



Martha Alles



LAS 50 HERRAMIENTAS DE RECURSOS HUMANOS QUE TODO PROFESIONAL DEBE CONOCER

Las 50 herramientas
de Recursos Humanos
que todo profesional
debe conocer

Coordinación
de la serie Martha Alles
Gabriela Scalamandr 

Diseño de tapa
DCM Design

MARTHA ALICIA ALLES

Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2012 Martha Alicia Alles
© 2012 by Ediciones Granica S.A.

BUENOS AIRES	Lavalle 1634 3° G C1048ANN Buenos Aires, Argentina Tel.: +5411-4374-1456 Fax: +5411-4373-0669 E-mail: granica.ar@granicaeditor.com
MÉXICO	Ediciones Granica México S.A. de C.V. Valle de Bravo N° 21 Col. El Mirador 53050 Naucalpan de Juárez, Estado de México Tel.: +5255-5360-1010 Fax: +5255-5360-1100 E-mail: granica.mx@granicaeditor.com
SANTIAGO	Ediciones Granica de Chile S.A. Padre Alonso Ovalle 748 Santiago, Chile E-mail: granica.cl@granicaeditor.com
MONTEVIDEO	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 978-950-641-620-1

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia
Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional
debe conocer. - 1ª ed. - Buenos Aires: Granica, 2012
360 p.; 23x17 cm.

ISBN 978-950-641-620-1

1. Recursos Humanos. I. Título.
CDD 658.3

Índice

Introducción	15
Recursos Humanos. Una temática para todos	27
Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales	45
<i>Cómo leer cada una de las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer</i>	67
<i>Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer</i>	69
Herramienta N° 1	
Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)	
• Ficha técnica de la herramienta	71
• Descripción de la herramienta	72
Herramienta N° 2	
Asignación de competencias a puestos (Documento)	
• Ficha técnica de la herramienta	75
• Descripción de la herramienta	76
Herramienta N° 3	
3 A. <i>Assessment Center Method</i> (ACM)	
• Ficha técnica de la herramienta	79
• Descripción de la herramienta	80
3 B. <i>Assessment Center Method</i>, Manuales MACH	
• Ficha técnica de la herramienta	81
• Descripción de la herramienta	82
Herramienta N° 4	
Auditoría de Recursos Humanos	
• Ficha técnica de la herramienta	83
• Descripción de la herramienta	84
Herramienta N° 5	
Autopostulación - <i>Job posting</i>	
• Ficha técnica de la herramienta	85
• Descripción de la herramienta	86

Herramienta N° 6

BEI: *Behavioral Event Interview*

- Ficha técnica de la herramienta 87
- Descripción de la herramienta 88

Herramienta N° 7

Capacitación

- Ficha técnica de la herramienta 89
- Descripción de la herramienta 90

Herramienta N° 8

8 A. Carrera como especialista (Programa)

- Ficha técnica de la herramienta 93
- Descripción de la herramienta 94

8 B. Carrera gerencial (Programa)

- Ficha técnica de la herramienta 95
- Descripción de la herramienta 96

8 C. Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH

- Ficha técnica de la herramienta 97
- Descripción de la herramienta 98

Herramienta N° 9

9 A. Codesarrollo

- Ficha técnica de la herramienta 101
- Descripción de la herramienta 102

9 B. Codesarrollo. Taller de codesarrollo

- Ficha técnica de la herramienta 103
- Descripción de la herramienta 104

9 C. Codesarrollo. Manuales Metodología MACH

- Ficha técnica de la herramienta 105
- Descripción de la herramienta 106

Herramienta N° 10

Descriptivo de puesto

- Ficha técnica de la herramienta 107
- Descripción de la herramienta 108

Herramienta N° 11

Determinación temprana de brechas (Inventario)

- Ficha técnica de la herramienta 109
- Descripción de la herramienta 110

Herramienta N° 12

Diagnóstico circular

- Ficha técnica de la herramienta 111
- Descripción de la herramienta 112

Herramienta N° 13

13 A. Diagramas de reemplazo

- Ficha técnica de la herramienta 115
- Descripción de la herramienta 116

13 B. Diagramas de reemplazo. Manuales MACH

- Ficha técnica de la herramienta 117
- Descripción de la herramienta 118

Herramienta N° 14

Diccionario de competencias

- Ficha técnica de la herramienta 119
- Descripción de la herramienta 120

Herramienta N° 15

Diccionario de comportamientos

- Ficha técnica de la herramienta 121
- Descripción de la herramienta 122

Herramienta N° 16

Diccionario de preguntas

- Ficha técnica de la herramienta 123
- Descripción de la herramienta 124

Herramienta N° 17

E-learning

- Ficha técnica de la herramienta 125
- Descripción de la herramienta 126

Herramienta N° 18

Encuesta de satisfacción laboral

- Ficha técnica de la herramienta 127
- Descripción de la herramienta 128

Herramienta N° 19

Encuesta sobre valores y proyectos personales

- Ficha técnica de la herramienta 129
- Descripción de la herramienta 130

Herramienta N° 20

20 A. Entrenamiento experto

- Ficha técnica de la herramienta 133
- Descripción de la herramienta 134

20 B. Entrenamiento experto. Manuales MACH

- Ficha técnica de la herramienta 135
- Descripción de la herramienta 136

Herramienta N° 21

Entrevista estructurada - Selección

- Ficha técnica de la herramienta 137
- Descripción de la herramienta 138

Herramienta N° 22

Entrevista por competencias

- Ficha técnica de la herramienta 139
- Descripción de la herramienta 140

Herramienta N° 23

Estructura de puestos

- Ficha técnica de la herramienta 141
- Descripción de la herramienta 142

Herramienta N° 24

Evaluación de 180°

- Ficha técnica de la herramienta 143
- Descripción de la herramienta 144

Herramienta N° 25

Evaluación de 360° - *Feedback* 360°

- Ficha técnica de la herramienta 145
- Descripción de la herramienta 146

Herramienta N° 26

Evaluación vertical (del desempeño)

- Ficha técnica de la herramienta 147
- Descripción de la herramienta 148

Herramienta N° 27

Ficha de evaluación

- Ficha técnica de la herramienta 149
- Descripción de la herramienta 150

Herramienta N° 28

Ficha de evaluación reducida

- Ficha técnica de la herramienta 151
- Descripción de la herramienta 152

Herramienta N° 29

29 A. Formador de formadores (Método)

- Ficha técnica de la herramienta 155
- Descripción de la herramienta 156

29 B. Formador de formadores. Manuales

para *Formador de formadores* Metodología MACH

- Ficha técnica de la herramienta 157
- Descripción de la herramienta 158

Herramienta N° 30

30 A. Guías de desarrollo dentro del trabajo

- Ficha técnica de la herramienta 161
- Descripción de la herramienta 162

30 B. Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo

- Ficha técnica de la herramienta 163
- Descripción de la herramienta 164

Herramienta N° 31

31 A. Guías de desarrollo fuera del trabajo

- Ficha técnica de la herramienta 167
- Descripción de la herramienta 168

31 B. Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo

- Ficha técnica de la herramienta 169
- Descripción de la herramienta 170

Herramienta N° 32

Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos

- Ficha técnica de la herramienta 171
- Descripción de la herramienta 172

Herramienta N° 33

Juegos didácticos

- Ficha técnica de la herramienta 173
- Descripción de la herramienta 174

Herramienta N° 34

Mapa del modelo de competencias

- Ficha técnica de la herramienta 175
- Descripción de la herramienta 176

Herramienta N° 35

Mapa y ruta del talento

- Ficha técnica de la herramienta 177
- Herramientas relacionadas 178
- Descripción de la herramienta 179

Herramienta N° 36:

36 A. *Mentoring* (Programas)

- Ficha técnica de la herramienta 189
- Descripción de la herramienta 190

36 B. *Mentoring*. Manuales MACH

- Ficha técnica de la herramienta 191
- Descripción de la herramienta 192

Herramienta N° 37

Modelo de competencias

- Ficha técnica de la herramienta 193
- Descripción de la herramienta 194

Herramienta N° 38

38 A. Modelo de conocimientos

- Ficha técnica de la herramienta 199
- Descripción de la herramienta 200

38 B. Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos

- Ficha técnica de la herramienta 203
- Descripción de la herramienta 204

Herramienta N° 39

39 A. Modelo de valores

- Ficha técnica de la herramienta 207
- Descripción de la herramienta 208

39 B. Modelo de valores. Indicadores (de valores)

- Ficha técnica de la herramienta 211
- Descripción de la herramienta 212

39 C. Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección

- Ficha técnica de la herramienta 213
- Descripción de la herramienta 214

Herramienta N° 40

40 A. Personas clave (Programa)

- Ficha técnica de la herramienta 217
- Descripción de la herramienta 218

40 B. Personas clave. Manuales MACH

- Ficha técnica de la herramienta 219
- Descripción de la herramienta 220

Herramienta N° 41

41 A. Plan de jóvenes profesionales (JP)

- Ficha técnica de la herramienta 223
- Descripción de la herramienta 224

41 B. Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH

- Ficha técnica de la herramienta 225
- Descripción de la herramienta 226

Herramienta N° 42

42 A. Planes de carrera

- Ficha técnica de la herramienta 229
- Descripción de la herramienta 230

42 B. Planes de carrera. Manuales MACH

- Ficha técnica de la herramienta 231
- Descripción de la herramienta 232

Herramienta N° 43

43 A. Planes de sucesión

- Ficha técnica de la herramienta 235
- Descripción de la herramienta 236

43 B. Planes de sucesión. Manuales MACH

- Ficha técnica de la herramienta 237
- Descripción de la herramienta 238

Herramienta N° 44

44 A. Programa de difusión del Modelo de competencias

- Ficha técnica de la herramienta 241
- Descripción de la herramienta 242

44 B. Programa de difusión del Modelo de competencias.

Talleres (de difusión del Modelo de competencias)

- Ficha técnica de la herramienta 243
- Descripción de la herramienta 244

Herramientas N° 45, 46, 47, 48 y 49

Programas para jefes.

- Introducción 247

Herramienta N° 45

45 A. Programas para jefes. *Cómo llevarme bien con mi jefe*

- Ficha técnica de la herramienta 249
- Descripción de la herramienta 250

Herramienta N° 46

46 A. Programas para jefes. *Conciliar vida profesional y personal*

- Ficha técnica de la herramienta 251
- Descripción de la herramienta 252

Herramienta N° 47

47 A. Programas para jefes. *Delegación*

- Ficha técnica de la herramienta 253
- Descripción de la herramienta 254

Herramienta N° 48

48 A. Programas para jefes. *Jefe entrenador*

- Ficha técnica de la herramienta 255
- Descripción de la herramienta 256

Herramienta N° 49

49 A. Programas para jefes. *Rol del jefe*

- Ficha técnica de la herramienta 257
- Descripción de la herramienta 258

Herramientas N° 45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B

Programas para jefes. Manuales Metodología MACH

- Ficha técnica de la herramienta 259
- Descripción de la herramienta 260

Herramienta N° 50

50 A. Promociones internas

- Ficha técnica de la herramienta 263
- Descripción de la herramienta 264

50 B. Promociones internas. Manuales MACH

- Ficha técnica de la herramienta 265
- Descripción de la herramienta 266

Anexos

Anexo I

- Las herramientas y sus definiciones 269

Anexo II

- Las herramientas por temas 297

Anexo III

- Uso recomendado y las herramientas relacionadas 311

Anexo IV

- Índice de figuras 325

Anexo V

- Libros de Martha Alles sobre Recursos Humanos 333

Anexo VI

- Las herramientas y su relación con los libros de Martha Alles 345

- Unas palabras sobre la autora 353

- Guía de lecturas 357

Introducción

Esta obra está pensada para...

En muchas ocasiones, personas de extracciones diversas me consultan sobre cómo se hace tal o cual cosa, cómo es la implementación de un método o modelo, los pasos para... qué significa... qué alcance tiene... qué relación tiene este tema con aquel otro... y muchas dudas más.

Tratando de responder estas y otras preguntas comenzó a surgir la idea de preparar una obra con este estilo, estas características y este diseño.

El desafío fue presentar al lector una descripción sencilla de temas que, aun siendo complejos, anteriormente se expusieron mediante unas pocas frases. Además, pensé en darle a la obra una estructura uniforme, para encontrar en ella la información sobre cada punto ubicada *en el mismo lugar* del esquema y permitir, de ese modo, la comparación rápida de una temática con otra.

En vista de lo antedicho, esta obra fue pensada como una guía completa sobre los métodos, los procedimientos y, en esencia, las *herramientas* disponibles para encarar los diferentes problemas y situaciones en relación con las personas que integran una organización de cualquier tipo.

No todas las herramientas aplican a todas las organizaciones; unas serán más apropiadas en un caso y otras, en otro. Para determinar qué es lo mejor en cada oportunidad se deberá primero conocer para qué sirve cada una de las herramientas disponibles.

Por lo tanto, su lectura y su posterior aplicación podrán ser vistas y analizadas con distintas perspectivas:

- Desde la mirada del no especialista, ya sea un directivo o jefe de un grupo de colaboradores: podrá relacionar un problema o tema que le preocupa con una o varias herramientas.

Ejemplo: en su organización o grupo de trabajo, tiene problemas con la selección de nuevos colaboradores. En ese caso, podrá buscar el punto de la obra donde se aborda el tema y luego analizar las herramientas relacionadas con ese aspecto específico.

- Desde la mirada del especialista en Recursos Humanos: quizá ya conozca acerca de los distintos temas aquí expuestos, y la obra le aporte una suerte

de guía completa de las diferentes alternativas para solucionar diversas situaciones.

Para los especialistas, esperamos que esta obra sea una suerte de “caja de herramientas” de uso cotidiano.

Usualmente les digo a los participantes de nuestras actividades formativas que un profesional de Recursos Humanos no debe, necesariamente, conocer en detalle cada uno de los temas del área, pero como mínimo debe saber cuáles son los usos, las ventajas y las desventajas de cada herramienta, cuando se recomienda su utilización, entre otros aspectos. Las herramientas son esencialmente *positivas*, beneficiosas. Sin embargo, son más efectivas en unos casos que en otros, según las circunstancias.

Poseer un manejo experto del área no implica saber todo de todo, sino conocer las opciones disponibles y cómo debería usarse cada una de ellas de manera eficaz.

A unos y a otros la obra les propone desafíos adicionales:

- Comprender la diversidad y la dimensión de los problemas que se presentan en el manejo de los recursos humanos y de las soluciones posibles a cada uno de ellos.

Cada problema o situación identificada debería correlacionarse con una posible solución y la/s herramienta/s a ser utilizada/s para resolverlo.

- Identificar problemas, oportunidades, a partir de alguno de los aspectos aquí planteados.

Quizás al leer que existe una determinada herramienta el lector “descubra” un posible camino de solución para un problema no resuelto en su organización.

- Completar la formación gerencial y/o actualizarse en lo que respecta a las nuevas tendencias.

La disciplina de Recursos Humanos ha sufrido cambios notables en los últimos años. Por lo cual muchas de las hasta hace poco tiempo consideradas “buenas prácticas” han debido ser reemplazadas por otras.

- Utilizar este libro como una suerte de ayudamemoria sobre aspectos a tener en cuenta.

Para cubrir este último desafío, se le ha dado a la obra un diseño específico, como si se tratase de “fichas” en las cuales se han anotado las principales características de cada una de las herramientas.

Por qué “herramientas”

La idea fue plantearle al lector, desde el título, el propósito de la obra. Si bien se refiere a 50 herramientas de Recursos Humanos, las mismas representan los principales temas que cualquier profesional debe conocer como parte de su rol. Por lo tanto, está pensada para todos.

Todas las personas, cualquiera sea su especialidad profesional, están vinculadas de un modo u otro con los Recursos Humanos. Por lo tanto, si usted es ingeniero, contador o economista y trabaja en el ámbito de una organización de cualquier índole, será colaborador, o colaborador y jefe. Por lo tanto, estos temas formarán parte de su tarea cotidiana.

Del mismo modo, si usted ha estudiado cualquiera de las carreras mencionadas o bien es médico, veterinario, matemático o físico, y su actividad laboral es de tipo independiente (no trabaja en el ámbito de una organización), igualmente, en su tarea cotidiana, tratará con personas desde diferentes perspectivas, y también le será muy útil conocer acerca de estos temas.

En resumen, al trabajar se está en relación con otras personas. Por esta razón, siempre será necesario saber “algo” sobre la mejor forma de gestionar grupos humanos, tanto desde la mirada de un jefe como desde la de un colaborador o de un profesional independiente.

Por lo tanto, a continuación, si bien nos referiremos a temas de Recursos Humanos, le presentaré las *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*, independientemente de cuál sea su especialidad.

Desde ya, si usted es un especialista de Recursos Humanos, deberá no solo conocer estas *50 herramientas*, sino conocerlas de acuerdo con las nuevas tendencias y con un doble enfoque o punto de vista: saber en qué consisten y su mejor uso o aplicación. Es usual darles a las herramientas un uso diferente a aquel para el cual fueron diseñadas o pensadas, por razones diversas. Por consiguiente, hay que tener en cuenta que solo serán eficaces si las utiliza adecuadamente. De lo contrario, si de ellas hace una utilización inadecuada, podría obtener un resultado opuesto al deseado.

Las herramientas se relacionan con empresas de todo tipo y situaciones

Si bien los temas de Management y Recursos Humanos, en una primera instancia, parecen asociados al mundo de las empresas, esto no es así. La temática de esta obra, en su totalidad, aplica a organizaciones de todo tipo: compañías privadas y

públicas, ONGs, entidades de gobierno, universidades, fuerzas armadas y de seguridad, entidades religiosas, deportivas o artísticas, todas y cada una de ellas tienen un aspecto en común: están integradas por personas y, desde esta perspectiva, necesitan herramientas para su gestión. En el tema que nos ocupa: herramientas de Recursos Humanos.

Con esta óptica debe analizarse el contenido de esta obra. Por ejemplo, si en algún caso se utiliza el término *corazón del negocio* (*core business*), el lector debe saber que hace referencia a la *actividad principal de una organización* y no implica necesariamente actividad comercial o lucrativa, sino aquella que representa su razón de ser. Este comentario debe hacerse extensivo a cualquier otro término, dado que las herramientas aquí descritas son aplicables a todo tipo de organización.

Dentro de las 50 herramientas las hay de diferente envergadura o nivel. Unas resuelven problemas concretos, como cuando una organización debe elegir el reemplazo de una persona que deja su puesto (Diagramas de reemplazo, Promociones internas –herramientas N° 13 y 50, respectivamente–). Otras, permiten el ordenamiento organizacional en su conjunto, como por ejemplo estructurar la organización o llevar a toda la organización una nueva estrategia (Estructura de puestos y Modelo de competencias –herramientas N° 23 y 37, respectivamente–).

Por lo tanto, esta obra le ofrece al lector una gama de soluciones diversas que lo acompañarán en diferentes momentos de su vida profesional y empresarial.

Antes de pasar al punto siguiente, creo importante resaltar que la mayoría de las herramientas mencionadas en esta obra son utilizadas en la Consultora que lleva mi nombre, por lo cual el libro no es ajeno a esta perspectiva. No obstante, las herramientas aquí expuestas se corresponden con las buenas prácticas de Recursos Humanos en vigencia en la mayoría de los países más desarrollados en esta materia.

Acerca del título de la obra

Comenzando por el principio, quizá la primera reflexión sería: ¿por qué hablar de Recursos Humanos? En la actualidad se le asignan otros nombres a esta especialidad, quizá más acordes con los tiempos. Estoy personalmente de acuerdo con la mayoría de ellos, tal es así que mi propia empresa utiliza en su denominación las palabras *Capital Humano*. Además, no me agrada la palabra “recursos”, que muchos utilizan incluso como una forma de abreviatura para

denominar la especialidad. Sin embargo, Recursos Humanos es una disciplina, dentro de las Ciencias de la Administración, y así la denominaré al referirme a la disciplina en sí. Para completar esta idea, me parece importante recordar que en otros idiomas la especialidad posee análoga denominación. En inglés: *Human Resources*. Francés: *Ressources Humaines*. Portugués: *Recurso Humano*. Italiano: *Risorse Umane*.

En esta obra, además, hemos utilizado el término “herramientas” en su título, y antes de presentar la temática con mayor detalle creo conveniente precisar algunos conceptos, comenzado por el término en cuestión.

La idea de usar la palabra “herramienta” no es casual, porque se desea dar desde el inicio la idea de que los contenidos de esta obra lo ayudarán a hacer *algo*, particularmente en relación con las personas que integran una organización, ya sea usted un directivo o jefe, o –también– desde la perspectiva del colaborador.

Al mismo tiempo, me referiré a otra palabra que suele usarse como sinónimo y no lo es: “herramental”, la cual podríamos decir que es una suerte de plural de la primera, dado que se utiliza para denominar un conjunto de herramientas.

De acuerdo a mi obra *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, las respectivas definiciones son las siguientes.

Herramental. Conjunto de herramientas relacionadas con una disciplina o un tema en particular. Ejemplo: herramental de RRHH, herramental disponible para selección de personas.

Herramientas. Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación.

Dado que en la mayoría de los casos las herramientas cuentan con un diseño particular, dentro de nuestra metodología, para cada una de las palabras, existe una segunda consideración.

Herramental MACH¹. Conjunto de herramientas relacionadas con una disciplina o un tema para el cual Martha Alles Capital Humano (MACH) presenta una solución innovadora. En algunos casos, se aporta una variante inédita hasta el momento (ejemplo: los distintos programas para jefes), o bien se brinda una versión propia de un elemento conocido (ejemplos: modelos de competencias, de conocimientos y de valores).

Herramientas MACH. Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de problemas o situaciones para los cuales Martha Alles Capital Humano (MACH) presenta una solución innovadora. En algunos casos,

1. MACH es la sigla de Martha Alles Capital Humano.

se aporta una variante inédita hasta el momento (ejemplos: Ficha de evaluación, Codesarrollo), o bien se brinda una versión propia sobre un elemento ya conocido (ejemplos: Manual de *assessment*, Manuales para formador de formadores).

Para completar las definiciones, creo importante destacar que, desde la perspectiva del profesional de Recursos Humanos, manejar las herramientas de su especialidad implicará ser un experto. Esto no significa que deberá ser un experto en cada una de las herramientas, sino conocerlas, en especial sus principales características y aplicaciones prácticas. Por lo cual creo importante destacar otras definiciones.

Manejo experto. Esta expresión implica conocer todos los aspectos de una disciplina en particular, junto con las herramientas vinculadas a ella, para una adecuada solución de los problemas prácticos que se presentan.

El *manejo experto* de una disciplina permite brindar la respuesta más adecuada en cada circunstancia y lugar.

Experto. Persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.

Experto reconocido. Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia, junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional y/o sus aportes originales a la especialidad.

Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano (MACH)

Haciendo un poco de historia, en una primera instancia, la firma de consultores MACH ha creado una metodología propia para la implantación de modelos de Gestión por competencias, para luego, con el paso de los años, incorporar nuevas aplicaciones sobre temas de Recursos Humanos, por lo cual, para la mayoría de los temas que se verán en esta obra, tenemos un desarrollo propio y particular.

Nuestra metodología se basa en una serie de desarrollos, herramientas y herramientas que permiten una implantación sistémica. En algunos casos, como *Codesarrollo* o las *Fichas de evaluación*, han surgido del Centro de Investigaciones de Nuevas Aplicaciones de nuestra firma y fueron lanzados al mercado hace unos años con experiencias altamente positivas. Algunas herramientas, como la primera de las técnicas mencionadas, consisten en nuevos métodos de aprendizaje basados en teorías preexistentes sobre las cuales presentamos al lector nuestro aporte diferenciador. En estos casos, se hará una mención especial.

La mayoría de las herramientas han sido pensadas y diseñadas teniendo en cuenta al denominado cliente interno (en relación con el área de Recursos Humanos), es decir, personas que trabajan en Ventas, Mercadeo, Producción, Administración, Sistemas, Finanzas, etc., de la misma organización.

Asimismo, se ha realizado una exhaustiva investigación sobre las buenas prácticas en Recursos Humanos como aval de lo aquí expuesto.

La preparación y posterior publicación de esta obra tiene dos motivos fundamentales: un propósito informativo y, también y muy especialmente, el objetivo de enfatizar que los métodos de trabajo –en general– deben ser simples y prácticos, ya que muchos de ellos serán utilizados por personas no especialistas en el tema que, además, usualmente están sumamente ocupadas en sus tareas y responsabilidades específicas. Este comentario, por supuesto, no solo es pertinente con relación a esta metodología, sino respecto de cualquier método de trabajo, procedimiento o sistema que deba ser implementado.

Producto de esta preocupación constante ha sido el diseño de herramientas y nuevas aplicaciones y, entre los últimos aportes realizados, la obra que usted tiene en sus manos.

Otro aspecto que es importante destacar es la consideración de un concepto bastante difundido: la expresión *buenas prácticas* o *mejores prácticas*, que se utiliza para describir métodos de trabajo que las mejores empresas han implantado y que se consideran *deseables*, es decir, que sería bueno implementar o adoptar en aquellas organizaciones que no lo han hecho aún. Por lo tanto, las buenas prácticas no implican conceptos de tipo teórico, sino que describen los métodos de trabajo que representan la mejor manera de hacer las cosas en relación con un determinado aspecto de la organización.

En esta obra se expondrá un amplio abanico de herramientas vinculadas con las personas que integran una organización, como se dijo más arriba, de cualquier tipo y tamaño; *métodos de trabajo reales llevados a la práctica por organizaciones reales*.

En el caso de las *50 herramientas*, creo que lo más importante es comprender para qué debe ser aplicada 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.

Como ya se mencionara, muchas de las herramientas que se describirán en esta obra han sido diseñadas en nuestro Centro de Investigaciones. Si bien no voy a relatar cómo fue surgiendo cada una de ellas, voy a exponer unos pocos ejemplos que ilustrarán el punto.

En relación con las herramientas N° 27 y 28, en una primera instancia se diseñaron las *Fichas de evaluación* para medir competencias, tal cual se explica

en la primera de las mencionadas. Posteriormente, fueron utilizadas para otras aplicaciones, como, por ejemplo, para medir conocimientos. A posteriori, y para resolver situaciones complejas de nuestros clientes, se diseñó la *Ficha de evaluación reducida*, que respeta algunos elementos, como la utilización de colores. Sin embargo, a diferencia de la ficha descrita en la herramienta N° 27, el evaluador solo puede elegir un nivel o color.

En relación con las herramientas para el desarrollo de personas, deseo compartir que llegar a las que aquí son expuestas demandó un camino largo, de muchos años de trabajo e investigación; fue muy dificultoso encontrar un esquema efectivo, que cumpliera con el propósito específico deseado –por ejemplo, el desarrollo de una competencia determinada–. Sobre los finales de la década del '90, asistí –como participante– a numerosas actividades tanto en mi país, Argentina, como en otros, sin encontrar un método satisfactorio.

Luego de varios años de diseño, y en pasos sucesivos, surgió *Codesarrollo*, herramienta N° 9. Primero se diseñaron los talleres (descritos en N° 9 B), para luego quedar el método conformado como se expone a lo largo de las tres herramientas que lo componen (9 A, 9 B y 9 C).

Por último, y continuando con los temas de desarrollo, primero se diseñaron las *Guías de desarrollo fuera del trabajo*, para lo cual se realizó una investigación y preparación de una amplia base de datos de actividades, características y posibilidades, que nos llevó más de dos años de trabajo. Estas guías se lanzaron al mercado en el año 2002. Luego, unos años después, se crearon las *Guías de desarrollo dentro del trabajo*. Ver herramientas N° 31 y 30, respectivamente.

A quién está dirigida esta obra

Esta obra comienza con un capítulo que titulé *Recursos Humanos. Una temática para todos*. Quizás el lector, en una primera instancia, pueda pensar que los especialistas en un tema creemos que este debe interesar a todos. A veces este interés general se verifica, pero en otros casos no. Sin embargo, en lo que atañe a este caso, los Recursos Humanos, se relaciona con personas de todo tipo, trabajen o no en organizaciones.

Cuando en una librería veo mis libros, observo que están, usualmente, en una sección general de libros de *management* o *empresa* o clasificaciones similares. Es correcta la ubicación. Sin embargo, muchos de ellos serían de interés para otros ámbitos.

Asimismo, creo que esta obra podrá ser de suma utilidad para profesores y estudiantes. En ocasiones, los primeros les dan un enfoque teórico a sus clases, y estoy

de acuerdo con ello. Sin embargo, los alumnos, en especial cuando de posgrados se trata, desean conocer –además de la teoría– cómo llevar a la práctica ciertos temas. En esta última perspectiva, esta obra resultará de gran utilidad.

Cómo leer las 50 herramientas

Es muy difícil darle un único consejo sobre cómo leer esta obra; la mejor manera dependerá de su curiosidad y de sus necesidades específicas. Se me ocurren algunas variantes. Si usted es...

- ...un directivo preocupado por el factor humano, deberá conocer todas las variantes disponibles para luego analizar las más convenientes.
Un ejecutivo o jefe no tiene por qué ser un experto en todos los temas. Sin embargo, cuando un problema le preocupa o tiene una situación que resolver, podrá consultar en esta obra qué opciones existen para luego solicitar ayuda al área de Recursos Humanos cuando la empresa cuenta con este tipo de estructura, o bien consultar a un experto externo.
- ...un especialista de Recursos Humanos que desea ser un experto en su materia, deberá conocer las aplicaciones y buenas prácticas de todas las herramientas aquí mencionadas. Si este es su caso, quizá ya las conozca, por lo cual esta obra le ofrece un resumen sistematizado de consulta permanente.
Al igual que se comentó en el punto anterior, un especialista no tiene por qué ser un experto en todos los temas; quizá pueda serlo en Selección pero no en Desarrollo, solo por dar un ejemplo. En estos casos, la obra lo ayudará a comprender mejor las opciones disponibles cuando deba resolver algún tema en particular.
- ...un colaborador, debe saber, antes que nada, que cada uno de nosotros lo somos. El concepto (colaborador) aplica a todos los niveles organizacionales. Desde esta mirada, podrá analizar cuáles son sus inquietudes. Por ejemplo, desarrollo de carrera, incrementar sus capacidades, analizar la posibilidad de ser sucesor de su jefe o cualquier otra, y considerar estos temas de manera más específica.

Si bien esta obra puede ser leída del principio al fin, está pensada para que pueda ser consultada de manera parcial, e imagino que esta opción será la más frecuente. En este supuesto, cada interesado podrá primero identificar el tema de su interés y luego ubicar las herramientas relacionadas con él.

Para ayudar a encontrar lo que cada uno busca y necesita, he incluido antes de la descripción de las herramientas una sección titulada *Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales*, donde he agrupado las herramientas en grandes temáticas, como *Cambio cultural*, *Desarrollo de personas*, *Desempeño*, *Estrategia*, *Programas para jefes*, *Selección*, solo por citar algunos.

Una vez que eligió los temas de su interés, le sugiero ver los gráficos de la sección *Cómo leer cada una de las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*, que lo ayudarán a encontrar de manera visual y más rápida la información necesaria o que usted está buscando.

Cada herramienta está descrita a través de un esquema estructurado, para su mejor comprensión y, eventualmente, para una adecuada comparación entre las herramientas incluidas en la obra. Cada una cuenta, además, con una *Ficha técnica* en la cual se presenta, como mínimo, una *figura*². El rol de las figuras, dentro de la obra, es fundamental, ya que contribuyen a una mejor comprensión del concepto o de la forma de utilización de la herramienta a la que se refieren. La descripción de cada herramienta incluye, sobre el final, una sección de *Aplicaciones prácticas*.

Otro elemento a considerar es que unas herramientas tienen una sola parte y otras se abren en dos o tres, según el caso, adicionándole al número correspondiente las letras A, B y C (esta última, en los casos en que la apertura comprenda tres partes).

Sobre el final de la obra, el lector encontrará una sección de Anexos, los cuales entiendo que le serán de mucha utilidad, en especial los números I, II y III: *Las herramientas y sus definiciones*, *Las herramientas por temas* y *Uso recomendado y las herramientas relacionadas*. Además, como se comentara en párrafos anteriores, la obra en su conjunto incluye numerosas figuras, por lo cual me pareció importante incluir el Anexo IV, *Índice de figuras*. Por último, se incluyen otros dos anexos, relacionando esta obra con otras previas.

Por último, en el Anexo I, ya mencionado, se citan otras herramientas no incluidas en esta obra. Todas las herramientas son interesantes y poseen aspectos positivos y beneficiosos. Al seleccionar *las 50* de la presente obra he querido presentar al experto y al no experto *las más importantes y necesarias* para el manejo de una organización, de cualquier tipo y tamaño, en el contexto presente.

2. Figura: forma, signo o dibujo utilizado para representar una idea o concepto.

Obra complementaria relacionada

Si bien mis obras tienen una fuerte interrelación entre sí, *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* está íntimamente ligada con *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. En las obras publicadas en el año 2009 comenzamos a incluir un glosario de términos, dado que creí fundamental darle precisión al uso de cada uno de ellos. Esta iniciativa devino en el mencionado diccionario.

Por lo tanto, invito al lector a leer y utilizar de manera conjunta y combinada las dos obras, esta que usted tiene en sus manos, *50 herramientas...*, y el *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ambas lo ayudarán en su mejor gestión cotidiana, ya sea como especialista en Recursos Humanos o como directivo organizacional de cualquier área, así como también a profesores y estudiantes de diferentes disciplinas.

Si el lector tiene alguna pregunta o desea expresar su punto de vista sobre las temáticas relacionadas con esta obra, le sugerimos escribirnos a **50herramientas@xcompetencias.com**

Recursos Humanos. Una temática para todos

Recursos Humanos es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración. Si bien en la actualidad se utilizan otras denominaciones para nombrarla, tales como Capital humano, Gestión del talento, Talento humano y otras similares, para la elección del título de esta obra preferí seguir con el nombre clásico, que es utilizado también en otras lenguas. No obstante, me parece importante tener en cuenta la existencia de otras denominaciones, para facilitar al lector, en especial, la búsqueda de bibliografía de otros autores.

El título hace referencia a que los “recursos humanos”, no como disciplina, sino como tema “en general”, nos involucran a todos, a los especialistas en Recursos Humanos y a aquellos otros que se ocupan de otras especialidades, por cierto más numerosos que los primeros. ¿Por qué esta afirmación? En mayor o menor grado, todos somos jefes, compañeros y/o colaboradores de otras personas. La gran mayoría de los puestos de trabajo se desenvuelven en ámbitos donde, además, lo hacen otras personas.

Por esta razón se puede afirmar que la temática que nos ocupa, los Recursos Humanos, no es solo de interés para los que nos dedicamos a ella. Por el contrario, como dice el título, es *para todos* y de todos.

Una persona puede ser dueño, jefe o colaborador, manejar su propio negocio o formar parte de una gran multinacional; en cualquier circunstancia tiene relación con otras personas, en alguno de los roles mencionados o en otro, y, desde su mirada, personal e individual, los Recursos Humanos lo involucran. Como decía en la Introducción, un directivo preocupado por el factor humano deberá conocer acerca de los diferentes métodos y modelos existentes para luego identificar los más convenientes, en función de la visión y la estrategia organizacionales, así como también deberá hacerlo un experto en Recursos Humanos.

Los temas relacionados con las personas en el ámbito de las organizaciones, de cualquier tipo y tamaño, son de diversa índole. Las más difundidas son:

Desde la mirada organizacional

- Comportamiento organizacional.
- Desarrollo organizacional.
- Recursos Humanos.

- Liderazgo.
- Y sin un nombre específico, una serie de temas adicionales relacionados con las personas, como podrían ser los aspectos legales (dentro de estos, los impositivos) y sindicales. En esta última categoría se podrían incluir también los de seguridad en todas sus variantes: ambiental, industrial, etcétera.

Desde la mirada individual

- Management personal.

En esta obra, la mayoría de los temas serán vistos desde una mirada organizacional. Sin embargo, todos podrían ser considerados con otra perspectiva, la individual.

En esta sección de la obra se expondrán dos grandes temas.

¿De dónde viene y hacia dónde va el área de Recursos Humanos?	El contenido de la disciplina Recursos Humanos. Los subsistemas
Breve <i>racconto</i> histórico de los últimos 50 años acerca de: • La función de RRHH y su evolución en las organizaciones. • El perfil educacional de los directores de Recursos Humanos y otros especialistas que se desempeñaron en el área. Visión actual y futura del rol del área de RRHH. Perfil y roles de un profesional del área de RRHH en la actualidad y en los años venideros.	Breve descripción de los principales subsistemas de RRHH. El enfoque sistémico –aplicado a Recursos Humanos– para alcanzar la estrategia.

De este modo, tanto el lector especialista en Recursos Humanos, como el que no lo es, tendrán una rápida perspectiva de la disciplina en sí, de su historia reciente y de la opinión personal de la autora sobre su futuro próximo.

Algunas definiciones necesarias:

- **Recursos Humanos.** Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.
- **Área de Recursos Humanos.** Dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.

- **Subsistema.** Segmento de un sistema que por sí solo es coherente y puede llegar a funcionar de manera autónoma sin, por ello, dejar de pertenecer al sistema mayor que integra.
- **Subsistemas de Recursos Humanos.** Bajo este título se incluye una serie de métodos de trabajo o subsistemas en relación con las personas que integran la organización.

El término implica: segmentos del sistema de Recursos Humanos compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Los subsistemas de Recursos Humanos son:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneraciones y beneficios.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación.
- **Enfoque sistémico.** Tratamiento de un tema o sistema como un todo, de un modo global, considerando la totalidad de sus partes componentes.
El enfoque sistémico aplicado a los recursos humanos implica que el manejo de estos se hace con una mirada de conjunto, en oposición a una mirada parcial.
- **Buenas prácticas.** Expresión que hace referencia a aquellas prácticas que son consideradas como un parámetro o estándar a alcanzar en la opinión de un experto.

¿De dónde viene y hacia dónde va el área de Recursos Humanos?

Aclarado que utilizaremos la denominación “Recursos Humanos”, me parece importante hacer una breve reseña sobre qué ha ocurrido en torno a la misma en los últimos años. Si el lector me permite *titular* la evolución del área a modo de noticia en un periódico, diría que en los últimos 50 o 60 años se pasó *de una oficina de personal al desarrollo del talento*.

A continuación se expondrá un breve *racconto* histórico y las tendencias para los próximos 10 años, que justifican el *título* propuesto a este punto.

Antes de comenzar, me parece importante destacar que no es mi propósito escribir un documento histórico sobre la evolución del área de Recursos Humanos en las organizaciones; solo presentaré un análisis de las principales etapas que han marcado la gestión del área. Esta evolución puede –también– relacionarse con cómo la disciplina fue considerada en los estudios universitarios. En ambos casos se mostrarán grandes lineamientos, en especial observados en Latinoamérica.

La evolución del área en las organizaciones

Para analizar qué pasó en el ámbito de las organizaciones con la disciplina Recursos Humanos y su aplicación en ellas, comenzaré por comentar, a modo de ejemplo, la situación en mi país, Argentina. No es arbitrario comenzar por esta nación, dado que fue una de las primeras donde la disciplina fue reconocida como tal y fue objeto de una carrera universitaria específica.

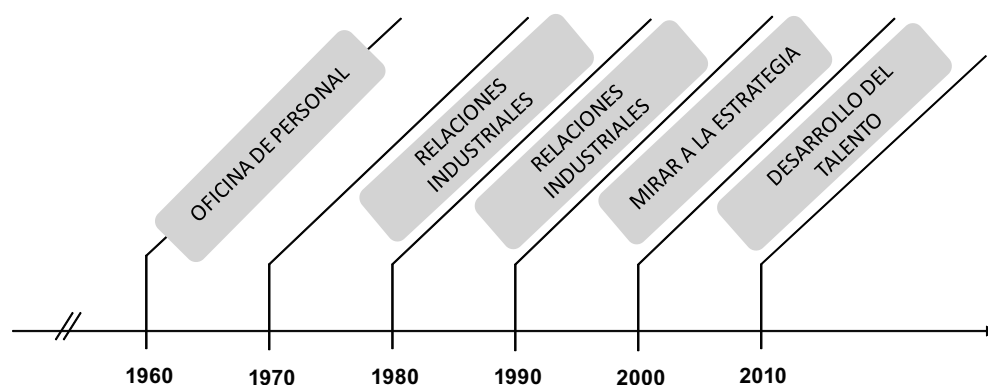
Fue en la década del '60 cuando comenzó el cambio. En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el advenimiento del denominado “Plan E”, se creó la carrera Licenciatura en Administración, que incluía la materia Administración de Personal, a cargo de docentes como el profesor Eduardo Groba –con quien la cursé–, pioneros en el estudio de la especialidad.

¿Qué pasaba en la década del '60 en el mundo empresario? Se utilizaba generalmente la denominación “Gerencia de Personal”, aunque eran escasas las empresas que contaban con una gerencia, la mayoría solo tenía una oficina dependiendo del área de Administración. Además, no era usual aún la expresión Recursos Humanos; lo habitual en compañías grandes era la existencia de un Departamento de Personal a cargo de un empleado con mucha experiencia, de confianza, con conocimiento de leyes laborales y sin estudios universitarios. Ese era el perfil más común de los que conducían el área por aquel entonces.

Cuando comenzaron los conflictos gremiales en la década del '70, esta figura cambió, requiriendo –además– una fluida relación con los sindicatos. El perfil del número 1 de la función de Personal, en aquel entonces –con activistas de tendencias combativas en las fábricas y sindicatos fuertes– era un varón, generalmente abogado y hábil negociador.

Veamos en el gráfico siguiente cómo fue avanzando el área de Recursos Humanos en Latinoamérica, quizá con mayor evolución en unos países y menor en otros. Nuevamente es importante señalar que me estoy refiriendo a tendencias. Aún hoy existen organizaciones donde solo se realizan funciones básicas en relación con las personas que las integran; pero hay otras donde el avance es verdaderamente notable.

La función de Recursos Humanos. Breve *racconto* histórico en Latinoamérica



En el gráfico se puede apreciar la evolución histórica del área, en grandes líneas.

Continuando con el análisis basado en Argentina, sobre mediados de los '60 surgen en el mercado las consultoras de selección de personal, representando un nuevo concepto, brindando un servicio sofisticado para la época, bastante similar al que se conoce en el presente. En otros países de la región, esto ocurre unos años después, en algunos casos, hasta 10 años más tarde.

Para hacer un paralelo en el tiempo, en los '60, en los Estados Unidos, además de las consultoras de selección, ya se habían desarrollado los *head hunters*, que llegarían algunos años después a Latinoamérica.

Sobre fines de la década del '80 comienza a tomarse conciencia de la necesidad de un manejo diferente y más integral del área e, incipientemente, empieza a delinearse el área de Recursos Humanos como se la conoce en la actualidad.

Casi en paralelo, la disciplina que estudia este tipo de funciones dentro de la Administración adquiere este nombre: Recursos Humanos. En el año 1997, Dave Ulrich publica su libro *Human Resources Champions* (Recursos Humanos Champions), siendo esta obra un hito importante para la disciplina en análisis.

Los 2000 nos encontramos a todos abocados de lleno al desarrollo del talento. La gran preocupación en el siglo XXI es la falta de talentos a nivel mundial, por lo tanto, es lógico que la función de Recursos Humanos redirija su foco hacia allí.

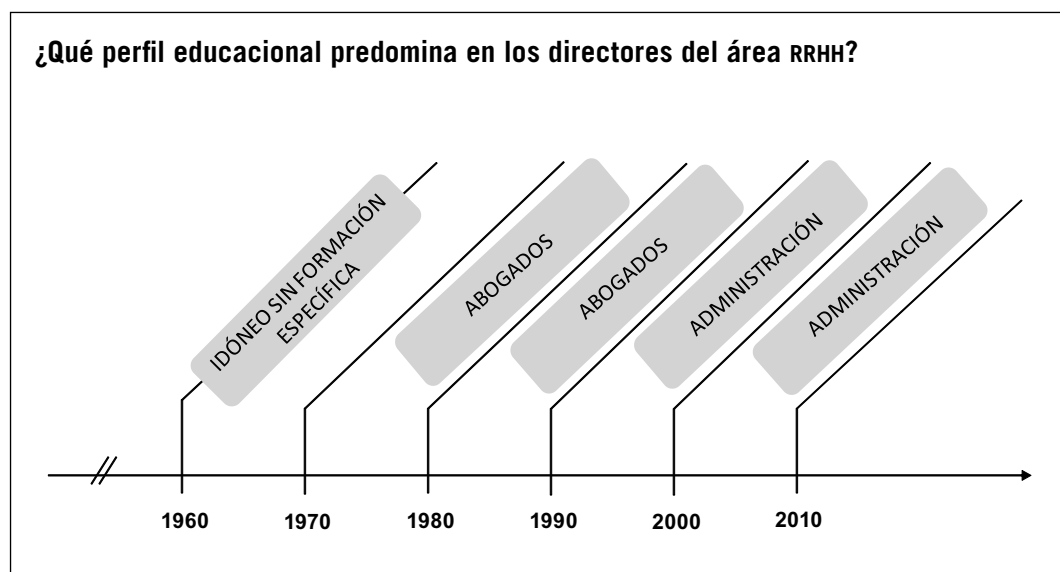
Las dos últimas tendencias o peldaños de una imaginaria escalera ascendente han sido difíciles; lo son aún y muchas empresas están todavía lejos de alcanzar la meta. Por ello los especialistas trabajamos denodadamente para lograrlo.

Cómo evolucionó el perfil educacional de los directores de Recursos Humanos

El cambio de funciones y enfoque se correlacionó de manera directa con la formación de los directores o gerentes del área. En grandes líneas la evolución fue la que se expone en el gráfico ubicado al pie.

El análisis realizado no implica opinión alguna, solo se describe una situación, siempre en términos generales. Por otra parte, quizás el lector conozca casos diferentes a lo aquí expresado.

En Argentina, desde hace más de 20 años comenzaron las carreras específicas sobre Recursos Humanos, con diversos nombres, por ejemplo, *Administración de Recursos Humanos* y otros similares. En otros países de la región, la creación de esta carrera es más reciente y la misma puede encontrarse, en estos momentos, en casi todos.



En la actualidad, en mi país, Argentina, la mayoría de los profesionales que trabajan en el área han estudiado carreras directamente relacionadas con Recursos Humanos.

En adición a lo anterior, dentro de las universidades donde se estudia Psicología, ya desde hace muchos años han surgido especializaciones con orientación organizacional, como un modo de complementar la formación clínica con saberes relacionados con las organizaciones, con vistas a que sus graduados puedan insertarse en las áreas de Recursos Humanos.

A modo de conclusiones. Una propuesta

La evolución descrita, como ya se mencionara, no implica que una tendencia anuló a la otra, sino que se fueron “sumando”. En sus inicios, la función se concentraba en los aspectos legales y administrativos junto con “algo” de selección y formación, a lo cual se le incorporó la negociación sindical, y luego la mirada estratégica, el desarrollo del talento y, en los últimos tiempos, una enorme preocupación por el equilibrio entre la familia, el trabajo y otros intereses que cada colaborador posee.

En mi opinión, se debe adicionar un rol más; quizás en algunas organizaciones ya se lo esté considerando, o bien será así en los años venideros. Este nuevo rol podríamos llamarlo *enfoque social*, el cual implicaría incluir como un factor determinante del comportamiento organizacional las variables sociales y del entorno.

Ciertos cambios globales han afectado el modo de trabajar de las organizaciones y de las personas; este factor, si bien es considerado, aún no se refleja en los métodos de trabajo y otros programas organizacionales relacionados con las personas.

Según se desprende del gráfico siguiente, los roles de un profesional de Recursos Humanos serían los siguientes.

- **Estrategia.** Comprender la estrategia organizacional, para luego llevar adelante planes de acción a fin de que esa estrategia se concrete. Para ello se debe desplegar un “manejo experto” de los temas de Recursos Humanos.
- **Manejo experto.** Implica no solo conocer sobre Recursos Humanos sino ir un paso más allá: identificar las diferentes herramientas existentes (buenas prácticas) y determinar cuáles de ellas son las adecuadas para la organización (o sea, las que facilitarán alcanzar la estrategia).

Las personas tienen sus propias expectativas en relación con el trabajo. Un manejo experto de los recursos humanos implica, en todos los casos, considerarlas con un enfoque *ganar-ganar*.

Visión actual y futura del rol del área de Recursos Humanos



- **Personas.** Interesarse por sus inquietudes y sus proyectos, analizar la satisfacción laboral y cómo compatibilizar los diferentes intereses individuales con los planes de la organización.
- **Desarrollo del talento.** Con el enfoque que se le ha dado al rol y a las funciones de Recursos Humanos (*ganar-ganar*), el desarrollo del talento de las personas es al mismo tiempo positivo para ellas (aumenta su autoestima, permite su autorrealización) y para la organización (que de esa manera contará con colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias, en relación con los puestos que ocupan en la actualidad y/o en los que se desempeñarán en el futuro).
- **Principios éticos.** La ética debe integrar tanto la tarea diaria de todos los profesionales que trabajan en el área como el diseño de los distintos subsistemas de Recursos Humanos.
- **Enfoque social.** La función de Recursos Humanos debe incorporar a su gestión el entorno social en el cual se desenvuelve. No me estoy refiriendo a “hacer tarea social” –ese no es su rol–, sino a considerar el entorno social como variable, integrando las funciones del área.

¿Todos estos roles se cumplen? No. No todos juntos en el ámbito de una misma organización y con enfoque sistémico. Aún no. Pero hacia allí vamos.

El contenido de la disciplina

Recursos Humanos. Los subsistemas

Como se dijo en párrafos anteriores, Recursos Humanos es una disciplina, cuyo nombre puede coincidir o no con el nombre del área que se ocupa de las personas en el ámbito de una organización. Dada la índole del tema, por un lado se pueden considerar aspectos teóricos y, por otro, las buenas prácticas (la definición del término se dio al inicio de esta sección) referidas al tema.

Si bien la mención de algunos aspectos teóricos siempre es interesante, al lector, en general, le interesan más las buenas prácticas.

Es importante aclarar que la función del área de Recursos Humanos puede tener otros aspectos a su cargo, además de los aquí mencionados; solo por citar dos muy frecuentes: 1) liquidación de salarios, beneficios y temas impositivos relacionados y 2) relaciones sindicales, además de seguridad y otros netamente vinculados a los aspectos legales de la relación de los colaboradores con su empleador. Todas estas funciones son sumamente relevantes, solo que no serán mencionadas en esta sección, dado que me focalizaré en todo aquello que “no es obligatorio” llevar a cabo, sino que deviene de las “buenas prácticas”, con el propósito fundamental de alcanzar los objetivos estratégicos.

Las referidas buenas prácticas de Recursos Humanos comienzan por la aplicación de los denominados subsistemas de Recursos Humanos, sobre los cuales solo se hará –a continuación– una breve mención. Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades con una implantación cuidada, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, permitirá que todos los integrantes, tanto los directivos como los colaboradores en general, trabajen de manera mancomunada en pos de los objetivos organizacionales.

Si los subsistemas son diseñados e implantados de este modo, la relación entre empleado y empleador será del tipo *ganar-ganar*, como ya se mencionara: hacerlo será bueno para la organización y, al mismo tiempo, lo será también para el empleado, sus jefes, compañeros de trabajo y funcionarios de otras áreas de todos los niveles. Este tipo de diseño e implantaciones es el que tiene éxito en el tiempo.

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

- **Análisis y descripción de puestos.** Cada organización debe 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 no queden

Los subsistemas de Recursos Humanos



algunas 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, de sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización 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, no su aplicación. Las personas deben saber qué se espera de ellas y cuáles son sus responsabilidades. Esta claridad en la relación es positiva 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 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 de 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 los planes de sucesión y los demás programas destinados al 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 un 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 no están actualizados o no representan la estrategia organizacional. En ambos casos deberán ser revisados para que reflejen las principales responsabilidades de cada puesto –en definitiva, lo que se espera de los ocupantes de las diferentes posiciones–.

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

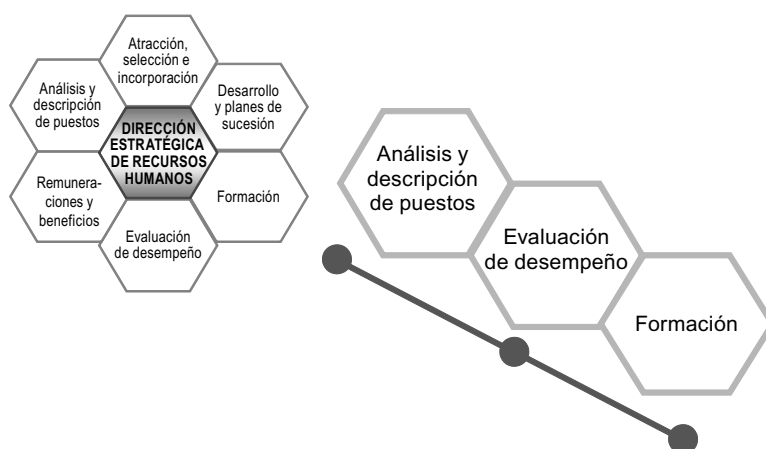
los distintos programas relacionados con el desarrollo de personas. En los gráficos, bajo el nombre de *Desarrollo y planes de sucesión*, se engloban los distintos programas para el desarrollo de las capacidades de las personas que ya integran la organización junto con los planes que aseguren la sucesión –en especial, en el 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 diseñarse (o actualizarse, según corresponda) es *Análisis y descripción de puestos*. Sobre la base de este subsistema será factible la puesta en marcha del siguiente, *Evaluación de desempeño*. Una vez que se cuenta con ambos subsistemas en funcionamiento, será posible llevar a cabo las distintas actividades de *Formación*.

Las personas que ya pertenecen a una organización, en sus años de permanencia en ella transitan, de manera consciente o no, ciertas “rutas” que les permitirán su desarrollo personal y profesional. Estas “rutas” pueden ser formales o informales, pero 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.

Los subsistemas de Recursos Humanos: su interconexión



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 puestos. A partir de allí su jefe evaluará su desempeño (3) y, en función de las necesidades que surjan, los colaboradores recibirán formación a través de los programas pertinentes (4). Luego, continúa la ruta (5) en función de su desempeño y de acuerdo con los diferentes programas que la organización haya diseñado. 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.

La formación, como ya se ha mencionado en otras obras, se relaciona tanto con conocimientos como con competencias y, en los distintos programas para el desarrollo de personas dentro de la organización, se considera, además de estos aspectos (conocimientos y competencias), la *experiencia*, tanto la requerida por el puesto como la que cada persona posee.

En nuestra firma, trabajamos con una serie de programas que hemos denominado *Mapa y ruta de talentos*. ¿Por qué *mapa*? Porque el primer paso para trabajar en la formación y el desarrollo de talentos será 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

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



es absolutamente insuficiente. Un “inventario de talentos”, una *cartografía del talento* si hablamos de *mapa de talentos*, consistirá en medir las capacidades de los colaboradores en toda su dimensión, incluyendo en esta medición conocimientos, experiencia, competencias y valores cuando estos no se hayan incorporado al modelo de competencias.

¿Por qué *ruta*? Porque, de manera planeada o no, las personas siguen una ruta 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 guiada 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. La base de cualquiera de los programas mencionados será la formación adecuada de los colaboradores para alcanzar un nivel superior, cualquiera sea el objetivo planteado, tanto por la organización como por el colaborador.

El enfoque sistémico para alcanzar la estrategia

En el inicio de este capítulo se incluyeron algunas definiciones, una de las cuales refiere al enfoque sistémico. Aspecto que considero de importancia capital, dado lo difundido de las “malas prácticas”, todas ellas –o al menos la mayoría– basadas en buenas intenciones y propósitos y, sin embargo, ineficientes.

El concepto de “sistémico” deviene del más simple sentido común: darle a un tema un tratamiento de tipo global, considerándolo en su totalidad, sin dejar de lado ninguna de las partes que lo componen.

Las organizaciones, de cualquier tipo o tamaño, tienen un propósito u objetivo a alcanzar. Por lo que se espera que todos los que trabajan en ellas lo hagan en conjunto para, entre todos dentro de cada organización, alcanzar el referido objetivo.

El enfoque sistémico aplicado a los Recursos Humanos implica que el manejo de estos se haga con una mirada de conjunto, en oposición a una mirada parcial.

¿Qué ocurre cuando esto no se verifica? En las organizaciones, usualmente, se implementan una serie de programas y métodos de trabajo, intrínsecamente “buenos”, pero de manera descoordinada y sin tener en cuenta la estrategia. En todos estos casos el diagnóstico es similar, no se trabaja bajo un enfoque sistémico. Cuando la organización es de gran tamaño, este problema puede alcanzar una dimensión aún mayor.

La idea de enfoque sistémico en relación con los Recursos Humanos se explica en el gráfico siguiente.

Enfoque sistémico para alcanzar la estrategia



Nuestra recomendación a las organizaciones clientes es definir como factor aglutinador un modelo de competencias diseñado en función de la *visión y la estrategia* que, a su vez, garantice el referido enfoque sistémico.

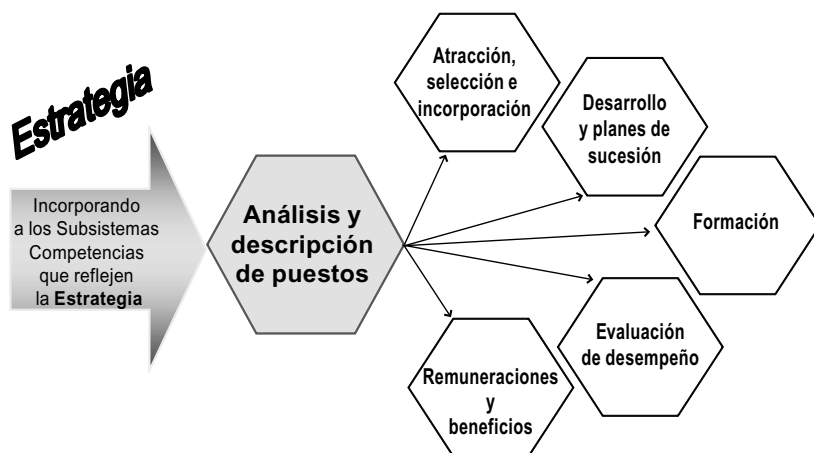
Todos los programas se diseñarán en función de las competencias definidas en el modelo. Si, como se dijo en el párrafo anterior, las competencias reflejan la visión a alcanzar, este adecuado enfoque será trasladado al resto de los programas.

Si ya existiesen otros programas en funcionamiento, deberán ser ajustados para que todos reflejen los mismos conceptos.

Por último, debe tenerse en cuenta que los distintos métodos y procedimientos en relación con las personas deben ser asimilados y llevados a la práctica por cada individuo en particular; es decir, cada colaborador deberá tomar en cuenta diferentes elementos y actuar. Mientras más sencillos y coherentes sean los procedimientos, mayor será la posibilidad de que sean comprendidos adecuadamente y llevados a la práctica. Si, por el contrario, un colaborador –de cualquier nivel– debe cumplir una serie de indicaciones dispersas y desarticuladas, lo más probable es que utilice su propio criterio para realizar sus labores, el cual puede no ser compartido por otros.

En resumen, para la efectividad de los distintos subsistemas y métodos de trabajo organizacionales, la mejor sugerencia es su aplicación con un enfoque sistémico, coordinado y coherente; y, en todos los casos, deben ser diseñados en función de la visión y la estrategia organizacionales. Este enfoque será el deseado por los que

Cómo aplicar el enfoque sistémico en función de la estrategia



conducen la organización (CEO, directores y gerentes) y, al mismo tiempo, será beneficioso para los colaboradores de todos los niveles.

La idea expresada en el último párrafo se sintetiza en el gráfico precedente.

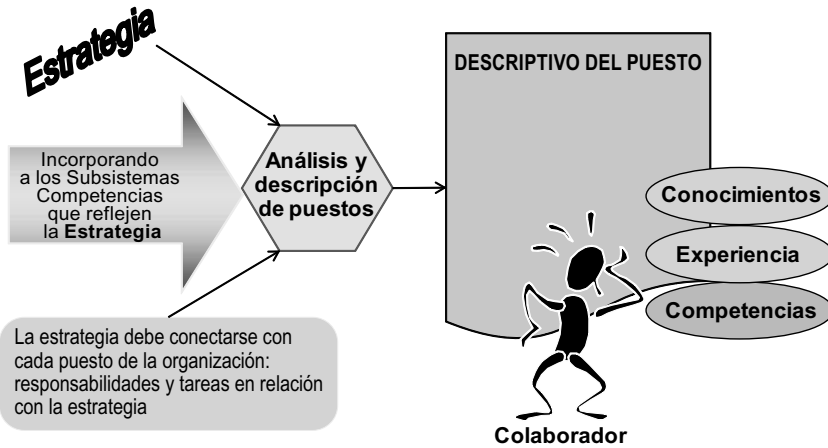
Los distintos métodos de trabajo se “resumen” en el *descriptivo de puestos*, que será la base de todos los otros subsistemas: *Atracción, selección e incorporación*, *Evaluación de desempeño*, *Remuneraciones y beneficios*, *Formación* y *Desarrollo y planes de sucesión*.

En cuanto al colaborador, el referido documento (descriptivo de puestos) será la guía sobre la cual deberá basar su accionar cotidiano y en relación con la que se medirá su desempeño y la adecuación persona-puesto. La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente.

Cuando se logra lo expuesto en dicho gráfico, se simplifican los métodos de trabajo. El colaborador tendrá un documento guía para su accionar que –a su vez– reflejará lo que se espera de él y será el patrón de medida de su desempeño. Desde ya, y como se explica en relación con la *evaluación vertical* (ver su definición en la letra E del *Diccionario de términos* y la herramienta N° 26 en esta obra), no serán los únicos elementos a tomar en cuenta para evaluar el desempeño, sino la base del diseño de la evaluación.

El círculo virtuoso se cierra, dado que su jefe tendrá la misma referencia, tanto de medida como para guiar su propio accionar, y si el descriptivo fue diseñado contemplando la estrategia, esto implicará que todos en esa organización trabajan en conjunto para alcanzarla.

Cada colaborador guía su accionar a partir de su Descriptivo de puesto

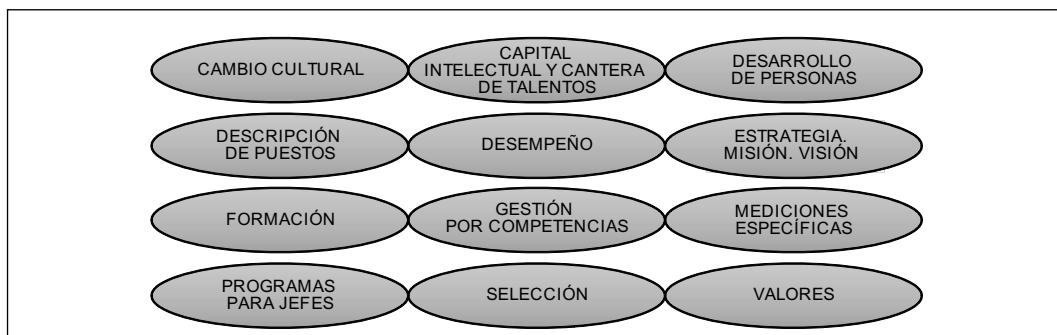


Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Hemos destinado esta obra a las 50 herramientas anunciadas desde el título. Para una mejor comprensión del tema y antes de describirlas una a una, ofrecemos al lector este primer resumen, donde las herramientas se agrupan por grandes temas organizacionales, dado que las mismas trascienden al área de Recursos Humanos: se relacionan con todas las personas que integran una organización.

Los temas seleccionados representan grupos de conceptos relacionados con las personas, de uso frecuente en el ámbito de las organizaciones. No es la única agrupación posible y el lector podrá realizar una clasificación diferente de los distintos puntos.

Los temas elegidos para esta primera presentación de las herramientas son:



Cada una de las herramientas, por su naturaleza misma y definición, puede ser de aplicación en uno o varios de los temas mencionados.

Definiciones

Herramientas: cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación.

Herramental: conjunto de herramientas relacionadas con una disciplina o un tema en particular. Ejemplo: herramental de RRHH, herramental disponible para selección de personas.

Por lo tanto, una herramienta como la N° 1, Adecuación persona-puesto, puede ser de utilidad en numerosas ocasiones, y también se podría hablar de “herramental para selección” cuando una organización ponga en práctica un conjunto de herramientas para abordar el tema en cuestión.

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Cambio cultural	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	8	Carrera gerencial y especialista
	9	Codesarrollo
	10	Descriptivo de puesto
	13	Diagramas de reemplazo
	18 y 19	Encuesta de satisfacción personal y Encuesta sobre valores y proyectos personales
	20	Entrenamiento experto
	30 y 31	Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo
	35	Mapa y ruta del talento
	36	<i>Mentoring</i>
	37 y 39	Modelo de competencias y Modelo de valores
	40	Personas clave
	41	Plan de jóvenes profesionales
	42	Planes de carrera
	43	Planes de sucesión
	49	Programas para jefes. Rol del jefe

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Capital intelectual y cantera de talentos Programas internos para el desarrollo de personas	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	2	Asignación de competencias a puestos
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	8	Carrera gerencial y especialista
	10	Descriptivo de puesto
	13	Diagramas de reemplazo
	15	Diccionario de comportamientos
	19	Encuesta sobre valores y proyectos personales
	20	Entrenamiento experto
	23	Estructura de puestos
	32	Indicadores de gestión
	35	Mapa y ruta de talentos
	36	<i>Mentoring</i>
	37, 38 y 39	Modelo de competencias. Modelo de conocimientos. Modelo de valores
	40	Personas clave
	41	Plan de jóvenes profesionales

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales		
Capital intelectual y cantera de talentos (Continuación) ↕ Programas internos para el desarrollo de personas	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	42	Planes de carrera
	43	Planes de sucesión
	50	Promociones internas

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Desarrollo de personas	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	8	Carrera gerencial y especialista
	9	Codesarrollo
	10	Descriptivo de puesto
	13	Diagramas de reemplazo
	15	Diccionario de comportamientos
	20	Entrenamiento experto
	29	Formador de formadores
	30 y 31	Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo
	32	Indicadores de gestión
	33	Juegos didácticos
	34	Mapa del modelo de competencias
	35	Mapa y ruta del talento
	36	<i>Mentoring</i>
	37, 38 y 39	Modelo de competencias. Modelo de conocimientos. Modelo de valores

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Desarrollo
de personas

Herramienta N°

Nombre de la herramienta

40

Personas clave

41

Plan de jóvenes profesionales

42

Planes de carrera

43

Planes de sucesión

44

Programa de difusión del modelo de competencias

45 al 49

Programas para jefes

50

Promociones internas

(Continuación)

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Descripción de puestos	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	2	Asignación de competencias a puestos
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	8	Carrera gerencial y especialista
	10	Descriptivo de puestos
	11	Determinación temprana de brechas (inventario)
	12	Diagnóstico circular
	13	Diagramas de reemplazo
	14	Diccionario de competencias
	23	Estructura de puestos
	26	Evaluación vertical (del desempeño)
	35	Mapa y ruta del talento
	36	<i>Mentoring</i>
	37, 38 y 39	Modelo de competencias. Modelo de conocimientos. Modelo de valores
	40	Personas clave
	41	Plan de jóvenes profesionales

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Desarrollo de personas	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	42	Planes de carrera
	43	Planes de sucesión
	50	Promociones internas

(Continuación)

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Desempeño	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	2	Asignación de competencias a puestos
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	10	Descriptivo de puestos
	11	Determinación temprana de brechas (inventario)
	12	Diagnóstico circular
	15	Diccionario de comportamientos
	23	Estructura de puestos
	24 y 25	Evaluación de 180° y 360°
	26	Evaluación vertical (del desempeño)
	27 y 28	Ficha de evaluación. Ficha de evaluación reducida
	32	Indicadores de gestión
	33	Juegos didácticos
	35	Mapa y ruta de talentos
	37, 38 y 39	Modelo de competencias. Modelo de conocimientos. Modelo de valores

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Estrategia. Misión. Visión	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	8	Carrera gerencial y especialista
	10	Descriptivo de puesto
	13	Diagramas de reemplazo
	14	Diccionario de competencias
	18 y 19	Encuesta de satisfacción laboral. Encuesta sobre valores y proyectos personales
	20	Entrenamiento experto
	23	Estructura de puestos
	32	Indicadores de gestión
	35	Mapa y ruta de talentos
	36	<i>Mentoring</i>
	37, 38 y 39	Modelo de competencias. Modelo de conocimientos. Modelo de valores
	40	Persona clave
	41	Plan de jóvenes profesionales
	42	Planes de carrera

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

**Estrategia.
Misión. Visión**

Herramienta N°

Nombre de la herramienta

43

Planes de sucesión

44

Programa de difusión del modelo de competencias

50

Promociones internas

(Continuación)

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Formación	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	7	Capacitación
	8	Carrera gerencial y especialista
	9	Codesarrollo
	10	Descriptivo de puesto
	13	Diagramas de reemplazo
	15	Diccionario de comportamientos
	17	<i>E-learning</i>
	20	Entrenamiento experto
	29	Formador de formadores
	30 y 31	Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo
	32	Indicadores de gestión
	33	Juegos didácticos
	35	Mapa y ruta del talento
	37, 38 y 39	Modelo de competencias. Modelo de conocimientos. Modelo de valores

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

(Continuación)	Formación	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
		40	Personas clave
		41	Plan de jóvenes profesionales
		42	Planes de carrera
		43	Planes de sucesión
		44	Programa de difusión del modelo de competencias
		45 a 49	Programas para jefes

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Gestión por competencias	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	2	Asignación de competencias a puestos
	3	<i>Assessment Center Method</i> (ACM)
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	5	Autopostulación - <i>Job posting</i>
	6	<i>Behavioral Event Interview</i> (BEI)
	8	Carrera gerencial y especialista
	9	Codesarrollo
	10	Descriptivo de puesto
	11	Determinación temprana de brechas (inventario)
	12	Diagnóstico circular
	13	Diagramas de reemplazo
	14, 15 y 16	Diccionario de competencias. Diccionario de comportamientos. Diccionario de preguntas
	17	<i>E-learning</i>
	20	Entrenamiento experto
	21	Entrevista estructurada

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Gestión por competencias

Herramienta N°

Nombre de la herramienta

22

Entrevista por competencias

23

Estructura de puestos

24 y 25

Evaluación de 180°. Evaluación de 360°

26

Evaluación vertical

27 y 28

Ficha de evaluación. Ficha de evaluación reducida

29

Formador de formadores

30 y 31

Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo

32

Indicadores de gestión

33

Juegos didácticos

34

Mapa del modelo de competencias

35

Mapa y ruta del talento

36

Mentoring

37

Modelo de competencias

40

Personas clave

41

Plan de jóvenes profesionales

42

Planes de carrera

(Continuación)

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Gestión por competencias

Herramienta N°

Nombre de la herramienta

43

Planes de sucesión

44

Programa de difusión del modelo de competencias

45 a 49

Programas para jefes

50

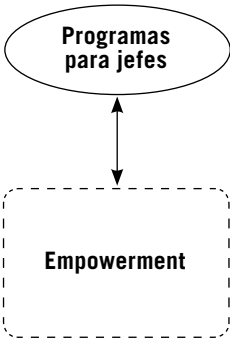
Promociones internas

(Continuación)

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Mediciones específicas	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	3	<i>Assessment Center Method</i> (ACM)
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	5	Autopostulación - <i>Job posting</i>
	6	<i>Behavioral Event Interview</i> (BEI)
	10	Descriptivo de puestos
	11	Determinación temprana de brechas (inventario)
	12	Diagnóstico circular
	15 y 16	Diccionario de comportamientos. Diccionario de preguntas
	21	Entrevista estructurada
	22	Entrevista por competencias
	24 y 25	Evaluación de 180°. Evaluación de 360°
	26	Evaluación vertical
	27 y 28	Ficha de evaluación. Ficha de evaluación reducida
	32	Indicadores de gestión
	37, 38 y 39	Modelo de competencias. Modelo de conocimientos. Modelo de valores

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	9	Codesarrollo
	15	Diccionario de comportamientos
	17	<i>E-learning</i>
	18 y 19	Encuesta de satisfacción laboral. Encuesta sobre valores y proyectos personales
	20	Entrenamiento experto
	29	Formador de formadores
	32	Indicadores de gestión
	33	Juegos didácticos
	35	Mapa y ruta del talento
	36	<i>Mentoring</i>
	44	Programa de difusión del modelo de competencias
	45 a 49	Programas para jefes

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Selección	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	2	Asignación de competencias a puestos
	3	<i>Assessment Center Method</i> (ACM)
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	5	Autopostulación - <i>Job posting</i>
	6	<i>Behavioral Event Interview</i> (BEI)
	10	Descriptivo de puesto
	15 y 16	Diccionario de comportamientos. Diccionario de preguntas
	21	Entrevista estructurada
	22	Entrevista por competencias
	27 y 28	Ficha de evaluación. Ficha de evaluación reducida
	32	Indicadores de gestión
	33	Juegos didácticos
	34	Mapa del modelo de competencias
	37, 38 y 39	Modelo de competencias. Modelo de conocimientos. Modelo de valores
	49	Programas para jefes. Rol del jefe

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Valores	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
	1	Adecuación persona-puesto
	2	Asignación de competencias a puestos
	3	<i>Assessment Center Method</i> (ACM)
	4	Auditoría de Recursos Humanos
	5	Autopostulación - <i>Job posting</i>
	6	<i>Behavioral Event Interview</i> (BEI)
	8	Carrera gerencial y especialista
	9	Codesarrollo
	10	Descriptivo de puesto
	11	Determinación temprana de brechas (inventario)
	12	Diagnóstico circular
	13	Diagramas de reemplazo
	14, 15 y 16	Diccionario de competencias. Diccionario de comportamientos. Diccionario de preguntas
	19	Encuesta sobre valores y proyectos personales
	20	Entrenamiento experto
	21	Entrevista estructurada

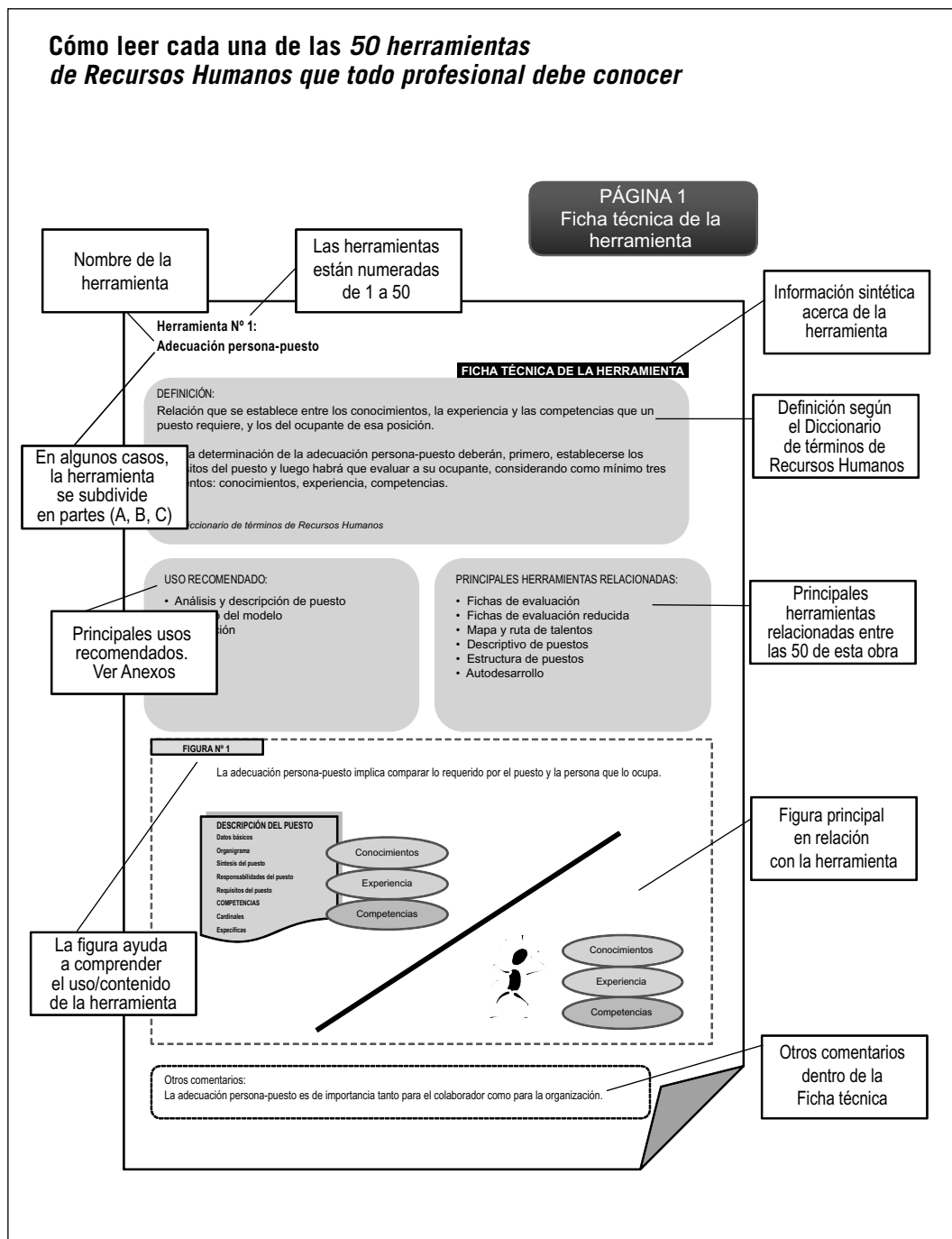
Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

Valores	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
(Continuación)	22	Entrevista por competencias
	23	Estructura de puestos
	24 y 25	Evaluación de 180°. Evaluación de 360°
	26	Evaluación vertical
	27 y 28	Ficha de evaluación. Ficha de evaluación reducida
	29	Formador de formadores
	30 y 31	Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo
	32	Indicadores de gestión
	33	Juegos didácticos
	34	Mapa del modelo de competencias
	35	Mapa y ruta del talento
	36	<i>Mentoring</i>
	37 y 39	Modelo de competencias. Modelo de valores
	40	Personas clave
	41	Plan de jóvenes profesionales
	42	Planes de carrera

Las 50 herramientas en relación con diferentes temáticas organizacionales

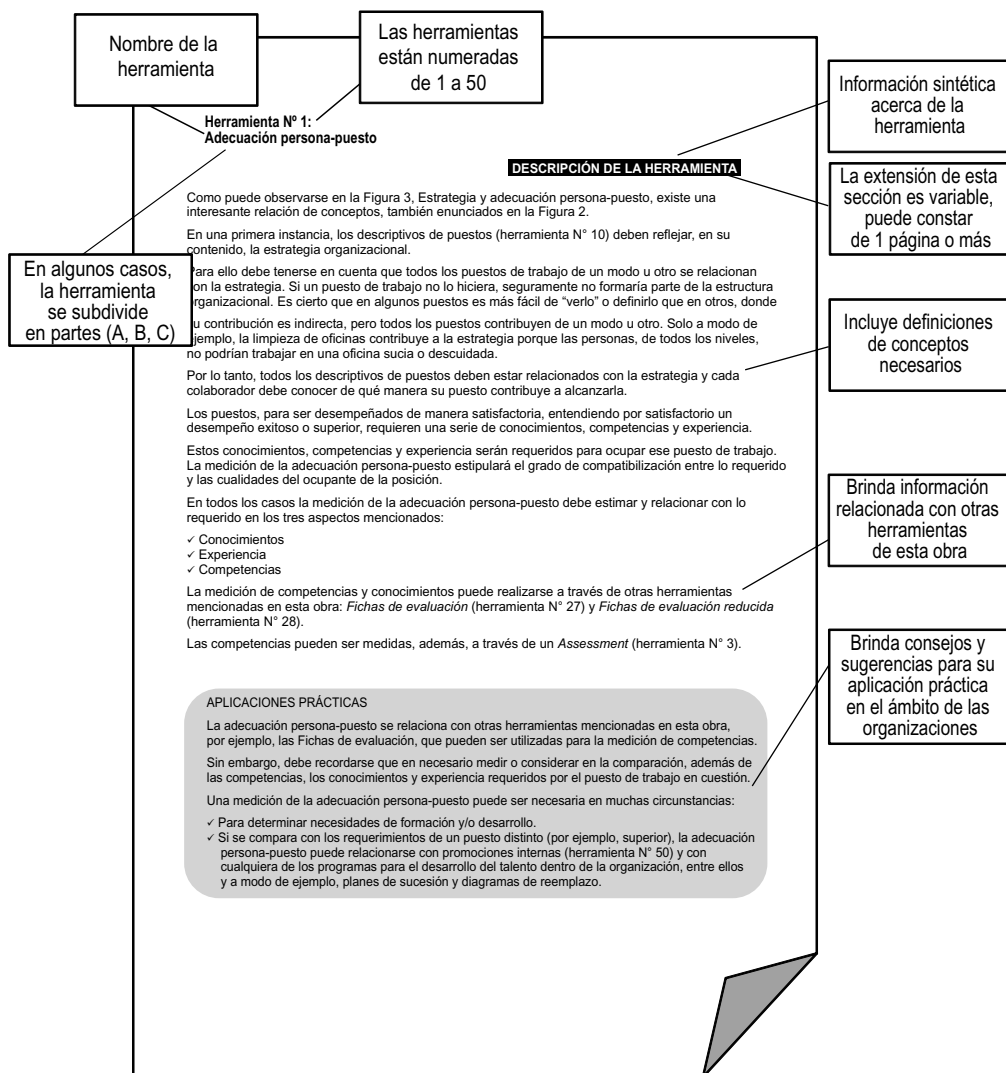
Valores	Herramienta N°	Nombre de la herramienta
(Continuación)	43	Planes de sucesión
	44	Programas de difusión del modelo de competencias
	45 a 49	Programas para jefes
	50	Promociones internas

Cómo leer cada una de las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer

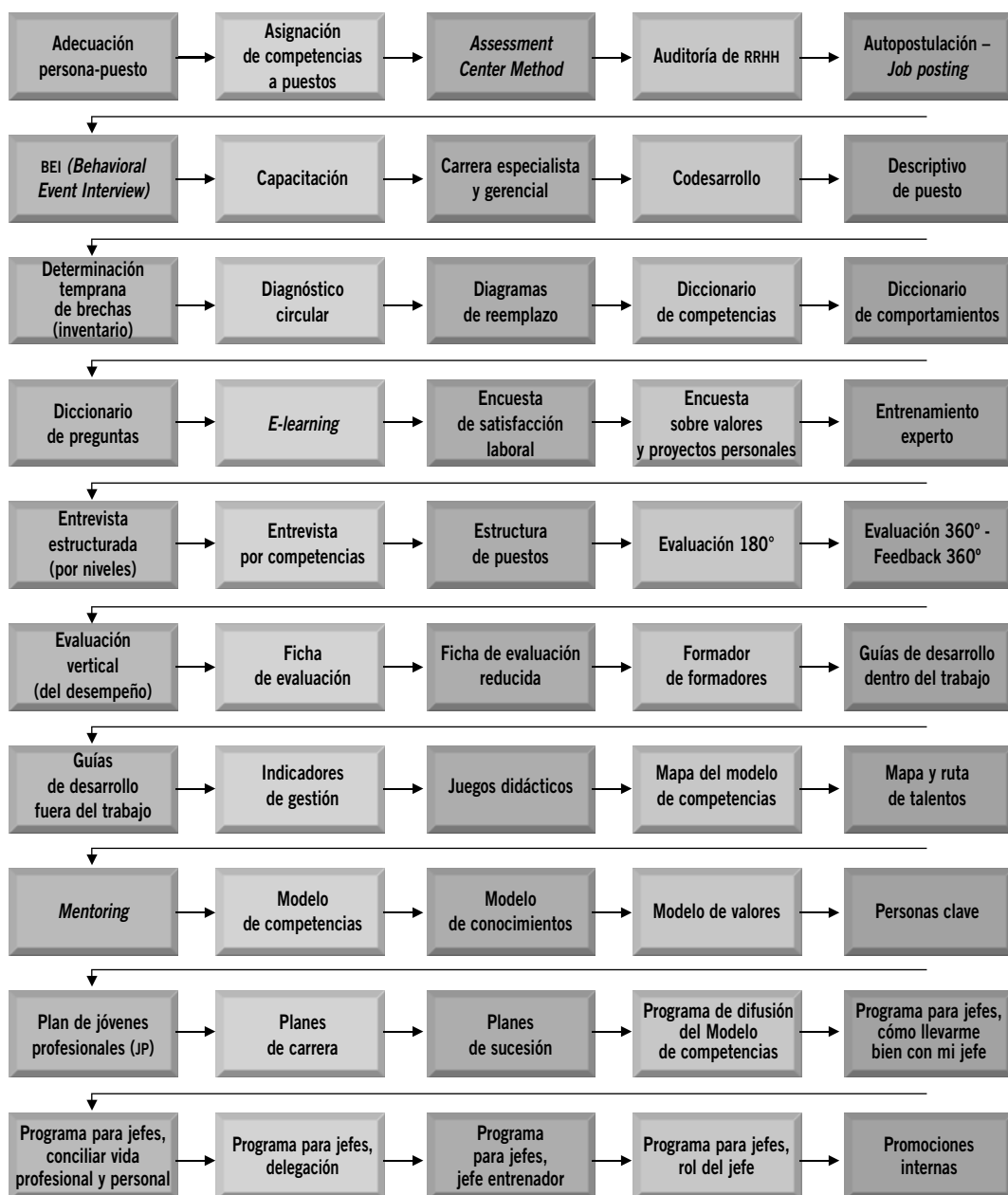


Cómo leer cada una de las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer

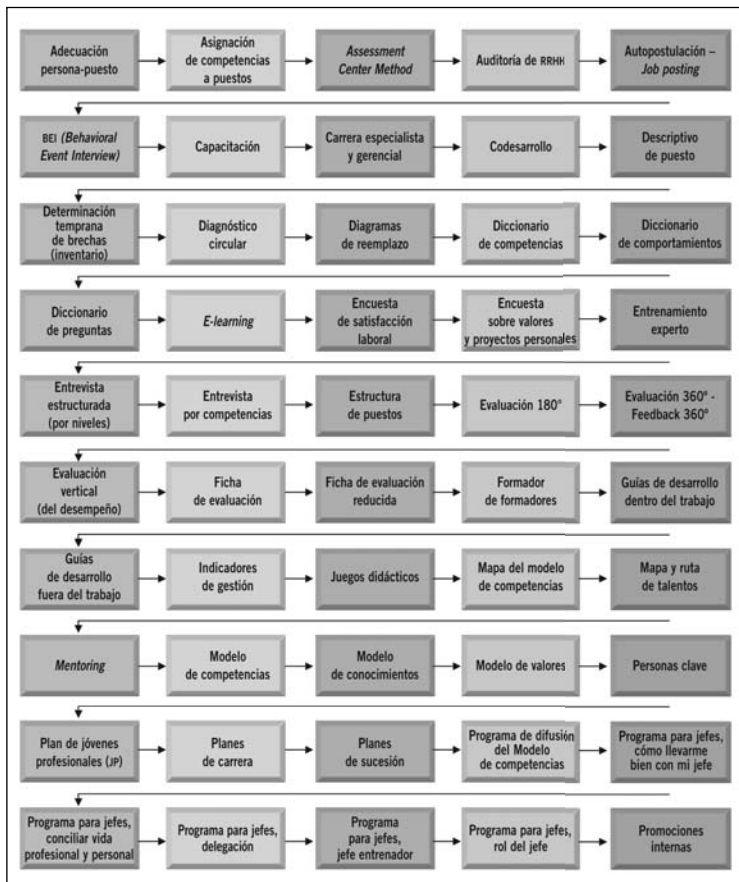
PÁGINA 2
Amplía la información
brindada en la primera
página



Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer



- Si usted es un especialista en Recursos Humanos: le dará un manejo experto en su área de actuación.
- Si usted es un jefe de cualquier área: le permitirá ser un jefe experto al poder reconocer qué herramienta es la adecuada en cada situación.



50
HERRAMIENTAS

MANEJO EXPERTO

Manejo experto: conocer todos los aspectos de una disciplina en particular, junto con las herramientas vinculadas a esa especialidad para una mejor solución de los problemas prácticos de su quehacer. Este *conocimiento experto* permite brindar la respuesta más adecuada en cada circunstancia y lugar.

HERRAMIENTA N° 1

Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Conjunto de evaluaciones necesarias para determinar la relación que se establece entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante de esa posición.

Para la determinación de la adecuación persona-puesto deberán primero establecerse los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante, considerando como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia, competencias.

Uso recomendado

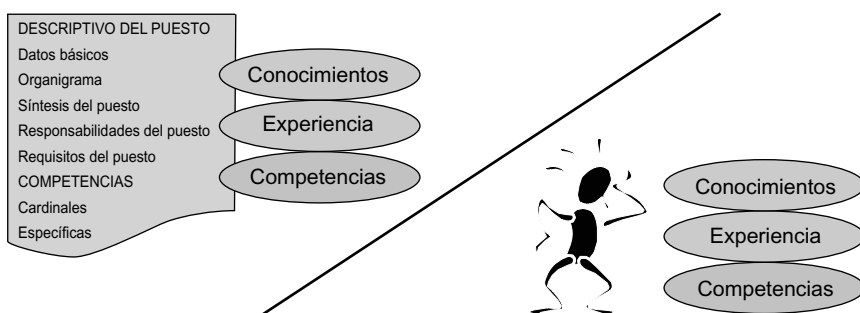
- Análisis y descripción de puesto
- Armado del modelo de competencias
- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento
- Promociones internas

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- *Assessment Center Method* (ACM)
- Mapa y ruta de talentos
- Promociones internas
- Descriptivo de puesto
- Estructura de puestos
- Autodesarrollo
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 1

Adecuación persona-puesto. Comparar lo requerido por el puesto con las capacidades de la persona que lo ocupa



Otros comentarios

Para la adecuación persona-puesto deben considerarse: conocimientos, experiencia y competencias. La adecuación persona-puesto es de importancia tanto para el colaborador como para la organización. Se relaciona con la herramienta N° 11: Determinación temprana de brechas (Inventario).

HERRAMIENTA N° 1

Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La adecuación persona-puesto es una herramienta que forma parte de uno de los principales subsistemas en relación con las personas que integran la organización: *Análisis y descripción de puestos* (o cargos).

Para lograr que se verifique una adecuada relación entre un puesto de trabajo y la persona que lo ocupa o que se desempeña en esa función –y que, por supuesto, esto pueda medirse sobre la base de algún parámetro válido– debe contarse con un Descriptivo de puesto (herramienta N° 10).

El mencionado documento también forma parte del subsistema denominado *Análisis y descripción de puestos*.

Subsistemas de Recursos Humanos

Definición

Segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Los subsistemas de Recursos Humanos son:

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación de personas
- Evaluación del desempeño
- Remuneraciones y beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación

En todos los casos, los subsistemas de Recursos Humanos se diseñan a la medida de cada organización.

Figura N° 2

Subsistemas de Recursos Humanos en función de la estrategia



HERRAMIENTA N° 1

Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades con una implantación cuidada, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, permitirá que todos los integrantes de la organización, tanto sus directivos como los colaboradores en general, trabajen de manera mancomunada en pos de los objetivos organizacionales o la estrategia organizacional.

Este comentario es importante en relación con esta herramienta y con las siguientes, dado que si los subsistemas son diseñados adecuadamente, la relación entre empleado y empleador será del tipo ganar-ganar. Será bueno para la organización y, al mismo tiempo, será positivo para el colaborador.

Análisis y descripción de puestos

Este tema se relaciona, también, con la herramienta N° 10: *Descriptivo de puesto*.

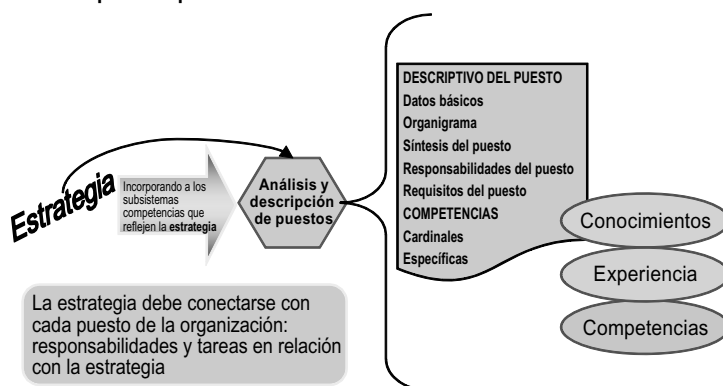
Las organizaciones deben contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. Los distintos subsistemas se relacionan con los descriptivos de puestos de la siguiente forma:

- 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, entre ellos los de sucesión e, igualmente, los demás programas para el desarrollo de personas que ofrece la organización, 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).

En la actualidad, los descriptivos de puestos se siguen utilizando. Ha cambiado, quizá, su forma de elaboración. Las personas deben saber qué se espera de ellas y cuáles son sus responsabilidades. Este documento aporta claridad a la relación jefe-colaborador y esto es bueno para ambos, así como para la organización en su conjunto.

Figura N° 3

Estrategia y adecuación persona-puesto



HERRAMIENTA N° 1

Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Como puede observarse en la Figura 3, *Estrategia y adecuación persona-puesto*, existe una interesante relación de conceptos, también enunciados en la Figura 2, *Subsistemas de Recursos Humanos en función de la estrategia*.

En una primera instancia, los descriptivos de puestos (herramienta N° 10) deben reflejar, en su contenido, la estrategia organizacional.

Para ello debe tenerse en cuenta que todos los puestos de trabajo de un modo u otro se relacionan con la estrategia. Si un puesto de trabajo no lo hiciera, seguramente no formaría parte de la estructura organizacional. Es cierto que en algunos puestos es más fácil de “verlo” o definirlo que en otros, donde su contribución es indirecta, pero todos los puestos contribuyen de un modo u otro. Solo a modo de ejemplo, la limpieza de oficinas contribuye a la estrategia porque las personas, de todos los niveles, no podrían trabajar en una oficina sucia o descuidada.

En resumen, todos los descriptivos de puestos deben estar relacionados con la estrategia y cada colaborador debe conocer de qué manera su puesto contribuye a alcanzarla. Incluir la estrategia en los descriptivos de puestos es un tema de relevancia a considerar en todos los casos.

Los puestos, para ser desempeñados de manera satisfactoria, entendiendo por satisfactorio un desempeño exitoso o superior, requieren una serie de conocimientos, competencias y experiencia.

Estos conocimientos, competencias y experiencia serán requeridos para ocupar ese puesto de trabajo. La medición de la adecuación persona-puesto estipulará el grado de compatibilización entre lo requerido y las cualidades del ocupante.

En todos los casos la medición de la adecuación persona-puesto debe medir y relacionar con lo requerido los tres aspectos mencionados:

- Conocimientos
- Experiencia
- Competencias

La medición de competencias y conocimientos puede realizarse a través de otras herramientas mencionadas en esta obra: *Ficha de evaluación* (herramienta N° 27) y *Ficha de evaluación reducida* (herramienta N° 28).

Las competencias pueden ser medidas, además, a través de un *Assessment* (herramienta N° 3).

Aplicaciones prácticas

La adecuación persona-puesto se relaciona con otras herramientas mencionadas en esta obra, por ejemplo, las *Fichas de evaluación*, que pueden ser utilizadas para la medición de competencias.

Sin embargo, debe recordarse que es necesario medir o considerar en la comparación, además de las competencias, los conocimientos y experiencia requeridos por el puesto de trabajo en cuestión.

Una medición de la adecuación persona-puesto puede ser necesaria en muchas circunstancias:

- Para determinar necesidades de formación y/o desarrollo.
- Si se compara con los requerimientos de un puesto distinto (por ejemplo, superior), la adecuación persona-puesto puede relacionarse con *Promociones internas* (herramienta N° 50) y con cualquiera de los programas para el desarrollo del talento dentro de la organización, entre ellos y a modo de ejemplo, planes de sucesión y diagramas de reemplazo.

HERRAMIENTA N° 2

Asignación de competencias a puestos (Documento)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Procedimiento interno por el cual se asignan competencias junto con sus grados a los distintos puestos de trabajo.

La asignación se refleja en un documento interno donde se indica, para los distintos puestos de trabajo, las competencias requeridas junto con los grados en que se necesitan.

Para que la asignación de competencias sea posible, primero se debe diseñar un modelo de competencias.

Uso recomendado

- Análisis y descripción de puestos
- Armado del modelo de competencias
- Mediciones específicas de competencias
- Evaluación del desempeño
- Mapa y ruta del talento

Se implanta
junto con
Estructura de puestos
(herramienta N° 23)

Principales herramientas relacionadas

- Diccionario de competencias
- Estructura de puestos
- Descriptivo de puesto
- Determinación de brechas
- Codesarrollo
- Autodesarrollo

Figura N° 4

Asignación de competencias a puestos dentro de un área

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PUESTO: GERENTE DE RRHH				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad	X			
Responsabilidad personal	X			
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas		X		
Competencias específicas área RRHH		X		
Aprendizaje continuo				
Capacidad para entender a los demás	X			
Credibilidad técnica	X			

NOTA: Solo se consignan 6 competencias para la presentación del tema en el gráfico

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PUESTO: JEFE DE SELECCIÓN				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad		X		
Responsabilidad personal			X	
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas				X
Competencias específicas área RRHH				
Aprendizaje continuo		X		
Capacidad para entender a los demás	X			
Credibilidad técnica		X		

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PUESTO: ANALISTA DE RRHH				
Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso con la rentabilidad				X
Responsabilidad personal				X
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas				
Competencias específicas área RRHH				
Aprendizaje continuo			X	
Capacidad para entender a los demás			X	
Credibilidad técnica				X

Otros comentarios

La asignación de competencias a puestos es uno de los pasos necesarios para el armado del *Modelo de competencias* (herramienta N° 37) y forma parte del documento *Descriptivo de puesto* (herramienta N° 10).

HERRAMIENTA N° 2

Asignación de competencias a puestos (Documento)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La asignación de competencias a puestos es un aspecto sumamente relevante en un modelo de competencias.

Deben asignarse las competencias –y, dentro de estas, el grado necesario– requeridas para desempeñar exitosamente un determinado puesto de trabajo. Esto quiere decir: ni “de más”, ni “de menos”.

Por un sinnúmero de razones, existe una tendencia natural a “pensar” en niveles más altos que lo necesario y, en muchos casos, así se realiza la asignación de competencias a puestos.

Como surge de la definición, la asignación de competencias a puestos se plasma en un documento interno organizacional, en el cual se consigna el nivel requerido de cada una de las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, según la *Estructura de puestos* (herramienta N° 23).

¿Cómo hacer la asignación de manera adecuada? Es simple y complejo a la vez.

Por un lado, se debe tener en cuenta cuáles son las responsabilidades de un determinado puesto (ver herramienta N° 10, *Descriptivo de puesto*) y, luego, leer detenidamente la definición tanto de la competencia como de los diferentes grados (ver herramienta N° 14, *Diccionario de competencias*).

Los niveles menores de las competencias suelen ser los adecuados para la mayoría de los puestos de trabajo dentro de una organización. Por otra parte, debe tenerse en cuenta que no es ventajoso asignar niveles más altos de lo necesario. Siempre será ideal que el ocupante de un puesto posea los niveles adecuados según lo que se espera que realice y los objetivos que deba alcanzar.

En organizaciones de gran tamaño y con numerosos puestos, se sugiere realizar la asignación sobre la base de la *Estructura de puestos* (herramienta N° 23).

¿Cuáles son los errores más frecuentes en la asignación de competencias a puestos? Realizar la asignación de los niveles requeridos sin leer la descripción de los grados en el diccionario de competencias de la organización, y determinar que para una competencia se requiere el grado A, sin considerar si realmente ese nivel es el necesario según las responsabilidades del puesto o, por el contrario, sería más adecuada la elección de un grado menor.

Otro error extendido es la asignación de competencias a roles, es decir, porque un puesto es de nivel gerencial, las competencias deberían ser de grado “x”. La forma correcta de hacerlo es, primero, considerar las responsabilidades del puesto en cuestión y luego distinguir qué grado de la competencia será necesario para asumirlas de manera exitosa, siempre en función de la descripción de los distintos grados, no de su denominación (A, B, C o D).

Aplicaciones prácticas

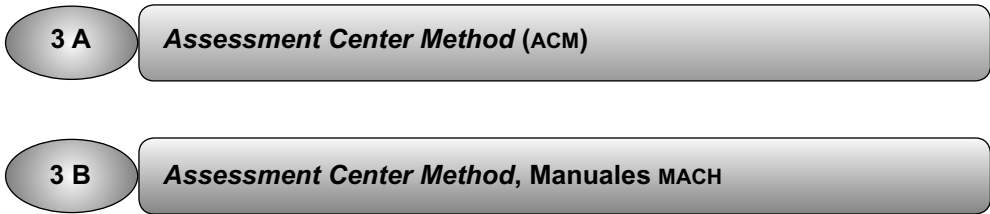
La asignación de competencias a puestos se realiza en el momento del armado del modelo. Usualmente la mencionada asignación la lleva a cabo el consultor que diseña el modelo y, a posteriori, esta asignación es revisada por los responsables de las diferentes áreas de la organización.

¿Cuándo es necesario modificar la asignación de competencias a puestos? Una vez que fue revisada y aprobada por los responsables de las diferentes áreas, no suele ser muy frecuente su modificación, que en general tiene lugar cuando se incorporan nuevas áreas o nuevos puestos a la estructura. Otro motivo de modificación es cuando se realizan cambios al modelo de competencias, que como se explica en la herramienta N° 37, *Modelo de competencias*, solo debe modificarse cuando cambia la estrategia organizacional, en especial, cuando se modifica la visión.

HERRAMIENTA N° 3

La herramienta N° 3 se relaciona con las aplicaciones prácticas del Assessment Center Method, también conocido por su sigla ACM o por la palabra Assessment sin aditamento.

En esta obra, esta temática está conformada por dos herramientas:



3 A

Assessment Center Method (ACM)

3 B

Assessment Center Method, Manuales MACH

En lo que respecta a esta herramienta en particular, la N° 3 B contiene a la 3 A, es decir, los Manuales MACH sobre *Assessment* están desarrollados de acuerdo con el método denominado ACM, con algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica (por ejemplo, un diccionario de comportamientos).

HERRAMIENTA N° 3 A

Assessment Center Method (ACM)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.

Durante un *Assessment* se utilizan casos y ejercicios que permiten poner a las personas a evaluar en un contexto similar al que deberán afrontar en el puesto para el cual son evaluadas.

Uso recomendado

- Selección
- Formación
- Mediciones específicas (competencias / valores)

Principales herramientas relacionadas

- Diccionario de comportamientos
- Modelo de competencias
- Modelo de valores
- Indicadores de valores
- Descriptivo de puesto
- Adecuación persona-puesto
- Promociones internas

Figura N° 5

Assessment Center Method (ACM). Subsistemas de RRHH en los cuales es recomendado su uso

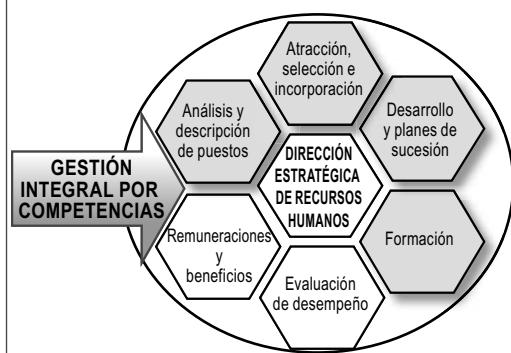
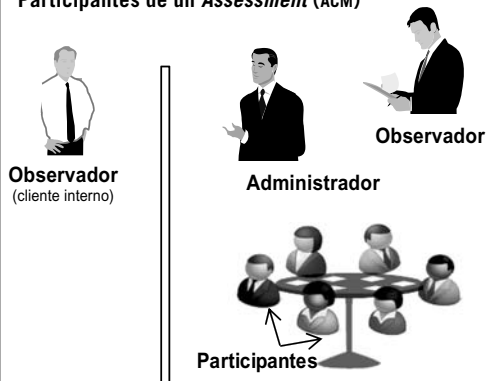


Figura N° 6

Participantes de un Assessment (ACM)



Otros comentarios

El método de ACM para evaluar personas fue creado durante la Primera Guerra Mundial, con el propósito de analizar el comportamiento humano. Luego, durante la Segunda Guerra Mundial, los británicos (Consejo de Selección de la Oficina de Guerra) abordaron el mismo objetivo utilizando técnicas similares. Su uso intensivo y aplicado a las organizaciones data de los años '70.

HERRAMIENTA Nº 3 A

Assessment Center Method (ACM)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

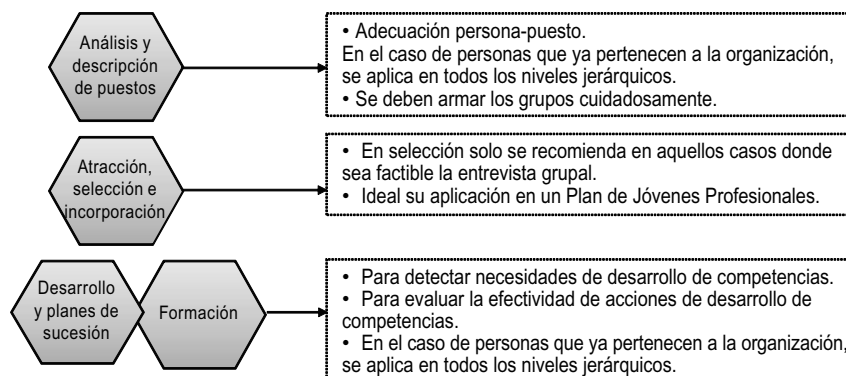
El *Assessment Center Method* para evaluar comportamientos es una herramienta de alta efectividad, de allí su importancia en la medición tanto de competencias como de valores.

En todos los casos se trata de una herramienta situacional y no se aplica para medir conocimientos. Si estos deben ser medidos, por ejemplo, en un proceso de selección, se pueden combinar ambas mediciones. Por ejemplo: primero administrar una prueba para conocimientos, como podría ser un ejercicio escrito de administración grupal, hacer un breve intermedio y, a continuación, llevar a cabo el ACM. Los participantes deben saber que se está midiendo su comportamiento, aunque no es necesario indicar cuáles competencias son el objeto de estudio.

Si bien la mayor difusión de los ACM es en selección, tienen otras aplicaciones, tales como se indica en la figura siguiente.

Figura Nº 7

Assessment (ACM). Aplicación en los distintos subsistemas



Aplicaciones prácticas

Como se decía en párrafos anteriores, los ACM tienen amplia difusión, especialmente, en selección.

Al igual que se comentará en relación con otras herramientas, respecto de esta en particular existen muchas “malas prácticas”. Entre las más difundidas: la utilización de actividades de tipo lúdico y de distribución al detalle, como los denominados Juego de la Oca, Juego de la Guerra, entre otros. Igualmente, la utilización de ejercicios que no están vinculados con las tareas/responsabilidades del puesto de trabajo para el cual es evaluada la persona; uno de los más conocidos se relaciona con las “tareas necesarias para enviar a un hombre a la Luna”, de aplicación solo si la persona estaría aplicando para desempeñarse en ese tipo de posición. En nuestra mesa de trabajo tenemos muchos otros ejemplos.

Para que el ACM sea efectivo debe estar relacionado con el puesto de trabajo actual o futuro de la persona evaluada, según corresponda en cada caso, y, de ser posible, diseñado sobre la base del diccionario de comportamientos organizacional.

HERRAMIENTA N° 3 B

Assessment Center Method, Manuales MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Conjunto de teoría, casos, ejercicios y formularios que permiten la aplicación práctica de la herramienta *Assessment Center Method* (ACM).

Uso recomendado

- Selección
- Formación
- Mediciones específicas (competencias/valores)

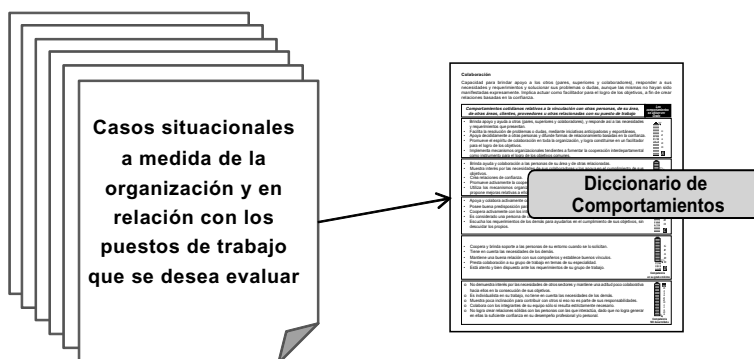
Se recomienda el diseño a medida de cada organización

Principales herramientas relacionadas

- Diccionario de comportamientos
- Modelo de competencias
- Modelo de valores
- Indicadores de valores
- Descriptivo de puesto
- Adecuación persona-puesto
- Promociones internas

Figura N° 8

Manual de *Assessment* (ACM)



Otros comentarios

MACH ha desarrollado una versión estándar del Manual de *Assessment* que permite evaluar ciertas competencias y valores.

Los manuales de *Assessment* incrementan su efectividad cuando son diseñados en relación con el modelo de competencias organizacional.

HERRAMIENTA N° 3 B

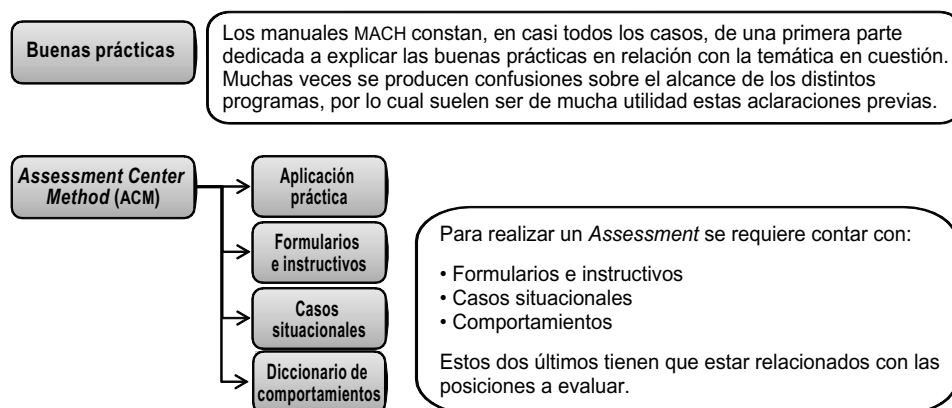
Assessment Center Method, Manuales MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los manuales MACH para *Assessment Center Method* proveen todo lo necesario para poner en práctica este método de evaluación situacional.

Es necesario tener en cuenta que es de vital importancia establecer el tipo de puesto a evaluar, dado que los casos difieren sustancialmente si se trata de un ejecutivo, un profesional de otro nivel u operarios. En todos los casos es posible aplicar *Assessment*, pero los ejercicios a realizar son muy diferentes.

Con diseños específicos, los *Assessment* pueden ser sumamente efectivos para medir valores personales.



De los manuales MACH para *Assessment Center Method* se ha desarrollado, también, una versión estándar; en ese caso, los comportamientos utilizados son los de la obra *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II*. Del mismo modo, son de tipo genérico los casos situacionales, para los cuales se tuvieron en cuenta casos comunes de amplia difusión en las organizaciones.

Aplicaciones prácticas

Nuestra firma ha desarrollado innumerables manuales a la medida de las necesidades de los clientes. Uno de los casos más ilustrativos para comentar con el lector es el de una empresa que sufría un altísimo índice de rotación en un puesto operativo determinado. A través de la aplicación de ACM, con casos situacionales adecuados a esa posición (una mezcla de operario, vendedor, distribuidor, cobrador), la rotación disminuyó en 70% a partir de la primera implementación y bajó, luego, 80% a lo largo del primer año. El problema no se eliminó, pero disminuyó de manera drástica.

Para un resultado más efectivo, pueden ser diseñados a medida, en función de las necesidades de cada organización.

HERRAMIENTA N° 4

Auditoría de Recursos Humanos

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Conjunto de procedimientos a través de los cuales un agente independiente compara determinadas características de los subsistemas de Recursos Humanos con estándares previamente definidos.

Los subsistemas de Recursos Humanos pueden ser auditados al igual que otros procedimientos internos. Para ello, primero debe diseñarse un estándar. Es decir, la auditoría controlará que se haya cumplido con ese estándar.

Uso recomendado

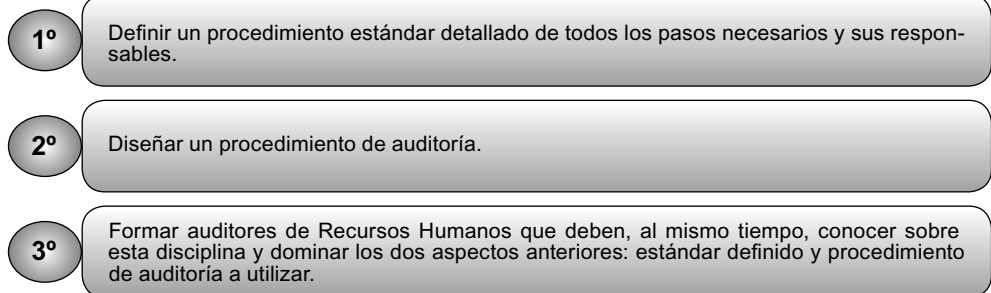
- Selección
- Desempeño
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Modelo de competencias
- Modelo de conocimientos
- Modelo de valores
- Entrevista estructurada
- Manual de *Assessment*
- Mapa y ruta de talentos

Figura N° 9

Auditoría de Recursos Humanos. Pasos



Otros comentarios

La *Auditoría de Recursos Humanos* puede llevarse a cabo sobre todos los procesos del área o sobre algunos en particular, por ejemplo, Selección. También puede ser efectuada sobre los modelos relacionados con los recursos humanos, como el *Modelo de competencias* (herramienta N° 37).

HERRAMIENTA N° 4

Auditoría de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

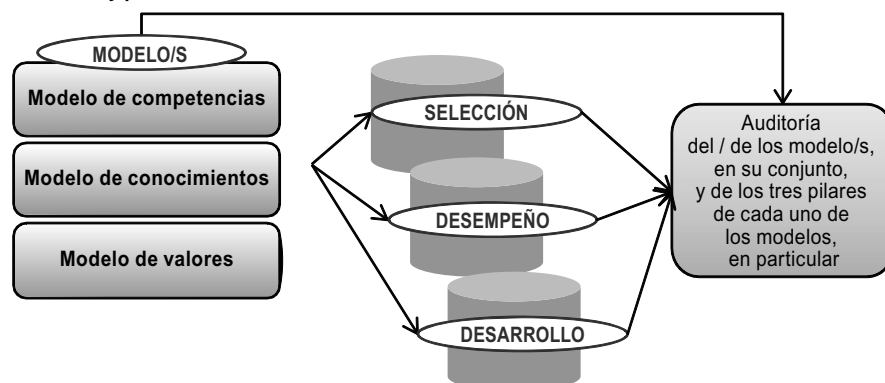
Como surge de los comentarios de la página anterior, para auditar un procedimiento se debe previamente haber definido un estándar.

¿Cómo decidir cuáles procedimientos auditar? Idealmente deberían auditarse todas las actividades de Recursos Humanos. No obstante, si esto no fuese posible, se sugiere tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Cantidad de movimientos. Por ejemplo: alto número de procesos de selección.
- Criticidad de un tema. Por ejemplo: alta rotación de personas.
 - Si este índice se diese en los primeros meses posteriores al ingreso, el problema podría estar en Selección.
 - Si la rotación se verificase en personas con varios años de experiencia, las causas podrían estar en la formación y/o competencias de los jefes.

Figura N° 10

Auditar métodos y procedimientos de RRHH



Como puede apreciarse en la figura precedente, los aspectos más relevantes a tener en cuenta en materia de auditoría de Recursos Humanos son los allí mencionados: selección, desempeño y desarrollo. Así como también los modelos implementados. De estos, el más utilizado por las organizaciones es el *Modelo de competencias* (ver herramienta N° 37).

Aplicaciones prácticas

La auditoría de los subsistemas de Recursos Humanos es un tema en auge en la actualidad. Los profesionales del área están preocupados al respecto, en especial cuando los países afrontan situaciones complejas que repercuten en el rendimiento de las personas en sus trabajos.

Diseñar procedimientos estándar, particularmente en grandes corporaciones, y luego auditar su cumplimiento, es una buena práctica organizacional que debe ser considerada por la máxima conducción. Es decir, no es solamente “un tema del área de Recursos Humanos” sino que, por el contrario, también incumbe a la dirección de la organización.

HERRAMIENTA N° 5

Autopostulación - *Job posting*

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Práctica organizacional mediante la cual una persona puede postularse a búsquedas internas que la organización publica en su intranet o en carteleras. Usualmente se definen requisitos para participar, además de los inherentes al puesto en sí mismo.

Uso recomendado

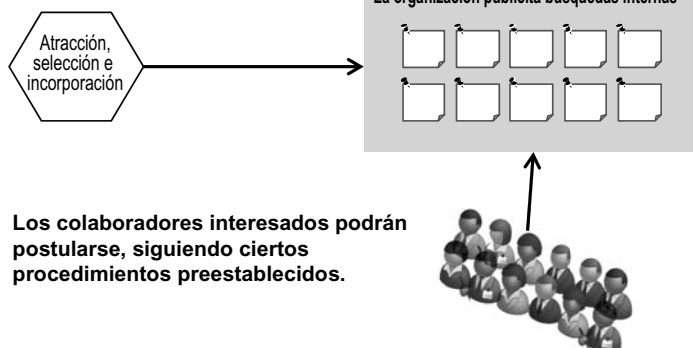
- Selección

Principales herramientas relacionadas

- Entrevista por competencias
- Entrevista estructurada
- *Assessment Center Method* (ACM)
- Desarrollo
- Promociones internas

Figura N° 11

Autopostulación



Otros comentarios

La autopostulación, también conocida por su denominación en inglés, *Job posting*, se aplica en búsquedas internas. Para la medición de las capacidades de los distintos participantes pueden utilizarse *Entrevista estructurada*, *Selección* y *Entrevista por competencias* (herramientas N° 21 y 22) y *Assessment Center Method* (herramienta N° 2).

HERRAMIENTA N° 5

Autopostulación - *Job posting*

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

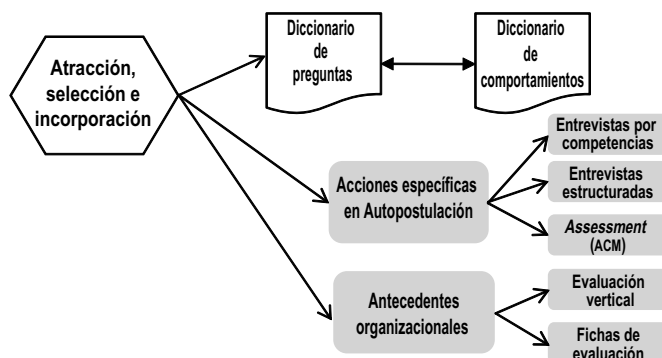
La *Autopostulación* o *Job posting* implica un camino de dos vías: la organización comunica la existencia de ciertos puestos “vacantes” que espera cubrir y los colaboradores interesados manifiestan su voluntad de postularse para ocupar esas posiciones. Para ello se explicitan una serie de requisitos que luego serán medidos o evaluados.

Las organizaciones, en general, cuentan con cierta información sobre sus colaboradores; en la figura siguiente se exponen dos herramientas (*Evaluación vertical* y *Fichas de evaluación*, N° 26 y 27/28, respectivamente). También pueden contar con la opinión de los jefes actuales o pasados. En adición a lo anterior, se deben realizar mediciones específicas para seleccionar al mejor postulante interno. Allí las herramientas sugeridas son: *Entrevista por competencias*, *Entrevista estructurada* y *Assessment Center Method* (ACM) (N° 22, 21 y 3, respectivamente).

Otro aspecto a considerar son las preguntas para medir la motivación para el nuevo puesto. En todos los casos se utilizan, además, los *Diccionarios de preguntas y de comportamientos* (herramientas N° 16 y 15). Por último, se sugiere definir políticas claras en materia de autopostulación, conocidas por todos, jefes y colaboradores.

Figura N° 12

Autopostulación. Utilización de herramientas de medición



Aplicaciones prácticas

La *Autopostulación* o *Job posting* tiene amplia difusión en las organizaciones transnacionales; no obstante, es un método sencillo que puede ser utilizado por organizaciones de cualquier tamaño o tipo.

Muchos altos ejecutivos tienen reparos con relación a esta herramienta; en ocasiones, con razón. Si la cultura organizacional no es propicia, si los jefes “se molestan” cuando sus colaboradores se autopostulan para cubrir una posición en otra área o con otro jefe, quizás esa organización no esté preparada para implementar la autopostulación.

Si la situación comentada en el párrafo anterior no se presenta o solo ocurre en muy contadas ocasiones, esta herramienta es una forma muy interesante de aprovechar el talento interno organizacional y potenciarlo.

Asimismo, Recursos Humanos deberá estar atenta a posibles situaciones conflictivas entre los diferentes postulantes internos, interesados en una misma posición a cubrir.

HERRAMIENTA N° 6

BEI (*Behavioral Event Interview*)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Entrevista por eventos conductuales o Entrevista por incidentes críticos.
Entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona.

Uso recomendado

- Selección
- Compra-venta de empresas

Principales herramientas relacionadas

- Modelo de competencias
- Diccionario de preguntas
- Diccionario de comportamientos
- Modelo de valores
- Indicadores de valores

Figura N° 13

BEI. *Behavioral Event Interview*



Otros comentarios

La entrevista BEI será más efectiva cuando sea diseñada en función del *Modelo de competencias* de la organización (herramienta N° 37). Se relaciona, además, con los *Diccionarios de preguntas* y *de comportamientos* (herramientas N° 16 y 15, respectivamente).

HERRAMIENTA N° 6

BEI (*Behavioral Event Interview*)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La BEI es una herramienta muy interesante y fue una de las primeras opciones con las que se contó para medir competencias. Se podría decir que la *Entrevista por competencias* (herramienta N° 22) es una suerte de entrevista BEI resumida.

En los primeros años de la década del '90, la utilización de la BEI era dificultosa en un área de consultoría en selección, por lo cual se comenzó a analizar variantes y así surgió lo que luego denominamos “entrevista por competencias”, con el propósito de cubrir objetivos similares, en plazos más breves.

Otro aspecto importante a considerar es que la entrevista BEI debe incluir preguntas para evaluar las competencias del modelo de la organización, por lo cual deberían utilizarse los *Diccionarios de preguntas y comportamientos* organizacionales (herramientas N° 16 y 15, respectivamente).

Los cinco pasos mencionados en la figura de la página precedente conforman, en su conjunto, la BEI; es decir que todos deben llevarse a cabo. Sin embargo, la parte central de la herramienta la constituye el paso 3, cuya duración equivale a 80% del total de la entrevista que, usualmente, se realiza en aproximadamente dos horas y media (hasta tres horas, según el caso).

En el mencionado paso 3, deben administrarse las preguntas para medir todas las competencias, del modelo organizacional, relacionadas con el puesto de trabajo para el cual es evaluado el entrevistado.

Figura N° 14

BEI: ¿Cuándo y cómo utilizarla?



¿Cuándo?

Para situaciones especiales, donde sea importante un análisis en profundidad de las competencias del evaluado.

¿Cómo?

La administración de una BEI es compleja. Requiere:

- Un especialista en este tipo de entrevistas.
- Un evaluado con el tiempo necesario para participar.
- Idealmente: utilizar un diseño a medida de la organización, en función de su modelo de competencias.

Aplicaciones prácticas

Para afirmar que se utiliza la entrevista BEI deben cumplirse o llevarse a cabo los cinco pasos mencionados en la página precedente, y su administración implica, necesariamente, la participación de un especialista.

Es importante resaltar una diferencia: en otras entrevistas, como la *Entrevista por competencias* y la *Entrevista estructurada* (herramientas N° 22 y 21, respectivamente), estas pueden ser utilizadas tanto por un profesional de Recursos Humanos como por el futuro jefe de un nuevo colaborador. En el caso de la BEI, se requiere de un especialista con experiencia en la aplicación de BEI, con un entrenamiento específico en el uso de esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 7

Capacitación

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.

Uso recomendado

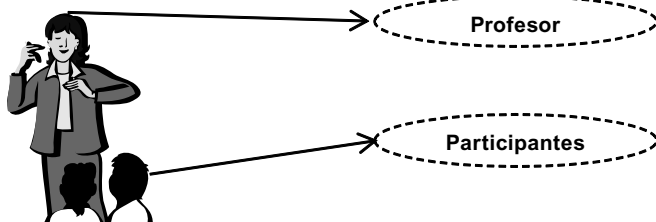
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Codesarrollo
- Talleres de codesarrollo
- Adecuación persona-puesto
- Plan de jóvenes profesionales
- Planes de carrera
- Personas clave

Figura N° 15

Capacitación. Características



Actividad estructurada

Fechas y horarios
preestablecidos

Objetivos concretos

Otros comentarios

La *Capacitación* es una herramienta dentro de un concepto más amplio: *Formación*.

En la capacitación se distinguen los roles del profesor o instructor y los participantes. Se relaciona con *Formador de formadores*, herramienta N° 29.

HERRAMIENTA N° 7

Capacitación

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Podría utilizarse el término “capacitación” con un alcance más amplio. Sin embargo, hemos utilizado esta definición porque representa la idea más frecuente que todas las personas tienen respecto al punto.

Una persona podría sostener que “se capacita” cuando realiza una tarea, y eso es cierto. No obstante, como las definiciones utilizadas forman parte del *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, se ha preferido darle precisión a cada una de las palabras utilizadas.

Luego de esta aclaración, corresponde aclarar que la herramienta Capacitación, tal como es considerada en esta obra, es impartida por un profesor o instructor, según corresponda, a través de una actividad estructurada con formato de clase, con fechas y horarios establecidos y objetivos concretos.

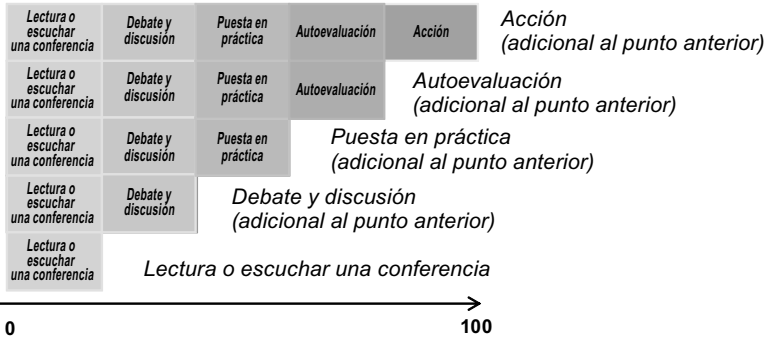
Llevada esta definición al ámbito de las organizaciones, y solo a modo de ejemplo, se podría hablar de capacitación en una temática, por ejemplo, “costos estándar para los integrantes del área de Costos de una empresa en particular”. Para ello, la empresa en cuestión contrata a un profesor o instructor, determina el lugar, las fechas y los horarios y el alcance de la actividad.

Capacitación tiene puntos en común y diferencias con *Codesarrollo* (herramienta N° 9).

Por último, con relación a *Capacitación*, se sugiere analizar la figura siguiente, tomada de la obra *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*, capítulo 4. En la misma se pueden observar los distintos grados de eficacia de las diferentes formas de aprendizaje. De la figura se desprende que “escuchar una conferencia” da como resultado un aprendizaje relativamente bajo pero que crece a medida que la persona incrementa su nivel de participación. El aprendizaje alcanza su nivel máximo cuando la persona pone en acción aquello que ha aprendido.

Figura N° 16

Capacitación. Eficacia en el aprendizaje



Aplicaciones prácticas

La *Capacitación*, si bien siempre es interesante en todas sus formas, se sugiere llevarla a cabo a través del método de *Codesarrollo* (herramienta N° 9).

Dado lo expuesto en la Figura 16, se ha diseñado el método ya mencionado (*Codesarrollo*). Por lo tanto, en nuestra firma sugerimos utilizarlo cuando sea necesario capacitar a personas, ya sea en conocimientos como en el desarrollo de competencias.

HERRAMIENTA N° 8

La herramienta N° 8 se denomina en su conjunto *Carrera gerencial y especialista*, que, usualmente, se implementan de manera conjunta –y esa es nuestra recomendación–.

En esta obra, esta temática está conformada por tres herramientas:

8 A**Carrera como especialista (Programa)****8 B****Carrera gerencial (Programa)****8 C****Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH**

En esta herramienta en particular, la N° 8 C contiene a la 8 A y a la 8 B; es decir, los Manuales MACH sobre *Carrera gerencial y especialista* están desarrollados contemplando todo lo aquí expuesto junto con algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica, por ejemplo, una planilla de cálculo.

La *Carrera gerencial y especialista* está estrechamente ligada con otra herramienta de esta obra, la N° 23, *Estructura de puestos*. Ambas se relacionan, además, con el subsistema de *Remuneraciones*.

HERRAMIENTA N° 8 A
Carrera como especialista (Programa)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Programa organizacional que describe esta modalidad de carrera, sus diferentes niveles o estratos, las relaciones que presenta cada posición con otros niveles de la misma organización, así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciéndoles oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo.

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

Uso recomendado

- Desarrollo
- Mapa y ruta del talento

Se implanta
junto con *Estructura de puestos*
(herramienta
N° 23)

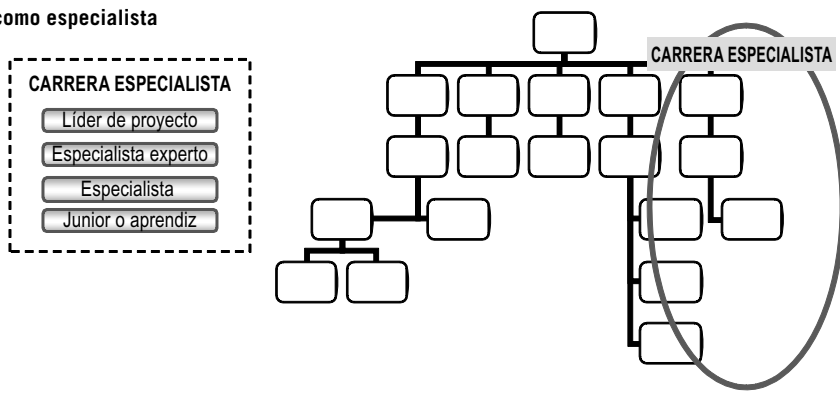
Se implanta junto
con la carrera
gerencial

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Estructura de puestos
- Mapa y ruta de talentos
- Diagramas de reemplazo
- Planes de carrera
- Autodesarrollo
- Planes de sucesión
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 17

Carrera como especialista



Otros comentarios

Carrera como especialista y *Carrera gerencial* conforman un programa para el desarrollo de las personas dentro de la organización que tiene como principal propósito el resguardo del capital intelectual de la misma.

Ambos tipos de carrera se relacionan con la escala de remuneraciones.

HERRAMIENTA N° 8 A

Carrera como especialista (Programa)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Cuando una organización desea estructurar las funciones de los especialistas y jerarquizarlas, se recomienda el diseño de carreras diferentes: como *especialista* y *gerencial* (herramienta N° 8 B). En ambos casos, estas carreras estarán vinculadas con los niveles de remuneración.

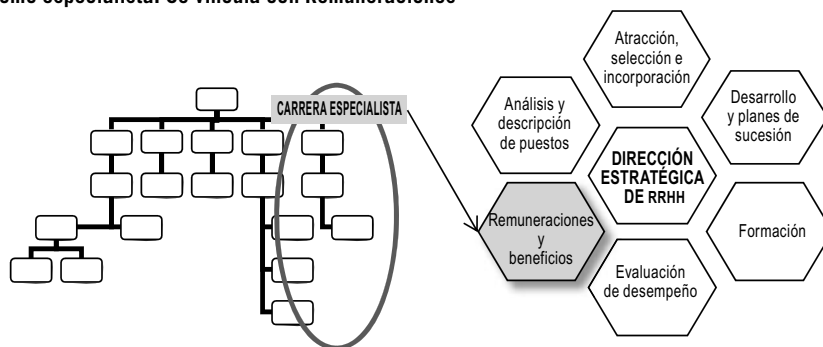
Si bien es cierto que dentro de las organizaciones siempre es posible realizar una carrera gerencial y del mismo modo una determinada persona puede ser valorada por sus conocimientos y transformarse en un “especialista”, es conveniente contar con programas estructurados en torno a estos puntos.

En muchas organizaciones, al no contar con los dos tipos de carrera mencionados, se “soluciona” el tema, por ejemplo, otorgándole a un especialista de alta relevancia un puesto gerencial destacado para, de ese modo, asignarle una remuneración –y sus beneficios relacionados– de acuerdo a su valía. En lo que respecta a la asignación adecuada de compensaciones, estoy de acuerdo, pero no con la “ficción” del nombramiento gerencial. Es mucho más efectivo remunerar de manera adecuada a un especialista en su carácter de tal, y no por algo que no es.

Diseñar carreras como *especialista* es mucho más que sincerar una situación, es enviar un mensaje a toda la organización sobre el valor que se le asigna a este tipo de carrera. Las organizaciones exitosas, usualmente, necesitan los dos perfiles: los gerenciales (herramienta N° 8 B) y los especialistas. Estos variarán según el tipo de negocio: maestro cervecero, enólogo, diseñador de software, creativo de disciplinas diversas, experto en alimentos. Contar con carreras como especialista no significa que los “gerentes” no sean también especialistas en los temas que les atañen, es solo una forma de hacer foco en la especialidad como carrera y jerarquizarla en la estructura organizacional.

Figura N° 18

Carrera como especialista. Se vincula con Remuneraciones



Aplicaciones prácticas

Si la organización es pequeña o mediana, quizá no necesite el diseño de carreras como especialista. De todos modos, es importante tener en cuenta el concepto. Quizá solo tengan un especialista entre sus filas, pero tener en cuenta esta buena práctica organizacional será de ayuda, aun en el caso de que los especialistas, por el tipo de organización, no sean numerosos.

HERRAMIENTA N° 8 B
Carrera gerencial (Programa)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

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

Uso recomendado

- Desarrollo
- Mapa y ruta del talento

Se implanta
junto con *Estructura de puestos*
(herramienta
N° 23)

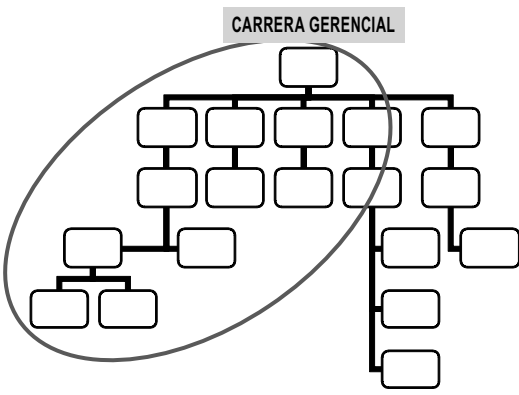
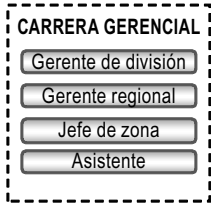
Se implanta junto
con la carrera
como
especialista

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Estructura de puestos
- Mapa y ruta de talentos
- Planes de sucesión
- Diagramas de reemplazo
- Planes de carrera
- Autodesarrollo
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 19

Carrera gerencial



Otros comentarios

Carrera como especialista y *Carrera gerencial* conforman un programa para el desarrollo de las personas dentro de la organización que tiene como principal propósito el resguardo del capital intelectual de la misma.

Ambos tipos de carrera se relacionan con la escala de remuneraciones.

HERRAMIENTA N° 8 B

Carrera gerencial (Programa)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Dada la trascendencia de la carrera gerencial es conveniente contar con un programa estructurado al respecto. Esta herramienta se vincula con *Planes de sucesión*, *Diagramas de reemplazo* y *Promociones internas* (herramientas N° 43, 13 y 50, respectivamente).

Como decíamos en la herramienta anterior (8 A), muchas organizaciones tienen en cuenta las carreras gerenciales, aun sin contar con un diseño específico que las comprenda.

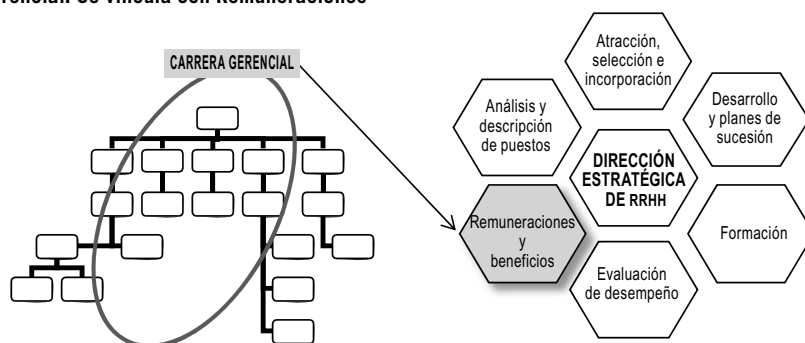
Carrera gerencial y *carrera como especialista* son programas para el desarrollo interno del talento dentro del grupo denominado *Mapa y ruta del talento* (herramienta N° 35).

En el contexto actual, todas las acciones para el cuidado y el desarrollo de las personas dentro del ámbito de las organizaciones se consideran buenas prácticas no solo de Recursos Humanos, sino de management en general.

Un alto ejecutivo debe manejar este tipo de herramientas. No se espera que sea un experto en su diseño, solo debería conocer sus ventajas y aplicaciones. Por último, es importante tener en cuenta que estas buenas prácticas serán consideradas a la hora de evaluar la gestión del número 1 y el valor de la organización, en su conjunto.

Figura N° 20

Carrera gerencial. Se vincula con Remuneraciones



Aplicaciones prácticas

La puesta en práctica de las herramientas 8 A y 8 B se realiza de manera combinada y tiene relación con otras, además de las ya mencionadas: *Modelos de Competencias*, *Conocimientos y Valores* (herramientas N° 37, 38 y 39, respectivamente) y sus herramientas relacionadas, como las orientadas a medir capacidades, tales como las de *Fichas de evaluación* (herramientas N° 27 y 28) y la *Evaluación vertical* (herramienta N° 26), solo por citar las más relevantes.

Carrera gerencial está íntimamente ligada con los *Programas para jefes* (herramientas N° 45 a 49).

HERRAMIENTA N° 8 C

Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica diferentes tipos de carrera: gerencial y como especialista. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes del programa) a fin de determinar quiénes serán luego los participantes de cada uno de los tipos de carrera, aplicando técnicas cuantitativas; 4) definición de criterios y diseño de programas específicos de desarrollo, elaborados a medida de la organización.

Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como *Carrera gerencial y especialista*, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Uso recomendado

- Desarrollo
- Mapa y ruta del talento

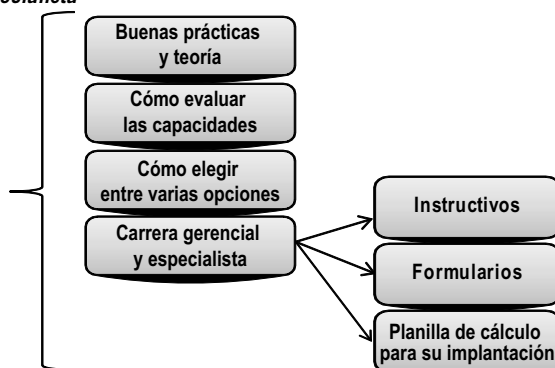
Se implanta
junto con *Estructura de puestos*
(herramienta
N° 23)

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta de talentos
- Planes de sucesión
- Diagramas de reemplazo
- Planes de carrera
- Autodesarrollo
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 21

Manuales MACH. *Carrera gerencial y especialista*



Otros comentarios

Los Manuales MACH permiten medir las capacidades de los participantes en los distintos tipos de carrera y, de este modo, favorecer una implementación más efectiva de ambas: *Carrera como especialista* y *Carrera gerencial*.

HERRAMIENTA Nº 8 C

Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales MACH para *Carrera gerencial y especialista* proveen todo lo necesario para poner en práctica este programa. En su aplicación, será de vital importancia establecer el alcance tanto de la carrera gerencial como de la de especialista, es decir, para cuáles áreas o familias de puestos se diseñarán las referidas carreras, así como otros detalles propios a definir en cada caso. Otros aspectos pueden ser comunes con otros programas.

Buenas prácticas y teoría

Los Manuales MACH constan, en casi todos los casos, de una primera parte dedicada a explicar las buenas prácticas en relación con la temática en cuestión. Existen muchas veces confusiones sobre el alcance de los distintos programas, por lo cual suelen ser de mucha utilidad estas aclaraciones previas.

Cómo evaluar las capacidades

Cómo evaluar las capacidades es de suma relevancia. Por lo tanto, siempre deben ser medidas. Al momento del ingreso: herramientas Nº 3 y 22, ACM y *Entrevista por competencias*. Una vez que ya forman parte del programa, se sugieren las Nº 27 y 28, *Fichas de evaluación* y *Fichas de evaluación reducida*, y la *Evaluación vertical*, herramienta Nº 26.

Cómo elegir entre varias opciones

El diseño de las carreras gerencial y especialista debe basarse en criterios perfectamente definidos e implica medir las capacidades de sus participantes (experiencia, conocimientos y competencias). Cuando deba compararse entre varias opciones de personas, se sugiere utilizar la teoría de las decisiones, ponderando los distintos aspectos a considerar.

Ver comentarios adicionales en *Mapa y ruta de talento* (herramienta Nº 35)

Carrera gerencial y especialista

Instructivos

Formularios

Planilla de cálculo para su implantación

Carrera gerencial y especialista requiere de formularios e instructivos para ser llevada a la práctica.

Asimismo, un software de apoyo para su procesamiento y seguimiento.

Una vez que se ha elegido a los participantes de este programa, la administración del mismo implica una etapa de seguimiento detallada.

Aplicaciones prácticas

La implantación de los diferentes modelos para el desarrollo del talento organizacional implica medir capacidades y, luego, comparar capacidades de distintas personas entre sí.

Los Manuales MACH enfatizan estas mediciones y la utilización de técnicas cuantitativas. Es importante tener en cuenta que la medición de personas siempre se realiza “bajo incertidumbre”. En todos los casos, se mide a una persona en el presente y en relación con su actuación pasada, para realizar acciones en un futuro que, como es obvio, aún no ha llegado, en un contexto también futuro –por ejemplo, económico y social–, que igualmente habrá sido evaluado “bajo incertidumbre”.

Con todas estas limitaciones en cuenta, se aplican las mencionadas técnicas cuantitativas en este programa, donde el foco es el diseño de carreras de dos tipos diferentes, gerencial y especialista, para que las personas que integran la organización puedan desempeñarse en una relación de tipo ganar-ganar, beneficiosa para todos los involucrados.

HERRAMIENTA N° 9

La herramienta N° 9 expone, en su conjunto, el método *Codesarrollo*. Para llevarlo a la práctica se debe realizar tanto el *Taller de codesarrollo* como su posterior seguimiento.

Para una mejor comprensión, en esta obra la temática se aborda mediante tres herramientas:

9 A**Codesarrollo****9 B****Codesarrollo. Taller de codesarrollo****9 C****Codesarrollo. Manuales Metodología MACH**

En esta herramienta en particular, la N° 9 C contiene a la 9 A y la 9 B; es decir que los Manuales MACH sobre *Codesarrollo*, tanto sea para desarrollar una competencia o para el aprendizaje de conocimientos, están confeccionados contemplando todo lo aquí expuesto junto con algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica (por ejemplo, los casos prácticos u otros ejercicios para poner en práctica el conocimiento o la competencia).

Codesarrollo está estrechamente ligado con otras dos herramientas de esta obra, las N° 30 y 31, *Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo*, respectivamente.

HERRAMIENTA N° 9 A

Codesarrollo

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Método para el desarrollo de personas, aplicable tanto a competencias como a conocimientos.

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

Uso recomendado

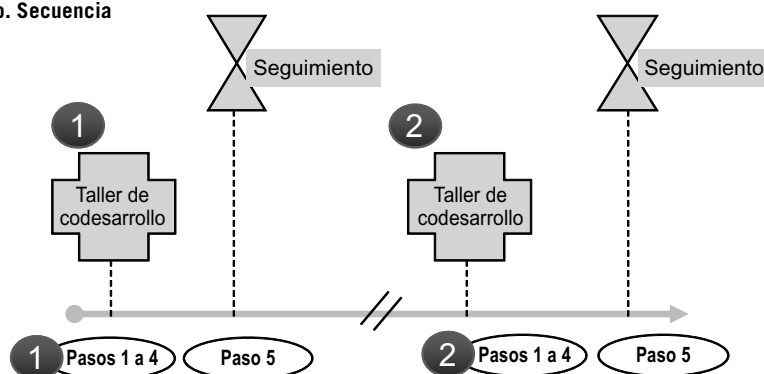
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Autodesarrollo
- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Modelo de conocimientos
- Modelo de valores

Figura N° 22

Codesarrollo. Secuencia



Otros comentarios

Codesarrollo nace como un método enfocado a competencias, luego se extiende a la adquisición de conocimientos. En cualquier caso, deben llevarse a cabo los cinco pasos descriptos para que se logre el desarrollo/aprendizaje deseado.

MACH ha diseñado un producto exclusivo para la aplicación de esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 9 A

Codesarrollo

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

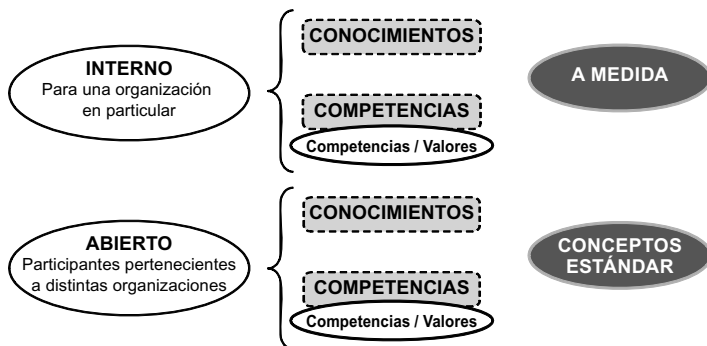
Codesarrollo fue pensado como un método para el aprendizaje de adultos; sus primeras aplicaciones prácticas fueron orientadas al desarrollo de competencias. Se trata de un diseño que ha tenido una evolución: primero se diseñaron los talleres, luego la etapa de seguimiento, hasta que el método quedó conformado como un proceso de varios meses de duración, como se puede visualizar en la figura de la página precedente.

El método *Codesarrollo* incluye, en todos los casos, los cuatro pasos que se realizan en los talleres presenciales –presentar el tema, poner en juego la competencia/conocimiento, reflexión y autoevaluación, plan de acción– (herramienta 9 B), y el paso número 5, denominado “seguimiento”.

En sus inicios, *Codesarrollo* se aplicó para actividades de tipo interno, también denominadas *cerradas*, *in company* o *in house*, es decir, actividades dentro del marco de una organización en particular. Más adelante, se diseñaron versiones de *Codesarrollo abierto*, es decir, con la posibilidad de que participen personas de diferentes organizaciones. En este último caso, la etapa que reviste mayor dificultad de tipo práctico es el ya mencionado paso 5, seguimiento.

Figura N° 23

Distintos tipos de Codesarrollo. Interno y abierto



Aplicaciones prácticas

Codesarrollo es un método de aprendizaje que ha surgido del *Centro de Investigaciones de Nuevas Aplicaciones* de nuestra firma, Martha Alles Capital Humano, que lo ha lanzado al mercado hace unos pocos años, con notable suceso y experiencias altamente positivas.

Es muy importante destacar que *Codesarrollo* es un nuevo método de aprendizaje basado en teorías preexistentes sobre las cuales presentamos al lector nuestro aporte diferenciador. El libro que he dedicado específicamente a este método fue publicado por Ediciones Granica en 2009.

En esta herramienta y en las dos siguientes (9 B y 9 C) se expondrán las principales características del método en sí, siempre dentro en su aplicación en el ámbito organizacional.

Codesarrollo puede aplicarse tanto para el desarrollo de competencias como para el aprendizaje de conocimientos. Su primera utilización práctica estuvo enfocada en el desarrollo de competencias, y luego se ha demostrado su eficacia al aplicarse a la adquisición de conocimientos.

HERRAMIENTA N° 9 B

Codesarrollo. Taller de codesarrollo

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

Uso recomendado

- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Autodesarrollo
- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Modelo de conocimientos
- Modelo de valores

Figura N° 24

Codesarrollo. Pasos



Otros comentarios

En el Taller de codesarrollo se llevan a cabo los pasos 1 a 4. El paso 5 es posterior al taller. *Codesarrollo* se aplica tanto para el desarrollo de competencias como para el aprendizaje de conocimientos.

MACH ha diseñado un producto exclusivo para la aplicación de esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 9 B

Codesarrollo. Taller de codesarrollo

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Según la figura de la página precedente, el método *Codesarrollo* consta de cinco pasos. De estos, la mayoría se llevan a cabo en el taller de codesarrollo, el cual consta de los siguientes pasos: 1) presentar el tema; 2) poner en juego una competencia o en práctica un conocimiento; 3) reflexión y autoevaluación; 4) plan de acción.

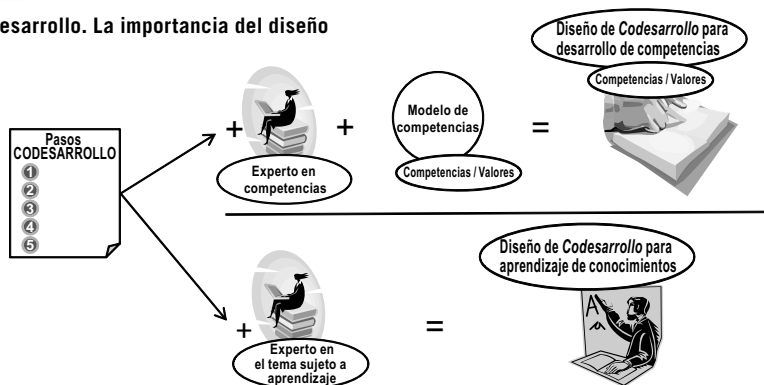
El paso 5 del método *Codesarrollo* –seguimiento– no forma parte del taller de codesarrollo y se realiza con posterioridad al mismo.

Muchas veces nos dicen: “nosotros aplicamos *Codesarrollo*” porque sus actividades implican poner en juego, por ejemplo, la competencia. Sin embargo, no será *Codesarrollo* si no se llevan a cabo los cinco pasos descritos en la figura N° 24.

Por último, el diseño cumple un rol definitorio en la eficacia del método *Codesarrollo*, según se expresa en la figura siguiente.

Figura N° 25

Taller de codesarrollo. La importancia del diseño



Aplicaciones prácticas

La efectividad del *Codesarrollo* se basa en que se cumplimenten todos los pasos (1 a 5), es decir, sin descuidar el paso 5, seguimiento, que se realiza luego del taller.

En cuanto al taller en sí mismo, el aspecto clave es el diseño. Como surge de la figura precedente:

- Para el diseño de un taller de codesarrollo de competencias hace falta un experto en competencias que, a su vez, tome como base el diccionario de comportamientos organizacional.
- Para el diseño de un Codesarrollo sobre conocimientos se requiere un experto en el tema en cuestión.

En ambos casos, los mencionados expertos deben ser especialistas, además, en el método *Codesarrollo*.

HERRAMIENTA N° 9 C

Codesarrollo. Manuales Metodología MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Manuales para la puesta en práctica del método de codesarrollo, aplicables a todas las actividades que comprende. Los mismos consisten en: 1) materiales y manuales necesarios para llevar a cabo los talleres de codesarrollo presenciales; 2) documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica la etapa de seguimiento de la metodología de codesarrollo.

Uso recomendado

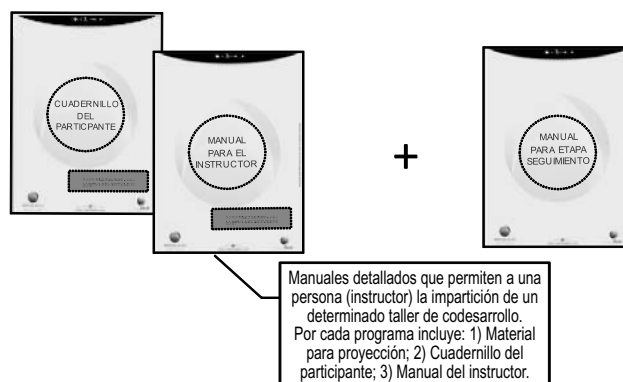
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Modelo de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Modelo de conocimientos
- Modelo de valores
- Autodesarrollo
- Difusión del modelo

Figura N° 26

Codesarrollo. Manuales Metodología MACH



Otros comentarios

Esta herramienta (9 C) combina a su vez otras, las dos mencionadas en páginas anteriores (N° 9 A y 9 B), y los *Manuales MACH para Formador de formadores* (herramienta N° 29 B).

MACH ha diseñado un producto exclusivo para la aplicación de esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 9 C

Codesarrollo. Manuales Metodología MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales Metodología MACH tienen como propósito, en sus distintas aplicaciones, poner en práctica de manera sencilla y efectiva un determinado método de trabajo, siempre en el ámbito de las organizaciones.

La mayoría de los procesos requieren formularios, instructivos y consejos/sugerencias para ser puestos en práctica.

En ocasiones, será necesario aplicar políticas sobre Recursos Humanos ya existentes, o bien elaborarlas cuando sea necesario.

En todos los casos, se está haciendo referencia a herramientas de Recursos Humanos, donde hay personas involucradas, así como objetivos organizacionales que alcanzar.

En este caso en particular, los Manuales MACH serán de dos tipos:

- *Manuales de Formador de formadores para el taller de codesarrollo.* Implica Manual para el instructor y Cuadernillo del participante (figura de la página precedente). Estos se relacionan con la herramienta 9 B, *Taller de codesarrollo* y herramienta N° 29 B, que describe el respectivo *Formador de formadores* para el taller referido en primer término.
- *Manuales para la etapa de seguimiento*, el mencionado paso 5 del método de *Codesarrollo*. Seguimiento hace referencia a una instancia de acompañamiento que se realiza entre el primer y el segundo taller de codesarrollo, para completar un ciclo de aprendizaje, tal cual propone el método *Codesarrollo* (herramienta N° 9 A).

Para una mejor comprensión, el lector debe tener en cuenta que se podrá aplicar Codesarrollo para el desarrollo de una competencia, como por ejemplo, *Capacidad de planificación y organización*, así como para el aprendizaje de un conocimiento, por ejemplo, una fórmula financiera.

Los manuales para *Formador de formadores* (herramienta 29 B) tienen una utilización diversa. Su definición de acuerdo al *Diccionario de términos de Recursos Humanos* es:

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller o curso.

En la herramienta N° 29 B se hace referencia a la versión desarrollada por nuestra firma en materia de Formador de formadores de acuerdo a la Metodología MACH. Esto implica que se combinan diferentes herramientas de diseño exclusivo y se utilizan los términos de acuerdo con las definiciones dadas tanto en esta obra como en el *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

Aplicaciones prácticas

Como se explicó en páginas anteriores, en la aplicación de Codesarrollo es clave el diseño. Por lo tanto, una herramienta como esta, la 9 C, combina todos los aspectos necesarios para la efectividad en el aprendizaje de un conocimiento o en el desarrollo de una competencia:

- Aplicación del método Codesarrollo
- Utilización del taller de codesarrollo
- Seguimiento posterior al primer taller de codesarrollo
- Segundo taller de codesarrollo
- Seguimiento posterior al segundo taller de codesarrollo

A través de la observación de los puntos aquí detallados deviene la eficacia del método *Codesarrollo*.

HERRAMIENTA N° 10

Descriptivo de puesto

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.

Uso recomendado

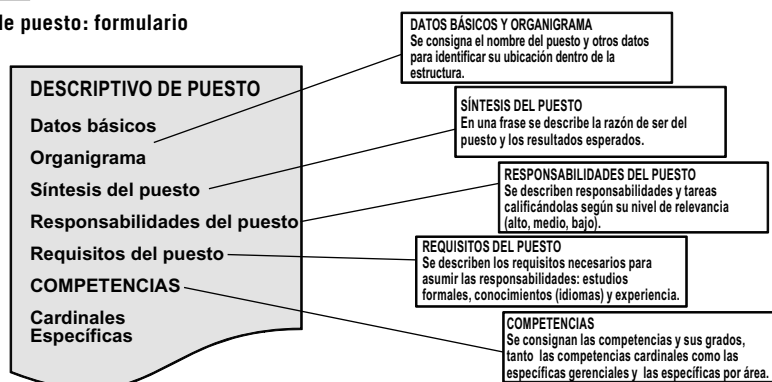
- Análisis y descripción de puestos
- Armado de modelos de competencias, conocimientos y/o valores, según corresponda
- En todos los subsistemas de Recursos Humanos

Principales herramientas relacionadas

- Estructura de puestos
- Asignación de competencias a puestos
- Diccionario de competencias
- Modelo de competencias
- Modelo de conocimientos

Figura N° 27

Descriptivo de puesto: formulario



Otros comentarios

El *Descriptivo de puesto* es la base o punto de partida para todos los subsistemas de Recursos Humanos. Es también conocido como “Descriptivo de cargo”.

HERRAMIENTA N° 10

Descriptivo de puesto

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los *Descriptivos de puestos* constituyen la base de diferentes subsistemas de Recursos Humanos. Es, por lo tanto, un documento esencial y se relaciona con muchas de las herramientas mencionadas en esta obra.

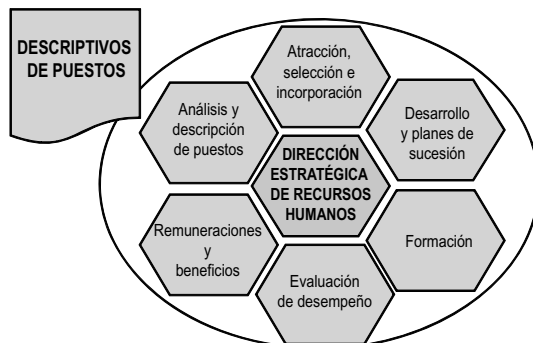
Por ejemplo, la *Adecuación persona-puesto* (herramienta N° 1) se determina en función del descriptivo de puesto actual, y en las promociones internas (herramienta N° 50) la comparación de los distintos candidatos se realiza en función del descriptivo de puesto de la posición a ocupar (futura).

Como puede apreciar el lector –los ejemplos no fueron considerados al azar–, los descriptivos de puestos “atraviesan” toda la obra, ya sea por su relación con el puesto actual de cada persona o con uno que en el futuro podría asumir.

El *Descriptivo* se elabora en el subsistema de Recursos Humanos *Análisis y descripción de puestos* –se ha brindado una referencia al mismo en la descripción de la herramienta N° 1– y luego se utiliza en todos los restantes: para atracción y selección, desarrollo y formación y, desde ya, para la evaluación del desempeño y los aspectos remunerativos relacionados.

Figura N° 28

Descriptivos de puestos en relación con todos los subsistemas de RRHH



Aplicaciones prácticas

Los *Descriptivos de puestos* son la base para todos los subsistemas de Recursos Humanos. Lamentablemente, es muy frecuente que se encuentren desactualizados o no hayan sido confeccionados.

Los *Descriptivos de puestos*, en su concepción actual, deben ser documentos resumidos en los cuales *la organización le indica a cada colaborador cuáles son sus principales responsabilidades en relación con la estrategia*. Dicho en palabras sencillas, decirle a cada colaborador qué se espera de él.

El *Descriptivo de puesto* debería ser un instrumento de uso cotidiano en la relación jefe-colaborador. No debe ser visto como un documento burocrático del área de Recursos Humanos, sino, por el contrario, una herramienta de comunicación en beneficio de todos los involucrados.

Todas las personas esperamos saber qué se espera de nosotros. En el ámbito laboral, el documento a utilizar será el *Descriptivo de puesto*.

HERRAMIENTA N° 11

Determinación temprana de brechas (Inventario)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Proceso interno de medición de competencias por el cual se compara lo requerido por el puesto con las competencias de su ocupante. La eventual diferencia entre ambos se denomina “brecha”.

Cuando esta medición se realiza al inicio de la implantación del modelo de competencias, se la denomina “temprana”, ya que permite realizar a tiempo acciones de desarrollo y, de este modo, achicar las referidas brechas antes de que la situación plantee dificultades en el desempeño.

Uso recomendado

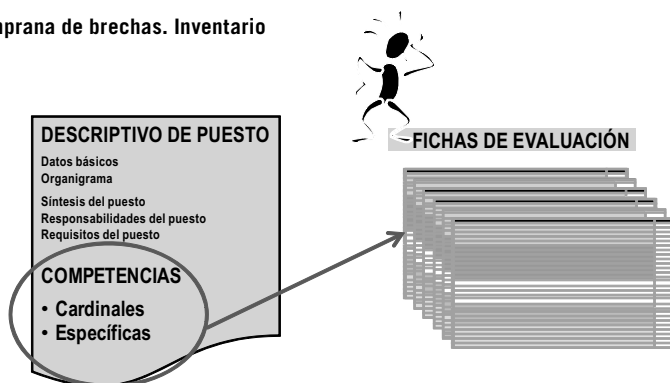
- Armado del modelo de competencias

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Diccionario de comportamientos
- Descriptivo de puesto
- Formación
- Desarrollo

Figura N° 29

Determinación temprana de brechas. Inventario



Otros comentarios

La determinación temprana de brechas es de importancia tanto para el colaborador como para la organización. Esta herramienta se relaciona con las *Fichas de evaluación* y las *Fichas de evaluación reducida* (herramientas N° 27 y 28).

HERRAMIENTA N° 11

Determinación temprana de brechas (Inventario)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Dentro de la Metodología MACH se considera la *Determinación temprana de brechas (inventario)* como uno de los pasos iniciales del *Modelo de competencias*.

Como puede apreciarse en la figura siguiente, luego de definir las competencias y preparar los diccionarios, será posible asignar competencias a puestos (herramienta N° 2). Una vez que se ha realizado este último paso, será posible analizar la *Adecuación persona-puesto* (herramienta N° 1). Para ello se sugiere la toma de un inventario de las competencias de los colaboradores a través de la determinación temprana de brechas.

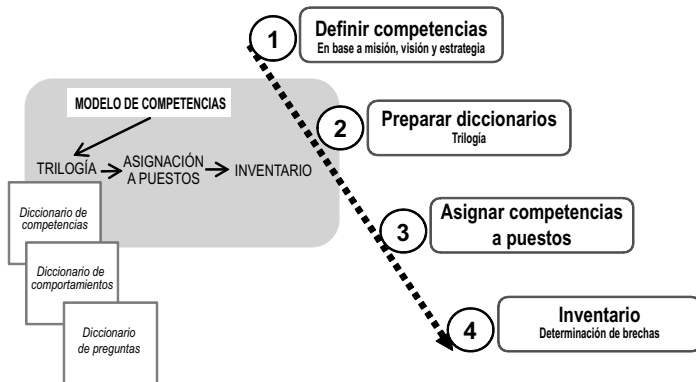
Las herramientas sugeridas para la determinación temprana de brechas son:

- *Fichas de evaluación*, herramienta N° 27
- *Fichas de evaluación reducida*, herramienta N° 28

Si bien este paso podría no realizarse al inicio de la implantación del modelo, es nuestra sugerencia llevarlo a cabo en este momento, dado que la determinación temprana de brechas permite comenzar las acciones de desarrollo y siempre será beneficioso, tanto para la organización como para el colaborador, hacerlo lo antes posible.

Figura N° 30

Pasos iniciales



Aplicaciones prácticas

En la determinación temprana de brechas se utilizan las *Fichas de evaluación* y los colaboradores son quienes determinan sus propias brechas.

Recibimos muchas consultas sobre la efectividad de las autoevaluaciones en la determinación de brechas. Nuestra experiencia al respecto es muy buena. Deben tomarse ciertos recaudos, las personas deben comprender el beneficio de estas evaluaciones y el rol que tienen en su propio desarrollo.

Por otro lado, y desde la mirada organizacional, las autoevaluaciones luego son revisadas por los jefes. Por lo tanto, no queda expuesto al libre albedrío de los colaboradores, existe una instancia posterior de control, de lo cual son advertidas las personas antes de realizar su autoevaluación.

HERRAMIENTA N° 12

Diagnóstico circular

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización en el cual participan múltiples evaluadores. Se denomina “circular” en alusión a que una persona es evaluada por su entorno de trabajo: sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación).

En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.

Según el diseño que se establezca en cada caso, los resultados de la evaluación circular podrán ser entregados tanto a los jefes de los evaluados como al área de Recursos Humanos. Esta es la principal diferencia entre esta evaluación y la *Evaluación de 360°* o *Feedback 360°*, según su denominación en idioma inglés.

Uso recomendado

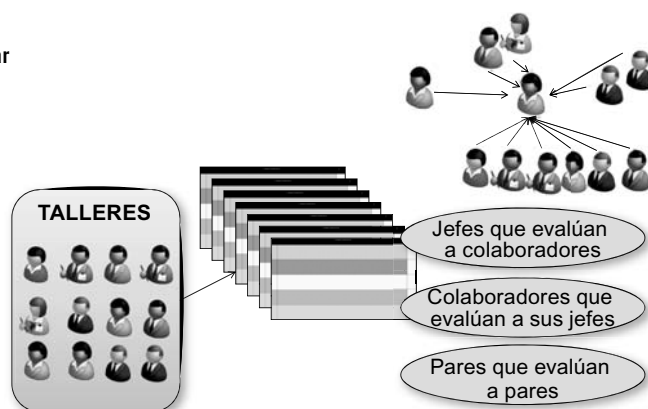
- Desempeño
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Modelo de valores
- Modelo de conocimientos

Figura N° 31

Diagnóstico circular



Otros comentarios

Diversos autores utilizan otras denominaciones para las evaluaciones múltiples. Ver las diferencias con la herramienta N° 25, *Evaluación de 360°*.

MACH ha diseñado un producto exclusivo para la aplicación de esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 12

Diagnóstico circular

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La evaluación denominada *Diagnóstico circular* es una variante de las evaluaciones de 360° y 180° (herramientas N° 25 y 24, respectivamente).

Son similares en cuanto a que en ellas los evaluadores son múltiples, pero es diferente su aplicación práctica.

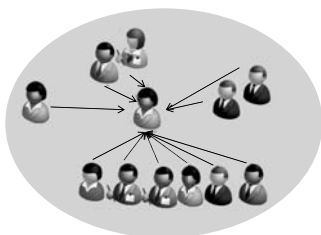
El diagnóstico circular tiene múltiples usos y es una herramienta de Recursos Humanos que permite evaluar competencias de colaboradores para tomar acciones de formación, medir la adecuación persona-puesto, etcétera. La idea se expresa en la Figura 32.

El *Diagnóstico circular* puede realizarse para toda la organización o aplicarse para un área en particular; por ejemplo, la fuerza de ventas.

Es una evaluación dirigida desde el área de Recursos Humanos y que debe contar con la participación directa y, muchas veces, activa del director del área en la cual se aplicará.

Figura N° 32

Diagnóstico circular. Aplicaciones diversas



Aplicaciones prácticas

Para la realización del *Diagnóstico circular*, usualmente, se utilizan las *Fichas de evaluación* en sus dos variantes (herramientas N° 27 y 28).

Una opción que ofrece muchas ventajas es utilizar las referidas fichas de la siguiente manera:

- Talleres de autoevaluación y evaluación por parte de los jefes directos, a través de la fichas que se describen en la herramienta N° 27.
- Las evaluaciones múltiples, de pares y colaboradores –también en talleres presenciales–, utilizando las *Fichas de evaluación reducida* (herramienta N° 28).

HERRAMIENTA N° 13

La herramienta N° 13 se relaciona con uno de los programas de *Mapa y ruta del talento*: los *Diagramas de reemplazo*.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

13 A**Diagramas de reemplazo****13 B****Diagramas de reemplazo. Manuales MACH**

En esta herramienta en particular, la N° 13 B contiene a la 13 A; es decir, los Manuales MACH sobre *Diagramas de reemplazo* están desarrollados de acuerdo al contenido en sí mismo del programa con algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica (por ejemplo, una planilla de cálculo).

Los *Diagramas de reemplazo* tienen una cierta similitud con los Planes de sucesión (herramienta N° 43).

Para la puesta en práctica de esta herramienta se sugiere ver, además, los comentarios adicionales de la herramienta N° 35, *Mapa y ruta del talento*.

HERRAMIENTA N° 13 A

Diagramas de reemplazo

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

Uso recomendado

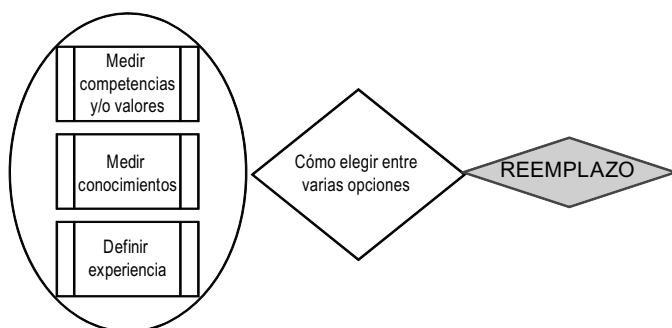
- Desarrollo
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta de talentos
- Formación
- Desarrollo
- *Mentoring*
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 33

Cómo elegir a una persona como reemplazo



Otros comentarios

Diagramas de reemplazo es un programa para el desarrollo de las personas dentro de la organización que tiene como principal propósito el resguardo del capital intelectual de la misma. Si bien se confunde con *Planes de sucesión* (herramienta N° 43), sus diferencias son sustanciales.

HERRAMIENTA N° 13 A

Diagramas de reemplazo

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los *Diagramas de reemplazo* tienen cierta similitud con los *Planes de sucesión* (herramienta N° 43); sin embargo, las diferencias entre estas herramientas son profundas, y es importante precisarlas, dado que implican decisiones organizacionales relevantes.

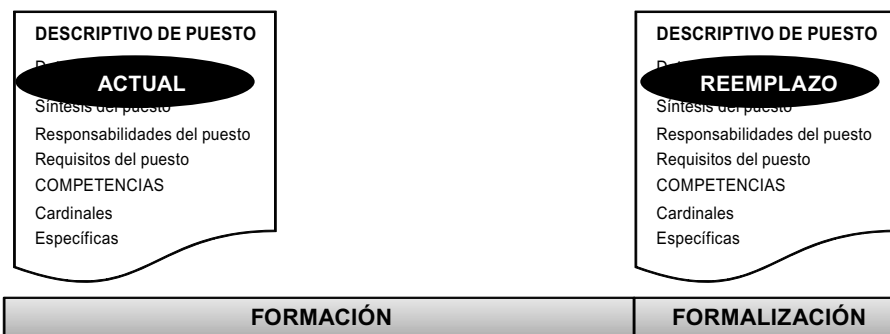
Se designa a una persona como “reemplazo” de otra cuando existe una fecha cierta de retiro del ocupante actual del puesto, usualmente por cuestiones de edad, aunque pueden darse otras razones, por ejemplo, que un ejecutivo sea designado para ocupar un puesto en otro país, o cualquier otro motivo que se conozca con cierta anticipación.

Una vez que se ha designado el reemplazo y según el tiempo con el que se cuente, se puede realizar una etapa de elección y formación y, luego, por ejemplo, tres meses antes, llevar a cabo una etapa de formalización, en la cual el ocupante actual comenzará a “transferir” el puesto al futuro ocupante o reemplazo.

La etapa que denominamos “formalización” es muy importante, ya que garantiza un reemplazo efectivo al atenuar los efectos no deseados del cambio de funcionario.

Figura N° 34

Diagrama de reemplazo. Formalización



Aplicaciones prácticas

En la puesta en práctica de Diagramas de reemplazo se sugiere identificar a todos los directivos a los cuales les falten pocos años para el retiro (por ejemplo, dos años) y elegir y designar a quienes serán sus reemplazos. Si se trabaja con cierta antelación, será factible diferenciar las dos etapas mencionadas:

- Formación
- Formalización

En la etapa de elección y formación, se deben tener en cuenta los conocimientos, competencias y experiencia requeridos por el puesto que habrá que cubrir y del “reemplazo” de su actual ocupante. En el caso de existir brechas en cualquiera de los tres aspectos mencionados, se utilizará el tiempo destinado a la etapa de “formación” para que esas brechas se reduzcan a través de actividades específicas para cada uno de los aspectos mencionados (conocimientos, competencias y experiencia). En la “formalización”, el “reemplazo” comenzará a interiorizarse en lo que respecta al nuevo puesto a ocupar.

HERRAMIENTA N° 13 B

Diagramas de reemplazo. Manuales MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado *Diagramas de reemplazo*. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles “reemplazos” aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) armado de los “diagramas de reemplazo” contemplando sus dos etapas fundamentales: formación y formalización.

Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como *Diagramas de reemplazo*, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Uso recomendado

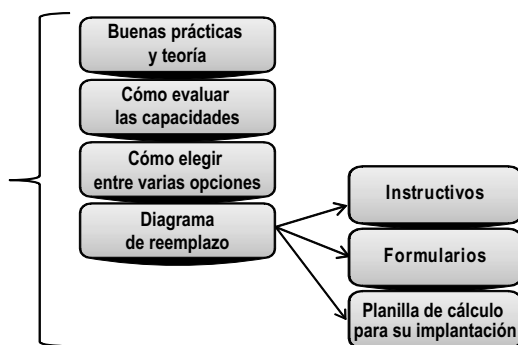
- Desarrollo
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta de talentos
- Formación
- Desarrollo
- *Mentoring*
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 35

Manuales MACH. Diagramas de reemplazo



Otros comentarios

Los Manuales MACH permiten medir las capacidades de las personas antes de ser designadas como “reemplazos”, lo que permite la realización de designaciones de manera más eficaz.

HERRAMIENTA N° 13 B

Diagramas de reemplazo. Manuales MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales MACH para *Diagramas de reemplazo* proveen todo lo necesario para poner en práctica este programa. Será de vital importancia definir los criterios a utilizar en el diseño del programa, en una doble vía: por un lado, tipo de puestos (por ejemplo, por nivel dentro de la estructura), y por otro, características de sus ocupantes (por ejemplo, cercanía con la edad de retiro). Otros aspectos pueden ser comunes con otros programas.

Buenas prácticas y teoría

Los Manuales MACH constan, en casi todos los casos, con una primera parte dedicada a explicar las buenas prácticas en relación con la temática en cuestión. Existen muchas veces confusiones sobre el alcance de los distintos programas, por lo cual suelen ser de mucha utilidad estas aclaraciones previas.

Cómo evaluar las capacidades

Cómo evaluar las capacidades es de suma relevancia. Y es importante que siempre sean medidas. Entre otras herramientas que se recomienda aplicar, se sugieren las N° 27 y 28, *Fichas de evaluación* y *Fichas de evaluación reducidas*, aplicables tanto a conocimientos como a competencias. También será de utilidad la *Evaluación vertical* (herramienta N° 26).

Cómo elegir entre varias opciones

La medición de capacidades –experiencia, conocimientos y competencias– siempre debe ser cotejada con lo requerido por el puesto a ocupar. Cuando deba compararse entre varias personas que podrían ocupar el puesto, se sugiere utilizar la teoría de las decisiones, ponderando los distintos aspectos a considerar.

Ver comentarios adicionales en *Mapa y ruta de talento* (herramienta N° 35)

Diagramas de reemplazo

Instructivos

Formularios

Planilla de cálculo para su implantación

Los *Diagramas de reemplazo* requieren de formularios e instructivos para llevarse a la práctica.

Asimismo, se necesita un software de apoyo para su procesamiento, en el cual se reflejan los criterios definidos por cada organización, por ejemplo, en materia de ponderaciones a la hora de elegir a la persona más adecuada para ser “reemplazo” de otra.

Aplicaciones prácticas

La implantación de los diferentes modelos para el desarrollo del talento organizacional implica medir capacidades y, luego, comparar capacidades de distintas personas entre sí.

Los Manuales MACH enfatizan la necesidad de estas mediciones y la utilización de técnicas cuantitativas para su aplicación. Es importante tener en cuenta que la medición de personas siempre se realiza “bajo incertidumbre”. En todos los casos, *se mide a una persona en el presente y en relación con su actuación pasada*, para realizar acciones en un futuro que, como es obvio, aún no ha llegado, en un contexto también futuro –por ejemplo, económico y social–, que igualmente habrá sido evaluado “bajo incertidumbre”.

Con todas estas limitaciones debidamente consideradas, se aplican las mencionadas técnicas cuantitativas en este programa, cuyo foco será elegir personas que deberán estar preparadas, en un plazo definido, para hacerse cargo de un nuevo puesto de trabajo para el cual, cada uno de ellos, fue elegido como “reemplazo”.

HERRAMIENTA N° 14

Diccionario de competencias

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.

Uso recomendado

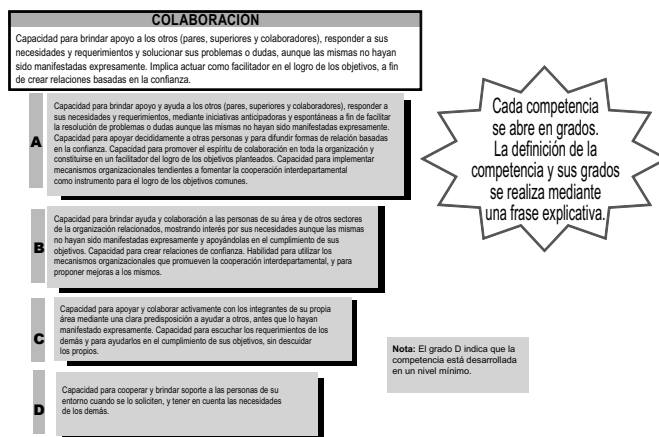
- Armado del modelo de competencias
- Asignación de competencias a puestos
- Descripción de puestos

Principales herramientas relacionadas

- Asignación de competencias a puestos
- Descriptivo de puestos
- Diccionario de comportamientos
- Modelo de competencias
- Estructura de puestos

Figura N° 36

Diccionario de competencias. Ejemplo



Otros comentarios

El Diccionario de competencias siempre debe confeccionarse a la medida de cada organización y reflejará su visión, misión y estrategia.

Cada una de las competencias se abre en cuatro grados o niveles.

HERRAMIENTA N° 14

Diccionario de competencias

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Sobre la base de la misión, visión, valores y estrategia organizacional se define el *Modelo de competencias*. A partir de allí se preparan las definiciones de las competencias cardinales, luego de las gerenciales y, por último, de las específicas para cada área de la organización.

Una vez que se han aprobado las definiciones se confecciona el *Diccionario de competencias* organizacional, conformado por:

- Competencias cardinales
- Competencias específicas gerenciales
- Competencias específicas por área

Cada una de las competencias mencionadas es luego abierta en cuatro grados: A, B, C y D.

En la figura de la página precedente se muestra un ejemplo sobre cómo se presenta una competencia y sus grados en un diccionario.

Una vez que se ha elaborado el *Diccionario de competencias* se prepara el *Diccionario de comportamientos* organizacional (herramienta N° 15). En ambos casos son documentos realizados a medida de cada organización.

Esta herramienta se relaciona con muchas otras de esta obra, en especial *Asignación de competencias a puestos*, *Descriptivo de puesto*, *Estructura de puestos* y *Modelo de competencias* (herramientas N° 2, 10, 23 y 37, respectivamente).

Aplicaciones prácticas

El *Diccionario de competencias* es un documento interno del área de Recursos Humanos. Su principal aplicación es para asignar competencias a puestos.

Figura N° 37

Aplicación del Diccionario de competencias



HERRAMIENTA N° 15

Diccionario de comportamientos

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.

Uso recomendado

- Armado del modelo de competencias
- Selección
- Desempeño
- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Entrevista por competencias
- BEI
- *Assessment Center Method* (ACM)
- Desarrollo
- Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo
- Programa de difusión del modelo de competencias

Figura N° 38

Diccionario de comportamientos. Ejemplo

Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	
Comportamientos cotidianos relativos a la vinculación con otras personas, de su área, de otras áreas, clientes, proveedores o otras relacionadas con su puesto de trabajo • Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. • Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipatorias y espontáneas. • Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza. • Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos. • Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes.	
• Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas. • Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos. • Crea relaciones de confianza. • Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas. • Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras relativas a ellos.	
• Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área. • Posee buena predisposición para ayudar a otros. • Cooperará activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes. • Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo. • Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.	
• Cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. • Tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos. • Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad. • Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo.	
- o No demuestra interés por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en la consecución de sus objetivos. - o Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás. - o Muestra poca inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades. - o Colabora con los integrantes de su equipo sólo si resulta estrictamente necesario. - o No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra generar en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal.	

Otros comentarios

El *Diccionario de comportamientos* siempre debe confeccionarse a medida de cada organización, en función del modelo de competencias definido y de acuerdo con las definiciones y grados de las competencias (*Diccionario de competencias*).

HERRAMIENTA N° 15

Diccionario de comportamientos

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

El *Diccionario de comportamientos* es un documento fundamental dentro del modelo de competencias y se prepara una vez que este ha sido definido y luego de la elaboración del *Diccionario de competencias* (herramienta N° 14). Para cada una de las competencias de dicho diccionario, se definen comportamientos observables.

En un *Diccionario de comportamientos* diseñado a medida de una organización se presentan, para cada una de las competencias del modelo, un mínimo de cinco comportamientos a modo de ejemplos para, a través de ellos, identificar los grados de una competencia.

De este modo, el diccionario quedará conformado con la siguiente estructura:

- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado A
- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado B
- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado C
- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado D
- Cinco ejemplos de comportamientos observables que permitan identificar cuándo la competencia se encuentra ausente o “no desarrollada”

En total, 25 comportamientos observables por cada una de las competencias del modelo: cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.

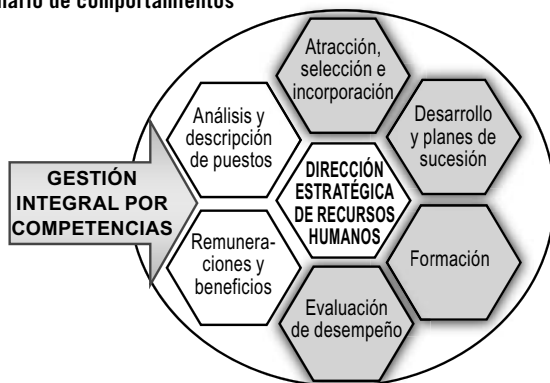
El *Diccionario de comportamientos* se utiliza en los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, como puede apreciarse en la figura siguiente. Además, debe ser ampliamente difundido en la organización. Ver herramienta N° 44, *Programa de difusión del modelo de competencias*.

Aplicaciones prácticas

El *Diccionario de comportamientos* será una herramienta imprescindible para los directivos y jefes de todos los niveles, además de ser utilizado por los profesionales del área de RRHH.

Figura N° 39

Aplicación del Diccionario de comportamientos



HERRAMIENTA N° 16

Diccionario de preguntas

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.

Uso recomendado

- Armado del modelo de competencias
- Selección

Principales herramientas relacionadas

- Entrevista por competencias
- BEI
- Modelo de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Autopostulación
- Formación

Figura N° 40

Diccionario de preguntas. Ejemplo

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	1. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área, asesores externos, etc.: ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo calificaría la experiencia? ¿Cómo se sintió? 2. ¿Cómo demuestra su apoyo a sus pares y/o colaboradores, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿De qué manera logró construir dicha relación? ¿Qué hizo para conseguirlo? Por favor, bríndeme ejemplos. 3. Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió? 4. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros sectores o áreas? Describame su relación con ellas. ¿Recuerda algún caso en el que haya colaborado voluntariamente con otra área, a fin de lograr alcanzar un objetivo que si bien no estaba directamente vinculado con su sector era de gran importancia para el conjunto de la organización? ¿Qué lo motivó a hacerlo?

Otros comentarios

El *Diccionario de preguntas* siempre debe confeccionarse a medida de cada organización, en función del modelo de competencias definido y de acuerdo con las definiciones de las competencias (*Diccionario de competencias*). Usualmente las preguntas se adaptan al nivel de la persona a entrevistar.

HERRAMIENTA N° 16

Diccionario de preguntas

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Un *Diccionario de preguntas* diseñado a medida de una organización usualmente presenta para cada una de las competencias del modelo un mínimo de cuatro preguntas para detectar en la persona entrevistada la presencia –o no– de comportamientos requeridos por el puesto de trabajo.

Por lo tanto, el diccionario quedará conformado de la siguiente manera:

- Cuatro preguntas para indagar sobre el grado de desarrollo de cada una de las competencias cardinales
- Cuatro preguntas para indagar sobre el grado de desarrollo de cada una de las competencias específicas gerenciales
- Cuatro preguntas para indagar sobre el grado de desarrollo de cada una de las competencias específicas por área

En la figura de la página precedente se expone un ejemplo sobre cómo se presentan las preguntas en un diccionario.

En la figura de más abajo se muestra la relación entre los tres diccionarios de la trilogía y la utilización del *Diccionario de preguntas*.

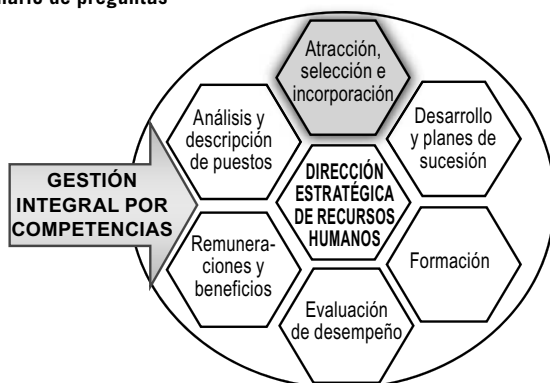
En las entrevistas de selección, tanto de personas que ya pertenecen a la organización (ver herramienta N° 5, *Autopostulación*) como de individuos externos a la misma, el *Diccionario de preguntas* se utiliza combinado con el *Diccionario de comportamientos* (herramienta N° 15).

Aplicaciones prácticas

El *Diccionario de preguntas* será una herramienta imprescindible para los directivos y jefes de todos los niveles, además de ser utilizado por los profesionales del área de RRHH.

Figura N° 41

Aplicación del Diccionario de preguntas



HERRAMIENTA N° 17

E-learning

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Método de aprendizaje utilizando la tecnología, usualmente la intranet de la organización. Entre otras características se puede mencionar, además, que las actividades no son presenciales y los horarios de aplicación son flexibles.

Uso recomendado

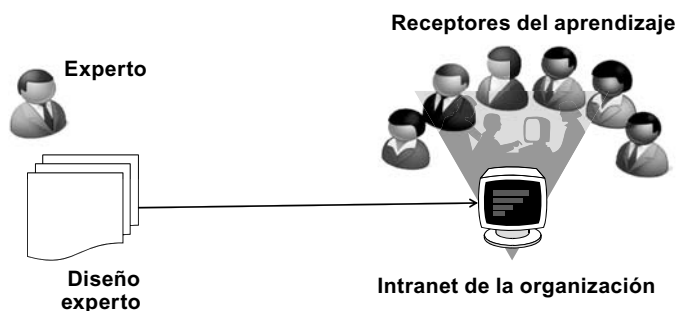
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Capacitación
- Adecuación persona-puesto
- Diagramas de reemplazo
- Planes de sucesión
- Plan de jóvenes profesionales
- Planes de carrera

Figura N° 42

E-learning. Esquema



Otros comentarios

E-learning es una herramienta muy interesante para el aprendizaje de conocimientos, basada en el uso de tecnología informática.

Su grado de eficacia no es el adecuado para el desarrollo de competencias.

HERRAMIENTA N° 17

E-learning

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Como surge de su definición, el *E-learning* es un método de aprendizaje que utiliza la tecnología. No obstante, para que sea eficaz debe contarse con un diseño experto –y esta referencia a “diseño experto” no tiene relación alguna con la tecnología.

La tecnología, en este caso, como en otras herramientas (solo por citar dos, la N° 25, *Evaluación de 360°* o *Feedback 360* y la N° 18, *Encuesta de satisfacción laboral* o *Encuesta de clima*) con frecuencia se confunde con un software específico. En todos los casos mencionados, el referido software es el soporte, pero sin un diseño adecuado su resultado no solo no será de utilidad o no cumplirá con los objetivos propuestos, sino que puede producir el efecto contrario. Esto puede ocurrir en los casos ya mencionados y en otros. Lamentablemente, con frecuencia, la oferta en el mercado se basa en las bondades del software y se deja de lado el contenido.

En el caso concreto de esta herramienta, la tecnología será imprescindible, pero el aprendizaje será alcanzado solo si se cuenta con un diseño experto. Por lo tanto, para que el *E-learning* sea una herramienta de Recursos Humanos deben darse los siguientes elementos.



El diseño, como en otros casos ya mencionados, tiene un papel definitorio en relación con el *E-learning*. Es un error considerarlo solo una tecnología.

La tecnología es indispensable, sin ella no se podría llevar a cabo la aplicación de esta herramienta; sin embargo, su eficacia deviene de la calidad del diseño.



Intranet de la organización

Para aplicar *E-learning* no es imprescindible que la organización cuente con su propia intranet, sin embargo es lo aconsejable, en especial cuando el aprendizaje requiera diseños a medida.

De no contarse con esta opción (intranet) siempre existe la posibilidad de utilizar la plataforma de *E-learning* de un proveedor externo (de tecnología) o de un consultor (externo) que provea el diseño experto.

Aplicaciones prácticas

E-learning es una herramienta para el aprendizaje de conocimientos y tiene relación con otras, en especial *Capacitación* (herramienta N° 7).

Del mismo modo, se conecta con diversas necesidades de aprendizaje organizacional, en relación con los distintos subsistemas de Recursos Humanos, como por ejemplo, *Programa de difusión del modelo de competencias* (herramienta N° 44).

Por otra parte, y siempre en relación con brechas relativas a conocimientos, se puede vincular con: *Modelo de conocimientos* (herramienta N° 38), *Detección temprana de brechas* (herramienta N° 11), y todos los programas de *Mapa y ruta de talentos* (herramienta N° 35 y todas las relacionadas).

HERRAMIENTA N° 18

Encuesta de satisfacción laboral

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Medición interna del grado de satisfacción de los empleados sobre la base de una serie de ítems preestablecidos.

Uso recomendado

- Estrategia

Principales herramientas relacionadas

- Conciliar vida profesional y personal
- Encuesta sobre valores
- Encuesta sobre proyectos personales
- Todos los programas para jefes

Figura N° 43

Encuesta de satisfacción laboral. Ejemplo con preguntas cerradas

¿Cuál es el grado de comunicación de su jefe?	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
¿Cuál es el grado de comunicación de la gerencia?	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
¿Qué opina del 'Boletín de Noticias' mensual?	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

Escala de puntuación 1. No satisfecho 2. Ligeramente satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho 5. Sumamente satisfecho	Marcar con una "X" la opción elegida, según la escala.
---	---

Otros comentarios

Las *Encuestas de satisfacción laboral* también se conocen como “encuestas de clima”.

Hay un aspecto clave a tener en cuenta: el diseño a medida de las necesidades de cada organización.

HERRAMIENTA N° 18

Encuesta de satisfacción laboral

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Como surge de la definición, las *Encuestas de satisfacción laboral*, también conocidas como “encuestas de clima”, tienen como propósito conocer acerca de la satisfacción de los colaboradores con su trabajo y el contexto en el cual se desenvuelven. Dichas encuestas tienen una amplia difusión en el mercado y varias formas de aplicación. Unas son muy adecuadas y útiles para la gestión organizacional, otras no.

Para que las encuestas de satisfacción laboral sean efectivas deben diseñarse a medida de la organización para, de ese modo, reflejar en los aspectos a indagar aquellos relacionados con la realidad que cada organización está transitando en el momento de aplicar la herramienta. En algunos productos que se ofrecen en el mercado, las preguntas están prediseñadas y son de carácter general, no específicas para cada organización en particular.

En la página anterior se ofrece ejemplos de preguntas cerradas y, a continuación, preguntas abiertas. Una encuesta de satisfacción puede ser diseñada en su totalidad por preguntas cerradas o bien incluir –además– algunas preguntas abiertas.

Figura N° 44

Encuestas de satisfacción laboral. Ejemplo de preguntas abiertas

Dirigida

¿Qué opina usted sobre la política de comunicaciones de la gerencia?

.....

.....

.....

No dirigida

Mencione tres aspectos que la empresa debería mejorar.

1.

2.

3.

Aplicaciones prácticas

Las *Encuestas de satisfacción laboral*, como tantas otras herramientas, pueden resultar de suma utilidad cuando están bien diseñadas y son correctamente aplicadas; en caso contrario, pueden producir un efecto altamente negativo, por lo cual es muy importante ser sumamente cuidadosos al respecto.

¿Cuáles son los aspectos clave para la efectividad de su aplicación?

1. Diseño a medida de la organización, considerando aspectos relevantes para ella, según sus características y contexto.
2. Llevar el resultado de la Encuesta de satisfacción laboral a acciones concretas. Es decir, aplicarla cuando se verifiquen, además del punto 1, los siguientes aspectos:
 - a) La máxima conducción convencida de la necesidad de su aplicación.
 - b) La máxima conducción y la segunda línea de gerencia dispuestas a poner en práctica alguna/s de las sugerencias propuestas por los colaboradores y/o cambiar o solucionar alguno/s de los aspectos señalados por los colaboradores como problemáticos en esa organización.

HERRAMIENTA N° 19

Encuesta sobre valores y proyectos personales

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Medición interna para conocer los proyectos personales de los colaboradores y el grado de adherencia de estos a los valores organizacionales.

Uso recomendado

- Desarrollo
- Modelo de competencias
- Modelo de valores
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Carrera gerencial
- Carrera especialista
- Planes de sucesión
- Diagramas de reemplazo
- Encuesta de satisfacción laboral
- Todos los programas para jefes

Figura N° 45

Encuesta sobre valores

Uno de los valores de nuestra organización es "Integridad" (incluir definición). Indique su grado de adherencia.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
Uno de los valores de nuestra organización es "Ética" (incluir definición). Indique su grado de adherencia.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
Uno de los valores de nuestra organización es "Servicio al cliente" (incluir definición). Indique su grado de adherencia.	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Escala de puntuación
 1. En desacuerdo
 2. Ligeramente de acuerdo
 3. De acuerdo
 4. Comparto plenamente
 5. Deseo ser un referente

Marcar con una "X" la opción elegida, según la escala.

Otros comentarios

Es una encuesta muy eficaz, aún de escasa difusión. Puede administrarse una única encuesta combinando preguntas sobre valores y proyectos personales o, eventualmente, administrarse por separado.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 19

Encuesta sobre valores y proyectos personales

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Como surge de la definición, las *Encuestas sobre valores y proyectos personales* tienen como propósito conocer más y mejor acerca de los colaboradores, con relación a aspectos profundos. A diferencia de las *Encuestas sobre satisfacción laboral* (herramienta N° 18), tiene escasa difusión.

Como surge de su nombre, la encuesta hace referencia a dos aspectos diferentes: por un lado, los valores; por otro, los proyectos personales, por lo cual podrían aplicarse de manera separada. La experiencia profesional nos indica que es mejor hacerlo de manera conjunta ya que, si bien se refieren a dos temas diferentes, tienen una muy estrecha relación entre sí.

Conocer acerca de los valores personales de los colaboradores y cómo se relacionan con los organizacionales es de vital importancia, y este tipo de encuestas debería implementarse, como mínimo, una vez cada un número determinado de años. Lo mismo puede decirse con relación a los proyectos personales de los colaboradores y su correlación con los proyectos organizacionales. Cuando se posee este tipo de información es posible mejorar el diseño de los métodos de trabajo organizacionales (subsistemas de Recursos Humanos).

Figura N° 46

Encuesta sobre proyectos personales

EJEMPLO 1:

Pregunta cerrada

¿La dedicación horaria de su puesto de trabajo le impide realizar alguna otra cosa que usted desearía hacer (en relación con su familia, su religión, sus hobbies, etc.)?

Marcar con una "X" la opción elegida

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Escala de puntuación

1. Siempre (me impide hacer otras cosas)
2. La mitad de las veces
3. Muy pocas veces
4. Armonizo bien ambos aspectos
5. Estoy en absoluta armonía

EJEMPLO 2:

Pregunta abierta. En este caso, a su vez, relacionada con la pregunta anterior

Si respondió 1 o 2

¿Qué sugiere usted para que su dedicación horaria no lo perjudique en relación con sus otros proyectos personales?

Aplicaciones prácticas

Los ejemplos de preguntas de ambas figuras están redactados para ser utilizados sin indicación del nombre del colaborador. También se podría aplicar la encuesta con identificación de la persona. Continuando con el ejemplo de la figura precedente, en ese caso y como un ejemplo adicional de pregunta relacionada, se podría formular la siguiente: *¿Desea compartir cuáles son los proyectos personales que usted no puede realizar por la dedicación horaria que su puesto le plantea?*

Al igual que se ha expresado en relación con las encuestas de satisfacción laboral, estas encuestas, con un diseño apropiado, pueden ser de gran utilidad tanto para la organización como para los colaboradores que la integran.

Bajo ningún concepto una encuesta sobre valores puede ser de tipo estándar o "copiada" de otra organización, dado que los valores varían de una organización a otra, le "pertenecen" a cada empresa en particular (ver la figura de la página anterior).

HERRAMIENTA N° 20

La herramienta N° 20 se relaciona con uno de los programas de *Mapa y ruta del talento: Entrenamiento experto*.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

20 A**Entrenamiento experto****20 B****Entrenamiento experto. Manuales MACH**

En esta herramienta en particular, la N° 20 B contiene a la N° 20 A; es decir, los Manuales MACH para aplicar *Entrenamiento experto interno* están desarrollados de acuerdo con el contenido del programa, sumando algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica (por ejemplo, una planilla de cálculo, especialmente para realizar seguimiento).

Entrenamiento experto contiene algunos elementos relacionados con otras dos herramientas, *Mentoring* y *Programa Jefe entrenador* (N° 36 y 48, respectivamente).

Para la puesta en práctica de esta herramienta se sugiere ver, además, los comentarios adicionales en la herramienta N° 35, *Mapa y ruta del talento*.

HERRAMIENTA N° 20 A

Entrenamiento experto

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

Uso recomendado

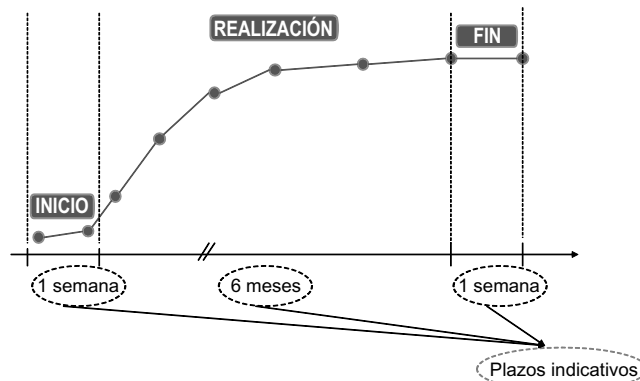
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Rol del jefe
- Jefe entrenador
- *Mentoring*
- Formación
- Diagramas de reemplazo
- Planes de sucesión

Figura N° 47

Entrenamiento experto.
Etapas



Otros comentarios

Entrenamiento experto es un programa para el desarrollo de las personas dentro de la organización que tiene como principal propósito la transferencia de la cultura organizacional. También es posible realizar *Entrenamiento experto externo*, cuando esto sea lo más adecuado.

HERRAMIENTA Nº 20 A

Entrenamiento experto

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Como surge de su definición, el *Entrenamiento experto*, tal cual se plantea en esta obra, es un programa organizacional.

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

El entrenamiento experto puede ser interno o externo, siendo el primero la mejor opción, tanto desde la perspectiva organizacional como del receptor del aprendizaje. Un entrenamiento experto externo tiene una serie de inconvenientes, desde que –en el caso de competencias– no se mide en el consultor que posea o no la competencia en cuestión hasta que, frente a una situación económica complicada, puede discontinuarse el contrato con el proveedor externo. Por lo tanto, diseñar programas organizacionales para *Entrenamiento experto interno*, además de las ventajas mencionadas, es motivador para los integrantes de la organización y aprovecha la inversión en formación y desarrollo del talento efectuado por ella.

Definición

Entrenador. Experto en un determinado tema o competencia que ayuda a otros a desarrollar un conocimiento o una competencia.

Experto. Persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.

Entrenamiento experto interno. La expresión entrenador experto interno se utiliza para indicar que el entrenador pertenece a la misma organización que el aprendiz.

Entrenamiento experto externo. La expresión entrenador experto externo hace referencia a aquellos casos donde el entrenador no pertenece a la misma organización que el aprendiz.

Aprendiz. Persona sujeto del aprendizaje.

Aplicaciones prácticas

El *Entrenamiento experto* puede realizarse tanto para ayudar en el desarrollo de competencias como en el aprendizaje de conocimientos. En cualquiera de los dos casos, las buenas prácticas sugieren enfatizar que el entrenador –como surge del nombre de esta herramienta– sea experto.

Lamentablemente, son muy frecuentes las malas prácticas por las que solo se considera que la persona sea entrenador pero no se evalúa que sea un experto en el tema.

Ejemplos:

- Un entrenador experto en liderazgo deberá ser una persona con un desarrollo Grado A de la competencia Liderazgo.
- Un entrenador experto en matemática financiera, deberá ser un experto en dicha disciplina.

Si bien en una primera instancia parece un aspecto de primer orden, no siempre lo es.

HERRAMIENTA N° 20 B

Entrenamiento experto. Manuales MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado *Entrenamiento experto*. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles “entrenadores expertos” y/o “aprendices”, según corresponda, aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) diseño de un programa estándar de entrenamiento experto.

Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como *Entrenamiento experto*, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Uso recomendado

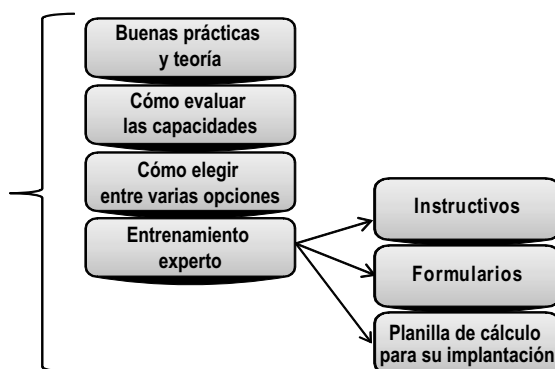
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Rol del jefe
- Jefe entrenador
- *Mentoring*
- Formación
- Diagramas de reemplazo
- Planes de sucesión

Figura N° 48

Entrenamiento experto. Manuales MACH



Otros comentarios

MACH ha diseñado manuales para el diseño de programas de *Entrenamiento experto interno*.

Entre otros aspectos contemplados en ese material se puede destacar la medición de capacidades de los participantes del programa –entrenador y aprendices–.

HERRAMIENTA N° 20 B

Entrenamiento experto. Manuales MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales MACH para *Entrenamiento experto* proveen todo lo necesario para poner en práctica este programa. En este caso en particular será de vital importancia definir los criterios a utilizar para la selección de posibles entrenadores expertos internos y, luego, la elección de aprendices. Otros aspectos pueden ser comunes con otros programas.

Buenas prácticas y teoría

Los Manuales MACH constan, en casi todos los casos, de una primera parte dedicada a explicar las buenas prácticas en relación con la temática en cuestión. Existen muchas veces confusiones sobre el alcance de los distintos programas, por lo cual suelen ser de mucha utilidad estas aclaraciones previas.

Cómo evaluar las capacidades

Cómo evaluar las capacidades es de suma relevancia porque siempre deben ser medidas. Para hacerlo, entre otras herramientas disponibles se sugieren las N° 27 y 28, *Fichas de evaluación* y *Fichas de evaluación reducida*, aplicables tanto a conocimientos como a competencias. También será de utilidad *Evaluación vertical* (herramienta N° 26).

Cómo elegir entre varias opciones

Tanto para ser entrenador como para el rol de aprendiz la medición de capacidades (experiencia, conocimientos y competencias) es fundamental. Cuando deba compararse entre varias opciones de personas (entrenador o aprendiz), se sugiere utilizar la teoría de las decisiones, ponderando los distintos aspectos a considerar.

Ver comentarios adicionales en *Mapa y ruta del talento* (herramienta N° 35)

Entrenamiento experto

Instructivos

Formularios

Planilla de cálculo para su implantación

Entrenamiento experto requiere de formularios e instructivos para llevarse a la práctica. Asimismo, un software de apoyo para su procesamiento y seguimiento. La clave de este programa es la elección de los entrenadores expertos y una adecuada selección de aprendices, así como la extensión necesaria del programa en cada caso.

Aplicaciones prácticas

La implantación de los diferentes modelos para el desarrollo del talento organizacional implica medir capacidades y, cuando sea necesario, comparar capacidades de distintas personas entre sí. En el caso concreto de esta herramienta, la medición de capacidades puede ser necesaria al inicio del programa, durante el mismo, o a posteriori, para medir sus resultados.

Los Manuales MACH enfatizan estas mediciones y la utilización de técnicas cuantitativas. Es importante tener en cuenta que la evaluación de personas siempre se realiza “bajo incertidumbre”. En todos los casos, *se mide a una persona en el presente y con relación a su actuación pasada*, para realizar acciones en un futuro que, como es obvio, aún no ha llegado, en un contexto también futuro, por ejemplo, económico y social, que igualmente habrá sido evaluado “bajo incertidumbre”.

Con estas limitaciones debidamente consideradas, se aplican las mencionadas técnicas cuantitativas en todos los programas mencionados en esta obra.

HERRAMIENTA N° 21

Entrevista estructurada - Selección

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Entrevista basada en un conjunto de preguntas e indicaciones previamente definidas para indagar sobre una serie de aspectos determinados.

Uso recomendado

- Selección

Principales herramientas relacionadas

- Autopostulación - *Job posting*
- Entrevista por competencias
- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Diccionario de comportamientos
- Modelo de competencias
- Modelo de conocimientos
- Modelo de valores

Figura N° 49

Entrevista estructurada

Competencia	Preguntas sugeridas
Confianza en sí mismo Conocimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.	1. ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? 2. ¿Cuánto sabe sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, pensó que se iba a ir bien? ¿Cómo resultó finalmente? 3. ¿Cuánto sabe sobre un problema especialmente complejo, frente que podrá resolverlo? ¿Cuánto sabe una situación a modo de ejemplo? 4. Frente a alguna situación que usted considere como muy difícil, de qué se siente al hacer "resolución" ¿General que de estos retos podría resolverlo? ¿Cuánto sabe una situación. Y dígame acerca de cómo usted pensó que era tan difícil.
Competencia	Preguntas sugeridas
Capacidad de planificación y organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	1. Cuéntame sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. ¿Por qué los plazos y tiempos son importantes, si se cumplen los planes establecidos, ¿cómo resultó la planificación, cuáles fueron? 2. Describame alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante, aun cuando no haya sido el responsable directo del proyecto. 3. Cuéntame de alguna situación en la que a usted o a su subsector le haya tocado implementar algo planificado y diseñado por otro a usted le haya asignado el control del proyecto. 4. En su vida personal, ¿cuáles acciones, pasos o tareas situaciones que indican un desarrollo expedito de dinero o le hacen sentir algún otro recurso escaso? ¿En qué manera lo han?
Competencia	Preguntas sugeridas
Cierre de acuerdos Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vincullos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.	1. Cuéntame sobre alguna situación en la que haya realizado acuerdos con otros personas (clientes internos o externos) y en la que haya establecido condiciones, acuerdos que resultaron sumamente positivos para las metas de su área u organización, así como para el cliente. 2. Describame alguna presentación que usted haya realizado a un potencial cliente interno o externo, por medio de la cual logre que este eligiera su organización/proyecto y los servicios que le ofrece. ¿Cuál fue su rol? ¿Cuál resultado consideró para obtener la propuesta? 3. ¿Cómo identifica aquello que resulta realmente importante para su cliente interno o externo al momento de tomar una decisión con respecto a la organización que usted integra (o integrará) y los servicios que brinda? Por favor, bríndeme un ejemplo. 4. Relátame una situación en la que haya logrado convencer a un cliente interno o externo, que se uniera al grupo de trabajo y se comprometiera de la conveniencia de adquirir/valorar un producto o servicio. ¿Qué estrategia utilizó en esa situación para lograrlo?

• Preguntas específicas para evaluar competencias.

• Se sugieren varias preguntas por cada competencia.

• Se redactan según el nivel del entrevistado

Otros comentarios

La *Entrevista estructurada* es de gran utilidad para los profesionales de RRHH y sus clientes internos.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

Frecuentemente, su diseño es a medida, aunque también existe una versión estándar.

HERRAMIENTA N° 21

Entrevista estructurada - Selección

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La *Entrevista estructurada* tiene una fuerte conexión con otra herramienta, *Diccionario de preguntas* (N° 16), aunque es diferente.

Todo proceso de selección, tanto interno como externo, puede ser apoyado a través del diseño de una entrevista de tipo estructurada, es decir, un documento interno organizacional para guiar, a través de una serie de pasos, al entrevistador, ya sea este especialista de Recursos Humanos o no.

¿Por qué es importante? Primero, para que el entrevistador no olvide ninguno de los pasos necesarios. Segundo, para que la entrevista respete ciertas pautas metodológicas, y tercero, para definir un estándar que luego podrá ser auditado (ver herramienta N° 4, *Auditoría de Recursos Humanos*).

La *Entrevista estructurada* se diseña por niveles, por ejemplo:

- A. Altos ejecutivos
- B. Niveles intermedios
- C. Niveles iniciales

Además, puede confeccionarse por áreas, por ejemplo:

- I. Administración y Finanzas
- II. Ventas
- III. Producción
- IV. Logística
- V. Otras

Cuando las organizaciones son de gran tamaño y realizan muchos procesos de selección interna, por ejemplo, utilizando Autopostulación o *Job posting* (herramienta N° 5) se podría –además de todas las categorías anteriores– realizar una apertura por:

- a. Búsquedas internas
- b. Búsquedas externas

Como puede apreciarse, las opciones son variadas, se deberá decidir cuál es la mejor alternativa en cada caso.

Aplicaciones prácticas

La *Entrevista estructurada*, en todos los casos, debe ser diseñada a medida de cada organización y, según corresponda, contemplar:

- Modelo de competencias (herramienta N° 37)
- Modelo de conocimientos (herramienta N° 38)
- Modelo de valores (herramienta N° 39), en el caso de que los valores no formen parte del modelo de competencias.

La *Entrevista estructurada* también se basa en el *Diccionario de preguntas* organizacional (herramienta N° 16) y para su puesta en práctica se relaciona con el *Diccionario de comportamientos* (herramienta N° 15).

HERRAMIENTA N° 22

Entrevista por competencias

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, especialmente, sus competencias, a través de preguntas específicas.

Uso recomendado

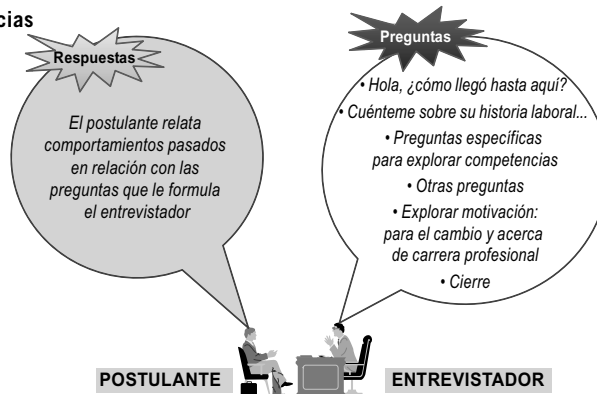
- Selección

Principales herramientas relacionadas

- Diccionario de preguntas
- Diccionario de comportamientos
- Entrevista estructurada
- BEI
- Autopostulación - *Job posting*
- Modelo de competencias
- Modelo de conocimientos
- Modelo de valores

Figura N° 50

Entrevista por competencias



Otros comentarios

Esta herramienta nace ante la necesidad de hacer menos costosos los procesos de selección (mediados de la década del '90).

Puede ser utilizada tanto por el especialista de RRHH como por el cliente interno. MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 22

Entrevista por competencias

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

El esquema de una entrevista por competencias, y ampliando la información de la figura de la página precedente, podría ser el siguiente:

1. “Hola, ¿cómo llegó hasta aquí?”
2. “Cuénteme sobre su historia laboral...”
3. Preguntas específicas para explorar competencias
4. Otras preguntas
5. Explorar motivación: para el cambio y acerca de carrera profesional
6. Cierre

Los puntos 3 y 5 de este esquema de entrevista son los que marcan la diferencia y, además, los que permiten denominarla *Entrevista por competencias*.

El punto 1 solo es una forma de romper el hielo y no debería llevar más de 30 segundos. La pregunta 2, que es de tipo *abierta* o de *sondeo*, permite despejar requisitos del perfil tales como experiencia previa, conocimientos, etcétera, y, además, observar comportamientos en el relato.

La pregunta 3 es la parte central y más importante. Aquí se formulan preguntas del Diccionario de preguntas de la organización, si esta cuenta con un modelo de competencias. Ver herramienta N° 16, *Diccionario de preguntas*.

Es importante destacar que este esquema puede aplicarse tanto a competencias, como para indagar acerca de otros aspectos de interés, por ejemplo, conocimientos. En ese caso, en la pregunta 3 se le solicitaría al postulante que nos platique sobre sus conocimientos, pero desde otra perspectiva. La idea es indagar sobre cuándo utilizó esos conocimientos (que dice poseer) en el pasado. Ver *Modelo de conocimientos*, herramienta N° 38.

En la pregunta número 5 es de vital importancia, igual que en los puntos anteriores, obtener comportamientos pasados y convicciones profundas de la persona entrevistada.

Por último, como cualquier entrevista, concluye con las consignas finales, al explicar cómo sigue el proceso y, a su vez, indagar si el entrevistado tiene alguna duda que le gustaría plantear antes de concluir el encuentro.

Aplicaciones prácticas

La *Entrevista por competencias* es la entrevista por excelencia dentro del *Modelo de competencias* (herramienta N° 37).

Para una adecuada implementación será ideal contar con un *Diccionario de preguntas* y un *Diccionario de comportamientos* (herramientas N° 16 y 15, respectivamente).

La extensión de una *Entrevista por competencias* es de aproximadamente 45 minutos.

Entre otras ventajas que presenta: puede ser utilizada tanto por un especialista de Recursos Humanos como por el futuro jefe de un colaborador.

HERRAMIENTA N° 23

Estructura de puestos

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documento interno en el cual se exponen los diferentes niveles organizacionales junto con las principales responsabilidades y requisitos para ocuparlos.

Este documento es la base para la asignación de competencias a puestos.

Uso recomendado

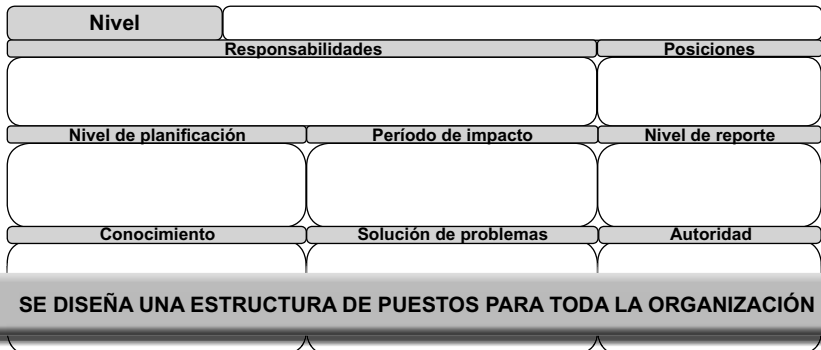
- Análisis y descripción de puesto
- Armado del modelo de competencias
- Remuneraciones

Principales herramientas relacionadas

- Descriptivo de puesto
- Asignación de competencias a puestos
- Modelo de competencias
- Mapa y ruta del talento
- Diccionario de competencias
- Modelo de conocimientos
- Modelo de valores

Figura N° 51

Estructura de puestos



Otros comentarios

La *Estructura de puestos* se relaciona con la escala de remuneraciones.
MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 23

Estructura de puestos

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La *Estructura de puestos*, como surge de la definición de la herramienta, es un documento interno organizacional donde se reflejan las principales responsabilidades de los diferentes estratos.

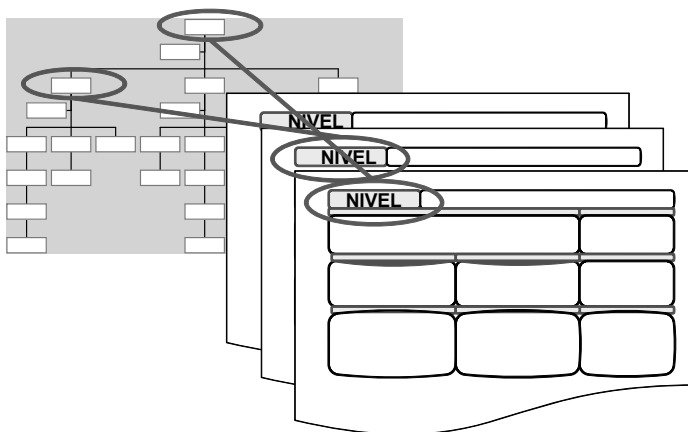
Para su elaboración, se traslada a un documento la estructura organizacional –organigrama– para luego, sobre esa base, llevar a cabo el paso siguiente, la *Asignación de competencias a puestos* (ver herramienta N° 2).

Para cada nivel de la estructura se definen aspectos tales como principales responsabilidades, nivel de planificación, nivel de reporte, entre otros, como puede apreciarse en la Figura 51.

Como puede verse en la figura siguiente, los niveles de la estructura de puestos responden a la estructura organizacional. En adición a un organigrama, define en palabras los principales atributos de cada nivel, como, por ejemplo, responsabilidades y nivel de autoridad, entre los más relevantes.

Figura N° 52

Estructura de puestos
en relación con el organigrama



Aplicaciones prácticas

La *Estructura de puestos* es vital para la implantación de varias de las herramientas mencionadas en esta obra:

- Asignación de competencias a puestos*, herramienta N° 2. En este caso es imprescindible cuando la organización posee más de 100 puestos e ideal en dotaciones menores.
- Carrera gerencial y especialista*, herramienta N° 8 (A, B y C).
- Evaluación vertical* (del desempeño), herramienta N° 26.

Es importante destacar que la *Estructura de puestos* puede ser confeccionada tanto para pequeñas empresas como para las de gran tamaño.

HERRAMIENTA N° 24

Evaluación de 180°

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores.

Similar a la *Evaluación de 360°*; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de *180°* en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones puede incluir la opinión de clientes internos y/o externos.

Evaluación de 360° es la herramienta N° 25.

Uso recomendado

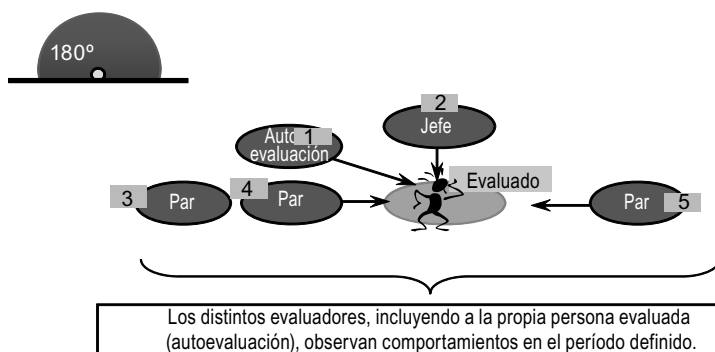
- Desempeño
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Autodesarrollo

Figura N° 53

Evaluación de 180° por competencias



Otros comentarios

La *Evaluación de 180°* se lleva a cabo con un propósito de desarrollo.

Para que sea eficaz debe medir las competencias del modelo.

HERRAMIENTA N° 24

Evaluación de 180°

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La *Evaluación de 180°* se utiliza desde hace mucho tiempo en el ámbito de las organizaciones aunque es menos conocida que la *Evaluación de 360°* (herramienta N° 25). Al igual que esta, su aplicación es diversa. La descripción que aquí se realiza de esta herramienta responde a las buenas prácticas.

La denominación “180°” expresa que la mirada sobre la persona evaluada es múltiple, es decir, lo evalúan una serie de individuos que, en principio, pueden observar sus comportamientos y dar una opinión fundada al respecto.

Otro aspecto importante a considerar es que esta herramienta es una evaluación que se realiza con un único propósito: el desarrollo de la persona.

En una *Evaluación de 180°* los evaluadores podrían ser:

- De jerarquía superior a la del evaluado, por ejemplo, su jefe directo y el jefe de su jefe.
- El propio colaborador, en una autoevaluación. Se autoevalúa y de ese modo, sus observaciones se integran a la mirada de 180 grados.
- Pares. Compañeros del mismo equipo o personas de otras áreas pertenecientes a su mismo nivel jerárquico.

En adición a todos los anteriores, también podrían formar parte de los evaluadores:

- Clientes internos y/o externos. Personas que reciben los servicios o parte de la tarea que realiza el evaluado.

La participación de todos los mencionados en una *Evaluación de 180°* tendrá sentido cuando estos evaluadores conozcan al evaluado y tengan la posibilidad de observar sus comportamientos. En caso contrario, la evaluación que proporcionarán no será útil para el propósito final de la herramienta: el crecimiento del evaluado.

Las principales características de la *Evaluación de 180°* son las siguientes:

- Es una herramienta para el desarrollo de personas.
- Las distintas evaluaciones deben realizarse sin identificación de quiénes son los evaluadores.
- Debe garantizarse la confidencialidad de cada evaluación parcial.
- Deben procesarse fuera de la organización (un consultor externo que garantice la confidencialidad del proceso).
- Se confecciona un solo informe que recibe el evaluado.
- La organización recibe un informe consolidado del grado de desarrollo de las distintas competencias.

Aplicaciones prácticas

La *Evaluación de 180°*, para que sea efectiva, debe medir las competencias del modelo organizacional, que deberá estar diseñado en función de la visión y la estrategia (herramienta N° 37, *Modelo de competencias*). Ambas características son imprescindibles. En caso contrario, la inversión realizada en la implantación de esta herramienta no será eficaz.

La *Evaluación de 180°* puede realizarse utilizando las *Fichas de evaluación reducidas* (herramienta N° 28). Estas podrán ser procesadas de manera digital.

Otra sugerencia que se plantea a quienes utilizan las evaluaciones de 180° es su aplicación en talleres, para que los evaluadores realicen sus respectivas evaluaciones guiados por un experto.

Si bien la *Evaluación de 180°* puede ser aplicada a todos los niveles, es una herramienta especialmente indicada para los niveles ejecutivos.

HERRAMIENTA N° 25

Evaluación de 360° - *Feedback 360°*

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.

Uso recomendado

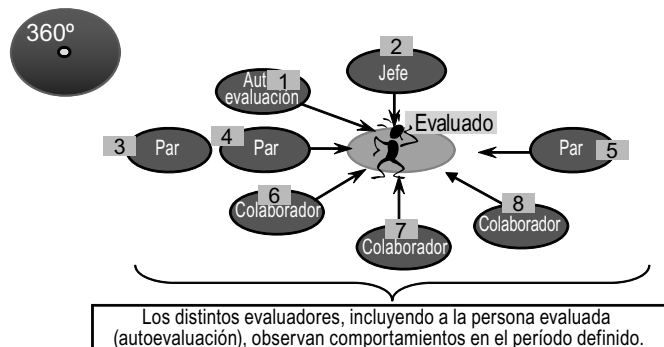
- Desempeño
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Autodesarrollo

Figura N° 54

Evaluación de 360° por competencias



Otros comentarios

La *Evaluación de 360°* se lleva a cabo con un propósito de desarrollo e involucra a múltiples evaluadores. Ver diferencias con *Diagnóstico circular*, herramienta N° 12.

Para que sea eficaz debe medir las competencias del modelo.

HERRAMIENTA N° 25

Evaluación de 360° - *Feedback 360°*

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La *Evaluación de 360°*, también conocida por su denominación en inglés, *Feedback 360°*, tiene una amplia difusión en el ámbito de las organizaciones y su aplicación es diversa. La descripción que aquí se realiza de esta herramienta responde a las buenas prácticas.

La denominación “360°” se utiliza para expresar que la mirada sobre la persona evaluada es múltiple, es decir, lo evalúan una serie de individuos que, en principio, pueden observar sus comportamientos y dar una opinión fundada al respecto.

Otro aspecto importante a considerar es que esta herramienta es una evaluación que se realiza con un único propósito: el desarrollo de la persona.

En una *Evaluación de 360°* los evaluadores podrían ser:

- De jerarquía superior a la del evaluado, por ejemplo, su jefe directo y el jefe de su jefe.
- El propio colaborador, por medio de una autoevaluación. Se autoevalúa y de ese modo sus observaciones se integran a la mirada de 360 grados.
- Pares. Compañeros del mismo equipo o personas de otras áreas pertenecientes a su mismo nivel jerárquico.
- Colaboradores del evaluado o subordinados. Personas que reportan al evaluado de manera directa.

En adición a todos los anteriores, también podrían formar parte de los evaluadores:

- Clientes internos y/o externos. Personas que reciben los servicios o parte de la tarea que realiza el evaluado.

La participación de todos los mencionados en una *Evaluación de 360°* tendrá sentido cuando estos evaluadores conozcan al evaluado y tengan la posibilidad de observar sus comportamientos. En caso contrario, la evaluación que proporcionarán no será útil para el propósito final de la herramienta: el crecimiento del evaluado.

En resumen, las principales características de la *Evaluación de 360°* son las siguientes:

- Es una herramienta para el desarrollo de personas.
- Las distintas evaluaciones deben realizarse sin identificación de quiénes son los evaluadores.
- Debe garantizarse la confidencialidad de cada evaluación parcial.
- Deben procesarse fuera de la organización (un consultor externo que garantice la confidencialidad del proceso).
- Se confecciona un solo informe que recibe el evaluado.
- La organización recibe un informe consolidado del grado de desarrollo de las distintas competencias.

Aplicaciones prácticas

La *Evaluación de 360°*, para que sea efectiva, debe medir las competencias del modelo organizacional, que deberá estar diseñado en función de la visión y la estrategia (herramienta N° 37, *Modelo de competencias*). Ambas características son imprescindibles. En caso contrario, la inversión realizada en la implantación de esta herramienta no será eficaz.

La *Evaluación de 360°* puede realizarse utilizando las *Fichas de evaluación reducidas* (herramienta N° 28). Estas podrán ser procesadas de manera digital.

Otra sugerencia que se plantea a quienes utilizan las evaluaciones de 360° es su aplicación en talleres, para que los evaluadores realicen sus respectivas evaluaciones guiados por un experto.

Si bien la *Evaluación de 360°* puede ser aplicada a todos los niveles, es una herramienta especialmente indicada para los niveles ejecutivos.

HERRAMIENTA N° 26

Evaluación vertical (del desempeño)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo (“jefe del jefe”).

Uso recomendado

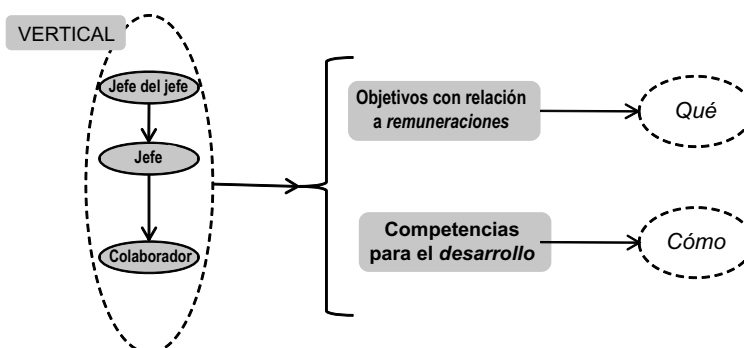
- Desempeño
- Remuneraciones

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Codesarrollo
- Jefe entrenador

Figura N° 55

Evaluación vertical del desempeño



Otros comentarios

La *Evaluación vertical* se divide en dos partes: objetivos y competencias, para una mejor evaluación del desempeño de los colaboradores.

Se implementa en relación con el ejercicio fiscal de la organización.

HERRAMIENTA N° 26

Evaluación vertical (del desempeño)

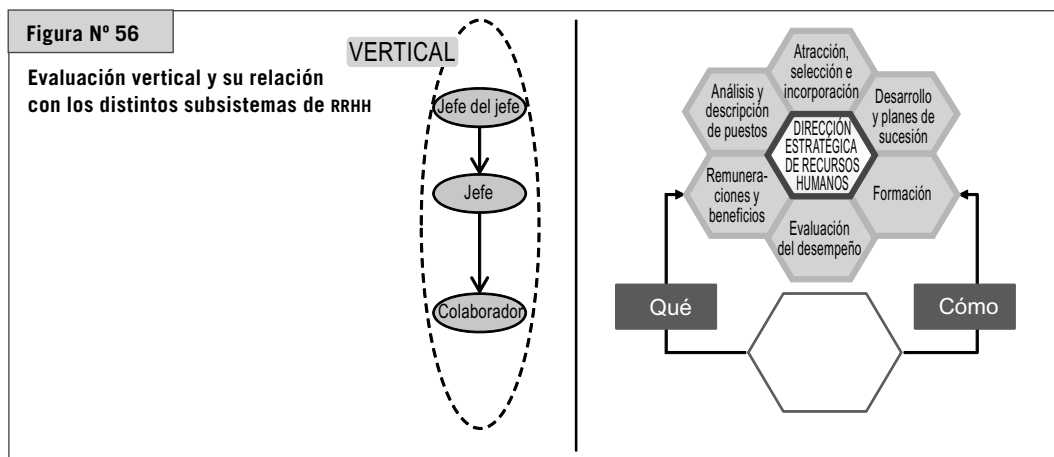
DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La *Evaluación vertical del desempeño* es uno de los procesos vitales en una organización y, como surge de la definición, permite la evaluación del desempeño por parte del jefe y, en nuestra opinión, debe incluir la autoevaluación.

La evaluación del desempeño es un proceso organizacional estructurado que tiene un doble propósito: por un lado, que la organización pueda mensurar el desempeño de sus colaboradores –usualmente se combinan objetivos y competencias– y, por el otro, que el colaborador reciba retroalimentación sobre cómo está haciendo las cosas (su desempeño), lo cual es un derecho que le asiste.

La denominación de “vertical” hace referencia a los actores más usuales del proceso: el jefe directo, el colaborador (autoevaluación) y una mirada adicional, como es la del jefe del jefe (en nuestra metodología denominamos a ese aspecto *la tercera firma*).

Como puede apreciarse en la figura siguiente, se relaciona con dos subsistemas: *Remuneraciones y beneficios* y *Formación* –en especial, con el desarrollo de competencias–.



Aplicaciones prácticas

La *Evaluación del desempeño*, denominada vertical en esta obra, ofrece una doble finalidad. Por un lado, es una herramienta para dirigir la organización y los distintos grupos de trabajo y, por otro, responde a un derecho del trabajador (que se le informe acerca de su desempeño).

- Para un directivo, la *Evaluación vertical* le permitirá fijar objetivos, consensuar con su equipo de trabajo las metas a alcanzar en un período determinado y, luego, realizar el seguimiento correspondiente.
- Desde la perspectiva del colaborador, la *Evaluación vertical* le permitirá conocer con claridad qué se espera de él en un determinado período y le dirá, además, cuáles serán las instancias de control o seguimiento por parte de sus superiores.

En adición a todo lo anterior, permitirá el desarrollo de los colaboradores. Cuando la *Evaluación vertical* está bien implementada plantea para todos los involucrados una situación *ganar-ganar*: es buena para todos.

HERRAMIENTA N° 27

Ficha de evaluación

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

Uso recomendado

- Desarrollo
- Desempeño
- Selección

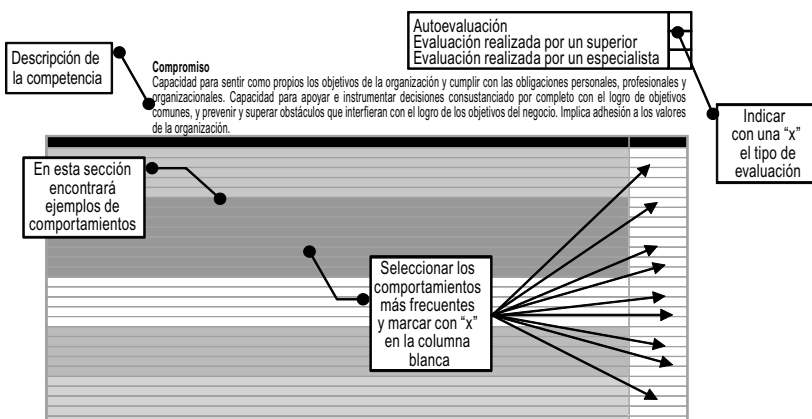
Con frecuencia, se utilizan de manera combinada con las *Fichas reducidas*.

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Determinación temprana de brechas
- Autodesarrollo
- Jefe entrenador

Figura N° 57

Ficha de evaluación



Otros comentarios

Se confeccionan a medida de la organización y en función de su modelo de competencias, siendo este su uso más frecuente.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA Nº 27

Ficha de evaluación

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Una de las dificultades que usualmente se plantean es que las personas, en su desempeño, evidencian o pueden evidenciar comportamientos de diferente grado. En ese caso ¿cómo evaluarlos? Una respuesta rápida y válida es: *identifique los comportamientos que evidencia con mayor frecuencia*.

En nuestra firma consultora hemos diseñado un método que soluciona la mayoría de los problemas detectados, en cuanto a comportamientos y su medición.

Como ocurre con cualquier herramienta, la *Ficha de evaluación* requiere que se conozca acerca de su modo de aplicación; particularmente, es necesario que el evaluador esté familiarizado con la observación de comportamientos.

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

Frente a esta situación es posible plantearse dos preguntas básicas:

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

Como se expresara, muchas personas manifiestan comportamientos correspondientes a diferentes grados o niveles. Frente a esta situación, el evaluador –eventualmente– podrá reconocer comportamientos de diferentes niveles en la persona bajo evaluación y a través de un cálculo matemático determinar el grado correspondiente.

Se confeccionan tantas fichas como competencias requeridas para el puesto de trabajo se hayan definido, y en ellas se exponen diversos comportamientos.

Una vez confeccionadas las fichas correspondientes se realiza el procesamiento. El resultado obtenido será la brecha existente –o la ausencia de brecha– entre el nivel requerido por el puesto de trabajo en esa competencia en particular y los comportamientos observados.

Por último, el resultado final será la comparación entre lo requerido por el puesto en cada una de las competencias, con los resultados obtenidos de las Fichas de evaluación correspondientes.

Aplicaciones prácticas

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

- Evaluaciones verticales (del desempeño).
- Evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados).
- Cuando se implanta Gestión por Competencias.
- Para medir el capital intelectual, frente a compras, fusiones, adquisiciones, etcétera.
- Para medir las competencias de un colaborador en Planes de sucesión, Diagramas de reemplazo, Planes de carrera y otros programas organizacionales para el desarrollo de personas dentro de la organización.

HERRAMIENTA N° 28

Ficha de evaluación reducida

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

Uso recomendado

- Desarrollo
- Desempeño
- Selección

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Modelo de competencias
- Modelo de conocimientos
- Modelo de valores
- Diccionario de comportamientos
- Autodesarrollo

Figura N° 58

Ficha de evaluación reducida

Comportamientos	
	✓

1

La ficha presenta un conjunto de comportamientos

2

Una sola opción por grado

A
B
C
D
N/D

3

Procesamiento

Otros comentarios

Estas fichas se confeccionan a medida de la organización. Para medir competencias se diseñan en función del modelo organizacional. También pueden ser utilizadas en el Modelo de valores y en el Modelo de conocimientos.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 28

Ficha de evaluación reducida

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La *Ficha de evaluación reducida* respeta algunos elementos de los utilizados en la ficha descrita anteriormente (herramienta N° 27), como la utilización de colores. Sin embargo, su diseño es diferente y más simple su aplicación. La figura de la página precedente muestra una *Ficha de evaluación reducida* para medir competencias. También puede diseñarse para medir valores y conocimientos.

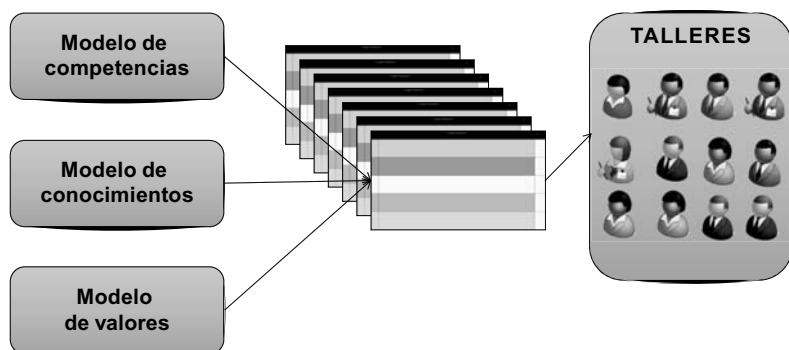
En cuanto a su aplicación en el *Modelo de competencias*, se confeccionan tantas fichas como competencias requeridas para el puesto de trabajo se hayan definido. En cuanto a su utilización, se requiere que el evaluador esté familiarizado con la observación de comportamientos.

En cualquiera de las aplicaciones mencionadas, fichas reducidas para evaluar competencias, conocimientos y/o valores, el resultado obtenido una vez realizada la evaluación será la existencia –o no– de una brecha entre el nivel requerido por el puesto de trabajo y lo observado.

Cuando la aplicación de fichas reducidas en la medición de competencias, conocimientos o valores se realiza en el ámbito de un taller, la herramienta mejora su eficacia. Esta situación se verifica en otras herramientas mencionadas en esta obra, como, por ejemplo, en la *Determinación temprana de brechas* (*Inventario*), herramienta N° 11.

Figura N° 59

Ficha de evaluación reducida. Su aplicación



Aplicaciones prácticas

Las *Fichas de evaluación reducida* son más eficaces cuando se aplican en talleres presenciales, como se expresa en la figura precedente. Pueden ser utilizadas para evaluaciones múltiples. Entre los usos más frecuentes se pueden mencionar:

- Diagnóstico circular.
- Evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados).
- Cuando se implanta Gestión por Competencias.
- Para medir el capital intelectual, frente a compras, fusiones, adquisiciones, etcétera.
- Para medir las competencias, conocimientos y/o valores de un colaborador en Planes de sucesión, Diagramas de reemplazo, Planes de carrera y otros programas organizacionales para el desarrollo de personas dentro de la organización.

HERRAMIENTA N° 29

La herramienta N° 29 propone un tema de amplia difusión, relativo a la formación de formadores. En la 29 B se ha introducido una variante significativa: el método de trabajo *Formador de formadores* se ha combinado con *Codesarrollo* (herramienta N° 9); de este modo, una herramienta de tipo “tradicional” se ha convertido en una novedosa variante a ser considerada en el aprendizaje de adultos, tanto en el caso de la adquisición de conocimientos como en el desarrollo de competencias.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

29 A**Formador de formadores (Método)****29 B****Formador de formadores. Manuales MACH**

En esta herramienta en particular, la N° 29 B contiene a la 29 A; es decir, los Manuales MACH para *Formador de formadores*, en todas sus variantes, utilizan *Codesarrollo* para garantizar su efectividad.

Estas herramientas se diseñan a medida de cada organización. En especial se relacionan con los *Modelos de competencias, conocimientos y/o valores* (herramientas N° 37, 38 y 39, respectivamente).

HERRAMIENTA N° 29 A

Formador de formadores (Método)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Método por el cual se capacita a otros instructores para que puedan –a su vez– impartir luego esa misma actividad de acuerdo con materiales e instructivos específicos.

Uso recomendado

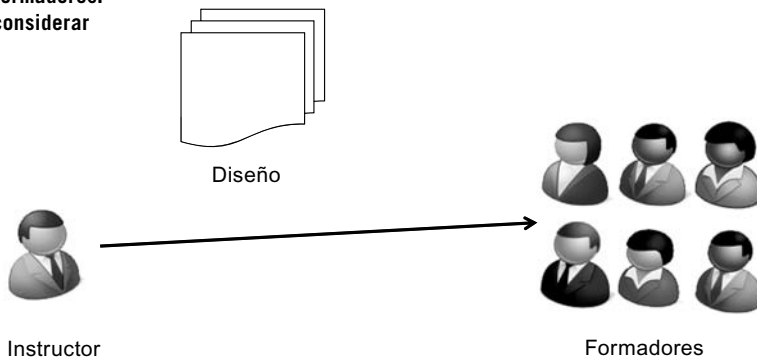
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Modelo de competencias
- Diccionario de competencias
- Codesarrollo
- Autodesarrollo
- Difusión del modelo de competencias

Figura N° 60

Formador de formadores.
Elementos a considerar



Otros comentarios

La expresión “Formador de formadores” usualmente se vincula con las buenas prácticas para ser instructor. En esta herramienta se propone algo más: los materiales específicos para cada actividad a impartirse. Ver, además, la segunda parte de esta herramienta, la N° 29 B.

HERRAMIENTA Nº 29 A

Formador de formadores (Método)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Como surge de la definición dada en la página anterior, *Formador de formadores* hace referencia a la figura de una persona que forma a otras para ser, a su vez, instructor de una determinada actividad.

Antes de continuar, creo importante compartir con el lector algunas definiciones.

Definición

Instructor. Persona que imparte una actividad de aprendizaje con base en un diseño propio o uno adoptado; por ejemplo, puede basarse en una metodología que no ha diseñado personalmente o en un libro escrito por otro. Al igual que el *experto*, es un conocedor del tema del que se ocupa, pero sin llegar a su nivel.

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 la misión de la organización, o su modelo de valores y/o competencias.

Experto. Se trata de la persona que domina un tema en toda su gama y profundidad; tiene experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta.

Experto reconocido. Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia, junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional y/o sus aportes originales a la especialidad.

Los “formadores” que serán luego los replicadores del tema en cuestión deberán conocerlo sin ser necesariamente expertos en él. Por lo tanto, y de acuerdo a las definiciones ofrecidas, serán instructores para impartir talleres (cursos, seminarios, etc.) sobre un determinado tema en el cual fueron formados a través de la aplicación de esta herramienta (*Formador de formadores*).

El método aquí descrito, *Formador de formadores*, podría ser aplicado en la transferencia de *know how* para llevar a la práctica ciertos talleres; por ejemplo, para definir un modelo de competencias. En ese caso, los que recibirán formación serán considerados “facilitadores”.

Aplicaciones prácticas

La expresión “formador de formadores” tiene dos aplicaciones diferentes en la práctica profesional. La utilizada en esta obra, descrita en esta herramienta y en la siguiente, 29 B, pone el foco en transmitir conocimientos y experiencias prácticas para que aquellos que reciban la instrucción puedan luego impartir una determinada actividad.

Otro enfoque consiste en dar a los instructores conocimientos y consejos sobre cómo ser instructor o facilitador, sin relación con temática alguna. En estos casos el propósito será que los asistentes “pierdan el miedo escénico” y mejoren su calidad como expositores, además de que reciban consejos válidos sobre cómo manejar a los participantes, desde su ubicación física en un salón hasta cómo obtener mejores resultados en los ejercicios.

Este último enfoque, si bien muy valioso, no constituye la orientación que en este libro se ha dado a la herramienta, y es solo un aspecto a considerar dentro de la temática tratada.

HERRAMIENTA N° 29 B

Formador de formadores. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller de codesarrollo. Incluyen: 1) material para proyección; 2) cuadernillo del participante; 3) manual del instructor.

Uso recomendado

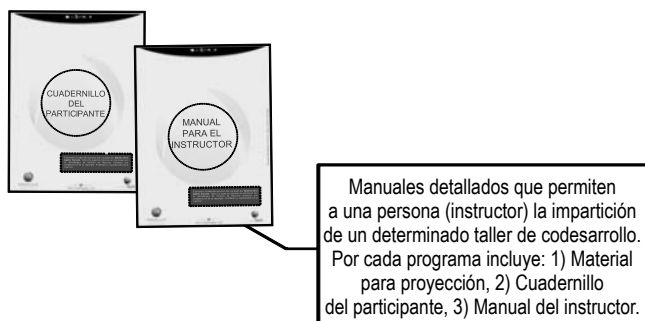
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Capacitación
- Modelo de competencias
- Diccionario de competencias
- Codesarrollo
- Autodesarrollo
- Difusión del modelo de competencias
- Programas para jefes

Figura N° 61

Formador de formadores. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH



Otros comentarios

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 29 B

Formador de formadores. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los manuales para *Formador de formadores* tienen una utilización diversa. Su definición de acuerdo con el *Diccionario de términos de Recursos Humanos* es:

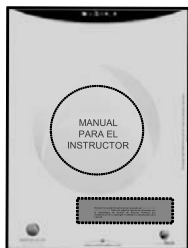
Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller o curso.

En esta herramienta se hace referencia a la versión desarrollada por nuestra firma en materia de *Formador de formadores* de acuerdo a la Metodología MACH. Esto implica que se combinan diferentes herramientas de diseño exclusivo y se utilizan los términos de acuerdo con las definiciones dadas tanto en esta obra como en la mencionada más arriba (*Diccionario de términos de Recursos Humanos*).



El Cuadernillo del participante le permite a este:

1. Seguir el taller durante la actividad.
2. Realizar los ejercicios, juegos, casos, etc., según corresponda en cada caso.
3. La confección del plan de acción, requerido por el método *Codesarrollo*.
4. Continuar trabajando luego de finalizada la actividad.



Manuales detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller de codesarrollo.

Por cada programa incluye:

- a) Material para proyección.
- b) Cuadernillo del participante (descrito más arriba).
- c) Manual del instructor, que incluye la resolución de los ejercicios.

Aplicaciones prácticas

Los *Manuales para Formador de formadores Metodología MACH* se relacionan con diversas herramientas mencionadas en esta obra.

- *Capacitación*, herramienta N° 7.
- *Codesarrollo*, herramientas N° 9 A, 9 B y 9 C.
- *Programa de difusión del modelo de competencias*, herramienta N° 44.
- *Programas para jefes*, herramientas N° 45, 46, 47, 48 y 49.
- Transmisión de *know how* para talleres de todo tipo, como los mencionados –solo por citar algunos ejemplos– en la *Determinación temprana de brechas* y en el *Diagnóstico circular* (herramientas N° 11 y 12, respectivamente).

Asimismo, pueden ser aplicados a cualquier tipo de actividad de formación, no mencionada en esta obra, que deba desarrollarse bajo un formato presencial.

HERRAMIENTA N° 30

La herramienta N° 30 presenta acciones para el desarrollo de una competencia a través de sugerencias prácticas para llevar a cabo al mismo tiempo que se realizan las tareas habituales.

Para que este desarrollo se realice en relación con la visión y estrategia organizacional, su diseño debe ser a medida de cada organización y en función de su respectivo *Modelo de competencias* (ver herramienta N° 37).

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

30 A**Guías de desarrollo dentro del trabajo****30 B****Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo**

La herramienta N° 30 A describe las Guías. Estas se confeccionan para todas las competencias del modelo.

La herramienta N° 30 B contiene a la 30 A, es decir, los Manuales de Desarrollo MACH, integrados por tres elementos: Manual del usuario, Manual de uso para Recursos Humanos y las Guías propiamente dichas.

En todos los casos, las Guías se diseñan a medida de cada organización y se relacionan con los *Modelos de competencias* o *de valores*, según corresponda (herramientas N° 37 y 39, respectivamente).

HERRAMIENTA N° 30 A

Guías de desarrollo dentro del trabajo

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar o incrementar/mejorar conocimientos, según corresponda.

Uso recomendado

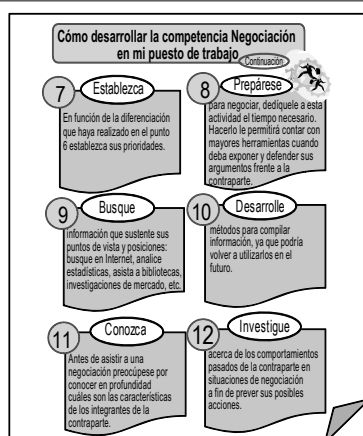
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Codesarrollo
- Autodesarrollo
- Jefe entrenador

Figura N° 62

Guías de desarrollo dentro del trabajo



Para cada una de las competencias del modelo se diseñan pequeños "tips", para incorporar a la actividad cotidiana, que ayudan a tener comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar.

Otros comentarios

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta. Ver similitudes y diferencias con la herramienta N° 31 A, *Guías de desarrollo fuera del trabajo*.

HERRAMIENTA N° 30 A

Guías de desarrollo dentro del trabajo

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

En esta herramienta en particular se le ofrecen al colaborador consejos prácticos para llevar a cabo mientras realiza su labor. Ejemplo: una persona debe llevar a cabo una negociación y antes de realizarla busca en las mencionadas guías consejos para aplicar en ese caso concreto. Las guías suelen complementarse con otros materiales de apoyo, como lecturas sugeridas.

Las *Guías de desarrollo dentro del trabajo* se diseñan, usualmente, para el desarrollo de competencias. Sin embargo, podrían tener otras aplicaciones, por ejemplo, dentro de un Modelo de conocimientos.

En relación con esta herramienta, es muy importante tener en cuenta la definición de autodesarrollo que se consigna más abajo.

Muchos especialistas en Recursos Humanos preguntan cómo es posible controlar que un colaborador, efectivamente, llevó a cabo el autodesarrollo –en el ejemplo dado más arriba, si leyó las *Guías de desarrollo dentro del trabajo* para la competencia Negociación antes de llevar a cabo una acción relacionada a dicha competencia (negociación)–. Usualmente, se sorprenden cuando nuestra respuesta es que no es posible controlar –no al menos de manera literal–. El “control” se realizará en el momento de medir competencias, allí se podrá ver el resultado obtenido, si el colaborador ha mejorado o no, pero no se puede establecer un control directo sobre el uso o no de las guías, en cada caso, dado que se trata de autodesarrollo.

Por último, para que el desarrollo sea efectivo las acciones sugeridas en las guías se deben realizar con la intención de mejorar.

Definición

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

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

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

Intencionalidad (en el desarrollo de capacidades). Proceso interno de una persona que le permite tomar conciencia de que a través de una determinada actividad se pueden lograr ciertos objetivos –por ejemplo, el desarrollo de una competencia–.

Aplicaciones prácticas

Las *Guías de desarrollo*, tanto dentro del trabajo como fuera del mismo (herramienta N° 31), requieren, como muchas otras herramientas, un diseño experto.

Si bien puede parecer un comentario innecesario, una guía confeccionada sin el conocimiento necesario puede ofrecer al usuario desde consejos inadecuados hasta otros poco efectivos. Esto producirá, entre otros aspectos no deseados, la pérdida de confianza por parte de los colaboradores.

Las *Guías de desarrollo* requieren, además, difusión entre directivos y colaboradores. Para ello los responsables de Recursos Humanos deberán realizar varias acciones al respecto. Primero, un evento de lanzamiento e incluirlas en los *Programas de difusión del modelo de competencias* (herramienta N° 44) y, luego, otras acciones, como se mencionan en la parte B de esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 30 B

Guías de desarrollo dentro del trabajo.

Manual de desarrollo

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Conjunto de teoría, guías para el desarrollo e instructivos para el usuario y para el área de Recursos Humanos.

Un manual de desarrollo puede estar integrado por:

- Guías de desarrollo dentro del trabajo.
- Guías de desarrollo fuera del trabajo.

Uso recomendado

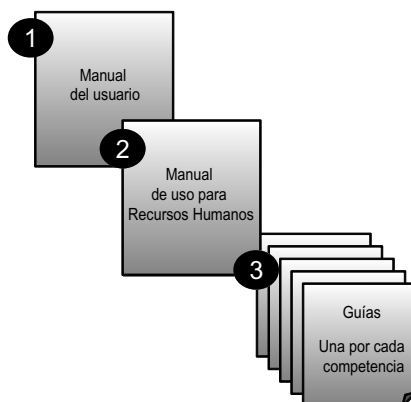
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Codesarrollo
- Autodesarrollo
- Jefe entrenador

Figura N° 63

Manual de desarrollo - dentro del trabajo



Incluye las guías para cada una de las competencias y se diseña a medida de cada organización

Otros comentarios

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta. Ver similitudes y diferencias con la herramienta N° 31 B, *Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo.*

HERRAMIENTA N° 30 B

Guías de desarrollo dentro del trabajo.

Manual de desarrollo

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Muchas organizaciones implementan al mismo tiempo las *Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo*, en esos casos, el *Manual de desarrollo* –usualmente– se prepara contemplando ambas guías en conjunto.

En esta herramienta se hará referencia al Manual de desarrollo para una sola de las guías: *Dentro del trabajo*. Como decíamos en el párrafo precedente, si se preparase un solo manual, en esos casos, se deberá considerar de manera conjunta lo descrito en esta herramienta junto con lo que se verá en la siguiente, herramienta N° 31.

1

Manual
del usuario

El *Manual del usuario*, como su nombre lo indica, guía al colaborador en el uso de las guías.

El usuario de una *Guía de desarrollo* debe conocer las distintas opciones, y cómo elegir entre ellas en función de sus propias necesidades y características.

2

Manual de uso
para Recursos
Humanos

El Manual de uso para Recursos Humanos es una amplia guía para el profesional del área. Incluye una diversidad de temas:

- Cómo explicarle al usuario para qué sirven las guías y cómo utilizarlas.
- Cómo difundir las guías, desde lo conceptual hasta consejos prácticos sobre cómo promocionarlas a través del correo electrónico.

3

Guías

Una por cada
competencia

Incluye guías para cada una de las competencias y, en todos los casos, se diseñan a medida de cada organización.

Las guías ofrecen consejos / tips prácticos para usar la competencia en un nivel superior.

Aplicaciones prácticas

Al momento de preparar esta obra, nuestra firma cuenta con numerosas implementaciones en materia de *Manuales de desarrollo*, tanto dentro como fuera del trabajo.

La mayoría de nuestros clientes han implementado las guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo de manera conjunta y esa es nuestra sugerencia. Usualmente, las guías son incluidas en la intranet organizacional, no siendo este un requisito imprescindible.

Las guías, también, recuerdan al usuario los comportamientos (*Diccionario de comportamientos organizacional*, herramienta N° 15) que se esperan de ellos en relación con la competencia que cada uno deba desarrollar.

HERRAMIENTA N° 31

La herramienta N° 31 presenta acciones para el desarrollo de una competencia a través de sugerencias prácticas para llevar a cabo, como su nombre lo indica, fuera del ámbito laboral. Por lo tanto, no están conectadas con las tareas habituales y se realizan en cualquier otro lugar y circunstancia.

Para que este desarrollo se realice en relación con la visión y estrategia organizacional, su diseño debe ser a medida de cada organización y en función de su respectivo *Modelo de competencias* (ver herramienta N° 37).

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

31 A**Guías de desarrollo fuera del trabajo****31 B****Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo**

La herramienta N° 31 A describe las Guías. Estas se confeccionan para todas las competencias del modelo.

La herramienta N° 31 B contiene a la 31 A, es decir, los Manuales de Desarrollo MACH, integrados por tres elementos: Manual del usuario, Manual de uso para Recursos Humanos y las Guías propiamente dichas.

En todos los casos, las Guías se diseñan a medida de cada organización y se relacionan con los *Modelos de competencias o de valores*, según corresponda (herramientas N° 37 y 39, respectivamente).

HERRAMIENTA N° 31 A

Guías de desarrollo fuera del trabajo

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles ideas que permiten desarrollar las competencias del modelo organizacional en otras actividades no relacionadas con el ámbito laboral, poniendo en juego la competencia, o incrementar/mejorar conocimientos, según corresponda.

Uso recomendado

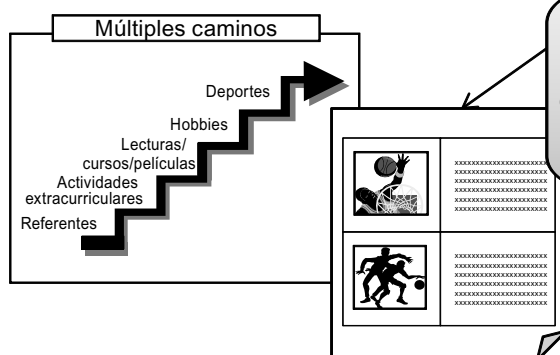
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Codesarrollo
- Autodesarrollo
- Jefe entrenador

Figura N° 64

Guías de desarrollo fuera del trabajo



Para cada una de las competencias del modelo se sugieren actividades no relacionadas con el ámbito laboral, que ayudarán a tener comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar.

Otros comentarios

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta. Ver similitudes y diferencias con la herramienta N° 30 A, *Guías de desarrollo dentro del trabajo*.

HERRAMIENTA N° 31 A

Guías de desarrollo fuera del trabajo

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

En esta herramienta en particular se le ofrecen al colaborador ideas sobre posibles actividades a realizar fuera del ámbito laboral. Ejemplos: deportes, hobbies, actividades extracurriculares, estudio de referentes, etcétera. No implica que el colaborador debe realizar estrictamente las actividades mencionadas en las guías, sino tomarlas como ejemplos y realizar esas u otras similares. Las guías incluyen, también, otros materiales de apoyo, como lecturas sugeridas.

Las *Guías de desarrollo fuera del trabajo* se diseñan para el desarrollo de competencias. Eventualmente, se podrían diseñar para la adquisición de conocimientos, pero no es frecuente esa aplicación.

Al igual que se comentó en la herramienta N° 30, en relación con esta herramienta es muy importante tener en cuenta la definición de autodesarrollo que se consigna más abajo.

Muchos especialistas en Recursos Humanos preguntan cómo es posible controlar si un colaborador efectivamente llevó a cabo el autodesarrollo, si leyó o no las guías de desarrollo fuera del trabajo, y/o preguntar si, por ejemplo, realiza algún deporte o hobby mencionado en las referidas guías. Usualmente, se sorprenden cuando nuestra respuesta es que no es posible controlar. No al menos de manera literal. El “control” se realizará en el momento de medir competencias; allí se podrá ver el resultado obtenido, si el colaborador ha mejorado o no, pero no se puede establecer un control directo en cada caso.

Por último, para que el desarrollo sea efectivo las acciones sugeridas en las guías se deben realizar con la intención de mejorar.

Definición

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

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

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

Intencionalidad (en el desarrollo de capacidades). Proceso interno de una persona que le permite tomar conciencia de que a través de una determinada actividad se pueden lograr ciertos objetivos –por ejemplo, el desarrollo de una competencia–.

Aplicaciones prácticas

Las *Guías de desarrollo*, tanto fuera del trabajo como dentro del ámbito laboral (herramienta N° 30), requieren, como muchas otras herramientas, un diseño experto.

Si bien puede parecer un comentario innecesario, una guía confeccionada sin el conocimiento requerido puede ofrecer al usuario desde consejos inadecuados hasta otros poco efectivos. Esto producirá, entre otros aspectos no deseados, la pérdida de confianza por parte de los colaboradores.

Las *Guías de desarrollo* requieren, además, difusión entre directivos y colaboradores. Para ello los responsables de Recursos Humanos deberán realizar varias acciones al respecto. Primero, un evento de lanzamiento e incluirlas en los *Programas de difusión del modelo de competencias* (herramienta N° 44) y, luego, otras acciones, como las que se mencionan en la parte B de esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 31 B

Guías de desarrollo fuera del trabajo.

Manual de desarrollo

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Conjunto de teoría, guías para el desarrollo e instructivos para el usuario y para el área de Recursos Humanos.

Un manual de desarrollo puede estar integrado por:

- Guías de desarrollo dentro del trabajo.
- Guías de desarrollo fuera del trabajo.

Uso recomendado

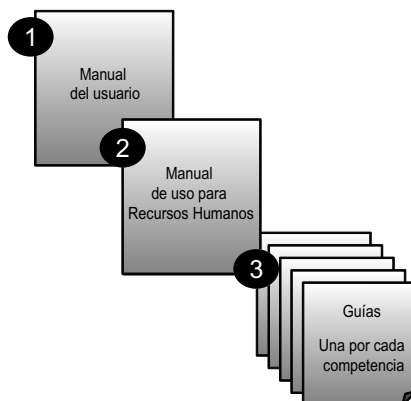
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Codesarrollo
- Autodesarrollo
- Jefe entrenador

Figura N° 65

Manual de desarrollo -
fuera del trabajo



Incluye las guías para cada una de las competencias y se diseña a medida de cada organización

Otros comentarios

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta. Ver similitudes y diferencias con la herramienta N° 30 B, *Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo.*

HERRAMIENTA N° 31 B

Guías de desarrollo fuera del trabajo.

Manual de desarrollo

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Muchas organizaciones implementan al mismo tiempo las *Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo*; en esos casos, el *Manual de desarrollo* –usualmente– se prepara contemplando ambas guías en conjunto.

En esta herramienta se hará referencia al *Manual de desarrollo* para una sola de las guías: *Fuera del trabajo*. Como decíamos en el párrafo anterior, si se preparase un solo manual, se deberá considerar de manera conjunta lo descrito en esta herramienta junto con lo visto en la precedente (N° 30).

1

Manual
del usuario

El *Manual del usuario*, como su nombre lo indica, guía al colaborador en el uso de las guías.

El usuario de una *Guía de desarrollo* debe conocer las distintas opciones, y cómo elegir entre ellas en función de sus propias necesidades y características.

2

Manual de uso
para Recursos
Humanos

El Manual de uso para Recursos Humanos es una amplia guía para el profesional del área. Incluye una diversidad de temas:

- Cómo explicarle al usuario para qué sirven las guías y cómo utilizarlas.
- Cómo difundir las guías, desde lo conceptual hasta consejos prácticos sobre cómo promocionarlas a través del correo electrónico.

3

Guías

Una por cada
competencia

Incluye guías para cada una de las competencias y, en todos los casos, se diseñan a medida de cada organización.

Las guías proveen ideas para realizar actividades fuera del ámbito laboral que ayuden a desarrollar y/o fortalecer las competencias del modelo organizacional.

Aplicaciones prácticas

Al momento de preparar esta obra, nuestra firma cuenta con numerosas implementaciones en materia de *Manuales de desarrollo*, tanto dentro como fuera del trabajo.

La mayoría de nuestros clientes han implementado las guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo de manera conjunta y esa es nuestra sugerencia. Usualmente, las guías son incluidas en la intranet organizacional, no siendo este un requisito imprescindible.

Las guías, también, recuerdan al usuario los comportamientos (*Diccionario de comportamientos organizacional*, herramienta N° 15) que se esperan de ellos en relación con la competencia que cada uno deba desarrollar.

HERRAMIENTA N° 32

Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Índices específicos para medir el resultado de la gestión del área de Recursos Humanos y de las distintas funciones que la componen.

Ejemplos: índices para medir el resultado general de Recursos Humanos o las áreas de Selección, Formación, Desarrollo de personas, Desempeño, etcétera.

Uso recomendado

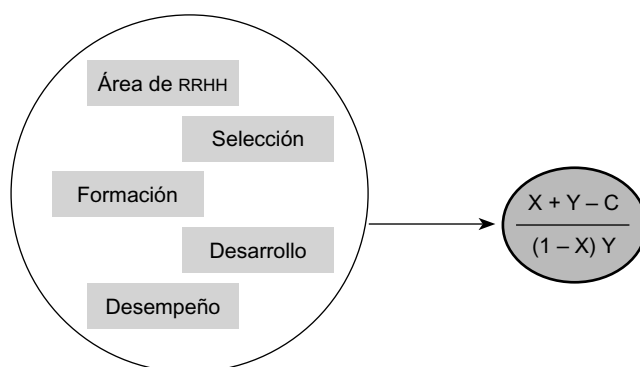
- Recursos Humanos (en su conjunto)
- Selección
- Desarrollo
- Formación
- Desempeño

Principales herramientas relacionadas

- Entrevista estructurada
- *Assessment Center Method* (ACM)
- Autopostulación
- Evaluación vertical
- Codesarrollo
- Taller de codesarrollo

Figura N° 66

Indicadores



Los indicadores permiten medir, a través de la aplicación de una fórmula, la gestión de un área, sector o función.

Otros comentarios

La gestión del área de Recursos Humanos puede ser medida a través de indicadores. Se puede elaborar diferentes indicadores, y la variedad al respecto es muy amplia. Cada organización deberá determinar cuáles son los más indicados.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA Nº 32

Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

¿Cómo elegir qué indicadores utilizar?

Algunas sugerencias para determinar los indicadores a utilizar, y su cantidad:

- Para determinar qué indicadores utilizar se sugiere analizar los principales aspectos que la dirección de la organización desea controlar en función de la estrategia empresarial global.
- Será de gran utilidad tomar un período de prueba que sea representativo de la actividad a medir –por ejemplo, los últimos 6 meses– y calcular los indicadores elegidos en ese lapso.
- Un director de Recursos Humanos con experiencia sabrá darse cuenta de si eligió bien los indicadores y si son lógicos los resultados obtenidos. También se puede requerir un asesoramiento externo para que lo ayude a establecer cuáles son los indicadores más apropiados en relación con el tamaño de la organización, el momento que esta atraviesa y el segmento de la economía al que pertenece.
- En ningún caso se aconseja aplicar todos los indicadores disponibles en el mercado o en la bibliografía especializada. Siempre se deben elegir unos pocos, asegurándose de que sean los más pertinentes en cada caso.

Ejemplo de un indicador sobre la gestión de Recursos Humanos.

FORMACIÓN

Inversión en formación por empleado

$$\frac{\text{Inversión en formación}}{\text{Cantidad de empleados capacitados}} = \$xx$$

En este ejemplo, el dato resultante (\$ xx) no dará información alguna, será solo un valor, un dato.

Para que un indicador como el expuesto sea de utilidad deberá compararse con “algo”.

Por ejemplo, el coeficiente de inversión en formación por empleado comparado con otros calculados –de la misma forma– en años anteriores; en ese caso, se tendrá información comparativa interna. O bien, se lo puede comparar con indicadores –calculados de la misma forma– de empresas similares, por tamaño y tipo de actividad.

Aplicaciones prácticas

Los indicadores para el control de la gestión de Recursos Humanos proveen información de relevancia para la alta dirección.

Permite analizar muchos aspectos de la gestión del área:

- Eficacia y eficiencia de la conducción del sector y de los profesionales que lo integran.
- Eficacia y eficiencia de los métodos de trabajo utilizados.
- Aprovechamiento de la inversión en asuntos diversos, por ejemplo, fuentes de reclutamiento en selección, inversión en formación, inversión en desarrollo de competencias, etcétera.
- Etcétera.

Cada organización deberá analizar y determinar cuáles aspectos le preocupan y, en especial, cuáles de esos factores se relacionan de manera directa con la consecución de la visión y estrategia organizacional.

HERRAMIENTA N° 33

Juegos didácticos

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Actividad formativa diseñada por un experto, en la que se utilizan accesorios tales como tarjetas, fichas y otros elementos similares a través de los cuales se le brinda al “jugador” información sobre un tema en particular con el propósito de fijar conceptos. Para cada juego se establece un reglamento.

Uso recomendado

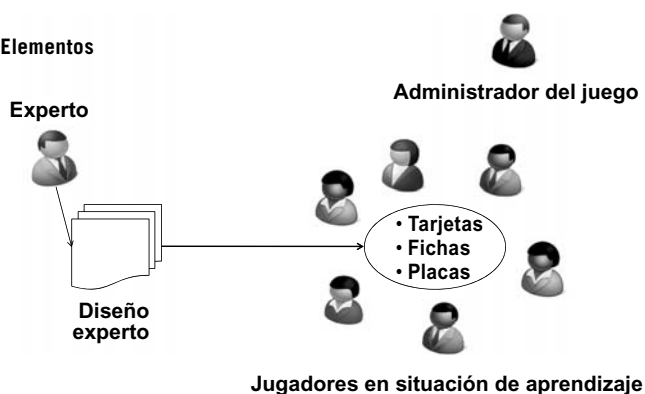
- Formación
- Autodesarrollo

Principales herramientas relacionadas

- Modelo de competencias
- Modelo de conocimientos
- Modelo de valores
- Difusión del modelo de competencias
- Formación
- Codesarrollo

Figura N° 67

Juegos didácticos. Elementos



Otros comentarios

Si bien los *Juegos didácticos* se utilizan desde hace mucho tiempo, la firma ha realizado un diseño propio y exclusivo de ellos.

HERRAMIENTA N° 33

Juegos didácticos

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los *Juegos didácticos* han tenido una gran difusión en los últimos años. Los hay de todo tipo, desde algunos que bajo un formato “educativo” no dejan realmente ninguna enseñanza a sus “jugadores”, hasta otros que constituyen herramientas muy útiles.

Por lo tanto, la primera pregunta que una persona debe formularse al respecto es *qué enseñanza dejará el juego a los participantes, y qué utilidad tendrá para los participantes*. En este punto se podría, además, hacer una distinción: ciertos juegos pueden formar parte de una actividad de formación y ser utilizados por el instructor como parte de un programa, mientras que otros juegos cumplen su finalidad didáctica por sí mismos.

Esta herramienta hará referencia a los juegos didácticos que tienen un fin en sí mismos, de manera independiente de un programa mayor, aunque sea frecuente la utilización de juegos en actividades de formación, a modo de “disparadores”, para luego dar explicaciones de contenido adicionales sobre el tema en cuestión –un uso que yo misma les he dado en muchas actividades–. En estos casos, la actividad de aprendizaje no proviene del juego en sí, sino de las explicaciones posteriores.

En resumen, para que los juegos didácticos sean considerados una herramienta de Recursos Humanos, los participantes deben aprender algo a lo largo de la actividad. Por ejemplo, en relación con otras herramientas de esta obra, a través de un juego didáctico se podría aprender a observar comportamientos (relacionar con herramientas N° 24, 25, 26, 27 y 28, por citar solo algunas).

La expresión “juegos didácticos” usualmente se relaciona con ciertos elementos materiales, tales como placas, tarjetas, fichas, por lo cual se identifica correctamente como “juego” a cierta actividad. Sin embargo, en nuestra opinión, para que un juego sea didáctico debe sumársele un *diseño experto*. Por ejemplo, si el propósito es *observar comportamientos*, la persona que diseñe el juego deberá, además, ser un experto en cómo observar dichos comportamientos, ya que muchos cometen errores al respecto e incluyen en esta técnica otros elementos, como opiniones personales; de este modo, un hecho objetivo se transforma en algo que no lo es. Esta observación se aplica a cualquier tipo de juego didáctico sobre la temática de esta obra: los Recursos Humanos.

En resumen, los juegos didácticos como herramienta de Recursos Humanos implican una combinación de diseño experto, un reglamento acerca del juego en sí, y elementos para el desarrollo del juego –como tarjetas, fichas o placas y otros materiales de apoyo para que el juego cumpla con su objetivo–. Para que el aprendizaje se afiance, cada juego va acompañado con una “solución” que los jugadores conocerán una vez finalizada la actividad. Esta “solución” incluye fundamentos teóricos y/o de buenas prácticas acerca de las temáticas abordadas en el juego, según corresponda.

Aplicaciones prácticas

Ejemplos de *Juegos didácticos* de la Metodología MACH:

- Falso/verdadero sobre diferentes temáticas: Recursos Humanos, Rol del jefe, Jefe entrenador, entre otras.
- Amplia gama de juegos sobre competencias y comportamientos.
- Conocimientos versus competencias.
- Comportamientos versus competencias.
- Preguntas y comportamientos.

Por último, en relación con el ejemplo mencionado más arriba, si el propósito es *observar comportamientos*, para una mayor efectividad se podría diseñar juegos a medida utilizando para ello los *Diccionarios* de la organización (herramientas N° 14, 15 y 16).

HERRAMIENTA N° 34

Mapa del modelo de competencias

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documento organizacional que facilita la comprensión del *Modelo de competencias* al explicar la interrelación de las distintas competencias que lo componen.

Uso recomendado

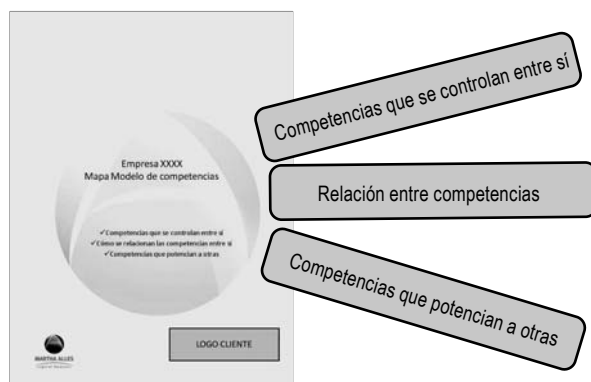
- Armado del modelo de competencias
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Modelo de competencias
- Difusión del modelo
- Diccionario de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Desarrollo de competencias
- Autodesarrollo

Figura N° 68

Mapa del modelo de competencias



Otros comentarios

El *Mapa* forma parte del *Modelo de competencias* (herramienta N° 37) y se relaciona con el *Programa de difusión del modelo de competencias* (herramienta N° 44).

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 34

Mapa del modelo de competencias

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Como surge de su definición, el *Mapa del modelo de competencias* es un documento organizacional y una herramienta fundamental para la implantación del *Modelo de competencias* (herramienta N° 37).

Algunas características del *Mapa*:

- Forma parte del Programa de difusión
- Facilita la comprensión del modelo
- Apoya las acciones de desarrollo

Un factor que debe considerarse, en el momento de la confección del modelo, es que los conceptos que lo integran se interrelacionan entre sí. La idea se expresa en la figura siguiente, donde por el tipo de competencias mencionadas su interrelación es casi obvia, situación que no es tan nítida en la mayoría de los casos.

Figura N° 69

Interrelación de conceptos



Como puede apreciarse en la figura precedente, generalmente existe una superposición de conceptos; por ejemplo, una persona, para ser líder, deberá poder comunicarse de manera efectiva con otros, al igual que para trabajar en equipo. Por otro lado, y de manera preliminar, se podría afirmar que una persona que posee buena comunicación podrá desarrollar más fácilmente su trabajo en equipo; o cualquier otra combinación de conceptos.

El ejemplo dado no corresponde a un modelo concreto. Frente a una organización en particular se trabajan estas interrelaciones en profundidad, con el propósito final de mejorar el desarrollo de las personas.

Aplicaciones prácticas

En las empresas donde se ha implementado un modelo de competencias y sobre él se ha elaborado un “mapa”, este ha sido de gran utilidad, tanto para los especialistas de Recursos Humanos como para jefes.

Por un lado, permite comprender en su esencia cómo fue diseñado el modelo y, por otro, permite que la elección de acciones de desarrollo, así como su diseño, sean realmente efectivos.

HERRAMIENTA N° 35

Mapa y ruta del talento

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Proceso interno organizacional dividido en dos partes y que implica dos conceptos diferentes entre sí: mapa por un lado y ruta por otro.

A continuación sus diferencias e interrelación.

Mapa. Registro del inventario de las capacidades de todos los colaboradores de la organización: conocimientos, experiencia y competencias.

Ruta. Elección de los programas organizacionales más adecuados según la visión y la estrategia, sobre la base de tres ejes:

- Para el resguardo del capital intelectual, programas como *Planes de sucesión*, *Diagramas de reemplazo*, *Carrera gerencial y especialista*.
- Para generar talento organizacional: *Planes de carrera*, *Jóvenes profesionales*, *Personas clave*.
- Para aprovechar la experiencia de los jefes: *Mentoring*, *Entrenamiento experto*, *Jefe entrenador*.

Uso recomendado

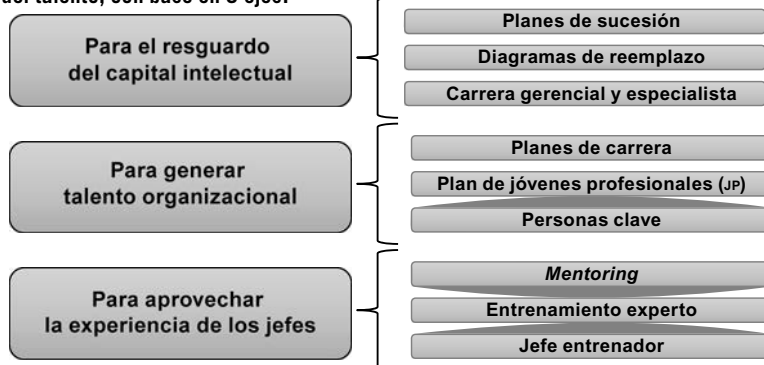
- Desarrollo
- Resguardo del capital intelectual
- Cantera de talentos
- Estrategia

Principales herramientas relacionadas

- 9 programas
- Planes de sucesión
 - Diagramas de reemplazo
 - Carrera gerencial y especialista
 - Planes de carrera
 - Plan de jóvenes profesionales
 - Personas clave
 - *Mentoring*
 - Entrenamiento experto
 - Jefe entrenador
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 70

Mapa y ruta del talento, con base en 3 ejes:



Otros comentarios

El nombre *Mapa y ruta del talento* une dos conceptos. La idea de “mapa” nos remite a la descripción de una realidad, en este caso, la del talento organizacional, y la de “ruta” se relaciona con los distintos caminos posibles a seguir o por los cuales optar.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA Nº 35

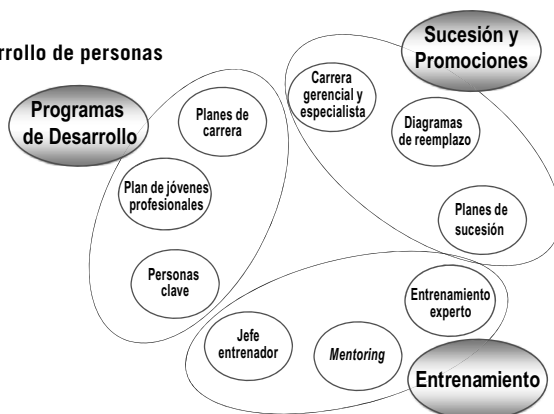
Mapa y ruta del talento

HERRAMIENTAS RELACIONADAS

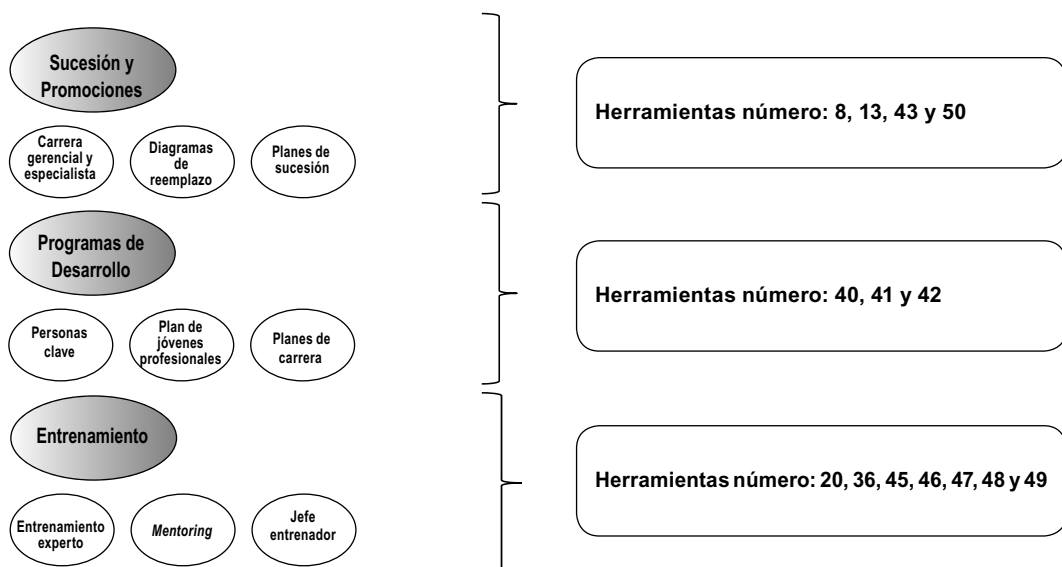
Dado que la presentación de las herramientas que conforman lo que hemos denominado *Mapa y ruta del talento* se realiza por orden alfabético, algunas ya han sido expuestas, otras lo serán a continuación. Si bien *Mapa y ruta del talento* es –también– una herramienta, se compone o relaciona con otras, según sea la forma en que se haya implementado en cada caso. En la obra *Construyendo talento* se han identificado nueve programas organizacionales para el desarrollo del talento interno en la organización. Más abajo se relaciona esa figura con las herramientas de esta obra.

Figura Nº 71

9 programas para el desarrollo de personas



Los distintos programas mencionados en la Figura 71 se exponen en las siguientes herramientas.



HERRAMIENTA N° 35

Mapa y ruta del talento

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Para algunas personas, el término “talento” genera dudas o se presta a diferentes interpretaciones; por ello creo importante precisar algunas definiciones y exponer otras que ya se han mencionado, antes de analizar en detalle las distintas herramientas relacionadas que conforman *Mapa y ruta del talento*.

Definiciones

Talento. Conjunto de competencias y conocimientos.

Cantera de talentos. Acción permanente y planificada para crear talento organizacional a través de programas de desarrollo y formación.

Modelo para construir talento organizacional. Conjunto de programas internos y acciones específicas ejecutadas de manera coordinada, con el propósito de construir talento organizacional, en función de la estrategia y la visión.

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

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

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

A continuación, y como una forma de exponer la interrelación entre las distintas herramientas, presentaré el *Modelo para construir talento organizacional* tomando como fuente la obra ya mencionada, *Construyendo talento*.

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

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

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

Como ya se ha dicho en otras oportunidades, las competencias son las que marcan el desempeño superior; sin embargo, los conocimientos deben estar presentes, así como la experiencia. Por esta razón, los programas mencionados en esta parte de la obra se relacionan con otras herramientas; por ejemplo, con la medición de las distintas capacidades, ya sea de manera específica como al aplicar *Fichas de evaluación* (herramientas N° 27 y 28) o como consecuencia de la *Evaluación del desempeño* (herramienta N° 26, aplicando *Evaluación vertical*).

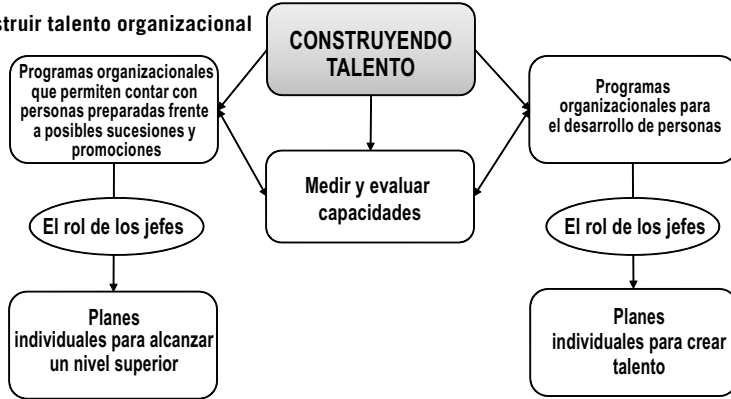
HERRAMIENTA N° 35

Mapa y ruta del talento

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Figura N° 72

Modelo para construir talento organizacional

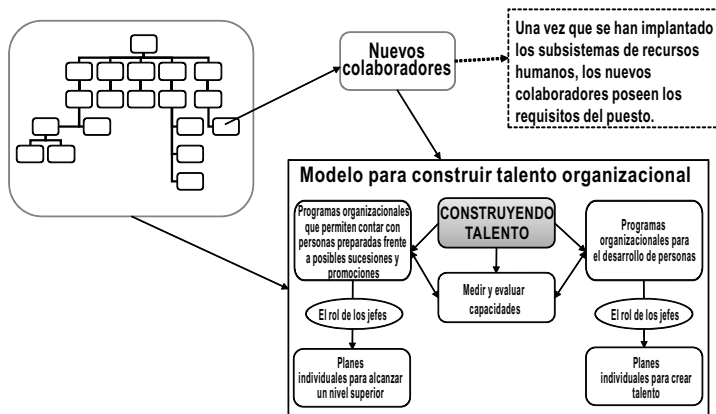


El modelo expuesto en la figura 72 puede analizarse tomando distintas direcciones. Una forma sería la siguiente:

1. Medir y evaluar capacidades. Utilizar para ello *Fichas de evaluación* (herramientas N° 27 y 28), entre otras.
2. Programas organizacionales que permiten contar con personas preparadas frente a posibles sucesiones y promociones, como los de *Mapa y ruta del talento*.
3. Programas organizacionales para el desarrollo de personas. Igual al punto anterior.
4. El rol de los jefes. Relacionar con los *Programas para jefes* (herramientas N° 45 a 49).

Figura N° 73

El modelo se aplica a la organización en su conjunto



HERRAMIENTA N° 35

Mapa y ruta del talento

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La puesta en marcha de los distintos programas, mencionados en la Figura 70, puede ser combinada. Por otra parte, pueden implementarse solo uno, varios o todos los programas. Más allá de la opción que cada empresa decida elegir, según sus circunstancias y posibilidades, es importante conocer, en grandes lineamientos, la relación entre los distintos programas.

Los programas tienen distinto foco o propósito. Por esta misma razón, unos pueden transformarse en la “fuente o cantera” de otros. Si la razón última de una organización es contar con reemplazos cuando sea necesario –por ejemplo, cuando un ejecutivo decide dejar la organización o se jubila–, se debe tener en cuenta que para que esto sea posible hay otros programas que sirven de apoyo.

Por último, algunos programas sirven para potenciar el resultado de otros. La interacción entre los distintos programas se puede ver en la tabla siguiente.

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

HERRAMIENTA N° 35

Mapa y ruta del talento

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Continuando con la descripción de la herramienta, debe tenerse en cuenta que para cualquier decisión en relación con los programas internos para el desarrollo del talento, deben considerarse tres elementos: conocimientos, experiencia y competencias. En todos los casos estos aspectos deberán medirse y compararse con los requeridos por el puesto a ocupar.

La comparación propuesta en los gráficos siguientes (Figuras 74, 75 y 76) se plantea en relación con los programas para el desarrollo del talento interno. No obstante, la idea expresada es válida también en el caso de selección de personas.

La Figura 74, así como las dos que se exponen en la página siguiente, está dividida en dos partes, izquierda y derecha.

- En la parte izquierda de la figura, se muestra la adecuación persona-puesto en relación con el puesto que una persona ocupa en la actualidad.
- En la parte derecha de la figura, se muestra la adecuación persona-puesto en relación con un puesto a ocupar (futuro).

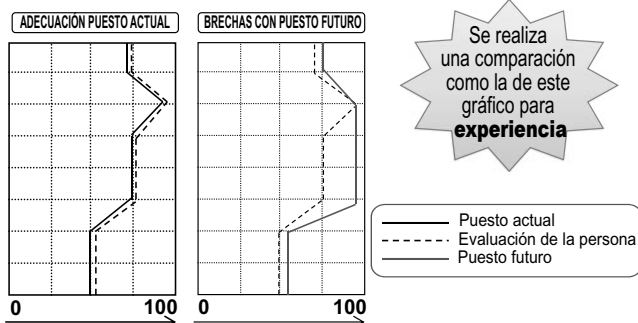
En el gráfico expuesto en esta página, se pueden apreciar brechas en relación con algunos aspectos de la experiencia, y concordancia en otros.

La no concordancia en algunos aspectos de la experiencia implica la existencia de brechas. Antes de tomar una decisión, se deberá evaluar el tiempo estimado en el cual esa brecha se podría cerrar o reducir, de modo que la persona pueda tener un desempeño exitoso en el nuevo puesto de trabajo.

Si se estima que las brechas tardarían mucho tiempo en reducirse y estas dificultarían un desempeño exitoso de la persona en evaluación, no será una buena decisión designarla para ocupar este nuevo puesto de trabajo.

Figura N° 74

Comparar la experiencia de una persona con relación a un puesto futuro



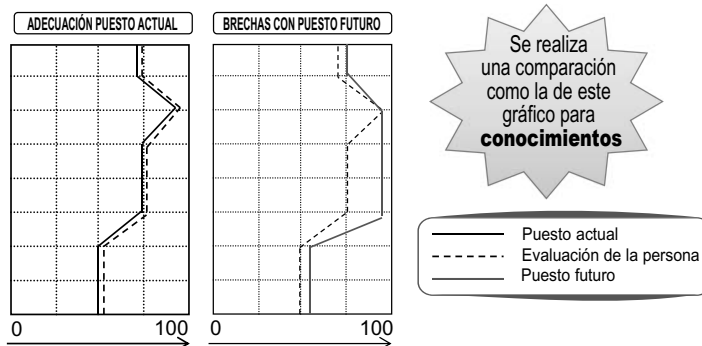
HERRAMIENTA N° 35

Mapa y ruta del talento

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Figura N° 75

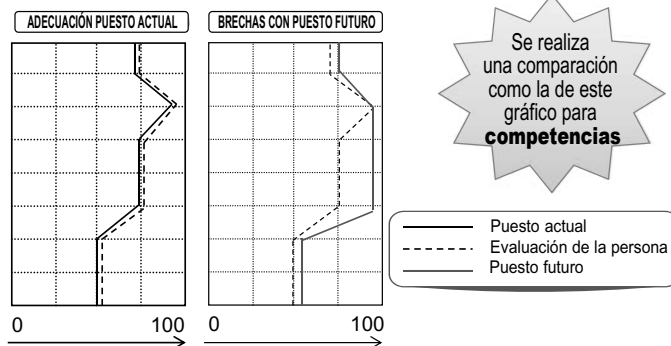
Comparar los conocimientos de una persona con relación a un puesto futuro



El análisis realizado en relación a la Figura 74 es asimilable a las Figuras 75 y 76: comparar conocimientos y competencias, primero con el puesto actual y segundo con el puesto futuro.

Figura N° 76

Comparar las competencias de una persona con relación a un puesto futuro



HERRAMIENTA N° 35

Mapa y ruta del talento

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La secuencia en la medición de capacidades de los distintos participantes en los programas de desarrollo de personas y la posterior comparación de candidatos, cuando esto es requerido, podría ser como la sugerida en el gráfico siguiente.

Antes de analizarlo, me parece importante compartir algunas definiciones.

Definiciones

Restricción. Elemento a tomar en cuenta como una limitación, por el cual se deja fuera de un proceso de selección a ciertos candidatos o postulantes que presenten ese factor limitante. Ejemplos: salario, lugar de residencia (si esto fuese un elemento a tomar en cuenta), y aun otros que, si bien pueden ser considerados como discriminatorios, en algunas organizaciones o circunstancias específicas pueden ser tenidos en cuenta, como el sexo.

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

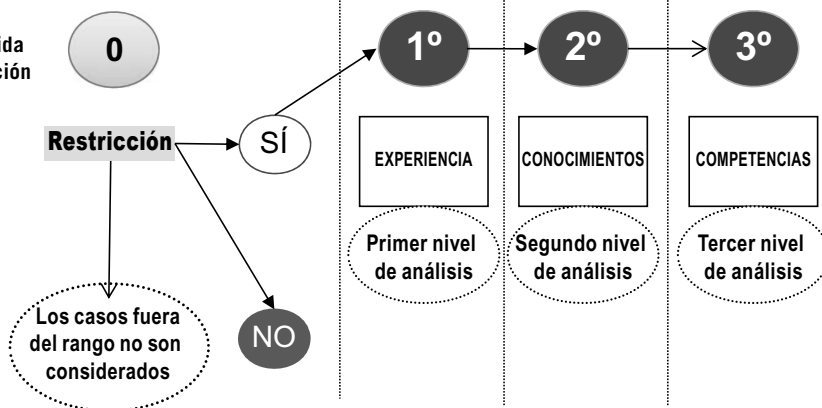
Conocimiento. Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

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

Cuando se deba tomar una decisión, por ejemplo, en una promoción interna, que implique una designación en otra ciudad, podría ser una restricción si la persona en cuestión no desea mudarse o alguna razón se lo impide. Una vez despejada esta instancia, y como puede apreciarse en el gráfico de la figura siguiente, primero se analiza la experiencia, luego los conocimientos y por último las competencias. En algunos casos, se puede seguir un orden diferente.

Figura N° 77

Secuencia sugerida
para la comparación
de candidatos



HERRAMIENTA N° 35

Mapa y ruta del talento

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

En la implementación de los diversos programas para el desarrollo interno del talento es necesario medir capacidades y tomar decisiones, por ejemplo, para elegir el mejor candidato en una determinada circunstancia.

En todos los casos, se trata de medir y tomar decisiones sobre personas pensando en un desempeño futuro. Este tipo de análisis y posterior toma de decisiones se inscriben dentro del marco de la incertidumbre. Por ello, en nuestra práctica profesional se combinan en estos programas:

- Conjuntos *fuzzy* o conjuntos borrosos o *fuzzy sets*. También se los conoce bajo la denominación de *matemática borrosa*. En todos los casos, se trata de tomar decisiones bajo incertidumbre. Es importante tener en cuenta que la medición de personas se realiza en esas condiciones. En todos los casos, *se mide a una persona en el presente y con relación a su actuación pasada*, para realizar acciones en un futuro que, como es obvio, aún no ha llegado, en un contexto también futuro –por ejemplo, económico y social–, que igualmente habrá sido evaluado “bajo incertidumbre”.
- Teoría de las decisiones. La aplicación de este método permite, antes de tomar una decisión, mensurar la importancia, por ejemplo, en un determinado puesto, de un requisito o de un grupo de ellos. Si bien todos son importantes, en algún caso se les asignará mayor importancia a las competencias y, en otro, a los conocimientos.

Por estas razones, en todos los manuales MACH se introducen dos aspectos de suma relevancia:

Cómo evaluar las capacidades

La medición de capacidades se realiza utilizando distintas herramientas, por ejemplo, Fichas de evaluación (en sus distintas variantes) y, cuando es conveniente, se aplica matemática borrosa.

Cómo elegir entre varias opciones

Para tomar decisiones –por ejemplo, en un Plan de sucesión, sobre quién será el mejor sucesor– se utiliza la teoría de las decisiones. Primero se ponderan los atributos, luego se evalúan las capacidades y, por último, se toma una decisión.

Aplicaciones prácticas

En las grandes organizaciones, con decenas de miles de personas, es posible la implementación de todos los programas mencionados. Sin embargo, lo más frecuente es la elección de solo algunos de ellos.

Cuando nuestros clientes nos preguntan por dónde comenzar, se les sugiere aplicar un programa de cada variante (ver Figura 70). Por ejemplo, *Planes de sucesión* como un programa para el resguardo del capital intelectual, *Planes de carrera* para generar talento organizacional y un tercero del grupo para aprovechar la experiencia de los jefes, como *Jefe entrenador*. De ese modo, y solo con tres programas, se cubren una serie de objetivos organizacionales y su puesta en práctica es sencilla y factible.

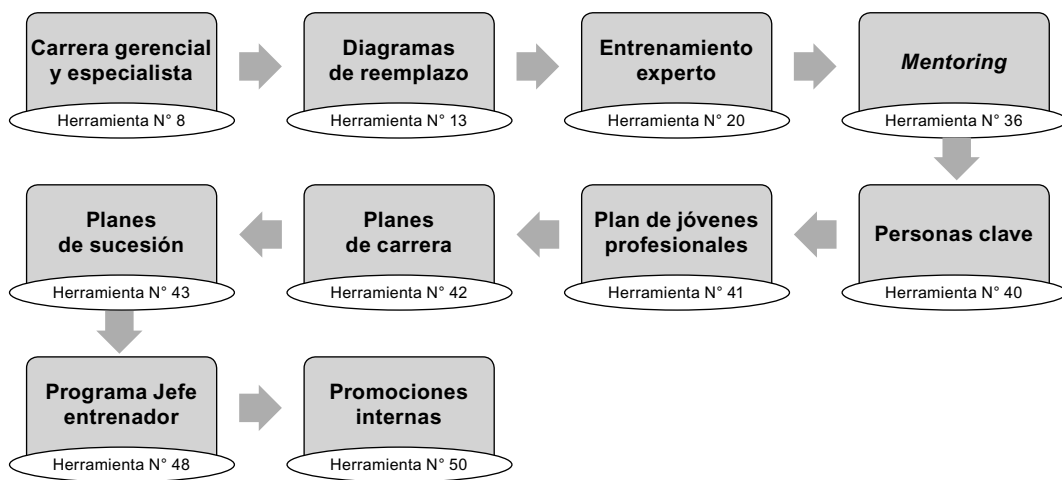
Si se analizan por separado, todos y cada uno de los programas son interesantes y brindan una serie de beneficios; cada organización deberá elegir el mejor de acuerdo al tipo de negocio y contexto.

HERRAMIENTA N° 35

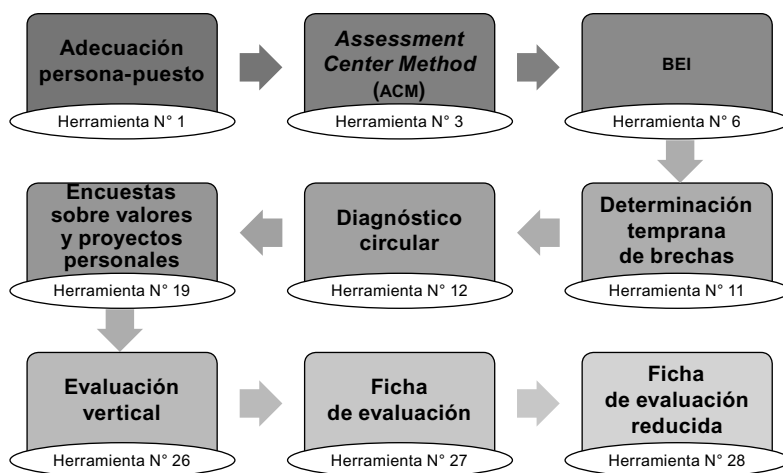
Mapa y ruta del talento

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La ruta del talento se relaciona con los siguientes programas o herramientas:



Sin embargo, para que la *ruta del talento* sea efectiva tanto para los colaboradores como para la organización en su conjunto, se debe primero haber realizado el mapa. Para ello las herramientas a aplicar, entre otras, serían:



Por último, los nueve programas mencionados se relacionan entre sí, como se expuso en páginas anteriores, y, a su vez, los diferentes programas requieren actividades formativas.

HERRAMIENTA N° 36

La herramienta N° 36 se relaciona con uno de los programas de *Mapa y ruta del talento: Mentoring*.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

36 A***Mentoring* (Programas)****36 B*****Mentoring*. Manuales MACH**

En esta herramienta en particular, la N° 36 B contiene a la 36 A, es decir, los Manuales MACH para aplicar *Mentoring* están desarrollados de acuerdo con el contenido del programa, con algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica (por ejemplo, una planilla de cálculo, especialmente para realizar seguimiento).

Mentoring contiene algunos elementos relacionados con otras dos herramientas, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*, N° 20 y 48 respectivamente.

Para la puesta en práctica de esta herramienta se sugiere ver, además, los comentarios adicionales en la herramienta N° 35, *Mapa y ruta del talento*.

HERRAMIENTA N° 36 A

Mentoring (Programas)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Programas organizacionales estructurados, de varios años de duración, mediante los cuales ejecutivos de mayor nivel y experiencia ayudan a otros en su crecimiento.

El término “ejecutivo”, por extensión, puede aplicarse a diferentes relaciones laborales y profesionales.

Los programas de *Mentoring* pueden aplicarse en todo tipo de organización.

Uso recomendado

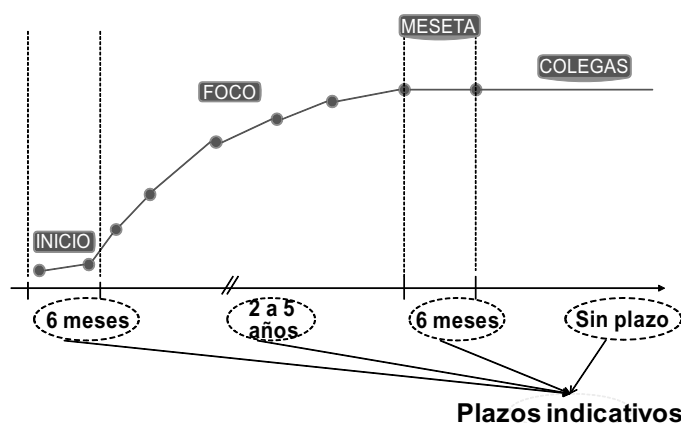
- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Mapa y ruta de talentos
- Planes de sucesión
- Plan de jóvenes profesionales
- Personas clave
- Diagramas de reemplazo
- Formación

Figura N° 78

Programas de *Mentoring*.
Etapas



Otros comentarios

Mentoring es un programa para el desarrollo de las personas dentro de una organización, y tiene como principal propósito la transferencia de la cultura organizacional.

El programa de *Mentoring* es ideal utilizarlo combinado con otros programas internos.

HERRAMIENTA N° 36 A

Mentoring (Programas)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Como surge de su definición, *Mentoring* hace referencia a programas organizacionales estructurados, de varios años de duración, mediante los cuales ejecutivos de mayor nivel y experiencia ayudan a otros (de menor nivel y experiencia) en su crecimiento.

En cualquier ámbito es posible observar casos donde, en la práctica, una persona asume el rol de mentor de otra. En esos casos se podría hablar de “mentoring informal”. En esta herramienta se describe *Mentoring* como un programa interno para el desarrollo del talento.

Los mentores y los participantes pertenecen a la misma organización. Cuando se implanta el programa por primera vez, se deben realizar algunos pasos previos al inicio:

- Selección de mentores
- Formación de mentores

Una vez que el programa ya está en funcionamiento, solo será necesario seleccionar mentores y formarlos, cuando se requiera contar con nuevos mentores para el programa.

Una vez que se cuenta con los mentores y ya se han seleccionado los participantes del *Mentoring* (personas bajo tutoría), se deben armar las “parejas”, es decir, analizar las características de los mentores disponibles y las de los participantes, con el propósito de buscar afinidades personales y de proyectos. El armado de las “parejas” es “artesanal” y requiere de mucha experiencia para lograr que la relación futura entre el *mentor* y su respectiva *persona bajo tutoría* sea fructífera.

Analizado desde la perspectiva del participante (persona bajo tutoría), siempre existirá la posibilidad de cambiar de mentor, pero esto puede ser tomado como un fracaso.

Desde la perspectiva del mentor, en especial si es nuevo en la tarea, en algún momento podrá pensar que no tiene las competencias para llevar adelante esa responsabilidad, y desistir.

Por último, desde la perspectiva de RRHH, una situación de este tipo reflejará un mal manejo de los recursos internos y podría generar resistencia, en especial si el programa está en los primeros años de aplicación.

Definiciones

Mentor. Consejero o guía. Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros, con menos experiencia, por un período de tiempo.

Persona bajo tutoría. Individuo que adhiere a un programa de *Mentoring* para desarrollarse.

Aplicaciones prácticas

Mentoring es un programa interesante, por sí mismo y en combinación con otros. Por ejemplo:

- *Diagramas de reemplazo* (herramienta N° 13)
- *Planes de sucesión* (herramienta N° 43)
- *Plan de jóvenes profesionales* (herramienta N° 41)

Cuando el jefe asume un rol de ‘mentor’, en ese caso, no corresponde denominarlo ‘mentoring’. El jefe se convierte en un *Jefe entrenador*. Ver herramienta N° 48.

Mentoring suele confundirse con la herramienta N° 20, *Entrenamiento experto*. La principal diferencia entre ambas es la extensión (más corta en *Entrenamiento experto*, que además comprende una temática más acotada). Además, el *Entrenamiento experto* puede ser interno o externo.

HERRAMIENTA N° 36 B

Mentoring. Manuales MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado *Mentoring*. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles mentores y/o personas bajo tutoría, según corresponda, aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) diseño de un programa estándar de *Mentoring*.

Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como *Mentoring*, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Uso recomendado

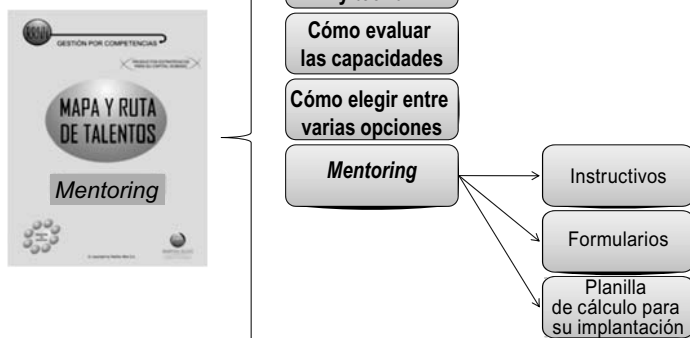
- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Mapa y ruta del talento
- Planes de sucesión
- Plan de jóvenes profesionales
- Personas clave
- Diagramas de reemplazo
- Formación

Figura N° 79

Manuales MACH. *Mentoring*



Otros comentarios

Mentoring es un programa para el desarrollo de las personas dentro de la organización que tiene como principal propósito la transferencia de la cultura organizacional.

Es ideal utilizarlo en combinación con otros programas internos.

HERRAMIENTA N° 36 B

Mentoring. Manuales MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales MACH para *Mentoring* proveen todo lo necesario para poner en la práctica este programa. Es necesario advertir que es de vital importancia definir los criterios a utilizar para la selección de posibles mentores y, luego, la elección de los participantes (personas bajo tutoría). Además, dado la extensión del mencionado programa, será de vital importancia la selección de las “parejas” (mentor - persona bajo tutoría). Otros aspectos pueden ser comunes con otros programas.

Buenas prácticas y teoría

Los Manuales MACH constan, en casi todos los casos, de una primera parte dedicada a explicar las buenas prácticas en relación con la temática en cuestión. Existen muchas veces confusiones sobre el alcance de los distintos programas, por lo cual suelen ser de mucha utilidad estas aclaraciones previas.

Cómo evaluar las capacidades

Cómo evaluar las capacidades es de suma relevancia, y siempre deben ser medidas. Para esto, entre otras herramientas se sugieren las N° 27 y 28, *Fichas de evaluación* y *Fichas de evaluación reducida*, aplicables tanto a conocimientos como a competencias. También será de utilidad la *Evaluación vertical* (herramienta N° 26).

Cómo elegir entre varias opciones

Tanto para ser mentor como para asumir el rol de participante (persona bajo tutoría), la medición de capacidades (experiencia, conocimientos y competencias) es fundamental. Cuando deba compararse entre varias opciones de “parejas” (mentor - persona bajo tutoría), se sugiere utilizar la teoría de las decisiones, ponderando los distintos aspectos a considerar.

Ver comentarios adicionales en *Mapa y ruta de talento* (herramienta N° 35)

Mentoring

Instructivos

Formularios

Planilla de cálculo para su implantación

Mentoring requiere de formularios e instructivos para llevarse a la práctica. Asimismo, un software de apoyo para su procesamiento y seguimiento.

La clave de este programa es la elección de las “parejas” (mentor-persona bajo tutoría), así como la extensión necesaria del programa en cada caso.

Aplicaciones prácticas

La implantación de los diferentes modelos para el desarrollo del talento organizacional implica medir capacidades y, cuando sea necesario, comparar capacidades de distintas personas entre sí. En el caso concreto de esta herramienta, la medición de capacidades puede ser necesaria al inicio del programa, durante su realización –por ejemplo, a pedido del *mentor*– o, a posteriori, para medir sus resultados.

Los Manuales MACH enfatizan estas mediciones y la utilización de técnicas cuantitativas. Es importante tener en cuenta que la medición de personas siempre se realiza “bajo incertidumbre”. En todos los casos, *se mide a una persona en el presente y con relación a su actuación pasada*, para realizar acciones en un futuro que, como es obvio, aún no ha llegado, en un contexto también futuro –por ejemplo, económico y social–, que igualmente habrá sido evaluado “bajo incertidumbre”.

Con todas estas limitaciones en cuenta, se aplican las mencionadas técnicas cuantitativas en todos los programas mencionados en esta obra.

HERRAMIENTA N° 37

Modelo de competencias

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

Un Modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Uso recomendado

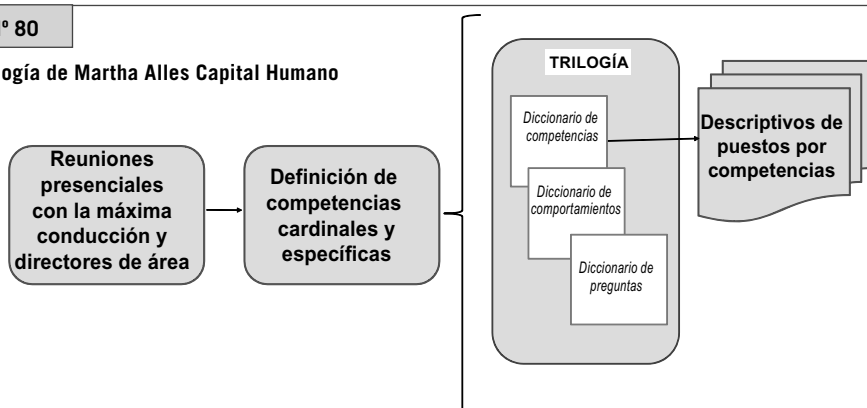
- Estrategia
- Cambio cultural
- Misión
- Valores
- Visión

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Diccionario de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Diccionario de preguntas
- Mapa del modelo de competencias
- Programa de difusión del modelo de competencias

Figura N° 80

Metodología de Martha Alles Capital Humano



Otros comentarios

Un *Modelo de competencias* se implementa con el fin de encontrar un mejor camino para alcanzar la visión y la estrategia.

HERRAMIENTA N° 37

Modelo de competencias

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La temática de competencias y su relación con las organizaciones es de larga data, y, como muchos otros modelos o procesos, ha evolucionado. Esta evolución ha sido en varios aspectos:

- En la forma en que se diseña un modelo. En la actualidad se definen en función de la visión y la estrategia organizacional.
- En la gran disponibilidad de herramientas para su medición y desarrollo.

En nuestro caso en particular, hemos desarrollado una metodología propia, basada en una amplia experiencia regional. Las principales características son las que se describen a continuación.

En la Metodología de Martha Alles Capital Humano, un Modelo de competencias:

- Se define a partir de la estrategia organizacional. Esto implica que se basa en la misión, visión, valores y estrategia de la empresa o institución.
- Representa las características que las personas que integran la organización deben poseer para alcanzar la estrategia.
- Se puede implantar en pocos meses.

En nuestra firma hemos implantado modelos de competencias siguiendo esta metodología, en:

- Empresas con más de 30.000 colaboradores, así como otras con solo 20 (y quizás alguna con un número menor aún).
- Desde grandes holdings empresarios, hasta empresas dirigidas por su dueño.
- Empresas de tipo doméstico (dentro de las fronteras de su propio país) y empresas regionales y transnacionales.
- Empresas industriales y comerciales con fines de lucro, así como dependencias de gobierno.
- Empresas de servicios diversos, estudios de consultoría, bancos, financieras, compañías de seguros, hoteles, empresas industriales, comerciales, distribuidoras de productos, etcétera.
- Empresas que implantan un modelo cuya base es corporativa, y que debe adaptarse a la cultura del país o región, según corresponda.
- Organizaciones de diverso tipo, como fuerzas armadas e instituciones religiosas, entre otras de características muy definidas.

La metodología, expuesta sintéticamente en esta herramienta, asegura que los plazos para contar con todos los subsistemas funcionando –o al menos lo más esencial de cada uno de ellos– oscila entre 3 y 6 meses, dependiendo de la complejidad del negocio de cada organización.

La definición de competencias utilizada es la siguiente:

Definición

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

HERRAMIENTA N° 37

Modelo de competencias

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Como se expresara, el *Modelo de competencias*, en todos los casos, se define a partir de la misión, la visión y la estrategia organizacional. Una vez que se cuenta con la definición de las competencias, se confeccionan los tres diccionarios que conforman la Trilogía: *de competencias*, *de comportamientos* y *de preguntas* (herramientas N° 14, 15 y 16, respectivamente).

Un modelo cuenta con diferentes tipos de competencias: cardinales y específicas.

Definiciones

Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión.

Competencia específica. Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Modelo. Conjunto de relaciones basadas en términos lógicos.

Una vez que se elaboraron los tres diccionarios mencionados, se realiza la *Asignación de competencias a puestos* (herramienta N° 2). En esta etapa, también puede utilizarse la herramienta N° 23, *Estructura de puestos*. Luego, se realiza el Inventario a través de la Determinación temprana de brechas, herramienta N° 11.

Con el modelo armado, se puede comenzar a utilizarlo, en lo que se consideran los tres pilares de la gestión de los recursos humanos: selección, desempeño y desarrollo de personas.

Figura N° 81

Aplicación del Modelo de competencias



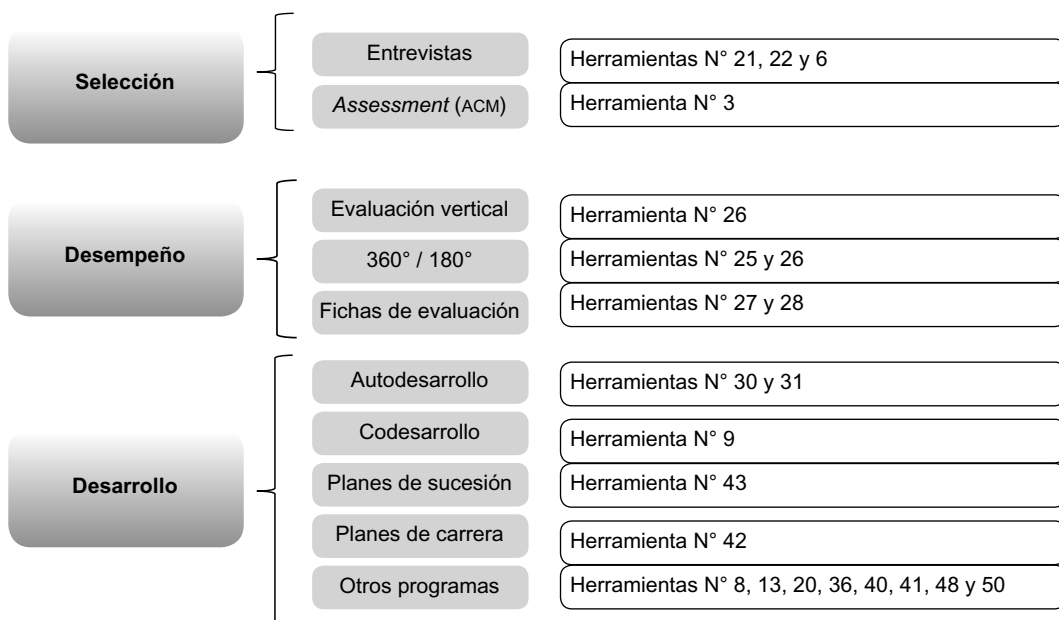
HERRAMIENTA N° 37

Modelo de competencias

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Poner en marcha el *Modelo de competencias* implica diseñar y aplicar una serie de herramientas. En la mayoría de ellas participa el jefe directo, también denominado “cliente interno”. De allí la importancia de que, como su nombre lo indica, sean realmente “herramientas” y, además, de ser efectivas y eficaces, faciliten la tarea de los jefes de todos los niveles.

Algunas herramientas utilizadas en los modelos para la Gestión por Competencias.



Aplicaciones prácticas

Entre las definiciones más habituales que se requieren con relación al *Modelo de competencias*, están las siguientes:

- Debe ser a medida de la organización.
- Debe ser definido en función de la visión y estrategia. No en base a los ejecutivos actuales de la organización.
- El número de competencias debe ser suficiente pero –a su vez– no debe definirse una cantidad elevada de ellas. Por el contrario, debe ser la menor que resulte posible.
- En todos los casos, debe llevarse a la práctica mediante herramientas sencillas y de fácil manejo.
- Es aplicable a todo tipo de organizaciones.

Por último: ¿Cuándo es necesario modificar el *Modelo de competencias*?

No suele modificarse con frecuencia; para que se requiera una modificación, debe cambiar la estrategia organizacional (en especial se necesita cuando se modifica la visión).

HERRAMIENTA N° 38

La herramienta N° 38 presenta al lector, como su nombre lo indica, un modelo específico para los conocimientos organizacionales, en especial cuando estos sean de suma relevancia para alcanzar los objetivos estratégicos.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

38 A**Modelo de conocimientos****38 B****Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos**

La herramienta N° 38 A describe el modelo en sí mismo, cómo se construye y sus principales componentes.

La herramienta N° 38 B forma parte de la 38 A: no es posible contar con un modelo si no se han elaborado los indicadores respectivos para que dicho modelo sea puesto en operación. Es decir, tomar acciones concretas con relación a la selección de personas, su evaluación una vez que ya pertenecen a la organización y su eventual desarrollo, cuando se hayan detectado brechas entre lo esperado y el colaborador en cuestión

HERRAMIENTA N° 38 A

Modelo de conocimientos

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

Un *Modelo de conocimientos* permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con los conocimientos necesarios para alcanzar la estrategia organizacional, en especial aquellos vinculados con la actividad principal de la organización.

Uso recomendado

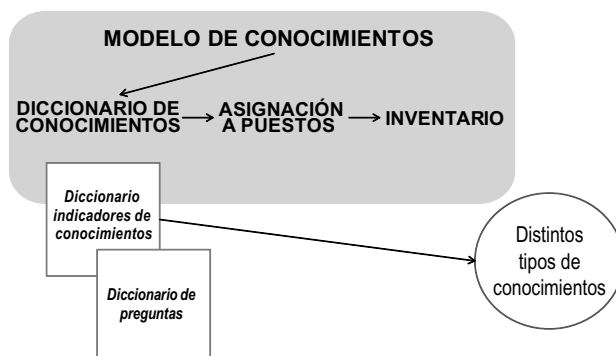
- Estrategia

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Indicadores de conocimientos
- Modelo de competencias
- Formación
- *E-learning*
- Autodesarrollo

Figura N° 82

Modelo de conocimientos. Definición



Otros comentarios

Siempre es aconsejable tratar por separado los conocimientos y las competencias.

El *Modelo de conocimientos* solo debe considerar algunos conocimientos, no todos los necesarios para desempeñar los distintos puestos.

HERRAMIENTA N° 38 A

Modelo de conocimientos

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Un *Modelo de conocimientos* se define con el propósito de alcanzar la estrategia organizacional, como otros modelos y procedimientos. Sin embargo, este tiene ciertas características distintivas.

Las buenas prácticas indican que el *Modelo de conocimientos* debe diseñarse para reflejar aquellos conocimientos que se relacionan con el negocio principal de la organización, que usualmente se menciona utilizando la expresión en inglés *core business* (corazón del negocio). A esta relación se sugiere adicionarle otra: diseñar un modelo de conocimientos para aquellos conocimientos que además de estar relacionados con el corazón del negocio o actividad central, sean “raros” en el mercado o difíciles de encontrar en un proceso de selección externa y, a su vez, difíciles de desarrollar.

En la figura siguiente se mencionan otros conocimientos además de los relacionados con la actividad principal de la organización. De izquierda a derecha se menciona *Negocios*—léase *conocimientos sobre la industria del petróleo, minería, vitivinicultura* o cualquier otra que corresponda— y, a continuación, otras áreas de la organización, solo a modo de ejemplo. De estos, y solo para explicar la idea, al mencionar “Recursos Humanos” no se lo hizo pensando en los conocimientos de los profesionales del área, sino en los conocimientos sobre RRHH que deberían tener todos los jefes (ver herramienta N° 49, *Rol del jefe*).

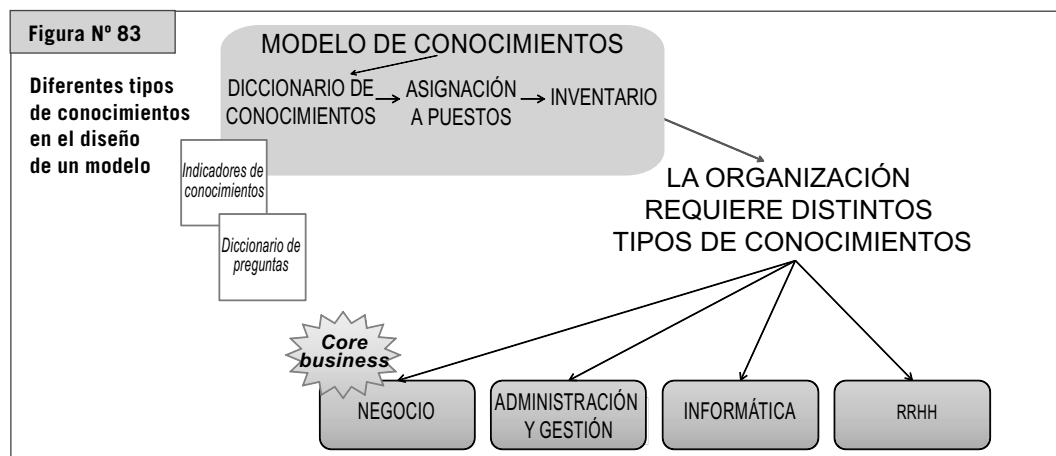
Implantar un *Modelo de conocimientos* permite:

- Dejar de lado las percepciones al utilizar indicadores observables de conocimientos. Ver la herramienta siguiente, N° 38 B.
- Los conocimientos abiertos por niveles. Ver la herramienta N° 38 B.
- Asignación de conocimientos según las necesidades de cada puesto.

Definición

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

Modelo. Conjunto de relaciones basadas en términos lógicos.



HERRAMIENTA N° 38 A

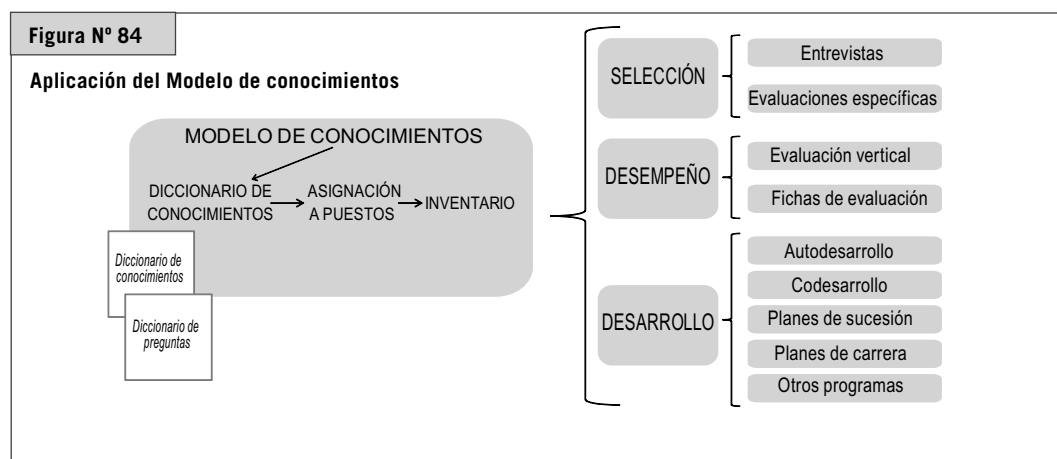
Modelo de conocimientos

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Una vez que se elaboraron los dos diccionarios mencionados en la figura de la página precedente, *Diccionario de indicadores de conocimientos* y *Diccionario de preguntas* para medir conocimientos, se realiza la Asignación de conocimientos a puestos. En esta etapa, también puede utilizarse la herramienta N° 23, *Estructura de puestos*.

Luego, se realiza el *Inventario* a través de la Determinación temprana de brechas.

Con el modelo armado, se puede comenzar a utilizarlo en lo que se considera que son los tres pilares de la gestión de los recursos humanos: selección, desempeño y desarrollo de personas.



En una primera instancia el lector podrá pensar que los modelos de competencias, conocimientos y valores se parecen, y es cierto, aunque no totalmente.

Se parecen, porque los tres se relacionan con los subsistemas de Recursos Humanos y, por ende, deben llegar a las personas de algún modo, en este caso, será a través de los descriptivos de puestos e indicadores de conocimientos.

Luego, las personas, al igual que en cualquier otro modelo o aun sin la existencia de modelo alguno, deberán ser seleccionadas. Una vez que pertenecen a la organización, serán evaluadas, y, cuando sea necesario, deberán aprender un nuevo conocimiento o mejorar.

En resumen, el *Modelo de conocimientos*, tiene algunas similitudes con otros modelos, por ejemplo, con el de competencias. Sin embargo, las herramientas mencionadas para la medición o el desarrollo harán foco en conocimientos, según corresponda en cada caso.

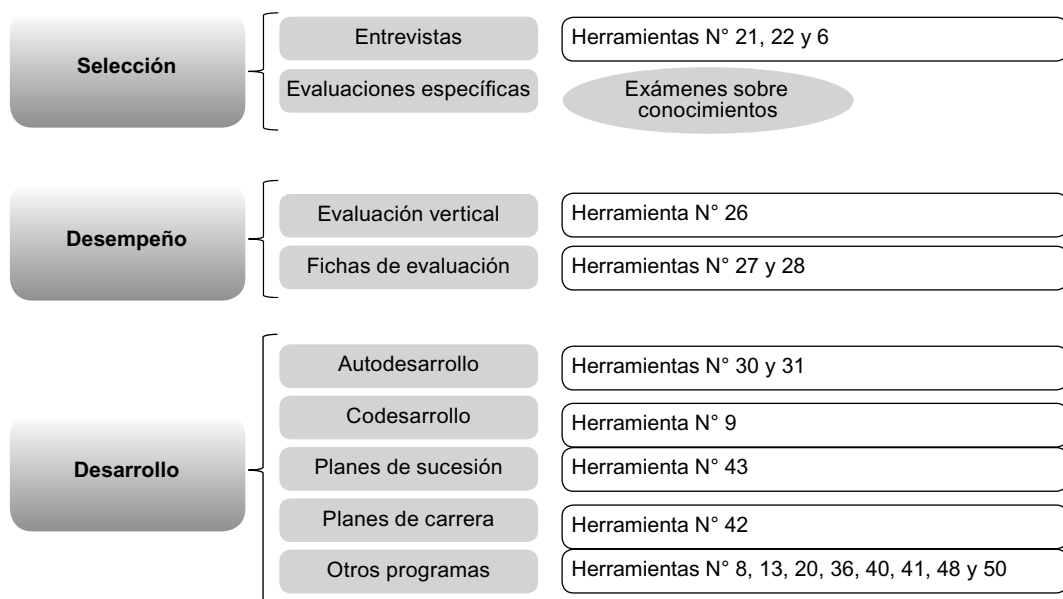
Poner en marcha el *Modelo de conocimientos* implica diseñar y aplicar una serie de herramientas. En la mayoría de ellas participa el jefe directo, también denominado “cliente interno”. De allí la importancia de que, como su nombre lo indica, sean realmente “herramientas” y que, además de ser efectivas y eficaces, faciliten la tarea de los jefes de todos los niveles.

HERRAMIENTA N° 38 A

Modelo de conocimientos

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Algunas herramientas utilizadas en los modelos de conocimientos y mencionadas en esta obra:



Nota: Se mencionan una serie de herramientas expuestas en esta obra a excepción de una de ellas: "Examen de conocimientos". Según el caso se podrán tomar exámenes escritos (exposición escrita u opción múltiple) u orales.

Aplicaciones prácticas

El *Modelo de conocimientos* debe definirse a medida de cada organización y representar aquellos saberes que representan el corazón del negocio.

Será ideal que el número de conocimientos seleccionados para integrar el modelo no sea muy elevado sino, por el contrario, que estén focalizados en pocos temas relevantes.

En todos los casos, deben aplicarse por intermedio de herramientas sencillas y de fácil manejo.

Por último: ¿Cuándo es necesario modificar el *Modelo de conocimientos*?

Debería modificarse cuando la disciplina en particular ha cambiado o cuando la organización ha redefinido su visión y su estrategia, y, como consecuencia, la necesidad de conocimientos ha variado.

HERRAMIENTA N° 38 B

Modelo de conocimientos.

Indicadores de conocimientos

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Ejemplos de conocimientos que permiten a una persona determinar el grado de ese conocimiento en otra (o en sí misma).

Usualmente se presentan en un formato de catálogo o diccionario donde se indica la definición del conocimiento en cuestión con ejemplos por niveles.

Uso recomendado

- Estrategia

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de conocimientos
- Modelo de competencias
- Formación
- *E-learning*
- Autodesarrollo

Figura N° 85

Indicadores de conocimientos por niveles

Modelo de conocimientos

Diccionario
de
conocimientos

1

Se describe el nivel en forma narrativa

+

2

Se describe el nivel en forma narrativa

++

3

Se describe el nivel en forma narrativa

+++

4

Se describe el nivel en forma narrativa

++++

5

Se describe el nivel en forma narrativa

+++++

Otros comentarios

Los indicadores de conocimientos son imprescindibles para la implementación del *Modelo de conocimientos* y deben permitir una medición efectiva.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 38 B

Modelo de conocimientos.

Indicadores de conocimientos

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

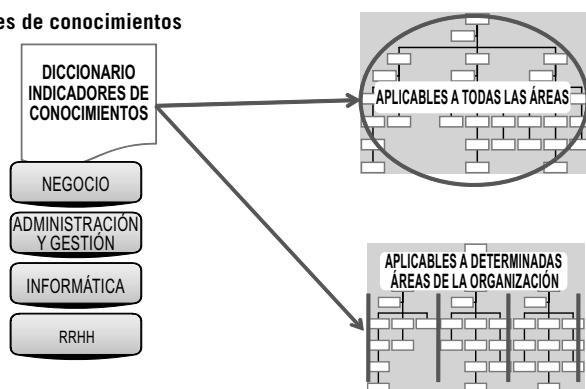
Un *Modelo de conocimientos* puede ser diseñado para un área en particular, para varias, o bien para toda la organización. En función de la estructura que se le haya asignado al modelo, se prepararán los indicadores.

Según la figura que se expone a continuación, se podrían definir algunos conocimientos que se espera que posean todos los integrantes de la organización y otros para áreas específicas.

En cualquiera de las dos opciones –en algunos casos se utilizan las dos en combinación–, se deberá tener en cuenta que solo habrá que definir conocimientos –para integrar el modelo– que se estimen convenientes, como ya se expresara, porque son escasos y/o difíciles de desarrollar o aprender. En general, para definir si un conocimiento es difícil de desarrollar se considera el tiempo necesario para alcanzar un cierto nivel de profundidad en la materia.

Figura N° 86

Diccionario de indicadores de conocimientos



Aplicaciones prácticas

La definición detallada de conocimientos se aplica en muchas organizaciones, de diferente manera. Entre las malas prácticas respecto de este punto, bastante difundidas en la actualidad, se pueden mencionar las siguientes:

- Descripción de todos los conocimientos sin analizar cuáles deben ser objeto de un tratamiento diferencial y cuáles, por ejemplo, son los que marcan la diferencia en el mercado.
- Descripción detallada de conocimientos de gran difusión.
- Utilización de un detalle de tal magnitud que la definición se transforma en una tarea permanente, y no se logra “finalizar” el modelo.

La mención de las prácticas no aconsejables permite discernir cuáles deberían ser los errores que hay que evitar.

HERRAMIENTA N° 39

La herramienta N° 39 presenta al lector, como su nombre lo indica, un modelo específico dedicado a los valores organizacionales. Un Modelo de valores se diseña cuando estos no han sido incorporados al *Modelo de competencias* (herramienta N° 37).

En esta obra esta temática está conformada por tres herramientas:

39 A**Modelo de valores****39 B****Modelo de valores. Indicadores de valores****39 C****Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección**

La herramienta N° 39 A describe el modelo en sí mismo, cómo se construye y sus principales componentes.

La herramienta N° 39 B forma parte de la 39 A, ya que no es posible contar con un modelo si no se han elaborado los indicadores respectivos para que resulte posible operar con él. Es decir, para tomar acciones concretas con relación a la selección de personas, su evaluación una vez que ya pertenecen a la organización, y su eventual desarrollo, cuando se hayan detectado brechas entre lo esperado y el colaborador en cuestión.

La herramienta N° 39 C está relacionada con las 39 A y 39 B. En un manual para detectar valores personales se exponen, por un lado, los indicadores definidos en relación con los valores a medir y, por otro, las distintas herramientas relacionadas con el tema junto con sugerencias para su mejor aplicación.

Se diseña un
Modelo de valores
cuando estos no fueron
incorporados
al Modelo
de competencias

HERRAMIENTA N° 39 A

Modelo de valores

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

Un *Modelo de valores* permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con los principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Uso recomendado

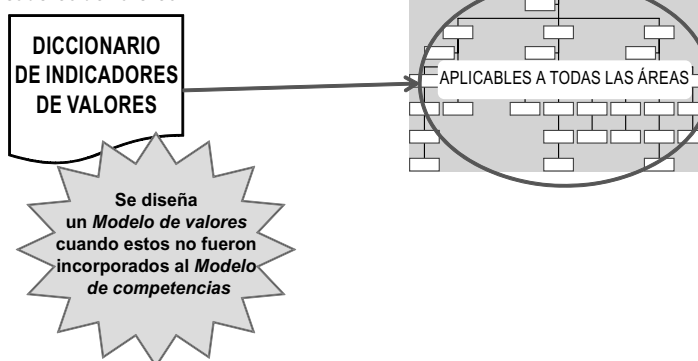
- Misión
- Visión
- Estrategia
- Valores organizacionales

Principales herramientas relacionadas

- *Assessment Center Method* (ACM)
- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Modelo de competencias
- Indicadores de valores
- Manual para detectar valores personales
- Mapa y ruta del talento
- Codesarrollo / Autodesarrollo

Figura N° 87

Diccionario de indicadores de valores



Otros comentarios

Diseñar un *Modelo de valores* implica que estos serán utilizados en todos los procesos y métodos de trabajo relacionados con las personas que integran la organización.

HERRAMIENTA Nº 39 A

Modelo de valores

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La expresión *Modelo de valores* hace referencia a los valores organizacionales, por lo cual es importante tener en cuenta la definición de cada uno de ellos. Una vez definidos, se cotejan con los valores personales de los colaboradores. Un aspecto importante a considerar es que un *Modelo de valores* incumbe a la organización en su conjunto e implica dos situaciones diferentes e importantes que deben ser consideradas al mismo tiempo:

- La definición de valores organizacionales implica adherencia por parte de los integrantes de la organización. No alcanza con que directivos y colaboradores los observen y evidencien a través de sus comportamientos. Implica algo más: deben coincidir con los valores de las personas para que ellas realmente los sientan como propios.
- Para que el modelo sea efectivo –además de lo anterior– los valores deben operacionalizarse, es decir, deben ser incluidos en los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

Definiciones

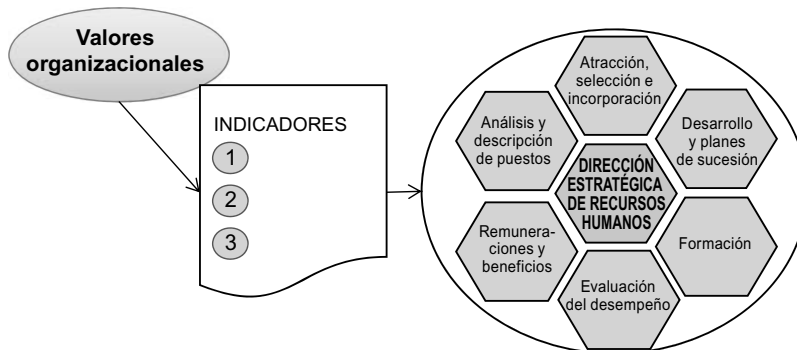
Valores. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Valores personales. Principios básicos inherentes a cada individuo en particular. Se relaciona con las creencias más profundas del individuo, con la forma en que cada uno ve las cosas y, además, con los proyectos personales. Los valores de una persona se observan en sus comportamientos, en cualquier momento o circunstancia. El concepto *valores personales* engloba aspectos como *integridad y ética*, y también otros, como, por ejemplo, *calidad o excelencia*, según la manera en que estos diferentes elementos integran las creencias profundas de cada persona.

Los valores deben ser definidos (nombre y definición de cada valor) y luego ser llevados a indicadores. Si un valor no se puede medir, no puede transformarse en algo que todos puedan ver, y pierde una de las dos características mencionadas más arriba: que sean operacionalizables. La idea se expresa en la figura siguiente.

Figura Nº 88

Modelo de valores y los subsistemas de Recursos Humanos



HERRAMIENTA N° 39 A

Modelo de valores

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Analizando las figuras de la página precedente y de la presente, el lector podrá apreciar que los indicadores tienen niveles o grados. Se ofrece una explicación detallada de ellos en las páginas siguientes. Para darle mayor riqueza a un *Modelo de valores* se sugiere, por lo menos, definir tres niveles, tal como se expresa en las figuras mencionadas. A uno de ellos lo hemos denominado “umbral de entrada”, que constituye un valor mínimo, el cual se corresponde con la concepción más frecuente en materia de valores. Sin embargo, nuestra propuesta implica valores superiores, aplicables –en general– a los jefes y ejecutivos de la organización.

Figura N° 89

Valores. El nivel mínimo

Se define un nivel mínimo requerido para todos los colaboradores

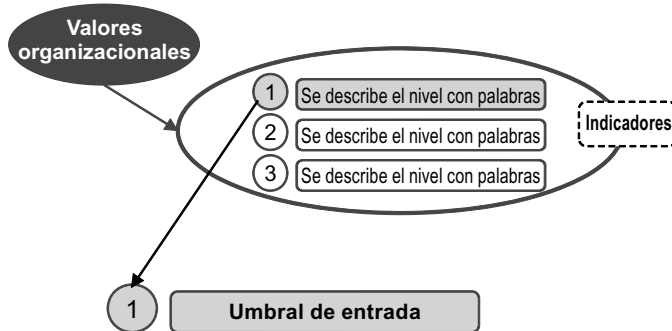
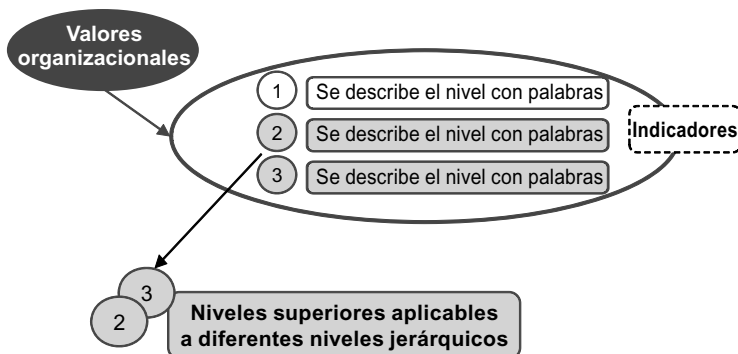


Figura N° 90

Valores. Los niveles superiores



HERRAMIENTA N° 39 A

Modelo de valores

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

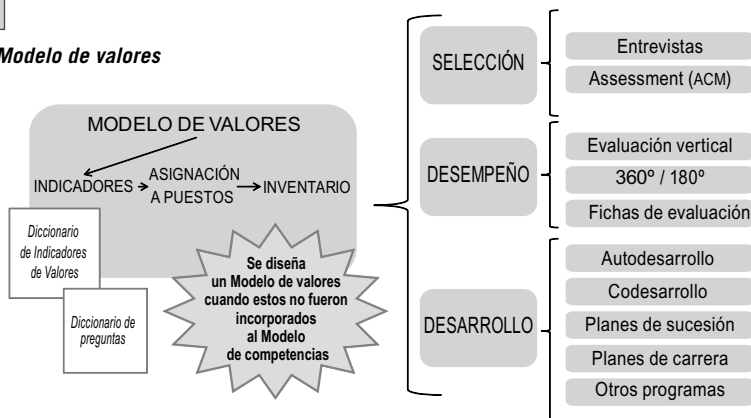
El *Modelo de valores* comprende una etapa de armado y luego, otra de aplicación. La etapa de armado implica: definición de valores, preparación de los indicadores, y Determinación de brechas o *Inventario* (ver herramienta N° 11).

Como se dijo en páginas previas, trabajar con valores implica mucho más que la difusión de los mismos, se deberá trabajar para lograr que los colaboradores lleguen a sentirlos como propios.

Una vez que se ha transitado esta primera etapa, los valores deben ser trasladados a los principales subsistemas de Recursos Humanos: *Selección, Desempeño y Desarrollo*. En cada uno de los casos, y como se muestra en la figura siguiente, se deberá diseñar herramientas de aplicación práctica para ser utilizadas tanto por los profesionales de Recursos Humanos como por los directivos y jefes de la organización.

Figura N° 91

Aplicación del *Modelo de valores*



Aplicaciones prácticas

Las organizaciones siempre “tienen valores”; algunas veces están definidos claramente, otras no. En el primer caso, se parte de la definición ya existente y se verifica su validez actual; en el segundo caso, se los deberá definir. En un caso o en otro, siempre se debe analizar la situación, revisar su redacción y preparar los indicadores.

Un camino posible es incluir valores dentro del *Modelo de competencias*. Esta es una muy buena sugerencia, en especial para organizaciones medianas o pequeñas. Esta variante tiene muchos beneficios de tipo práctico, tanto para el área de Recursos Humanos como para los jefes de todos los niveles.

La única situación no deseable respecto de la definición de valores, y que muchas veces se verifica en las organizaciones, se da cuando esos valores, debidamente definidos, no son trasladados a los subsistemas. Los valores deben ser medidos tanto en selección como en otras instancias posteriores de la vida organizacional, así como se debe trabajar en su desarrollo, como una forma de mantener viva la adherencia a los valores organizacionales por parte de todos los colaboradores.

HERRAMIENTA N° 39 B

Modelo de valores. Indicadores (de valores)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Ejemplos de comportamientos que permiten a una persona determinar la presencia (o ausencia) de valores en otra (o en sí misma).

Usualmente estos indicadores se presentan en un formato de catálogo o diccionario donde se indica la definición del valor y los ejemplos de comportamientos asociados.

En materia de indicadores sobre valores, usualmente se utiliza un enfoque binario: ausencia/presencia.

En la Metodología Martha Alles Capital Humano (MACH), cuando se diseñan modelos de valores, además de esta calificación dicotómica se utilizan niveles adicionales. La idea se expresa en la Figura 92.

Uso recomendado

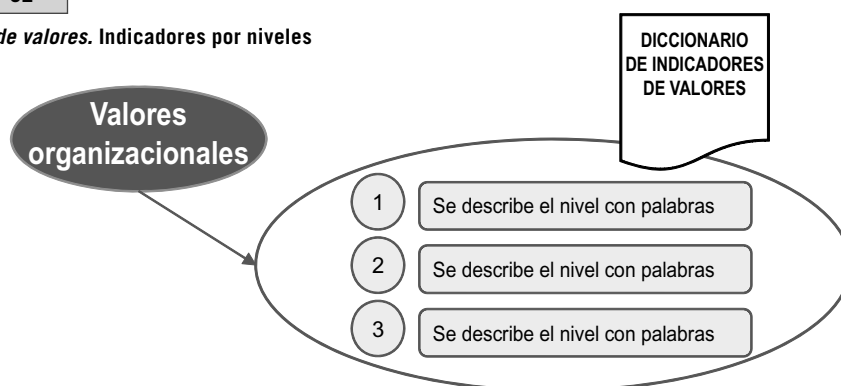
- Misión
- Visión
- Estrategia
- Valores organizacionales

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- *Assessment Center Method* (ACM)
- Modelo de competencias
- Modelo de valores
- Manual para detectar valores personales
- Mapa y ruta del talento
- Codesarrollo / Autodesarrollo

Figura N° 92

Modelo de valores. Indicadores por niveles



Otros comentarios

El nivel 1 de un valor (nivel mínimo o “umbral de entrada”) se corresponde con la acepción más común del concepto en cuestión. Los indicadores deben permitir medir valores de manera efectiva.

En la Metodología MACH se incluyen niveles superiores a los mínimos.

HERRAMIENTA Nº 39 B

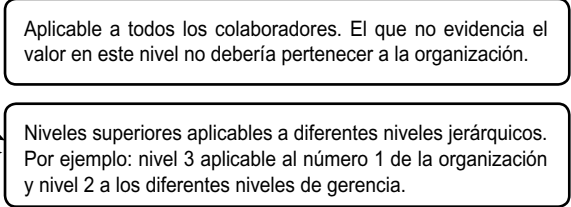
Modelo de valores. Indicadores (de valores)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los indicadores de comportamientos son necesarios para el armado de un *Modelo de valores* y conforman un documento organizacional, que puede denominarse diccionario, catálogo, glosario u otro término que represente la idea central: allí se encontrarán todos los valores organizacionales con su definición.

Como se expresa en la página anterior, en la Metodología MACH se incluyen –también– niveles superiores a los mínimos.

El valor mínimo responde a la concepción habitual del concepto en cuestión, a partir del cual se definen niveles superiores. Los valores utilizados en las figuras expuestas en páginas anteriores se corresponden con el siguiente cuadro.

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

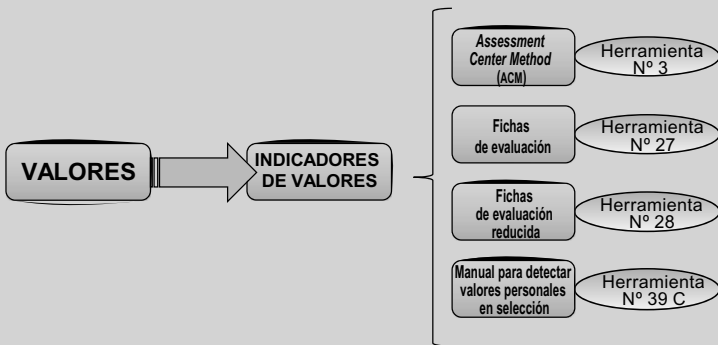
Aplicable a todos los colaboradores. El que no evidencia el valor en este nivel no debería pertenecer a la organización.

Niveles superiores aplicables a diferentes niveles jerárquicos. Por ejemplo: nivel 3 aplicable al número 1 de la organización y nivel 2 a los diferentes niveles de gerencia.

En todos los casos será necesario definir, además, indicadores que permitan detectar la ausencia del valor, es decir, aquellos comportamientos no deseados con relación a ese valor en particular.

Aplicaciones prácticas

Los valores deben ser llevados a indicadores, recordando que en la Metodología MACH los indicadores incluyen valores superiores al mínimo. Por otra parte, es importante tener en cuenta que los valores pueden ser medidos a través de la aplicación de diferentes herramientas.



Los valores también pueden medirse en una entrevista utilizando preguntas e indicadores especialmente diseñados a tal efecto.

HERRAMIENTA N° 39 C

Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Conjunto de teoría, casos, ejercicios y formularios que permiten la aplicación práctica de las distintas herramientas necesarias para la detección de valores personales en selección de personas, diseñado de acuerdo con la Metodología Martha Alles Capital Humano.

Uso recomendado

- Selección

Principales herramientas relacionadas

- *Assessment Center Method* (ACM)
- Diccionario de preguntas
- Indicadores de valores
- Modelo de competencias
- Modelo de valores
- Codesarrollo

Figura N° 93

Manual para detectar valores personales en selección

Buenas prácticas

Manual para detectar valores personales en selección

Los manuales MACH constan, en casi todos los casos, de una primera parte dedicada a explicar las buenas prácticas en relación con la temática en cuestión. Existen muchas veces confusiones sobre el alcance de los distintos programas, por lo cual suelen ser de mucha utilidad estas aclaraciones previas.

Aplicación práctica

Formularios e instructivos

• Cuestionarios
• Preguntas
• Casos
situacionales

Indicadores de valores personales

Para detectar valores personales se debe contar con diferentes herramientas, las cuales pueden ser combinadas entre sí, según el tipo de puesto a cubrir.

Para ello el Manual ofrece una gama de dichas herramientas y el selector optará por las más adecuadas en cada caso.

Otros comentarios

La aplicación combinada de las diferentes herramientas expuestas en el Manual permiten la detección temprana de comportamientos no deseados en postulantes, previo al ingreso en la organización.

HERRAMIENTA N° 39 C

Modelo de valores. Manual para detectar valores en selección

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La eficacia del Manual se basa en la combinación de diferentes herramientas con el propósito de detectar comportamientos no deseados, en materia de valores, antes de que una persona se incorpore a la organización.

Para ello se debe contar con herramientas orientadas a niveles iniciales de diferente tipo –por ejemplo, profesionales universitarios en búsqueda de su primer empleo, o personas con algunos años de trabajo para posiciones tales como vendedores, operativos de diferentes áreas, administrativos–.

Asimismo, se debe contar con herramientas adecuadas para detectar valores en jefes y gerentes.

En principio, se deben describir los valores a través de indicadores, los cuales serán medidos con herramientas diseñadas a tal efecto.

Entre las herramientas más usuales que se incluyen en este tipo de manuales se pueden mencionar:

- Cuestionarios
- Casos situacionales
- Preguntas

En cualquiera de los casos citados, así como otros asimilables, la evaluación será más efectiva si se combinan las herramientas. Por ejemplo: a un vendedor se le puede administrar cuestionarios y la resolución de uno o dos casos situacionales. De la observación de comportamientos y la comparación con los indicadores se obtendrá la evaluación.

En todos los casos, siempre es conveniente medir valores antes del ingreso de la persona a la organización.

Aplicaciones prácticas

El Manual estándar para detectar valores personales en selección ha sido diseñado sobre la base de los siguientes valores personales:



HERRAMIENTA N° 40

La herramienta N° 40 se relaciona con uno de los programas de *Mapa y ruta del talento: Personas clave*.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

40 A**Personas clave (Programa)****40 B****Personas clave. Manuales MACH**

En esta herramienta en particular, la N° 40 B contiene a la 40 A; es decir, los Manuales MACH sobre *Personas clave* están desarrollados de acuerdo con el contenido en sí del programa, con algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica (por ejemplo, una planilla de cálculo).

Para la puesta en práctica de esta herramienta se sugiere ver, además, los comentarios adicionales en la herramienta N° 35, *Mapa y ruta del talento*.

HERRAMIENTA N° 40 A

Personas clave (Programa)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Programa organizacional donde primero se elige, sobre la base de ciertos parámetros definidos por cada organización, a un grupo de personas a las cuales se considerará especialmente relevantes. Luego, a estas se les ofrecerá oportunidades de formación diferenciales.

Uso recomendado

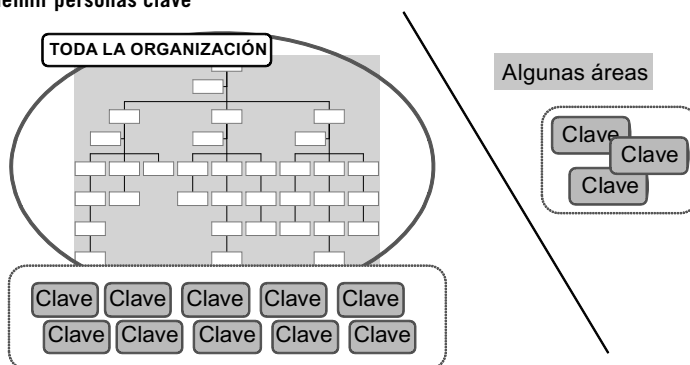
- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta del talento
- Formación
- Desarrollo
- Carrera gerencial
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 94

Criterios para definir personas clave



Otros comentarios

El programa de *Personas clave* se lleva a la práctica con el propósito de crear talento organizacional (concepto de *cantera de talentos*).

HERRAMIENTA Nº 40 A

Personas clave (Programa)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

El programa denominado Personas clave tiene un claro foco en formación y, usualmente, combina la capacitación formal –como estudios avanzados en universidades– con otras actividades, quizá de menor duración, pero no por ello de menor relevancia.

Otra característica distintiva de este programa es que la formación suele tener las siguientes características:

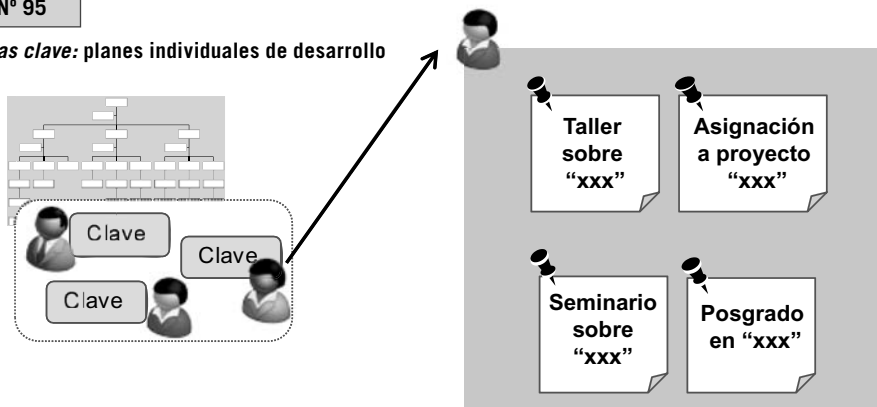
- Estudios en relación con el *core business* de la organización.
- Formación generalista (para formar futuros directivos).

Una no es excluyente de la otra, y conforman los caminos más frecuentes.

Como otros programas, incluyen asignaciones especiales para la adquisición de experiencia.

Figura Nº 95

Personas clave: planes individuales de desarrollo



Aplicaciones prácticas

Este programa, si bien es una opción interesante, no posee gran difusión en el ambiente empresario –no al menos como un programa organizacional estructurado–.

Muchas empresas manejan de manera intuitiva la formación de sus ejecutivos jóvenes o, en el mejor de los casos, consideran la administración de incentivos para la formación como un “premio” frente a evaluaciones de desempeño destacadas. Si bien este último aspecto es relevante y debe ser tenido en cuenta, los resultados a mediano y largo plazo deberían ser planeados de manera estratégica, definiendo criterios válidos de elección de aquellas personas sobre las cuales se realizarán inversiones en formación significativas.

Personas clave requiere, para ser llevado a la práctica, una aplicación cuidada, en cuanto a la comunicación, y planeada, para su adecuada implementación.

HERRAMIENTA N° 40 B

Personas clave. Manuales MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado *Personas clave*. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa) para luego determinar las “personas clave”, aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) definición de criterios y diseño de un programa de formación específico para personas clave, a medida de la organización.

Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como *Personas clave*, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Uso recomendado

- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta del talento
- Formación
- Desarrollo
- Carrera gerencial
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 96

Manuales MACH. Personas clave



Buenas prácticas
y teoría

Cómo evaluar
las capacidades

Cómo elegir entre
varias opciones

Personas clave

Instructivos

Formularios

Planilla
de cálculo para
su implantación

Otros comentarios

Los Manuales MACH, en relación con los programas de *Personas clave*, permiten primero definir los criterios a aplicar y luego medir las capacidades de los participantes junto con la preparación de planes de desarrollo específicos.

HERRAMIENTA N° 40 B

Personas clave. Manuales MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales MACH para *Personas clave* proveen todo lo necesario para poner en práctica este programa. En este caso en particular será de vital importancia definir los criterios a utilizar para definir qué se considera “persona clave” en cada organización donde se desee aplicar este programa. Dichos criterios deberán ser de tipo objetivo, comprensibles para todos. Otros aspectos pueden ser comunes con otros programas.

Buenas prácticas y teoría

Los manuales MACH constan, en casi todos los casos, de una primera parte dedicada a explicar las buenas prácticas en relación con la temática en cuestión. Existen muchas veces confusiones sobre el alcance de los distintos programas, por lo cual suelen ser de mucha utilidad estas aclaraciones previas.

Cómo evaluar las capacidades

Cómo evaluar las capacidades es de suma relevancia, y siempre deben ser medidas. Entre otras herramientas para lograrlo se sugieren las N° 27 y 28, *Fichas de evaluación* y *Fichas de evaluación reducida*, aplicables tanto a conocimientos como a competencias. También será de utilidad la *Evaluación vertical*, herramienta N° 26.

Cómo elegir entre varias opciones

La elección de personas clave se realiza sobre la base de criterios predefinidos y puede implicar la medición de capacidades (experiencia, conocimientos y competencias). Cuando deba compararse entre varias opciones de personas, se sugiere utilizar la teoría de las decisiones, ponderando los distintos aspectos a considerar.

Ver comentarios adicionales en *Mapa y ruta de talento* (herramienta N° 35)

Personas clave

Instructivos

Formularios

Planilla de cálculo para su implantación

Personas clave requiere de formularios e instructivos para llevarse a la práctica. Asimismo, un software de apoyo para su procesamiento y seguimiento.

Una vez que se ha elegido a los participantes del programa, la administración del mismo implica una etapa de seguimiento detallada.

Aplicaciones prácticas

Como se decía en páginas previas, este programa no posee una gran difusión como programa organizacional estructurado. Cuando se define de este modo, sus resultados son altamente positivos.

En la actualidad, las organizaciones están preocupadas por el desarrollo del talento organizacional, y este programa está dentro de los destinados a lograrlo.

Entre los criterios más utilizados por nuestros clientes para la definición de las “personas clave”, se encuentra el de identificarlas con los profesionales relacionados con el *core business* de la organización, en especial cuando sus especialidades son difíciles de desarrollar o bien de encontrar en el mercado. Desde este punto de vista, esta herramienta se relaciona con el *Modelo de conocimientos* (herramienta N° 38).

HERRAMIENTA N° 41

La herramienta N° 41 se relaciona con uno de los programas de *Mapa y ruta del talento: Plan de jóvenes profesionales (JP)*.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

41 A

Plan de jóvenes profesionales (JP)

41 B

Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH

En esta herramienta en particular, la N° 41 B contiene a la 41 A; es decir, los Manuales MACH sobre “JP” están desarrollados de acuerdo con el contenido en sí mismo del programa, con algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica (por ejemplo, una planilla de cálculo).

El *Plan de jóvenes profesionales* tiene algunas similitudes con la herramienta N° 42, *Planes de carrera*.

Para la puesta en práctica de esta herramienta se sugiere ver, además, los comentarios adicionales de la herramienta N° 35, *Mapa y ruta del talento*.

HERRAMIENTA N° 41 A

Plan de jóvenes profesionales (JP)

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Programa organizacional para el desarrollo de personas recientemente egresadas de la universidad.

Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Uso recomendado

- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta del talento
- *Mentoring*
- Carrera gerencial
- Formación
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 97

Plan de jóvenes profesionales: su doble propósito



Otros comentarios

El programa *Plan de jóvenes profesionales* (JP) se lleva a la práctica con el propósito de crear talento organizacional (concepto de *cantera de talentos*).

HERRAMIENTA N° 41 A

Plan de jóvenes profesionales (JP)

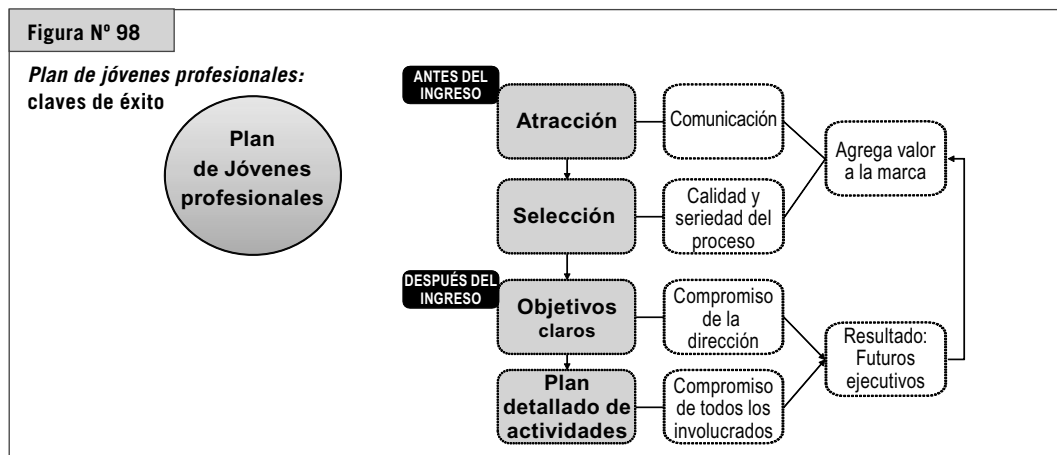
DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y responsabilidades para otros programas organizacionales, por ejemplo, *Carrera gerencial*, *Planes de sucesión* o *Diagramas de reemplazo*.

No se debe confundir a los programas de JP con pasantías u otras opciones para jóvenes, donde estos no forman parte de la organización o solo lo hacen de manera transitoria.

Una de las características diferenciadoras de los programas de JP es que los participantes pertenecen a la organización y se espera que hagan carrera en ella.

Como surge de la figura siguiente, el programa descrito en esta herramienta cuenta con dos etapas: una anterior al ingreso y el programa en sí mismo, luego de la incorporación a la organización.



Aplicaciones prácticas

Los *Planes de jóvenes profesionales* son de larga data en el mercado. En mi país, Argentina, se remontan a la década de 1960.

Como muchas buenas prácticas, han evolucionado. Sin embargo, su esencia continúa: el propósito de formar futuros ejecutivos.

Los programas más consolidados proponen un desarrollo interáreas. No obstante, existen otros focalizados en un área en particular, y muchas organizaciones cuentan con las dos variantes.

En cuanto a su duración, oscila entre un año y dos.

Para su eficacia, debe contarse con un programa detallado e incluir el aprendizaje de conocimientos tanto como el desarrollo de competencias.

HERRAMIENTA N° 41 B

Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado *Plan de jóvenes profesionales*. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa), aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) definición de criterios y diseño de un programa de formación específico para JP, a medida de la organización.

Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como Plan de jóvenes profesionales, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Uso recomendado

- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta del talento
- *Mentoring*
- Carrera gerencial
- Formación
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 99

Manuales MACH.
Plan de jóvenes profesionales



Buenas prácticas
y teoría

Cómo evaluar
las capacidades

Cómo elegir entre
varias opciones

Plan de Jóvenes
profesionales (JP)

Instructivos

Formularios

Planilla
de cálculo para
su implantación

Otros comentarios

Los Manuales MACH para la puesta en práctica del programa Plan de jóvenes profesionales (JP) ofrecen consejos y los instrumentos necesarios tanto para medir capacidades como para programar las actividades involucradas en el desarrollo de los JP.

HERRAMIENTA N° 41 B

Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales MACH para *Plan de jóvenes profesionales* (JP) proveen todo lo necesario para poner en práctica este programa. En este caso, será de vital importancia definir los criterios a utilizar para definir a quiénes se considera “JP” en la organización donde se desea implementar el plan. Dichos criterios deberán ser de tipo objetivo, comprensibles para todos. Otros aspectos pueden ser comunes con otros programas.

Buenas prácticas y teoría

Los manuales MACH constan, en casi todos los casos, de una primera parte dedicada a explicar las buenas prácticas en relación con la temática en cuestión. Existen muchas veces confusiones sobre el alcance de los distintos programas, por lo cual suelen ser de mucha utilidad estas aclaraciones previas.

Cómo evaluar las capacidades

Cómo evaluar las capacidades es de suma relevancia, y siempre deben ser medidas. Al momento del ingreso: herramientas N° 3 y 22, *ACM* y *Entrevista por competencias*. Una vez que ya forman parte del programa, se sugieren las N° 27 y 28, *Fichas de evaluación* y *Fichas de evaluación reducida*, y la *Evaluación vertical* (herramienta N° 26).

Cómo elegir entre varias opciones

Los programas de JP se basan en criterios perfectamente definidos e implican medir las capacidades de sus participantes (experiencia, conocimientos y competencias). Cuando deba compararse entre varias opciones de personas, se sugiere utilizar la teoría de las decisiones, ponderando los distintos aspectos a considerar.

Ver comentarios adicionales en *Mapa y ruta de talento* (herramienta N° 35)

Plan de jóvenes profesionales (JP)

Instructivos

Formularios

Planilla de cálculo para su implantación

El *Plan de jóvenes profesionales* (JP) requiere de formularios e instructivos para llevarse a la práctica.

Asimismo, un software de apoyo para su procesamiento y seguimiento.

Una vez que se ha elegido a los participantes de este programa, la administración del mismo implica una etapa de seguimiento detallada.

Aplicaciones prácticas

La implantación de los diferentes modelos para el desarrollo del talento organizacional implica medir capacidades y, cuando sea necesario, comparar capacidades de distintas personas entre sí. En el caso concreto de esta herramienta, la medición de capacidades puede ser necesaria al inicio del programa, durante el mismo, o a posteriori, para medir sus resultados.

Los manuales MACH enfatizan estas mediciones y la utilización de técnicas cuantitativas. Es importante tener en cuenta que la evaluación de personas siempre se realiza “bajo incertidumbre”. En todos los casos, *se mide a una persona en el presente y en relación con su actuación pasada*, para realizar acciones en un futuro que, como es obvio, aún no ha llegado, en un contexto también futuro –por ejemplo, económico y social–, que igualmente habrá sido evaluado “bajo incertidumbre”.

Con estas limitaciones debidamente consideradas, se aplican las mencionadas técnicas cuantitativas en todos los programas mencionados en esta obra.

HERRAMIENTA N° 42

La herramienta N° 42 se relaciona con uno de los programas de *Mapa y ruta del talento: Planes de carrera*.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

42 A**Planes de carrera****42 B****Planes de carrera. Manuales MACH**

En esta herramienta en particular, la N° 42 B contiene a la 42 A; es decir, los Manuales MACH sobre *Planes de carrera* están desarrollados de acuerdo con el contenido en sí mismo del programa, con algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica (por ejemplo, una planilla de cálculo).

Planes de carrera tiene algunas similitudes con la herramienta N° 41, *Plan de jóvenes profesionales*.

Para la puesta en práctica de esta herramienta se sugiere ver, además, los comentarios adicionales de la herramienta N° 35, *Mapa y ruta del talento*.

HERRAMIENTA N° 42 A

Planes de carrera

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

Uso recomendado

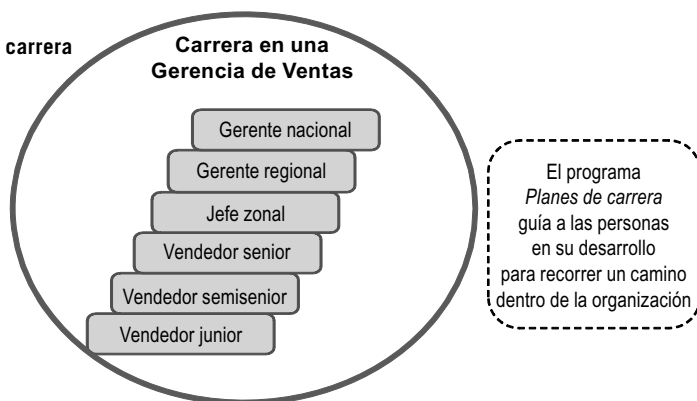
- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta del talento
- Formación
- Autodesarrollo
- Codesarrollo
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 100

Planes de carrera. Ejemplo de carrera en un área de Ventas



Otros comentarios

El programa *Planes de carrera* se lleva a la práctica con el propósito de crear talento organizacional (concepto de *cantera de talentos*).

HERRAMIENTA N° 42 A

Planes de carrera

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los *Planes de carrera*, como se describen en esta obra y como, usualmente, son tratados por los diferentes autores que se han ocupado del tema, son programas organizacionales cuyo propósito es crear o desarrollar talento organizacional.

En la figura siguiente se ofrece un ejemplo dentro de un área, la de Ventas. Los *Planes de carrera* también podrían ser diseñados de manera que se interconecten diversos sectores de la organización (interáreas).

Un diseño como el aquí expuesto no implica que la organización “promete” un puesto de trabajo superior a un colaborador luego de un período determinado. Por el contrario, el *Plan de carrera* señala un camino a seguir para alcanzar ese puesto superior el día en que la vacante se produzca.

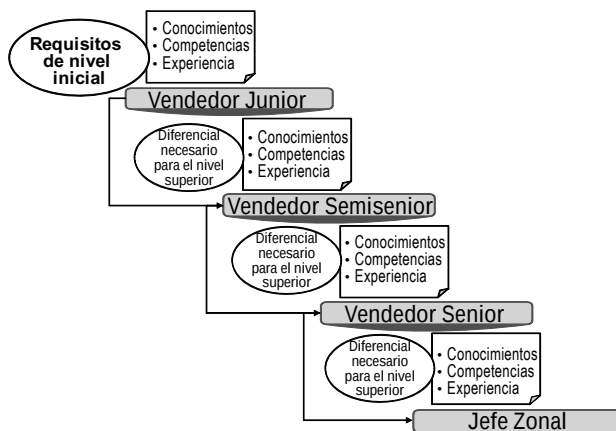
Definición

Cantera de talentos. Acción permanente y planificada para crear talento organizacional a través de programas de desarrollo y formación.

El concepto “cantera de talentos” se relaciona con otras herramientas, por ejemplo, *Planes de carrera*, *Plan de jóvenes profesionales (JP)* y *Personas clave* (herramientas N° 42, 41 y 40, respectivamente).

Figura N° 101

Planes de carrera
Ejemplo: desde vendedor junior hasta jefe zonal



Aplicaciones prácticas

Los *Planes de carrera* implican acciones formativas sobre conocimientos, desarrollo de competencias y asignación a tareas, para que los participantes del programa adquieran nuevas experiencias y capacidades.

El programa descrito en esta herramienta se sugiere para áreas numerosas dentro de una organización, y usualmente los participantes son incluidos en él desde los niveles iniciales, como en el ejemplo expuesto en la figura precedente, donde el programa inicia en el nivel más bajo del área de Ventas (vendedor junior) y finaliza en el primer nivel de jefatura (jefe zonal, posición equivalente a un jefe o supervisor de vendedores).

HERRAMIENTA N° 42 B

Planes de carrera. Manuales MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado *Planes de carrera*. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa), aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) definición de criterios y diseño de un programa de formación específico para las diferentes "carreras", también a medida de la organización.

Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como Planes de carreras, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Uso recomendado

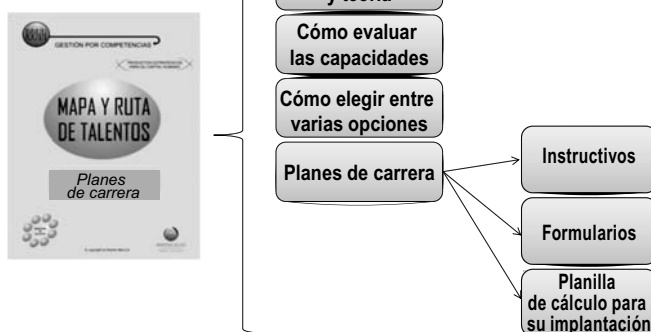
- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta del talento
- Formación
- Autodesarrollo
- Codesarrollo
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 102

Manuales MACH. Planes de carrera



Otros comentarios

Los manuales MACH permiten cumplir con todos los pasos necesarios para llevar a cabo *Planes de carrera* destinados a colectivos específicos dentro de una organización.

HERRAMIENTA N° 42 B

Planes de carrera. Manuales MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales MACH para *Planes de carrera* proveen todo lo necesario para poner en la práctica este programa. En este caso en particular será de vital importancia establecer el alcance de estos programas, es decir, para cuáles áreas o familias de puestos se diseñarán los referidos *Planes de carrera*, así como otros detalles a definir en cada caso. Otros aspectos pueden ser comunes con otros programas.

Buenas prácticas y teoría

Los manuales MACH constan, en casi todos los casos, de una primera parte dedicada a explicar las buenas prácticas en relación con la temática en cuestión. Existen muchas veces confusiones sobre el alcance de los distintos programas, por lo cual suelen ser de mucha utilidad estas aclaraciones previas.

Cómo evaluar las capacidades

Cómo evaluar las capacidades es de suma relevancia, y siempre deben ser medidas. Al momento del ingreso se recomienda aplicar las herramientas N° 3 y 22, ACM y *Entrevista por competencias*. Una vez que las personas ya forman parte del programa, se sugieren las N° 27 y 28, *Fichas de evaluación* y *Fichas de evaluación reducida*, y la *Evaluación vertical* (herramienta N° 26).

Cómo elegir entre varias opciones

Los *Planes de carrera* se basan en criterios perfectamente definidos e implican medir las capacidades de sus participantes (experiencia, conocimientos y competencias). Cuando deba compararse entre varias opciones de personas, se sugiere utilizar la teoría de las decisiones, ponderando los distintos aspectos a considerar.

Ver comentarios adicionales en *Mapa y ruta de talento* (herramienta N° 35)

Planes de carrera

Instructivos

Formularios

Planilla de cálculo para su implantación

Los *Planes de carrera* requieren de formularios e instructivos para llevarse a la práctica.

Asimismo, un software de apoyo para su procesamiento y seguimiento.

Una vez que se ha elegido a los participantes de este programa, la administración del mismo implica una etapa de seguimiento detallada.

Aplicaciones prácticas

La implantación de los diferentes modelos para el desarrollo del talento organizacional implica medir capacidades y, cuando sea necesario, comparar capacidades de distintas personas entre sí. En el caso concreto de esta herramienta, la medición de capacidades puede ser necesaria al inicio del programa, durante el mismo, o a posteriori, para medir sus resultados.

Los manuales MACH enfatizan estas mediciones y la utilización de técnicas cuantitativas. Es importante tener en cuenta que la evaluación de personas siempre se realiza “bajo incertidumbre”. En todos los casos, *se mide a una persona en el presente y en relación con su actuación pasada*, para realizar acciones en un futuro que, como es obvio, aún no ha llegado, en un contexto también futuro –por ejemplo, económico y social–, que igualmente habrá sido evaluado “bajo incertidumbre”.

Con todas estas limitaciones debidamente consideradas, se aplican las mencionadas técnicas cuantitativas en todos los programas mencionados en esta obra.

HERRAMIENTA N° 43

La herramienta N° 43 se relaciona con uno de los programas de *Mapa y ruta del talento*: los *Planes de sucesión*.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

43 A**Planes de sucesión****43 B****Planes de sucesión. Manuales MACH**

En esta herramienta en particular, la N° 43 B contiene a la 43 A; es decir, los Manuales MACH sobre *Planes de sucesión* están desarrollados de acuerdo con el contenido en sí mismo del programa, con algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica (por ejemplo, una planilla de cálculo).

Los *Planes de sucesión* tienen una cierta similitud con los *Diagramas de reemplazo* (herramienta N° 13).

Para la puesta en práctica de esta herramienta se sugiere ver, además, los comentarios adicionales de la herramienta N° 35, *Mapa y ruta del talento*.

HERRAMIENTA N° 43 A

Planes de sucesión

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

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

Uso recomendado

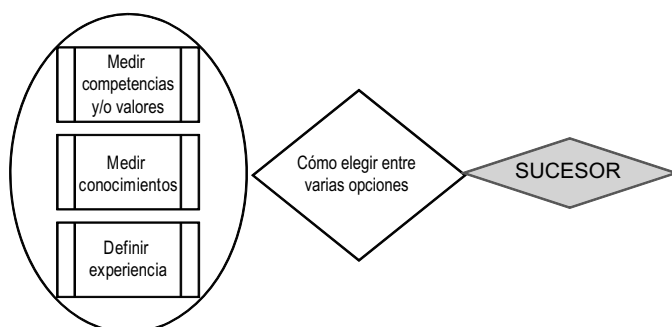
- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta del talento
- Formación
- Autodesarrollo
- Codesarrollo
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 103

Cómo elegir a una persona como sucesor



Otros comentarios

Planes de sucesión es un programa para el desarrollo de las personas dentro de la organización, y su principal propósito es el resguardo del capital intelectual de la misma.

HERRAMIENTA N° 43 A

Planes de sucesión

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los *Planes de sucesión* no implican promesa alguna al colaborador en relación con puestos futuros. Si esto no será comprendido de este modo, sugiero la lectura de la herramienta N° 13, *Diagramas de reemplazo*.

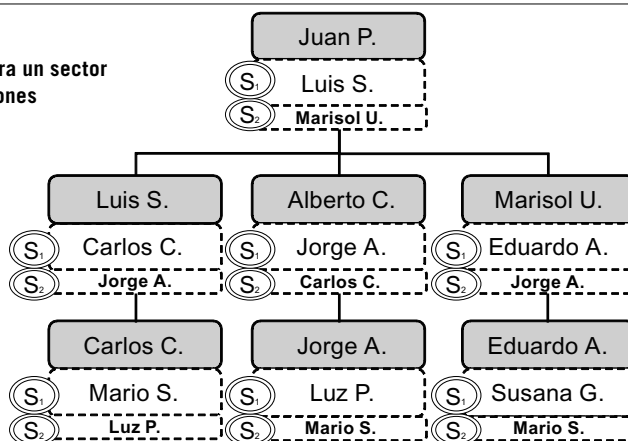
Del mismo modo, si hasta el momento no se trabajó con “sucesores”, quizá sea mejor comenzar por la mencionada herramienta N° 13, y luego de unos años de aplicación exitosa, aplicar *Planes de sucesión*.

En la figura que se expone a continuación, para cada puesto se han elegido dos posibles sucesores; podrían ser más –por ejemplo, tres– los seleccionados en cada caso. Para simplificar la figura, se los ubicó a todos dentro de una misma área, pero podrían ser de diversas áreas; en este sentido, la decisión dependerá de cada organización en particular.

Planes de sucesión es un programa de desarrollo de personas para tener “posibles sucesores” preparados para ocupar nuevos puestos cuando sea necesario.

Figura N° 104

Plan de sucesión para un sector o área con dos opciones



Aplicaciones prácticas

Es muy importante señalar las diferencias con *Diagramas de reemplazo* (herramienta N° 13). En aquella herramienta las personas ya están asignadas como “reemplazo”, y por lo tanto se conoce una fecha aproximada en la cual ocuparán la nueva posición, lo que implica un compromiso en doble dirección: la organización “promete” un nuevo puesto al elegido como “reemplazo” y este “promete” desarrollar sus capacidades para disminuir sus brechas con lo requerido por el puesto a ocupar (si fuese pertinente) y, llegado el momento, asumir las nuevas responsabilidades.

En cambio, en *Planes de sucesión* solo se prepara a las personas para asumir nuevos puestos cuando esto sea necesario, sin una estipulación concreta de plazos.

Como puede apreciarse, si bien en una primera instancia son programas parecidos, las diferencias entre ellos son contundentes.

Las actividades de desarrollo en los *Planes de sucesión* combinan competencias, conocimientos y experiencia, al igual que en los *Diagramas de reemplazo* u otros programas de desarrollo.

HERRAMIENTA N° 43 B

Planes de sucesión. Manuales MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado *Planes de sucesión*. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles “sucesores”, aplicando técnicas cuantitativas y también a medida de la organización; 4) definición de criterios, armado de los planes de sucesión y diseño de programas de desarrollo específicos para los diferentes “sucesores”.

Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como *Planes de sucesión*, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Uso recomendado

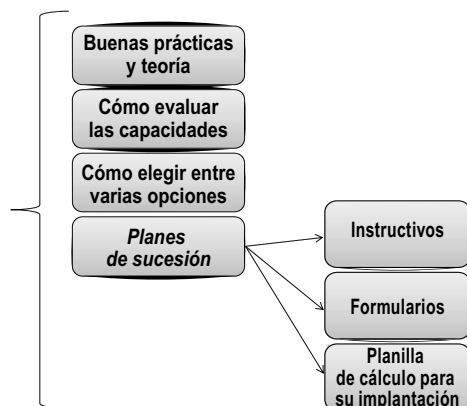
- Desarrollo
- Formación
- Mapa y ruta del talento

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta del talento
- Formación
- Autodesarrollo
- Codesarrollo
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 105

Manuales MACH. Planes de sucesión



Otros comentarios

Los Manuales MACH para *Planes de sucesión* guían a una organización en todos los pasos necesarios para elegir posibles sucesores a través de la medición de sus capacidades y la posterior confección de planes de desarrollo adecuados.

HERRAMIENTA Nº 43 B

Planes de sucesión. Manuales MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales MACH para *Planes de sucesión* proveen todo lo necesario para poner en práctica este programa. En este caso en particular será de vital importancia definir los criterios a utilizar en el diseño del programa: por un lado, los tipos de puestos que se incluirán –por ejemplo, ciertos niveles dentro de la estructura–, y por otro, características de los participantes (posibles sucesores) –por ejemplo, evaluaciones de desempeño favorables en un determinado período–. Otros aspectos pueden ser comunes con otros programas.

Buenas prácticas y teoría

Los manuales MACH constan, en casi todos los casos, de una primera parte dedicada a explicar las buenas prácticas en relación con la temática en cuestión. Existen muchas veces confusiones sobre el alcance de los distintos programas, por lo cual suelen ser de mucha utilidad estas aclaraciones previas.

Cómo evaluar las capacidades

Cómo evaluar las capacidades es de suma relevancia, y siempre deben ser medidas. Entre otras herramientas adecuadas para hacerlo se sugieren las Nº 27 y 28, *Fichas de evaluación* y *Fichas de evaluación reducida*, aplicables tanto a conocimientos como a competencias. También será de utilidad la *Evaluación vertical*, herramienta Nº 26.

Cómo elegir entre varias opciones

La medición de capacidades –experiencia, conocimientos y competencias– siempre debe ser cotejada con lo requerido por el puesto a ocupar. Cuando deba compararse entre varias opciones de personas a ocupar un puesto, se sugiere utilizar la teoría de las decisiones, ponderando los distintos aspectos a considerar.

Ver comentarios adicionales en *Mapa y ruta de talento* (herramienta Nº 35)

Planes de sucesión

Instructivos

Formularios

Planilla de cálculo para su implantación

Planes de sucesión requiere de formularios e instructivos para llevarse a la práctica.

Asimismo, un software de apoyo para su procesamiento, en el que se reflejen los criterios definidos por cada organización, por ejemplo, en materia de ponderaciones a la hora de elegir a la persona más adecuada para ser un posible sucesor de otra.

Aplicaciones prácticas

La implantación de los diferentes métodos para el desarrollo del talento organizacional implica medir capacidades y, luego, comparar capacidades de distintas personas entre sí.

Los manuales MACH enfatizan estas mediciones y la utilización de técnicas cuantitativas. Es importante tener en cuenta que la evaluación de personas siempre se realiza “bajo incertidumbre”. En todos los casos, *se mide a una persona en el presente y en relación con su actuación pasada*, para realizar acciones en un futuro que, como es obvio, aún no ha llegado, en un contexto también futuro –por ejemplo, económico y social–, que igualmente habrá sido evaluado “bajo incertidumbre”.

Con todas estas limitaciones debidamente consideradas, se aplican las mencionadas técnicas cuantitativas en este programa, cuyo foco estará puesto en elegir a colaboradores que deberán estar preparados para hacerse cargo, en un plazo no definido (esta es la diferencia fundamental con la herramienta Nº 13, *Diagramas de reemplazo*), de un nuevo puesto de trabajo para el cual cada uno de ellos fue elegido como posible “sucesor”.

HERRAMIENTA N° 44

La herramienta N° 44 presenta al lector un paso sumamente relevante en la implantación de un nuevo *Modelo de competencias* o cuando el mismo se modifique. Un *Programa de difusión* es mucho más que comunicar, implica una serie de pasos complementarios y de suma trascendencia para la efectividad del modelo.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

44 A**Programa de difusión del modelo de competencias****44 B****Programa de difusión del modelo de competencias.
Talleres (de difusión del modelo de competencias)**

La herramienta N° 44 A describe el alcance del programa en su conjunto. Uno de los aspectos que lo conforman son los talleres de difusión.

La herramienta N° 44 B forma parte de la 44 A. Se le ha dado, en esta obra, una mención por separado dada su efectividad e importancia para una adecuada implantación del *Modelo de competencias*, su difusión y comprensión por parte de los directivos y colaboradores de una organización.

HERRAMIENTA N° 44 A

Programa de difusión del Modelo de competencias

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Conjunto de acciones tendientes a que la organización en su conjunto conozca el *Modelo de competencias* adoptado y comprenda cabalmente su aplicación en los distintos subsistemas de RRHH.

Uso recomendado

- Armado del modelo de competencias
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Modelo de competencias
- Codesarrollo
- Talleres de codesarrollo
- Autodesarrollo
- Diccionario de comportamientos

Figura N° 106

**Difusión del
Modelo de
competencias**

*Diccionario de
comportamientos*



Libro organizacional
con el *Modelo
de competencias*

Talleres de difusión
del Modelo

Talleres sobre
cómo observar
comportamientos

E-learning

Otros comentarios

El *Programa de difusión del Modelo de competencias* ha sido uno de los últimos pasos que se incorporaron a la Metodología MACH sobre Gestión por competencias y es una herramienta imprescindible para garantizar la efectividad de la implantación del modelo.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 44 A

Programa de difusión del Modelo de competencias

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Según se desprende de la figura de la página anterior, las acciones para difundir el *Modelo de competencias* son diversas: notas explicativas en el *house organ* o revista de noticias organizacionales, y/o, en la misma línea, en la *intranet* de la organización, si se contara con estos medios. En el caso de la *intranet*, también se podría agregar un video del número 1 de la organización explicando los motivos y beneficios del modelo.

También es posible diseñar y distribuir entre los colaboradores otros elementos de difusión, tales como calendarios, distintivos u otros artículos típicos de las campañas de marketing.

Un *Programa de difusión* debe proveer a los colaboradores las competencias junto con sus definiciones, y, a través de una serie de acciones, lograr que el *Diccionario de comportamientos* organizacional se incorpore a la actividad cotidiana de todos los jefes.

Para ello se sugieren cuatro acciones, dos de las cuales consideramos imprescindibles y aplicables a todo tipo de organización, cualquiera sea su tamaño u objeto social.

Libro organizacional sobre el Modelo de competencias

Un libro organizacional sobre el *Modelo de competencias* es recomendado para organizaciones con un gran número de colaboradores e implica que el mismo tendrá ISBN (registro de propiedad intelectual, como cualquier otra obra literaria o de management). En empresas más pequeñas se puede elaborar un folleto.

Talleres de difusión del modelo

Estos talleres tienen como foco principal lograr que todos los integrantes de la organización conozcan el *Modelo de competencias*: las competencias que lo componen junto con sus definiciones y niveles. También, por qué se han elegido esas competencias y su relación con los planes estratégicos. Ver herramienta N° 44 B.

Talleres sobre cómo observar comportamientos

Estos talleres tienen su foco puesto en lograr que tanto los integrantes del área de Recursos Humanos como todos los jefes de la organización (a partir del número 1) aprendan a observar comportamientos, sobre la base del *Diccionario de comportamientos* organizacional (herramienta N° 15). Además, se diseñan utilizando *Codesarrollo* (herramientas N° 9 A, 9 B y 9 C).

E-learning

Nuestra sugerencia de utilizar *E-learning* para la difusión corresponde solo si la organización ya cuenta con dicha plataforma para sus programas de formación. En ese caso, se llevan a dicha plataforma los talleres mencionados: para la *difusión del modelo* y sobre *cómo observar comportamientos*. Ver herramienta N° 17, *E-learning*.

Aplicaciones prácticas

En empresas de gran porte, con miles de colaboradores, se sugiere implementar todos los cursos de acción mencionados, al mismo tiempo.

En organizaciones grandes, medianas y pequeñas, se sugiere –como mínimo– los dos talleres mencionados: para la difusión del modelo y para aprender a observar comportamientos. Ambos no están pensados solamente para los especialistas de Recursos Humanos; por el contrario, deben impartirse a todos los integrantes de la organización.

HERRAMIENTA N° 44 B**Programa de difusión del Modelo de competencias.
Talleres (de difusión del Modelo de competencias)****FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA****Definición**

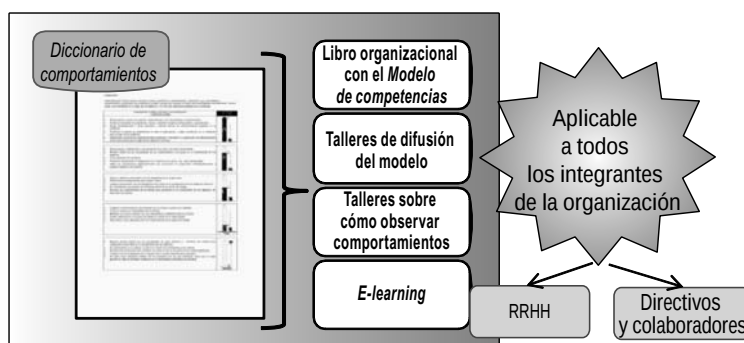
Actividades de formación estructurada durante las cuales se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última la predominante, con el propósito de difundir el *Modelo de competencias* organizacional.

Uso recomendado

- Armado del modelo de competencias
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Modelo de competencias
- Codesarrollo
- Talleres de codesarrollo
- Autodesarrollo
- Diccionario de comportamientos

Figura N° 107**Talleres de difusión del Modelo de competencias****Otros comentarios**

Los *Talleres de difusión del Modelo de competencias* son fundamentales para comprender cómo funciona un modelo de competencias en sus tres pilares: *Selección, Desempeño y Desarrollo*.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 44 B

Programa de difusión del Modelo de competencias.

Talleres (de difusión del Modelo de competencias)

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Como surge desde el título mismo, un programa de difusión y, dentro de él, los talleres, deben ser diseñados a medida de cada organización.

En la Metodología MACH los talleres de difusión se diseñan aplicando *Codesarrollo*. Además, y dado que el modelo deberá ser conocido por todos los integrantes de la organización, se implementan bajo la modalidad *Formador de formadores*; de este modo, serán los profesionales del área de Recursos Humanos los que impartirán el mayor número de talleres.

Es frecuente que la aplicación sea combinada: unos talleres –usualmente con la máxima conducción– los imparten los consultores que ayudaron a definir el modelo, junto con su diseño, y los restantes, los profesionales del área de Recursos Humanos de la organización.

Otra vinculación interesante sería incluir dentro del programa de difusión el *Mapa del Modelo de competencias* (herramienta N° 34) y las *Guías de desarrollo* (herramientas N° 30 y 31).

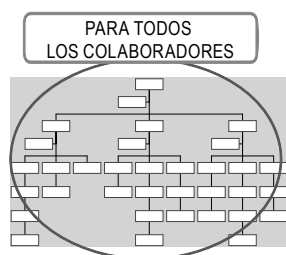
Aplicaciones prácticas

Los *Talleres de difusión del modelo* constituyen uno de los aspectos relevantes a tener en cuenta en el momento de implantar un *Modelo de competencias* (o cuando este se modifique).

Se relaciona con otras herramientas mencionadas en esta obra: *Diccionario de comportamientos* (herramienta N° 15) y *Codesarrollo* (herramientas N° 9 A, 9 B y 9 C).

Figura N° 108

Talleres de difusión del modelo



RRHH

Directivos y colaboradores

FOCO DE LA ACTIVIDAD

Lograr que todos los integrantes de la organización conozcan el *Modelo de competencias*:

- Las competencias que lo componen.
- Sus definiciones.
- Los ejemplos de comportamientos (*Diccionario de comportamientos*), para poder, primero, reconocerlos, y luego, evaluarlos.

El método que se utiliza es *Codesarrollo*.

HERRAMIENTAS N° 45, 46, 47, 48 y 49

A continuación se presentarán una serie de herramientas directamente vinculadas entre sí, por lo cual su presentación se inicia con una parte introductoria común. Luego se describe cada una por separado: 45 A, 46 A, 47 A, 48 A y 49 A. Por último, se incluye una explicación conjunta de los manuales MACH dado que poseen características similares entre sí (45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B).

En esta obra, la temática *Programas para jefes* está conformada por las siguientes herramientas:

45, 46, 47, 48 y 49	Programas para jefes. Introducción
45 A	Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe
46 A	Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal
47 A	Programas para jefes. Delegación
48 A	Programas para jefes. Jefe entrenador
49 A	Programas para jefes. Rol del jefe
45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B	Programas para jefes. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH

Cada una de ellas se presenta con una estructura similar a la de todas las herramientas anteriores.

HERRAMIENTAS N° 45, 46, 47, 48 Y 49

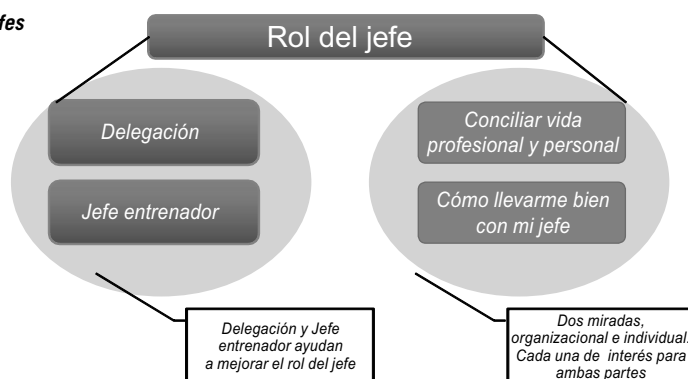
Programas para jefes. Introducción

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

En las páginas siguientes el lector encontrará las herramientas N° 45 a 49, denominadas *Programas para jefes*. Estas herramientas se presentan, al igual que las restantes, por orden alfabético; sin embargo, deben ser visualizadas con otra perspectiva, para lo cual sugiero al lector analizar la figura siguiente.

Figura N° 109

Programas para jefes



Los programas mencionados en la figura precedente mezclan conocimientos y competencias. El primero de ellos, *Rol del jefe*, es un programa sobre conocimientos que, en nuestra metodología, se implementa bajo el formato de *Codesarrollo* (herramienta N° 9).

Luego, y sobre la izquierda, se muestran dos programas: *Delegación* y *Jefe entrenador*. Ambos tienen el foco puesto en el desarrollo de una competencia; en el primer caso, se trata de la competencia *Conducción de personas* o, si se prefiere, *Delegación* o *Capacidad para delegar efectivamente*, y la segunda actividad o herramienta se focaliza en el desarrollo de la competencia *Entrenador*.

El lector puede analizar tanto la definición de las competencias *Conducción de personas* y *Entrenador*, su apertura en grados o niveles y los comportamientos asociados en las obras *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*, y *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II*.

Sobre el lado derecho de la figura se muestran otros dos programas relacionados con el Rol del jefe: *Conciliar vida profesional y personal* y *Cómo llevarme bien con mi jefe*.

En una primera instancia, parecería que estas dos temáticas no son de interés organizacional, pero no es así. En ambos casos, se trata de temas a ser considerados tanto por el área de Recursos Humanos como por los jefes de todos los niveles, recordando que los jefes viven los dos roles: por un lado son jefes y por otro son colaboradores, tienen sus propios jefes y, además, deben conciliar sus propias vidas profesionales y personales.

En resumen, los Programas para jefes son de interés de todos.

Definición

Jefe. Persona que tiene a otras a su cargo dentro de una estructura jerárquica. Los jefes pueden tener niveles muy diversos, desde el número uno de la organización hasta otro con pocos colaboradores a su cargo.

HERRAMIENTAS N° 45, 46, 47, 48 y 49

Programas para jefes

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

¿Cómo llevar a la práctica estos programas? ¿Por dónde comenzar? ¿Cómo involucrar a la alta dirección en estos temas?

Estas y otras similares son las preguntas que más habitualmente me formulan con relación a los programas para jefes.

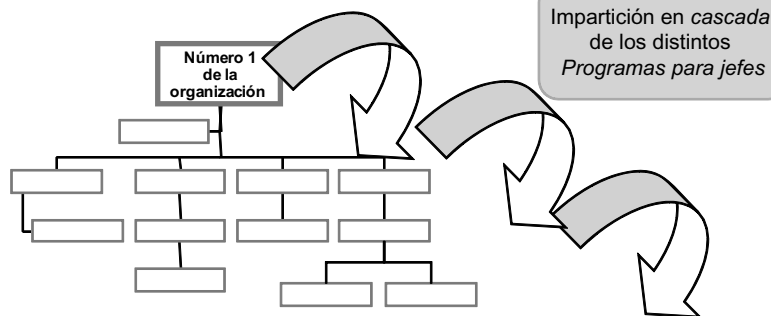
En ocasiones, los especialistas de Recursos Humanos son los que más dudan al respecto, quizá por malas experiencias pasadas. Para responder a las dudas, tanto de los especialistas como de todos los jefes, voy a compartir con ustedes las experiencias que, sobre el particular, poseemos en nuestra firma.

Por un lado, todos los programas para jefes se imparten utilizando el método *Codesarrollo* (herramienta N° 9). Además, otra buena práctica que creo interesante compartir es la que se expone en la figura siguiente, la impartición en cascada de los diferentes programas, siempre a partir del número 1 de la organización.

Aplicaciones prácticas

Figura N° 110

Programas para jefes a partir de la máxima conducción



En las empresas a las cuales asesoramos, hemos implementado los Programas para jefes de acuerdo con la figura precedente. Es decir, primero, una persona de nuestra empresa imparte a los principales directivos uno de estos programas (por lo general, *Rol del jefe*, dado que usualmente, y de acuerdo con la figura de la página anterior, es el que introduce a los demás).

Luego, los directivos, utilizando los *Manuales para Formador de formadores Metodología MACH* (herramienta N° 29 B), imparten ellos mismos el programa a sus propios colaboradores.

Estos esquemas de trabajo se insertan en la cultura *ganar-ganar*, dado que se ven beneficiados todos los involucrados: jefes, colaboradores, pares y la organización en su conjunto.

HERRAMIENTA N° 45 A

Programas para jefes.

Cómo llevarme bien con mi jefe

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Programa organizacional tendiente a lograr que los colaboradores de todos los niveles jerárquicos lleguen a transformarse “en el colaborador que la empresa desea”. Se abordan varias temáticas: los jefes y los colaboradores; los amigos en el trabajo; el uso de los bienes de la empresa; autonomía en la relación jefe-colaborador, entre otros.

Uso recomendado

- Desarrollo
- Formación
- Programas de liderazgo
- Programas para jefes

Principales herramientas relacionadas

- Rol del jefe
- Codesarrollo
- Talleres de codesarrollo
- Todos los programas para jefes
- Encuesta de satisfacción laboral
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 111

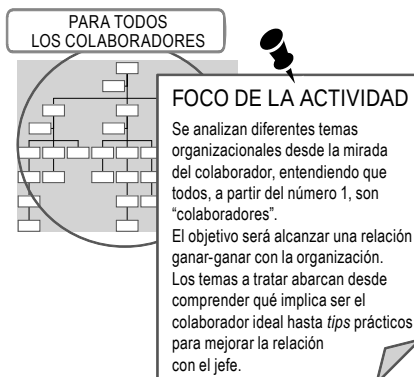
Programas para jefes.

Cómo llevarme bien con mi jefe



Figura N° 112

Cómo llevarme bien con mi jefe. Foco



Otros comentarios

Cómo llevarme bien con mi jefe se relaciona con un tema de interés de todos, tanto de los colaboradores como de sus jefes y, por ende, de la organización en su conjunto. Desde la mirada del área de RRHH se relaciona con los denominados subsistemas de Recursos Humanos.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 45 A

Programas para jefes.

Cómo llevarme bien con mi jefe

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

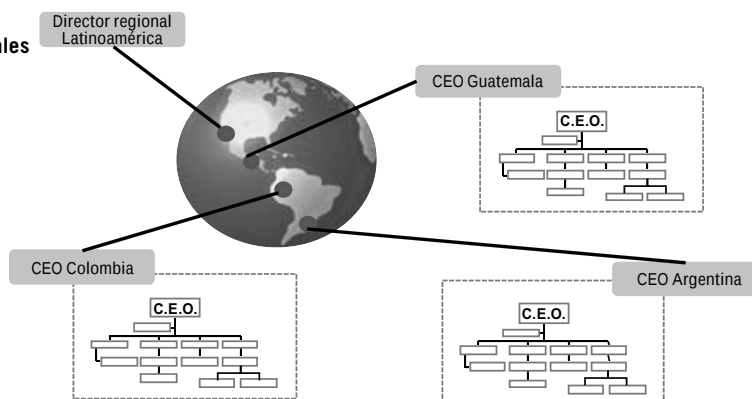
La cuestión que hemos denominado *cómo llevarme bien con mi jefe y mis compañeros de trabajo* no es solo una preocupación de los colaboradores; por el contrario, es un asunto organizacional, y por ello lo hemos considerado dentro de los *Programas para jefes*.

En primera instancia, es importante destacar que todos o casi todos “tienen un jefe”. Como se expresa en la figura siguiente, e imaginándonos una organización multinacional o transnacional de cualquier origen de capital, el CEO o número 1, ya sea de Colombia, Argentina o Guatemala, solo por nombrar tres países, dependerá de un director regional que, a su vez, también tendrá su propio jefe. ¿Qué deseo transmitir a través de esta imagen? Que aun el número 1 de una organización, que desde la mirada de un colaborador podría parecer la “autoridad máxima”, lo es desde un punto de vista, pero desde otro, también se puede afirmar que tiene un jefe al cual reportar. Desde esta última apreciación, es un colaborador al igual que todos los otros, solo que de diferente nivel jerárquico.

Con estas ideas en mente debe verse esta actividad, la cual se relaciona con todos los integrantes de una organización, cualquiera sea su nivel jerárquico.

Figura N° 113

Estructuras regionales



Aplicaciones prácticas

Los *Programas para jefes* se han diseñado, en todos los casos, bajo el método *Codesarrollo* (herramienta N° 9).

Para no hacer demasiada extensa esta obra, los manuales MACH relacionados con esta herramienta en particular se describen de manera conjunta:

Herramientas N° 45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B:
Programas para jefes. Manuales Metodología MACH

HERRAMIENTA N° 46 A

Programas para jefes.

Conciliar vida profesional y personal

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Programa organizacional en tres partes. Primero, se identifican los diferentes intereses personales. Luego, se aborda el tema con dos miradas la organizacional y la individual.

El propósito de esta doble mirada será lograr el ideal buscado por todos: una vida armónica alcanzando tanto los objetivos profesionales como los personales.

Uso recomendado

- Desarrollo
- Todos los subsistemas de Recursos Humanos
- Formación
- Programas de liderazgo
- Programas para jefes

Principales herramientas relacionadas

- Rol del jefe
- Codesarrollo
- Talleres de codesarrollo
- Todos los programas para jefes
- Encuesta de satisfacción laboral
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 114

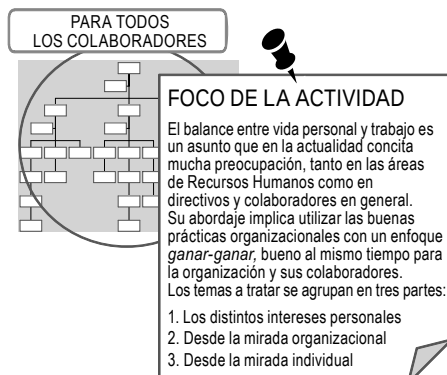
Programas para jefes.

Conciliar vida profesional y personal



Figura N° 115

Conciliar vida profesional y personal. Foco



Otros comentarios

El programa *Conciliar vida profesional y personal* tiene como propósito lograr el ideal buscado por todos, tanto altos ejecutivos como otras personas con funciones de menor nivel dentro de la estructura organizacional.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 46 A**Programas para jefes.*****Conciliar vida profesional y personal*****DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA**

Conciliar vida profesional y personal es un tema de preocupación para todos. Como se vio en páginas anteriores, en relación con la herramienta N° 45, todos son “colaboradores”, aunque ocupen una posición de alto nivel jerárquico en una organización. Del mismo modos, todos deben conciliar entre distintos intereses. Allí radica la originalidad de este enfoque: el tema se analiza desde todos los ángulos.

1. Identificar los diferentes intereses personales.
2. Analizar la temática desde todos los ángulos posibles, con una mirada organizacional.
3. Analizar los mismos temas, con una mirada individual o personal.

Al verse la temática desde esta óptica surgen distintos cursos de acción.

Desde la organización:

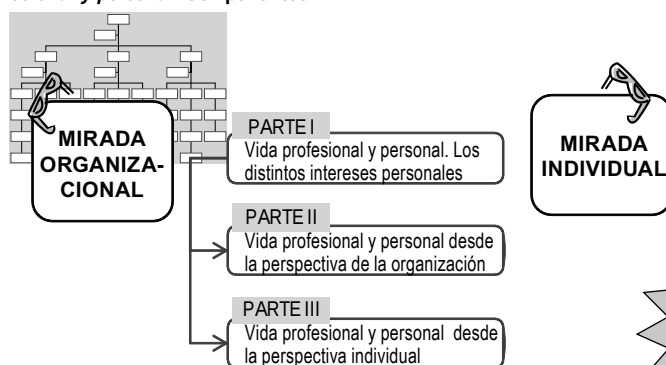
- Planes de acción organizacionales
- Formación de los colaboradores

Desde la mirada individual:

- Formación
- Planes de acción personales

Figura N° 116

Conciliar vida profesional y personal. Componentes



Aplicaciones prácticas

Para muchas personas, el *balance vida-trabajo* es “un tema de mujeres”. Es una apreciación sumamente errónea, porque es una preocupación de ambos géneros. Todas las personas, de todos los ámbitos y todo nivel cultural, social y/o jerárquico tienen intereses que armonizar.

Conciliar vida profesional y personal implica un ideal a alcanzar que debe ser bueno para todos, para la organización, para los jefes de todos los niveles y para los colaboradores, cualquiera sea su nivel jerárquico, sexo o estado civil; es un asunto que tiene que ver con todos nosotros en cuanto somos personas que, al mismo tiempo, somos colaboradores y poseemos otros intereses personales.

HERRAMIENTA N° 47 A

Programas para jefes. *Delegación*

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia *Delegación* o *Conducción de personas*, de acuerdo con la definición de esta competencia en la obra *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*.

Uso recomendado

- Desarrollo
- Formación
- Programas de *empowerment*
- Programas de liderazgo
- Programas para jefes

Principales herramientas relacionadas

- Rol del jefe
- Codesarrollo
- Talleres de codesarrollo
- Todos los programas para jefes
- Encuesta de satisfacción laboral
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 117

Programas para jefes. *Delegación*

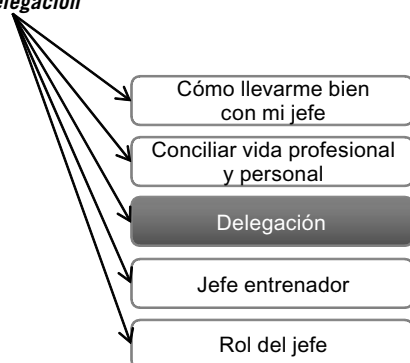
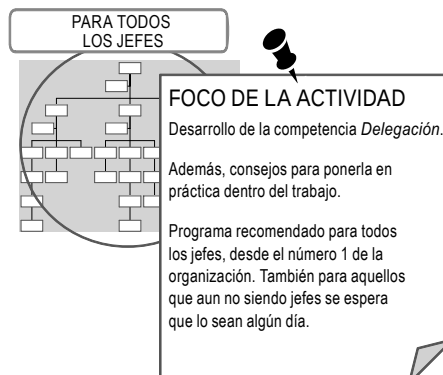


Figura N° 118

Delegación. Foco



Otros comentarios

Los *Programas para jefes*—y en especial *Delegación*—son altamente recomendables para implementar junto con *Programas de empowerment*.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 47 A

Programas para jefes. *Delegación*

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Este es uno de los programas organizacionales para jefes, en este caso, dirigido al desarrollo de la competencia *Delegación* o *Conducción de personas*, de acuerdo con la definición de esta competencia ofrecida en la obra *Diccionario de competencias*. Este programa también se relaciona con el concepto de *empowerment*, cuando las organizaciones lo utilizan.

Definición

Delegación. Dar a otra persona autoridad para ejecutar una tarea y/o para actuar en representación de otra.

Empowerment. Procedimientos y políticas organizacionales tendientes a que las decisiones sobre un hecho en particular se tomen lo más cerca posible del nivel donde el hecho tiene lugar.

El desarrollo de la capacidad para delegar, al igual que la de ser entrenador de otros (herramienta N° 48), no solo será de utilidad para jefes (para los cuales es imprescindible), sino que también podrá ser necesario el desarrollo de la competencia *Delegación* en otros tipos de puestos organizacionales.

Como se desprende de la Figura 117 (página anterior), el foco de esta actividad es el desarrollo de la competencia *Conducción de personas/Delegación*. Se transcribe a continuación una definición posible de la competencia. Se podría utilizar otra o bien modificar los conceptos de la aquí expuesta a modo de ejemplo.

Definición de la competencia *Conducción de personas*: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y el potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

También es posible definir *Empowerment* como una competencia; en ese caso su definición sería (según la obra *Diccionario de competencias* ya mencionada):

Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para alcanzar un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.

Aplicaciones prácticas

Los *Programas para jefes* se han diseñado, en todos los casos, bajo el método *Codesarrollo* (herramienta N° 9).

Para no hacer demasiado extensa esta obra, los manuales MACH relacionados con los *Programas para jefes* se describen de manera conjunta:

Herramientas N° 45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B:

Programas para jefes. Manuales Metodología MACH

HERRAMIENTA N° 48 A

Programas para jefes. *Jefe entrenador*

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia *Entrenador*.

Uso recomendado

- Desarrollo
- Formación
- Programas de liderazgo
- Programas para jefes

Principales herramientas relacionadas

- Rol del jefe
- Mapa y ruta del talento
- Codesarrollo
- Talleres de codesarrollo
- Todos los programas para jefes
- *Mentoring*
- Encuesta de satisfacción laboral
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

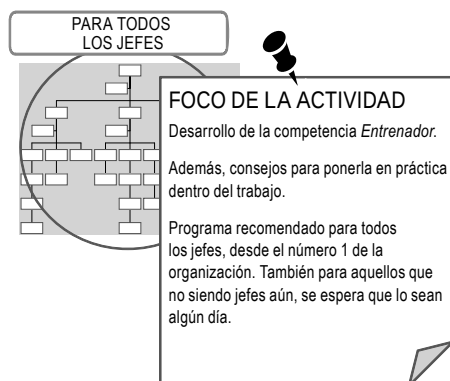
Figura N° 119

Programas para jefes. *Jefe entrenador*



Figura N° 120

Jefe entrenador. Foco



Otros comentarios

Jefe entrenador es un programa para el desarrollo de las personas dentro de la organización que tiene como principal propósito la transferencia de la cultura organizacional.

Es altamente recomendable que los *Programas para jefes*, y el de *Jefe entrenador* de manera particular, sean implementados junto con programas de *empowerment*.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 48 A

Programas para jefes. *Jefe entrenador*

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Este es uno de los programas organizacionales para jefes, en este caso, dirigido al desarrollo de la competencia *Entrenador*, según la definición de esta competencia ofrecida en la obra *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*.

Definición de la competencia *Entrenador*: Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.

El desarrollo de la capacidad para ser entrenador, al igual que la capacidad para delegar (herramienta N° 47), no solo será de utilidad para jefes (para los cuales es imprescindible), sino que también puede ser necesario el desarrollo de la competencia *Entrenador* en puestos organizacionales de otro tipo.

Por último –y este comentario se relaciona con esta herramienta y con la anterior (N° 47)–, corresponde aclarar que el desarrollo de competencias es algo más que aprender: implica cambiar comportamientos. Por ello creemos importante recordar algunas definiciones.

Definiciones

Jefe entrenador. El concepto implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el *Rol de jefe* lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo asume de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.

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

Comportamiento. Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta.

Desarrollo de competencias. Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Aplicaciones prácticas

Los *Programas para jefes* se han diseñado, en todos los casos, bajo el método *Codesarrollo* (herramienta N° 9).

Para no hacer demasiado extensa esta obra, los manuales MACH relacionados con los *Programas para jefes* se describen de manera conjunta:

Herramientas N° 45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B:
Programas para jefes. Manuales Metodología MACH

HERRAMIENTA N° 49 A

Programas para jefes. *Rol del jefe*

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Programa organizacional mediante el cual se presentan todos los aspectos relacionados con las funciones de un jefe, por el mero hecho de tener colaboradores a su cargo. Es, fundamentalmente, una actividad sobre conocimientos en relación con dichas funciones.

Uso recomendado

- Desarrollo
- Formación
- Todos los subsistemas de Recursos Humanos
- Programas de *empowerment*
- Programas de liderazgo
- Programas para jefes

Principales herramientas relacionadas

- Codesarrollo
- Talleres de codesarrollo
- Delegación
- Jefe entrenador
- Cómo llevarme bien con mi jefe
- Encuesta de satisfacción laboral
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 121

Programas para jefes. *Rol del jefe*

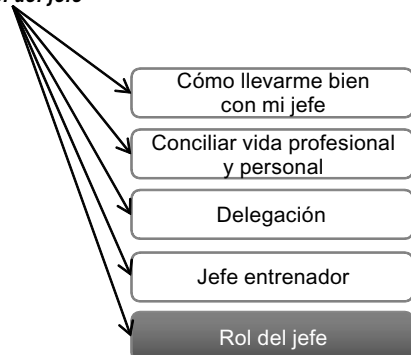
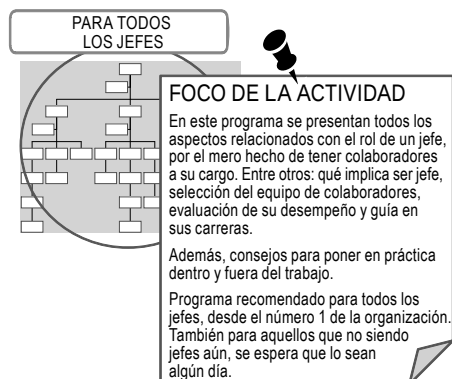


Figura N° 122

Rol del jefe. Foco



Otros comentarios

Rol del jefe es un programa para el desarrollo de las personas dentro de la organización que, entre otros propósitos, ayuda a la transferencia de la cultura organizacional.

Es altamente recomendable que los *Programas para jefes* –en este caso, *Rol del jefe*– sean implementados junto con programas de *empowerment*.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTA N° 49 A

Programas para jefes. *Rol del jefe*

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

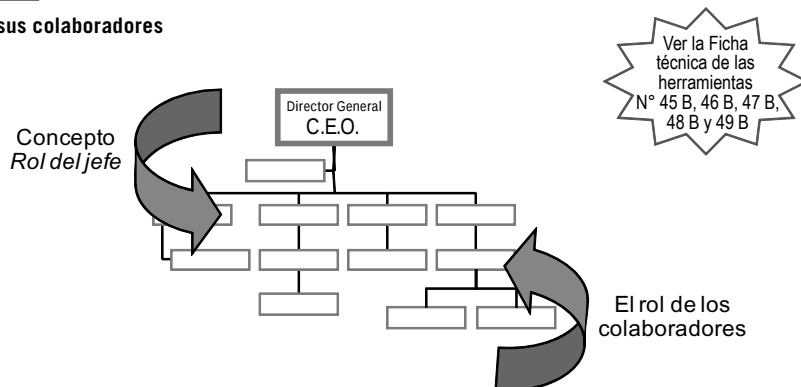
Este es uno de los programas organizacionales para jefes, y –entre ellos– el que debe implantarse primero. La secuencia lógica de implementación es comenzar por este programa (*Rol del jefe*) y luego, según las necesidades, continuar con cualquiera de los otros mencionados en la página anterior.

En este programa se presentan todos los aspectos relacionados con el rol de un jefe, por el mero hecho de tener colaboradores a su cargo. Es, fundamentalmente, una actividad sobre conocimientos en relación con la temática.

El término jefe hace referencia a un concepto, no implica una categoría jerárquica dentro de la organización. Su definición, ya dada en páginas anteriores, es: *Persona que tiene a otras a su cargo dentro de una estructura jerárquica. Un jefe, a su vez, puede tener diferentes niveles, desde el número 1 de la organización hasta otro con pocos colaboradores a su cargo.*

Figura N° 123

Los jefes y sus colaboradores



Definición

Rol del jefe. Concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales las responsabilidades y tareas inherentes a esta condición, por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, solo por nombrar algunas.

Aplicaciones prácticas

En relación con los *Programas para jefes*, y especialmente con este (*Rol del jefe*) y los N° 45 y 46, es muy importante tener en cuenta que los jefes son, además, colaboradores. Por lo cual deben afrontar una gran cantidad de temas desde su doble rol: jefe y colaborador.

Por lo tanto, es de vital importancia, en la realización de los distintos programas para jefes, tener en cuenta esta doble mirada.

En el caso de los jefes, ayudarlos a manejar sus temas como “colaboradores” sin dejar de ser, al mismo tiempo, “jefes”. No es fácil; sin embargo, debe llevarse a cabo.

HERRAMIENTAS N° 45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B

Programas para jefes.

Manuales Metodología MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Manuales para la puesta en práctica de los diferentes Programas para jefes, todos diseñados utilizando el método de Codesarrollo.

Todos los jefes, desde el número 1 de la organización hasta aquel que tiene a su cargo pocos colaboradores, debe cumplir un rol en relación con estos, una serie de tareas derivadas del hecho de contar con personas que le reportan. Una de estas tareas, muy especial, es el papel de guía y apoyo a los colaboradores para que realicen mejor sus tareas y, al mismo tiempo, incrementen su satisfacción personal al lograr un mejor desempeño. Para que este rol se verifique será necesario que la organización asuma una actitud activa al respecto, y nuestra sugerencia es hacerlo a través de programas específicos para jefes.

Uso recomendado

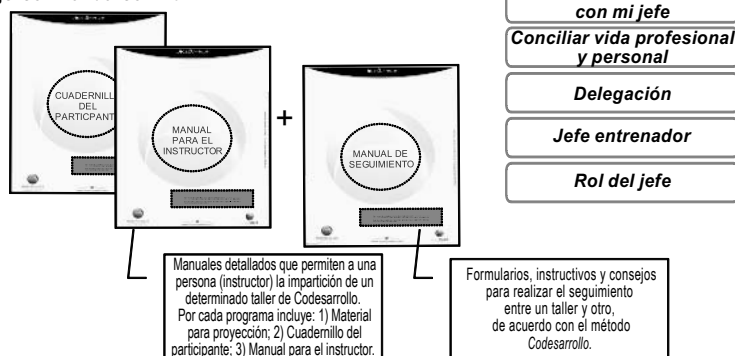
- Desarrollo
- Formación
- Programas de liderazgo
- Programas para jefes

Principales herramientas relacionadas

- Codesarrollo
- Autodesarrollo
- Mapa y ruta del talento
- Encuesta de satisfacción laboral
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 124

Programas para jefes. Manuales MACH



Otros comentarios

Los manuales MACH se diseñan para cada uno de los programas por separado. Se da aquí una explicación conjunta para no hacer demasiado extensa esta obra.

MACH ha diseñado un producto exclusivo sobre esta herramienta.

HERRAMIENTAS N° 45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B

Programas para jefes. Manuales Metodología MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales para jefes de la Metodología MACH incluyen dos aspectos, que a su vez, se abren en otros:

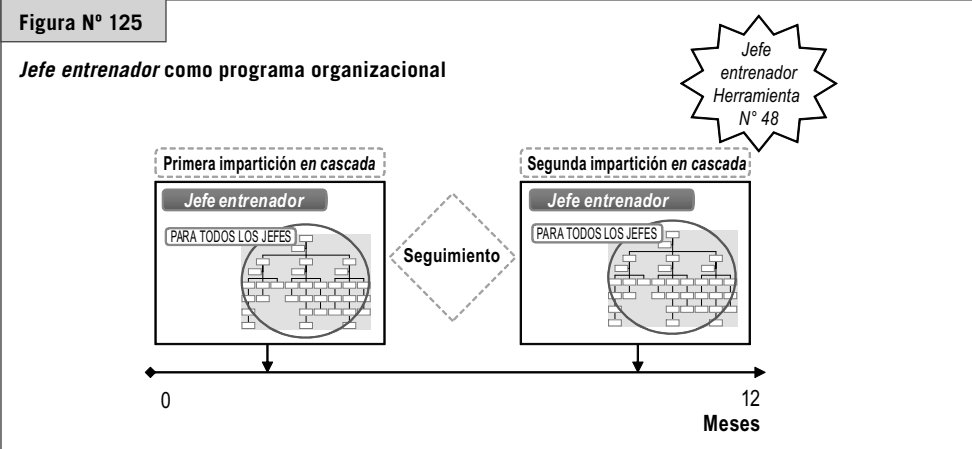
- *Formador de formadores* para los talleres presenciales. Este aspecto se relaciona con la herramienta N° 29 B.
- Formularios, instructivos y consejos para realizar el seguimiento. Como surge de la lectura de la herramienta N° 9 (9 A, 9 B y 9 C), el método *Codesarrollo* implica una serie de pasos que se realizan en el curso de un taller, luego una etapa posterior de seguimiento y un segundo taller, meses después –por ejemplo, dejando pasar seis meses entre el primer taller de Codesarrollo y el segundo–. La idea se expresa en la figura siguiente, que toma como ejemplo el programa *Jefe entrenador* (herramientas N° 48 A y B). El esquema sería similar para los otros *Programas para jefes* (herramientas N° 45, 46, 47 y 49).

Los manuales incluyen:

- Manual para el instructor
- Cuadernillo del participante
- Manual para el seguimiento

Aplicaciones prácticas

Los *Programas para jefes* se diseñan utilizando *Codesarrollo*. En la figura siguiente se muestra cómo se implementa, en la práctica, uno de estos programas, utilizando el ejemplo de *Jefe entrenador*.



Los manuales MACH ofrecen, además del método *Formador de formadores* para ambos talleres, todo lo necesario para realizar el seguimiento, etapa que se desarrolla entre un taller y otro, como surge de la figura precedente. Por ejemplo, el seguimiento podría tener lugar durante unos meses, y ser llevado a cabo por el jefe directo de cada participante o por el instructor que haya impartido la primera actividad de *Codesarrollo*.

HERRAMIENTA N° 50

La herramienta N° 50 se relaciona con uno de los programas de *Mapa y ruta del talento: Promociones internas*.

En esta obra esta temática está conformada por dos herramientas:

50 A**Promociones internas****50 B****Promociones internas. Manuales MACH**

En esta herramienta en particular, la N° 50 B contiene a la 50 A; es decir, los Manuales MACH sobre *Promociones internas* están desarrollados de acuerdo con el contenido en sí del programa, con algunos elementos complementarios para facilitar su puesta en práctica (por ejemplo, una planilla de cálculo).

Las *Promociones internas* tienen alguna relación con otros programas, tales como *Planes de sucesión*, *Diagramas de reemplazo* y *Carrera gerencial* (herramientas N° 43, 13 y 8 B, respectivamente).

Para la puesta en práctica de esta herramienta se sugiere ver, además, los comentarios adicionales de la herramienta N° 35, *Mapa y ruta de talento*.

HERRAMIENTA N° 50 A

Promociones internas

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Acciones mediante las cuales los colaboradores de la organización son elevados a un nivel superior al que poseían.

Por extensión, la herramienta se utiliza en el caso de desplazamientos laterales o de otro tipo, dentro de la organización.

Uso recomendado

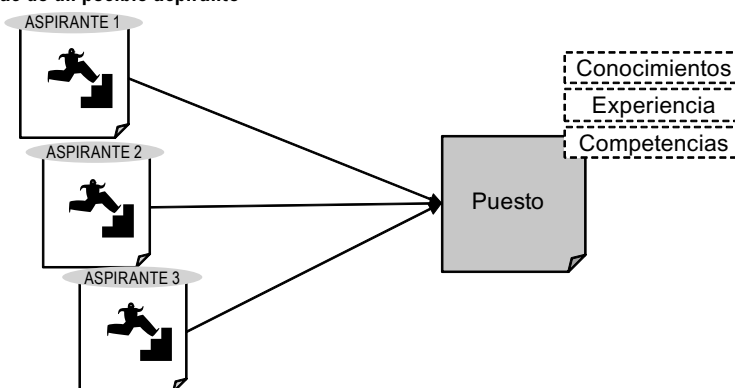
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Adecuación persona-puesto
- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta del talento
- Formación
- Rol del jefe
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 126

Un puesto y más de un posible aspirante



Otros comentarios

Para la eficaz realización de Promociones internas se deben considerar los conocimientos, las competencias y la experiencia requeridos por el puesto a ocupar.

Si las Promociones internas se realizan adecuadamente, esta buena práctica permitirá el resguardo del capital intelectual de la organización.

HERRAMIENTA N° 50 A

Promociones internas

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

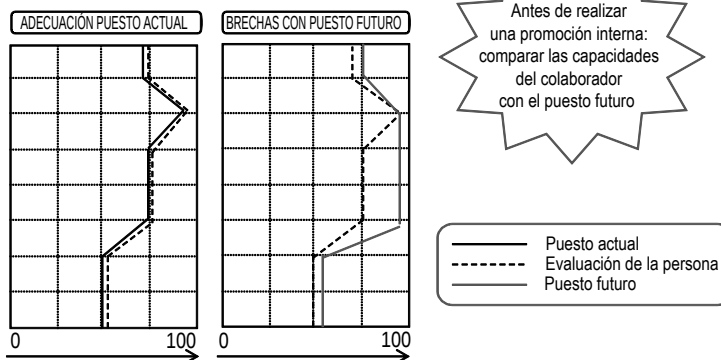
Si bien se podría utilizar de manera indistinta el término “promociones” o “promociones internas”, se ha preferido esta última variante para referirnos a una práctica organizacional y, a través de la adición de la palabra “interna”, reforzar la idea de que la “promoción” es de una persona que ya pertenece al ámbito de la organización.

De manera extendida se podría decir que una persona que cambia de empleo y obtiene un puesto en otra organización de mayor nivel al que tenía ha obtenido una “promoción”. Sin embargo, esto no constituye una práctica organizacional, sino un hecho fortuito donde una persona, por alguna razón, fue seleccionada para ocupar un determinado puesto.

En todos los casos, antes de designar a una persona para un nuevo puesto, ya sea de mayor nivel al actual o equivalente pero distinto –por ejemplo, en un desplazamiento lateral–, se deben comparar sus capacidades con las del puesto a ocupar

Figura N° 127

Promociones internas. Determinación de brechas



Aplicaciones prácticas

En este punto quisiera destacar las “malas prácticas” en materia de promociones internas. Las organizaciones designan a personas en puestos diferentes al que ocupan, en función del buen desempeño presente, como una suerte de “premio”. Si bien el razonamiento que aquí subyace es básicamente correcto –hay que considerar el desempeño actual para ofrecer una posición de mayor nivel o diferente–, es un criterio insuficiente y la modalidad resulta insatisfactoria la mayoría de las veces.

Como se dijo en párrafos anteriores, en todos los casos deben medirse las capacidades y compararlas con el puesto futuro.

Las promociones internas realizadas adecuadamente son altamente beneficiosas para todos los involucrados, con un concepto ganar-ganar. No obstante, Recursos Humanos deberá prestar atención a eventuales situaciones conflictivas.

Ver comentarios ya vertidos en *Mapa y ruta del talento* (herramienta N° 35), aplicables –también– a *Promociones internas*.

HERRAMIENTA N° 50 B

Promociones internas. Manuales MACH

FICHA TÉCNICA DE LA HERRAMIENTA

Definición

Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización realizar promociones internas efectivas. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa), aplicando técnicas cuantitativas y también a medida de la organización; 4) armado de un método estándar para promociones internas. Puede incluir el diseño de programas de desarrollo específicos para los colaboradores que serán asignados a nuevos puestos a raíz del proceso de promoción.

Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como *Promociones internas*, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Uso recomendado

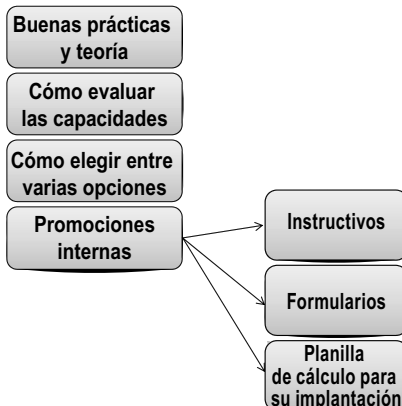
- Desarrollo
- Formación

Principales herramientas relacionadas

- Fichas de evaluación
- Fichas de evaluación reducida
- Mapa y ruta del talento
- Formación
- Autodesarrollo
- Codesarrollo
- Encuesta sobre valores y proyectos personales

Figura N° 128

Manuales MACH. Promociones internas



Otros comentarios

Si bien en la obra *Construyendo talento* (mencionada en la herramienta *Mapa y ruta del talento*, N° 35) no se han considerado las promociones internas como un programa para el desarrollo del talento, es necesario que las organizaciones implementen una herramienta como la descrita, para realizar de manera efectiva las designaciones de colaboradores a nuevos puestos de trabajo.

HERRAMIENTA N° 50 B

Promociones internas. Manuales MACH

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los Manuales MACH para *Promociones internas* proveen todo lo necesario para poner en práctica este programa. En este caso en particular será de vital importancia definir los criterios a utilizar en relación con los participantes, por ejemplo, evaluaciones de desempeño favorables en un determinado período. Otros aspectos pueden ser comunes con otros programas.

Buenas prácticas y teoría

Los manuales MACH constan, en casi todos los casos, de una primera parte dedicada a explicar las buenas prácticas en relación con la temática en cuestión. Existen muchas veces confusiones sobre el alcance de los distintos programas, por lo cual suelen ser de mucha utilidad estas aclaraciones previas.

Cómo evaluar las capacidades

Cómo evaluar las capacidades es de suma relevancia, y siempre deben ser medidas. Entre otras herramientas para hacerlo se sugieren las N° 27 y 28, *Fichas de evaluación* y *Fichas de evaluación reducida*, aplicables tanto a conocimientos como a competencias. También será de utilidad la *Evaluación vertical* (herramienta N° 26).

Cómo elegir entre varias opciones

La medición de capacidades –experiencia, conocimientos y competencias– siempre debe ser cotejada con lo requerido por el puesto futuro a ocupar. Cuando deba compararse entre varias opciones de personas para ocupar un puesto, se sugiere utilizar teoría de las decisiones, ponderando los distintos aspectos a considerar.

Ver comentarios adicionales en *Mapa y ruta de talento* (herramienta N° 35)

Promociones internas

Instructivos

Formularios

Planilla de cálculo para su implantación

Promociones internas requiere de formularios e instructivos para llevarse a la práctica.

Asimismo, un software de apoyo para su procesamiento, en el que se reflejen los criterios definidos por cada organización, por ejemplo, en materia de ponderaciones a la hora de elegir a la persona más adecuada para ser promovida a otra posición, usualmente de mayor nivel.

Aplicaciones prácticas

En la actualidad nos plantean –con frecuencia– problemas relacionados con promociones insatisfactorias. Continúa siendo un problema común, aún en estos días.

La mayoría de las veces, las empresas “solucionan” una promoción inadecuada desvinculando al colaborador. Esto no solo no es bueno para el colaborador involucrado y para sus compañeros: es injusto. La organización que designa a un colaborador en un puesto para el cual no posee ni los conocimientos ni las competencias requeridos es responsable de ese nombramiento. Por ello, sugerimos a nuestros clientes la implantación de programas específicos para las promociones internas de todos los niveles organizacionales.

Muchas empresas implementan programas tales como *Planes de sucesión* y/o *Diagramas de reemplazo* para los niveles gerenciales y descuidan las promociones de niveles más bajos. Es un grave error. Deben implantarse programas adecuados para todos los niveles organizacionales.

Anexos

Para una mejor comprensión y utilización práctica de esta obra, se sugiere el análisis de los siguientes anexos.



ANEXO I. Las herramientas y sus definiciones

ANEXO II. Las herramientas por temas

ANEXO III. Uso recomendado y las herramientas relacionadas

ANEXO IV. Índice de figuras

ANEXO V. Libros de Martha Alles sobre Recursos Humanos

ANEXO VI. Las herramientas y su relación con los libros de Martha Alles

Anexo I

Las herramientas y sus definiciones

En este anexo encontrará la siguiente información:

1. Tabla resumen de las 50 herramientas seleccionadas para integrar esta obra con sus definiciones.
2. Tabla con otras herramientas de la Metodología MACH no seleccionadas para integrar esta obra.
3. Tabla con otras herramientas disponibles en el mercado no seleccionadas para integrar esta obra.

Las 50 herramientas seleccionadas para integrar esta obra con sus definiciones

A continuación se presenta un resumen de las 50 herramientas seleccionadas para integrar esta obra con sus definiciones.

N°	Nombre de la herramienta	Definición ¹
1	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)	Conjunto de evaluaciones necesarias para determinar la relación que se establece entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante de esa posición. Para la determinación de la <i>adecuación persona-puesto</i> deberán primero establecerse los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante, considerando como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia, competencias.

¹ Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
2	Asignación de competencias a puestos (Documento)	Procedimiento interno por el cual se asignan competencias junto con sus grados a los distintos puestos de trabajo. La asignación se refleja en un documento interno donde se indican, para los distintos puestos de trabajo, las competencias requeridas junto con los grados en que se necesitan. Para que la asignación de competencias sea posible, primero se debe diseñar un modelo de competencias.
3 A	<i>Assessment Center Method</i> (ACM)	Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo. Durante un <i>assessment</i> se utilizan casos y ejercicios que permiten poner a las personas a evaluar en un contexto similar al que deberán afrontar en el puesto para el cual son evaluadas.
3 B	<i>Assessment Center Method</i> , Manuales MACH	Conjunto de teoría, casos, ejercicios y formularios que permiten la aplicación práctica de la herramienta <i>Assessment Center Method</i> (ACM).
4	Auditoría de Recursos Humanos	Conjunto de procedimientos a través de los cuales un agente independiente compara determinadas características de los subsistemas de Recursos Humanos con estándares previamente definidos. Los subsistemas de Recursos Humanos pueden ser auditados al igual que otros procedimientos internos. Para ello, primero debe diseñarse un estándar. Es decir, la auditoría controlará que se haya cumplido con ese estándar.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
5	Autopostulación - <i>Job posting</i>	Práctica organizacional mediante la cual una persona puede postularse a búsquedas internas que la organización publicita en su intranet o carteleras. Usualmente se definen requisitos para participar, además de los inherentes al puesto en sí mismo.
6	BEI. <i>Behavioral Event Interview</i>	Entrevista por eventos conductuales o Entrevista por incidentes críticos. Entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona.
7	Capacitación	Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.
8 A	Carrera como especialista (Programa)	Programa organizacional que describe esta modalidad de carrera, sus diferentes niveles o estratos, las relaciones que presenta cada posición con otros niveles de la misma organización, así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo. Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.
8 B	Carrera gerencial (Programa)	Programa organizacional que describe los distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, y principales responsabilidades y funciones. Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo ascendiendo hacia la Dirección de la organización. Los distintos niveles o estratos de la carrera gerencial se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
8 C	Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica diferentes tipos de carrera: <i>gerencial</i> y <i>como especialista</i>. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes del programa) a fin de determinar quiénes serán luego los participantes de cada uno de los tipos de carrera, aplicando técnicas cuantitativas; 4) definición de criterios y diseño de programas específicos de desarrollo, elaborados a medida de la organización. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Carrera gerencial y especialista</i>, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
9 A	Codesarrollo	Método para el desarrollo de personas, aplicable tanto a competencias como a conocimientos. Codesarrollo implica acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El codesarrollo implica un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo.
9 B	Codesarrollo. Taller de codesarrollo	Actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.
9 C	Codesarrollo. Manuales Metodología MACH	Manuales para la puesta en práctica del método de codesarrollo, aplicables a todas las actividades que comprende. Los mismos consisten en: 1) los materiales y manuales necesarios para llevar cabo los talleres de codesarrollo presenciales; 2) documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica la etapa de seguimiento de la metodología de codesarrollo.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
10	Descriptivo de puesto	Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.
11	Determinación temprana de brechas (Inventario)	Proceso interno de medición de competencias por el cual se compara lo requerido por el puesto con las competencias de su ocupante. La eventual diferencia entre ambos se denomina “brecha”. Cuando esta medición se realiza al inicio de la implantación del modelo de competencias, se la denomina “temprana”, ya que permite realizar a tiempo acciones de desarrollo y, de este modo, achicar las referidas brechas antes de que la situación plantee dificultades en el desempeño.
12	Diagnóstico circular	Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización en el cual participan múltiples evaluadores. Se denomina “circular” en alusión a que una persona es evaluada por su entorno de trabajo: superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos. Según el diseño que se establezca en cada caso, los resultados de la evaluación circular podrán ser entregados tanto a los jefes de los evaluados como al área de Recursos Humanos. Esta es la principal diferencia entre esta evaluación y la <i>evaluación de 360°</i> o <i>feedback 360°</i>, según su denominación en idioma inglés.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
13 A	Diagramas de reemplazo	Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por su edad avanzada. La necesidad de reemplazo puede deberse a otras razones; por ejemplo, traslado del actual ocupante a otro país o su designación en otro cargo. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé que ocupen.
13 B	Diagramas de reemplazo. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Diagramas de reemplazo</i>. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles “reemplazos” aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) armado de los “diagramas de reemplazo” contemplando sus dos etapas fundamentales: formación y formalización. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Diagramas de reemplazo</i>, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
14	Diccionario de competencias	Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.
15	Diccionario de comportamientos	Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.
16	Diccionario de preguntas	Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
17	<i>E-learning</i>	Método de aprendizaje utilizando la tecnología, usualmente la intranet de la organización. Entre otras características se puede mencionar, además, que las actividades no son presenciales y los horarios de aplicación son flexibles.
18	Encuesta de satisfacción laboral	Medición interna del grado de satisfacción de los empleados sobre la base de una serie de ítems preestablecidos.
19	Encuesta sobre valores y proyectos personales	Medición interna para conocer los proyectos personales de los colaboradores y el grado de adherencia de estos a los valores organizacionales.
20 A	Entrenamiento experto	Programa organizacional para el aprendizaje mediante el cual, a través de una relación interpersonal, un individuo con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema, lo transmite a otro. Cada uno de los participantes del programa cumple un rol: entrenador o aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo, en todos los casos brindará su entrenamiento de manera personalizada e individual.
20 B	Entrenamiento experto. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Entrenamiento experto</i> . Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles “entrenadores expertos” y/o “aprendices”, según corresponda, aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) diseño de un programa estándar de entrenamiento experto. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Entrenamiento experto</i> , incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
21	Entrevista estructurada - Selección	Entrevista basada en un conjunto de preguntas e indicaciones previamente definidas para indagar sobre una serie de aspectos determinados.
22	Entrevista por competencias	Entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, especialmente, sus competencias, a través de preguntas específicas.
23	Estructura de puestos	Documento interno en el cual se exponen los diferentes niveles organizacionales junto con las principales responsabilidades y requisitos para ocuparlos. Este documento es la base para la asignación de competencias a puestos.
24	Evaluación de 180°	Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Similar a la <i>evaluación de 360°</i> ; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de <i>180°</i> en alusión a que una persona es evaluada por superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones puede incluir la opinión de clientes internos y/o externos.
25	Evaluación de 360° - <i>Feedback 360°</i>	Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de <i>360°</i> en alusión a que una persona es evaluada por superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.
26	Evaluación vertical (del desempeño)	Medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo ("jefe del jefe").
27	Ficha de evaluación	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
28	Ficha de evaluación reducida	Documento de medición de comportamientos/ conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización. Se diferencia de la <i>Ficha de evaluación</i> en su extensión. Al ser más breve, su administración y procesamiento se realiza en un tiempo más corto.
29 A	Formador de formadores (Método)	Método por el cual se capacita a otros instructores para que puedan –a su vez– impartir luego esa misma actividad de acuerdo con materiales e instructivos específicos.
29 B	Formador de formadores. Manuales para formador de formadores Metodología MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller de co-desarrollo. Incluyen: 1) material para proyección; 2) cuadernillo del participante; 3) manual del instructor.
30 A	Guías de desarrollo dentro del trabajo	Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar o incrementar/mejorar conocimientos, según corresponda.
30 B	Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo	Conjunto de teoría, guías para el desarrollo e instructivos para el usuario y para el área de Recursos Humanos. Un manual de desarrollo puede estar integrado por: – Guías de desarrollo dentro del trabajo. – Guías de desarrollo fuera del trabajo.
31 A	Guías de desarrollo fuera del trabajo	Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles ideas que permiten desarrollar las competencias del modelo organizacional en otras actividades no relacionadas con el ámbito laboral, poniendo en juego la competencia o incrementar/mejorar conocimientos, según corresponda.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
31 B	Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo	Conjunto de teoría, guías para el desarrollo e instructivos para el usuario y para el área de Recursos Humanos. Un manual de desarrollo puede estar integrado por: – Guías de desarrollo dentro del trabajo. – Guías de desarrollo fuera del trabajo.
32	Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos	Índices específicos para medir el resultado de la gestión del área de Recursos Humanos y de las distintas funciones que la componen. Ejemplos: índices para medir el resultado general de Recursos Humanos o las áreas de Selección, Formación, Desarrollo de personas, Desempeño, etcétera.
33	Juegos didácticos	Actividad formativa diseñada por un experto, en la que se utilizan accesorios tales como tarjetas, fichas y otros elementos similares a través de los cuales se le brinda al “jugador” información sobre un tema en particular con el propósito de fijar conceptos. Para cada juego se establece un reglamento.
34	Mapa del modelo de competencias	Documento organizacional que facilita la comprensión del <i>modelo de competencias</i> al explicar la interrelación de las distintas competencias que lo componen.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
35	Mapa y ruta del talento	Proceso interno organizacional dividido en dos partes y que implica dos conceptos diferentes entre sí: mapa por un lado y ruta por otro. A continuación sus diferencias e interrelación. Mapa: registro del inventario de las capacidades de todos los colaboradores de la organización: conocimientos, experiencia y competencias. Ruta: elección de los programas organizacionales más adecuados según la visión y estrategia, sobre la base de tres ejes: Para el resguardo del capital intelectual, programas como <i>Planes de sucesión</i>, <i>Diagramas de reemplazo</i>, <i>Carrera gerencial y especialista</i>. Para generar talento organizacional: <i>Planes de carrera</i>, <i>Jóvenes profesionales</i>, <i>Personas clave</i>. Para aprovechar la experiencia de los jefes: <i>Mentoring</i>, <i>Entrenamiento experto</i>, <i>Jefe entrenador</i>.
36 A	<i>Mentoring</i> (Programas)	Programas organizacionales estructurados, de varios años de duración, mediante los cual ejecutivos de mayor nivel y experiencia ayudan a otros en su crecimiento. El término “ejecutivo”, por extensión, puede aplicarse a diferentes relaciones laborales y profesionales. Los programas de <i>Mentoring</i> pueden aplicarse en todo tipo de organización.
36 B	<i>Mentoring</i> . Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Mentoring</i>. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles mentores y/o personas bajo tutoría, según corresponda, aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) diseño de un programa estándar de <i>Mentoring</i>. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Mentoring</i>, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
37	Modelo de competencias	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales. Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.
38 A	Modelo de conocimientos	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos. Un <i>Modelo de conocimientos</i> permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con los conocimientos necesarios para alcanzar la estrategia organizacional, en especial aquellos vinculados con la actividad principal de la organización.
38 B	Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos	Ejemplos de conocimientos que permiten a una persona determinar el grado de ese conocimiento en otra (o en sí misma). Usualmente se presentan en un formato de catálogo o diccionario donde se indica la definición del conocimiento en cuestión con ejemplos por niveles.
39 A	Modelo de valores	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
39 B	Modelo de valores. Indicadores (de valores)	Ejemplos de comportamientos que permiten a una persona determinar la presencia (o ausencia) de valores en otra (o en sí misma). Usualmente estos indicadores se presentan en un formato de catálogo o diccionario donde se indica la definición del valor y los ejemplos de comportamientos asociados. En materia de indicadores sobre valores, generalmente se utiliza un enfoque binario: ausencia/presencia. En la Metodología Martha Alles Capital Humano (MACH), cuando se diseñan modelos de valores, además de esta calificación dicotómica se utilizan niveles adicionales.
39 C	Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección	Conjunto de teoría, casos, ejercicios y formularios que permiten la aplicación práctica de las distintas herramientas necesarias para la detección de valores personales en selección de personas, diseñado de acuerdo con la Metodología Martha Alles Capital Humano.
40 A	Personas clave (Programa)	Programa organizacional donde primero se elige, sobre la base de ciertos parámetros definidos por cada organización, a un grupo de personas a las cuales se considerará especialmente relevantes. Luego, a estas se les ofrecerán oportunidades de formación diferenciales.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
40 B	Personas clave. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Personas clave</i>. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa) para luego determinar las "personas clave", aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) definición de criterios y diseño de un programa de formación específico para personas clave, a medida de la organización. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Personas clave</i>, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
41 A	Plan de jóvenes profesionales (JP)	Programa organizacional para el desarrollo de personas recientemente egresadas de la universidad. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.
41 B	Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Plan de jóvenes profesionales</i>. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa), aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) definición de criterios y diseño de un programa de formación específico para JP, a medida de la organización. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Plan de jóvenes profesionales</i>, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
42 A	Planes de carrera	Programa organizacional para el desarrollo de personas. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.
42 B	Planes de carrera. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Planes de carrera</i>. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa), aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) definición de criterios y diseño de un programa de formación específico para las diferentes “carreras”, también a medida de la organización. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Planes de carreras</i> incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
43 A	Planes de sucesión	Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
43 B	Planes de sucesión. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Planes de sucesión</i>. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles “sucesores”, aplicando técnicas cuantitativas y también a medida de la organización; 4) definición de criterios, armado de los planes de sucesión y diseño de programas de desarrollo específicos para los diferentes “sucesores”. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Planes de sucesión</i>, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
44 A	Programa de difusión del modelo de competencias	Conjunto de acciones tendientes a que la organización en su conjunto conozca el <i>modelo de competencias</i> adoptado y comprenda cabalmente su aplicación en los distintos subsistemas de RRHH.
44 B	Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres (de difusión del modelo de competencias)	Actividades de formación estructurada durante las cuales se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última la predominante, con el propósito de difundir el <i>modelo de competencias</i> organizacional.
45 A	Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe	Programa organizacional tendiente a lograr que los colaboradores de todos los niveles jerárquicos lleguen a transformarse “en el colaborador que la empresa desea”. Se abordan varias temáticas: los jefes y los colaboradores; los amigos en el trabajo; el uso de los bienes de la empresa; autonomía en la relación jefe-colaborador, entre otras.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
46 A	Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal	Programa organizacional en tres partes. Primero, se identifican los diferentes intereses personales. Luego, se aborda el tema con dos miradas, la organizacional y la individual. El propósito de esta doble mirada será lograr el ideal buscado por todos: una vida armónica alcanzando tanto los objetivos profesionales como los personales.
47 A	Programas para jefes. Delegación	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia <i>Delegación o Conducción de personas</i>, de acuerdo con la definición de esta competencia en la obra <i>Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I</i>.
48 A	Programas para jefes. Jefe entrenador	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia <i>Entrenador</i>.
49 A	Programas para jefes. Rol del jefe	Programa organizacional mediante el cual se presentan todos los aspectos relacionados con las funciones de un jefe, por el mero hecho de tener colaboradores a su cargo. Es, fundamentalmente, una actividad sobre conocimientos en relación con dichas funciones.
45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B	Programas para jefes. Manuales Metodología MACH	Manuales para la puesta en práctica de los diferentes programas para jefes, todos diseñados utilizando el método de codesarrollo. Todos los jefes, desde el número 1 de la organización hasta aquel que tiene a su cargo pocos colaboradores, debe cumplir un rol en relación con estos, una serie de tareas derivadas del hecho de contar con personas que le reportan. Una de estas tareas, muy especial, es el papel de guía y apoyo a los colaboradores para que realicen mejor sus tareas y, al mismo tiempo, incrementen su satisfacción personal al lograr un mejor desempeño. Para que este rol se verifique será necesario que la organización asuma una actitud activa al respecto, y nuestra sugerencia es hacerlo a través de programas específicos para jefes.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
50 A	Promociones internas	Acciones mediante las cuales los colaboradores de la organización son elevados a un nivel superior al que poseían. Por extensión, la herramienta se utiliza en el caso de desplazamientos laterales o de otro tipo, dentro de la organización.
50 B	Promociones internas. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización realizar <i>promociones internas</i> efectivas. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa), aplicando técnicas cuantitativas y también a medida de la organización; 4) armado de un método estándar para promociones internas. Puede incluir el diseño de programas de desarrollo específicos para los colaboradores que serán asignados a nuevos puestos a raíz del proceso de promoción. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Promociones internas</i>, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Otras herramientas de la Metodología MACH no seleccionadas para integrar esta obra

A continuación se mencionan algunas herramientas que, si bien forman parte de la Metodología MACH, no fueron seleccionadas entre las 50 de la presente obra.

Nombre de la herramienta	Definición ²	Uso frecuente con relación a...	Relacionar con la/s herramienta/s...
Autodesarrollo dirigido	La organización ofrece a su personal una serie de “ideas” para el autodesarrollo de competencias y/o conocimientos. Usualmente se realiza a través de las guías de desarrollo que se difunden en la intranet de la organización.	Desarrollo y aprendizaje de conocimientos	Se relaciona con las herramientas N° 30 y 31, <i>Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo, respectivamente</i> .
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación	Mediciones acerca de los resultados obtenidos en actividades formativas. Estas encuestas deberían realizarse, en todos los casos, sobre aquellos aspectos respecto de los cuales las personas encuestadas puedan emitir un juicio fundado. Las mediciones recomendadas son: • Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Instructor. • Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Jefes (de los participantes). • Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Participantes.	Formación	<i>Auditoría de RRHH</i> , N° 4. <i>Capacitación</i> , N° 7. <i>Codesarrollo</i> , N° 9. <i>Indicadores de gestión</i> , N° 32. <i>Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres</i> , N° 44 B. <i>Programas para jefes</i> , N° 45 a 49.
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Participantes	Medición del grado de satisfacción de los participantes acerca de una actividad formativa, sobre la base de una serie de ítems preestablecidos. Los aspectos a evaluar deberán ser elementos sobre los cuales los participantes puedan emitir un juicio fundado.	Formación	Ídem

² Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Relacionar con la/s herramienta/s...
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Instructor	Medición a cargo del instructor acerca de los resultados obtenidos en una actividad formativa. Entre los principales aspectos a considerar: preparación previa de los participantes, participación durante la actividad y resultados finales obtenidos.	Formación	Ídem
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Jefes (de los participantes)	Medición del grado de satisfacción de los jefes de los participantes acerca de una actividad formativa, sobre la base de una serie de ítems preestablecidos. Dichos aspectos a evaluar deberán ser elementos sobre los cuales puedan emitir juicio fundado, por ejemplo, brindar una opinión sobre el cambio de comportamientos o el grado de aprendizaje de ciertos conocimientos, fundamentada en la utilización de los mismos en el puesto de trabajo, según corresponda.	Formación	Ídem
Informes específicos sobre los resultados en formación	Informes elaborados acerca de los resultados obtenidos en una actividad formativa o un grupo de ellas relacionadas entre sí. Los informes sugeridos son: • Informes específicos sobre los resultados en formación - Experto interno observador • Informes específicos sobre los resultados en formación - Instructor • Informes específicos sobre los resultados en formación - Jefe (de los participantes) • Informes específicos sobre los resultados en formación - Participantes • Informes específicos sobre los resultados en formación - Recursos Humanos / Responsable de Formación	Formación	Ídem

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Relacionar con la/s herramienta/s...
Informes específicos sobre los resultados en formación - Instructor	Informe conceptual elaborado por el instructor a cargo de una actividad formativa considerando, entre otros aspectos, la pertinencia de la temática impartida para ese grupo en particular, los resultados obtenidos, etcétera.	Formación	Ídem
Informes específicos sobre los resultados en formación - Experto interno observador	Informe elaborado por un experto sobre una actividad formativa determinada. Refleja la opinión experta sobre una serie de aspectos: contenidos, su pertinencia en ese momento, la calidad, etcétera.	Formación	Ídem
Informes específicos sobre los resultados en formación - Recursos Humanos / Responsable de Formación	Informe elaborado por el responsable de la coordinación del plan de formación, en el cual se vuelcan las opiniones de todos los involucrados en una actividad formativa: instructor, participantes, jefes de los participantes y experto interno observador –si se solicitó su participación–, junto con su propia valoración de todo lo actuado.	Formación	Ídem
Informes específicos sobre los resultados en formación - Jefe (de los participantes)	Informe elaborado por el jefe de los participantes sobre los resultados obtenidos en una actividad formativa o un grupo de ellas relacionadas entre sí. Podrá referirse al cambio de comportamientos o al grado de aprendizaje de ciertos conocimientos sobre la base de su utilización en el puesto de trabajo de cada colaborador, según corresponda.	Formación	Ídem

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Relacionar con la/s herramienta/s...
Programas para jefes. <i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i>	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la capacidad para ser un buen jefe (rol del jefe), que permite al participante incorporar consejos prácticos a su acción laboral diaria.	Formación	Relacionar con <i>herramientas para jefes</i> , N° 45 a 49.
Programas para jefes. <i>Delegación efectiva en 12 pasos</i>	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia <i>Delegación</i> (Conducción de personas) que permite al participante incorporar consejos prácticos a su acción laboral diaria.	Formación	Relacionar con <i>herramientas para jefes</i> , N° 45 a 49.
Programas para jefes. <i>Jefe entrenador en 12 pasos</i>	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia <i>Entrenador</i> que permite al participante incorporar consejos prácticos a su accionar cotidiano.	Formación	Relacionar con <i>herramientas para jefes</i> , N° 45 a 49.
Programas para jefes. <i>Conciliar vida profesional y personal en 12 pasos desde la mirada individual</i>	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la capacidad para mejorar la conciliación entre vida profesional y personal de los colaboradores y que permite al participante incorporar consejos prácticos a su acción laboral diaria.	Formación	Relacionar con <i>herramientas para jefes</i> , N° 45 a 49.
Programas para jefes. <i>Conciliar vida profesional y personal en 12 pasos desde la mirada organizacional</i>	Programa organizacional dirigido a la máxima conducción de la organización y sus responsables de RRHH, con el propósito de analizar los métodos de trabajo para incorporar en ellos esta temática.	Formación	Relacionar con <i>herramientas para jefes</i> , N° 45 a 49.

Otras herramientas disponibles en el mercado no seleccionadas para integrar esta obra

A continuación se mencionan algunas herramientas, la mayoría de ellas de probada eficacia, que no fueron seleccionadas entre las 50 de la presente obra. Esta circunstancia no implica valoración negativa respecto de ellas.

Nombre de la herramienta	Definición ³	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
Asignación a comités/nuevos proyectos	Esta buena práctica consiste en asignar una o varias personas a comités, los cuales siempre tienen un propósito específico, por ejemplo, temas concretos a resolver o proyectos. Las dos modalidades mencionadas son las más frecuentes. Esta designación cumple dos propósitos: resolver el tema en cuestión o llevar adelante un proyecto y, al mismo tiempo, el desarrollo de las capacidades de los participantes.	Desarrollo	Relacionar esta herramienta con la N° 50 y con lo expuesto en la N° 35, <i>Mapa y ruta del talento</i>. Para que la aplicación de esta herramienta sea eficaz, se deben tener en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la descripción de las herramientas mencionadas.
Asignación a <i>task forces</i>	Combinación de términos en español e inglés, traduciendo la expresión <i>task forces</i> como “grupos especiales de trabajo” o “equipos especiales”. Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las responsabilidades de la persona participante, según la descripción de su puesto. Habitualmente se combina con <i>asignación a comités/ nuevos proyectos</i>.	Desarrollo	Relacionar esta herramienta con la N° 50 y con lo expuesto en la N° 35, <i>Mapa y ruta del talento</i>. Para que la aplicación de esta herramienta sea eficaz, se deben tener en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la descripción de las herramientas mencionadas.

² Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Esta buena práctica consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Implica ocupar una posición <i>staff</i> , usualmente ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el “asistente” puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con el propósito de desarrollar sus propias capacidades.	Desarrollo	Relacionar esta herramienta con la N° 50 y con lo expuesto en la N° 35, <i>Mapa y ruta del talento</i> . Para que la aplicación de esta herramienta sea eficaz, se deben tener en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la descripción de las herramientas mencionadas.
Clase magistral	Ver <i>Conferencia</i>	Formación	Relacionar con la herramienta <i>Capacitación</i> , N° 7.
<i>Coaching</i>	Ver la herramienta N° 20, <i>Entrenamiento experto</i> .	Formación Desarrollo	
Conferencia	Disertación, usualmente a cargo de un experto, sobre un tema específico	Formación	Relacionar con la herramienta <i>Capacitación</i> , número 7.
<i>Empowerment</i>	Procedimientos y políticas organizacionales tendientes a que las decisiones sobre un hecho en particular se tomen lo más cerca posible del nivel donde el hecho tiene lugar.	Estrategia	
Evaluación de puestos	Procedimiento mediante el cual se comparan, de manera sistemática, los puestos de una organización, con el propósito de asegurar la equidad interna.	En relación con los subsistemas de <i>Análisis y descripción de puestos y Remuneraciones y beneficios</i>	Forma parte del subsistema <i>Análisis y descripción de puestos</i> . Se relaciona con la herramienta N° 10.

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
Evaluación psicológica	Conjunto de tests y entrevistas administrados por un profesional psicólogo, con el propósito de analizar la personalidad de un individuo en el ámbito laboral. La evaluación psicológica implica la aplicación de tests (psicológicos) y siempre debe estar a cargo de un psicólogo titulado con preparación específica en este tipo de técnicas.	Selección de personas	
Evaluación de potencial	Acciones realizadas con el propósito de medir las capacidades de una persona para un desempeño futuro. La evaluación del potencial siempre debe realizarse en relación con un parámetro o estándar determinado. En el ámbito de las organizaciones, el potencial futuro será determinado en función de los requerimientos de un puesto de trabajo, a ocupar más adelante o en el futuro. Este podrá ser dentro de la misma área de trabajo o no. Para ello deberán medirse y compararse: conocimientos, experiencia y competencias.	Selección de personas interna. Autopostulación. Desarrollo. Mapa y ruta de talentos	Relacionar esta herramienta con la N° 50 de esta obra.
Evaluación psicológica de potencial	Conjunto de tests administrados por un profesional psicólogo, con el propósito de detectar el potencial de una persona en el ámbito laboral.	Selección Desarrollo	

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
Examen de conocimientos	Instancia formal de medición de un conocimiento, usualmente por escrito y sujeto a una nota final. Los exámenes de conocimientos se realizan, generalmente, aplicando pruebas escritas, y se relacionan con temas específicos. Pueden conformarse con ejercicios, preguntas, cuestionarios y/o respuestas de opción múltiple, entre las variantes más utilizadas. Un examen de conocimientos también puede aplicarse a través de una entrevista llevada a cabo por un experto.	Selección de personas	Relacionar con la herramienta N° 38, <i>Modelo de conocimientos</i> .
Juegos de negocios	Caso práctico, usualmente de tipo empresarial, aplicable en actividades formativas o para evaluar competencias o conocimientos, en el cual los participantes deben analizar información sobre un problema específico para, luego, llegar a una solución consensuada.	Formación	Según el diseño del “juego gerencial”, en la Metodología MACH, se pueden utilizar en los Talleres de code-sarrollo, herramienta N° 9 B.
Juegos gerenciales	Actividades formativas diseñadas por un experto, para las que se utilizan accesorios tales como tarjetas, fichas y otros elementos similares a través de los cuales se le brinda al “jugador” información sobre una organización, no siempre estructurada o veraz, y se le propone la toma de decisiones. Para su resolución es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica. Los juegos gerenciales pueden realizarse, también, utilizando un ordenador.	Formación Desarrollo	Según el diseño del “juego gerencial”, en la Metodología MACH, se pueden utilizar en los <i>Talleres de code-sarrollo</i> , herramienta N° 9 B.
Lecturas guiadas	Actividad formativa mediante la cual una persona analiza un texto determinado, orientado por una guía de lectura elaborada por un experto en la temática.	Formación Desarrollo	En la Metodología MACH se integran en las <i>Guías de desarrollo</i> , herramientas N° 30 y 31.

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
Licencias sabáticas	Período de tiempo pagado por la organización que el participante destina a un fin formativo específico. Tanto la fecha de finalización como sus objetivos son definidos y acordados entre las partes de manera previa.	Desarrollo	
Método de casos	Ejercicio práctico diseñado por un experto, el cual proporciona una serie de datos e información relacionados con una organización real o ficticia y que, usualmente, no posee una única solución; para su resolución es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica.	Formación	En la Metodología MACH se integran en los <i>Talleres de code-sarrollo</i> , herramienta N° 9 B.
<i>Outdoor</i> , Actividades	Actividades que se realizan fuera del ámbito laboral y que, usualmente, proponen prácticas deportivas y/o recreativas al aire libre con el propósito de lograr una mejor integración y coordinación entre los participantes.	Formación	
Paneles de gerentes para entrenamiento	Programa organizacional para el desarrollo de personas en el cual se asignan a los participantes tareas adicionales a las de sus puestos de trabajo, con un propósito formativo. Ejemplos: 1) Resolver uno o varios problemas. En este caso, el desarrollo de las capacidades de sus integrantes se realiza de manera indirecta. 2) El desarrollo de una o varias competencias en particular, como objetivo principal.	Desarrollo	Relacionar esta herramienta con la N° 50 y con lo expuesto en la N° 35, <i>Mapa y ruta del talento</i> . Para que la aplicación de esta herramienta sea eficaz, se deben tener en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la descripción de las herramientas mencionadas.

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
<i>Role playing</i> - Juego de roles	Situación simulada de la vida laboral en la cual los participantes juegan un determinado papel asignado previamente. Se utiliza tanto para fines formativos como para la evaluación de personas. Se relaciona con las herramientas <i>Assessment Center Method</i> y <i>Codesarrollo</i> , N° 3 y 9, respectivamente.	Formación Desarrollo	En la Metodología MACH se integran en los <i>Talleres de codesarrollo</i> , herramienta N° 9 B.
Rotación de puestos	Programa para el desarrollo de personas mediante el cual una persona es asignada a un puesto o sector diferente al actual, con el propósito de desarrollar competencias y/o conocimientos y adquirir nuevas experiencias.	Desarrollo	Relacionar esta herramienta con la N° 50 y con lo expuesto en la N° 35, <i>Mapa y ruta de talentos</i> . Para que la aplicación de esta herramienta sea eficaz, se deben tener en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la descripción de las herramientas mencionadas.
Seminario	Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos. La utilización de este término usualmente hace referencia a actividades que se enfocan en temas complejos o sofisticados.	Formación	Relacionar con la herramienta <i>Capacitación</i> , N° 7.

ANEXO II

Las herramientas por temas

Tema	Herramienta
Cambio cultural	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) Carrera como especialista (Programa) Carrera gerencial (Programa) Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH Codesarrollo Codesarrollo. Taller de codesarrollo Codesarrollo. Manuales Metodología MACH Descriptivo de puesto Diagramas de reemplazo Diagramas de reemplazo. Manuales MACH Encuesta de satisfacción laboral Encuesta sobre valores y proyectos personales Entrenamiento experto Entrenamiento experto. Manuales MACH Guías de desarrollo dentro del trabajo Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo Guías de desarrollo fuera del trabajo Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo Mapa y ruta del talento <i>Mentoring</i> (Programas) <i>Mentoring</i>. Manuales MACH Modelo de competencias Modelo de valores Modelo de valores. Indicadores (de valores) Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección Personas clave (Programa) Personas clave. Manuales MACH Plan de jóvenes profesionales (JP) Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH Planes de carrera Planes de carrera. Manuales MACH Planes de sucesión Planes de sucesión. Manuales MACH Programas para jefes. Rol del jefe Programas para jefes. Manuales Metodología MACH

Tema	Herramienta
Capital intelectual y cantera de talentos	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) Asignación de competencias a puestos (Documento) Auditoría de Recursos Humanos Carrera como especialista (Programa) Carrera gerencial (Programa) Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH Descriptivo de puesto Diagramas de reemplazo Diagramas de reemplazo. Manuales MACH Diccionario de comportamientos Encuesta sobre valores y proyectos personales Entrenamiento experto Entrenamiento experto. Manuales MACH Estructura de puestos Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos Mapa y ruta del talento <i>Mentoring</i> (Programas) <i>Mentoring</i> . Manuales MACH Modelo de competencias Modelo de conocimientos Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos Modelo de valores Modelo de valores. Indicadores (de valores) Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección Personas clave (Programa) Personas clave. Manuales MACH Plan de jóvenes profesionales (JP) Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH Planes de carrera Planes de carrera. Manuales MACH Planes de sucesión Planes de sucesión. Manuales MACH Promociones internas Promociones internas. Manuales MACH

Tema	Herramienta
Desarrollo de personas	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) Auditoría de Recursos Humanos Carrera como especialista (Programa) Carrera gerencial (Programa) Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH Codesarrollo Codesarrollo. Taller de codesarrollo Codesarrollo. Manuales Metodología MACH Descriptivo de puesto Diagramas de reemplazo Diagramas de reemplazo. Manuales MACH Diccionario de comportamientos Entrenamiento experto Entrenamiento experto. Manuales MACH Formador de formadores (Método) Formador de formadores. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH Guías de desarrollo dentro del trabajo Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo Guías de desarrollo fuera del trabajo Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos Juegos didácticos Mapa del modelo de competencias Mapa y ruta del talento <i>Mentoring</i> (Programas) <i>Mentoring</i> . Manuales MACH Modelo de competencias Modelo de conocimientos Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos Modelo de valores Modelo de valores. Indicadores (de valores) Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección Personas clave (Programa) Personas clave. Manuales MACH Plan de jóvenes profesionales (JP) Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH Planes de carrera Planes de carrera. Manuales MACH Planes de sucesión Planes de sucesión. Manuales MACH

Tema	Herramienta
Desarrollo de personas (<i>continuación</i>)	Programa de difusión del modelo de competencias Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres (de difusión del modelo de competencias) Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal Programas para jefes. Delegación Programas para jefes. Jefe entrenador Programas para jefes. Rol del jefe Programas para jefes. Manuales Metodología MACH Promociones internas Promociones internas. Manuales MACH
Descripción de puestos	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) Asignación de competencias a puestos (Documento) Auditoría de Recursos Humanos Carrera como especialista (Programa) Carrera gerencial (Programa) Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH Descriptivo de puesto Determinación temprana de brechas (Inventario) Diagnóstico circular Diagramas de reemplazo Diagramas de reemplazo. Manuales MACH Diccionario de competencias Estructura de puestos Evaluación vertical (del desempeño) Mapa y ruta del talento <i>Mentoring</i> (Programas) <i>Mentoring</i> . Manuales MACH Modelo de competencias Modelo de conocimientos Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos Modelo de valores Modelo de valores. Indicadores (de valores) Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección Personas clave (Programa) Personas clave. Manuales MACH Plan de jóvenes profesionales (JP)

Tema	Herramienta
Descripción de puestos (<i>continuación</i>)	Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH Planes de carrera Planes de carrera. Manuales MACH Planes de sucesión Planes de sucesión. Manuales MACH Promociones internas Promociones internas. Manuales MACH
Desempeño	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) Asignación de competencias a puestos (Documento) Auditoría de Recursos Humanos Descriptivo de puesto Determinación temprana de brechas (Inventario) Diagnóstico circular Diccionario de comportamientos Estructura de puestos Evaluación de 180° Evaluación de 360° - <i>Feedback</i> 360° Evaluación vertical (del desempeño) Ficha de evaluación Ficha de evaluación reducida Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos Juegos didácticos Mapa y ruta del talento Modelo de competencias Modelo de conocimientos Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos Modelo de valores Modelo de valores. Indicadores (de valores) Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección
Estrategia. Misión. Visión	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) Auditoría de Recursos Humanos Carrera como especialista (Programa) Carrera gerencial (Programa) Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH Descriptivo de puesto Diagramas de reemplazo Diagramas de reemplazo. Manuales MACH Diccionario de competencias

Tema	Herramienta
Estrategia. Misión. Visión (<i>continuación</i>)	Encuesta de satisfacción laboral Encuesta sobre valores y proyectos personales Entrenamiento experto Entrenamiento experto. Manuales MACH Estructura de puestos Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos Mapa y ruta del talento <i>Mentoring</i> (Programas) <i>Mentoring</i> . Manuales MACH Modelo de competencias Modelo de conocimientos Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos Modelo de valores Modelo de valores. Indicadores (de valores) Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección Personas clave (Programa) Personas clave. Manuales MACH Plan de jóvenes profesionales (JP) Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH Planes de carrera Planes de carrera. Manuales MACH Planes de sucesión Planes de sucesión. Manuales MACH Programa de difusión del modelo de competencias Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres (de difusión del modelo de competencias) Promociones internas Promociones internas. Manuales MACH
Formación	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) Auditoría de Recursos Humanos Capacitación Carrera como especialista (Programa) Carrera gerencial (Programa) Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH Codesarrollo Codesarrollo. Taller de codesarrollo Codesarrollo. Manuales Metodología MACH

Tema	Herramienta
Formación (<i>continuación</i>)	Descriptivo de puesto Diagramas de reemplazo Diagramas de reemplazo. Manuales MACH Diccionario de comportamientos <i>E-learning</i> Entrenamiento experto Entrenamiento experto. Manuales MACH Formador de formadores (Método) Formador de formadores. Manuales para formador de formadores Metodología MACH Guías de desarrollo dentro del trabajo Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo Guías de desarrollo fuera del trabajo Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos Juegos didácticos Mapa y ruta del talento Modelo de competencias Modelo de conocimientos Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos Modelo de valores Modelo de valores. Indicadores (de valores) Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección Personas clave (Programa) Personas clave. Manuales MACH Plan de jóvenes profesionales (JP) Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH Planes de carrera Planes de carrera. Manuales MACH Planes de sucesión Planes de sucesión. Manuales MACH Programa de difusión del modelo de competencias Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres (de difusión del modelo de competencias) Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal

Tema	Herramienta
Formación (<i>continuación</i>)	Programas para jefes. Delegación Programas para jefes. Jefe entrenador Programas para jefes. Rol del jefe Programas para jefes Manuales Metodología MACH
Gestión por competencias	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) Asignación de competencias a puestos (Documento) <i>Assessment Center Method</i> (ACM) <i>Assessment Center Method</i> , Manuales MACH Auditoría de Recursos Humanos Autopostulación - <i>Job posting</i> <i>Behavioral Event Interview</i> (BEI) Carrera como especialista (Programa) Carrera gerencial (Programa) Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH Codesarrollo Codesarrollo. Taller de codesarrollo Codesarrollo. Manuales Metodología MACH Descriptivo de puesto Determinación temprana de brechas (Inventario) Diagnóstico circular Diagramas de reemplazo Diagramas de reemplazo. Manuales MACH Diccionario de competencias Diccionario de comportamientos Diccionario de preguntas <i>E-learning</i> Entrenamiento experto Entrenamiento experto. Manuales MACH Entrevista estructurada Entrevista por competencias Estructura de puestos Evaluación de 180° Evaluación de 360° - <i>Feedback</i> 360° Evaluación vertical (del desempeño) Ficha de evaluación Ficha de evaluación reducida Formador de formadores (Método) Formador de formadores. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH Guías de desarrollo dentro del trabajo Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo

Tema	Herramienta
Gestión por competencias (<i>continuación</i>)	Guías de desarrollo fuera del trabajo Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos Juegos didácticos Mapa del modelo de competencias Mapa y ruta del talento <i>Mentoring</i> (Programa) <i>Mentoring</i> . Manuales MACH Modelo de competencias Personas clave (Programa) Personas clave. Manuales MACH Plan de jóvenes profesionales (JP) Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH Planes de carrera Planes de carrera. Manuales MACH Planes de sucesión Planes de sucesión. Manuales MACH Programa de difusión del modelo de competencias Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres (de difusión del modelo de competencias) Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal Programas para jefes. Delegación Programas para jefes. Jefe entrenador Programas para jefes. Rol del jefe Programas para jefes. Manuales Metodología MACH Promociones internas Promociones internas. Manuales MACH
Mediciones específicas	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) <i>Assessment Center Method</i> (ACM) <i>Assessment Center Method</i> , Manuales MACH Auditoría de Recursos Humanos Autopostulación - <i>Job posting</i> <i>Behavioral Event Interview</i> (BEI) Descriptivo de puesto Determinación temprana de brechas (Inventario) Diagnóstico circular Diccionario de comportamientos Diccionario de preguntas

Tema	Herramienta
Mediciones específicas (<i>continuación</i>)	Entrevista estructurada Entrevista por competencias Evaluación de 180° Evaluación de 360° - <i>Feedback</i> 360° Evaluación vertical (del desempeño) Ficha de evaluación Ficha de evaluación reducida Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos Modelo de competencias Modelo de conocimientos Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos Modelo de valores Modelo de valores. Indicadores (de valores) Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección
Programas para jefes	Auditoría de Recursos Humanos Codesarrollo Codesarrollo. Taller de codesarrollo Codesarrollo. Manuales Metodología MACH Diccionario de comportamientos <i>E-learning</i> Encuesta de satisfacción laboral Encuesta sobre valores y proyectos personales Entrenamiento experto. Entrenamiento experto. Manuales MACH Formador de formadores (Método) Formador de formadores. Manuales para formador de formadores Metodología MACH Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos Juegos didácticos Mapa y ruta del talento <i>Mentoring</i> (Programa) <i>Mentoring</i> . Manuales MACH Programa de difusión del modelo de competencias Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres (de difusión del modelo de competencias) Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal

Tema	Herramienta
Programas para jefes (<i>continuación</i>)	Programas para jefes. Delegación Programas para jefes. Jefe entrenador Programas para jefes. Rol del jefe Programas para jefes. Manuales Metodología MACH
Selección	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) Asignación de competencias a puestos (Documento) <i>Assessment Center Method</i> (ACM) <i>Assessment Center Method</i> . Manuales MACH Auditoría de Recursos Humanos Autopostulación - <i>Job posting</i> <i>Behavioral Event Interview</i> (BEI) Descriptivo de puesto Diccionario de comportamientos Diccionario de preguntas Entrevista estructurada Entrevista por competencias Fichas de evaluación Ficha de evaluación reducida Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos Juegos didácticos Mapa del modelo de competencias Modelo de competencias Modelo de conocimientos Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos Modelo de valores Modelo de valores. Indicadores (de valores) Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección Programas para jefes. Rol del jefe Programas para jefes. Manuales Metodología MACH
Valores	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico) Asignación de competencias a puestos (Documento) <i>Assessment Center Method</i> (ACM) <i>Assessment Center Method</i> . Manuales MACH Auditoría de Recursos Humanos Autopostulación - <i>Job posting</i> <i>Behavioral Event Interview</i> (BEI) Carrera como especialista (Programa)

Tema	Herramienta
Valores (<i>continuación</i>)	Carrera gerencial (Programa) Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH Codesarrollo Codesarrollo. Taller de codesarrollo Codesarrollo. Manuales Metodología MACH Descriptivo de puesto Determinación temprana de brechas (Inventario) Diagnóstico circular Diagramas de reemplazo Diagramas de reemplazo. Manuales MACH Diccionario de competencias Diccionario de comportamientos Diccionario de preguntas Encuesta sobre valores y proyectos personales Entrenamiento experto Entrenamiento experto. Manuales MACH Entrevista estructurada Entrevista por competencias Estructura de puestos Evaluación de 180° Evaluación de 360° - <i>Feedback</i> 360° Evaluación vertical (del desempeño) Fichas de evaluación Ficha de evaluación reducida Formador de formadores (Método) Formador de formadores. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH Guías de desarrollo dentro del trabajo Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo Guías de desarrollo fuera del trabajo Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos Juegos didácticos Mapa del modelo de competencias Mapa y ruta del talento <i>Mentoring</i> (Programas) <i>Mentoring</i> . Manuales MACH Modelo de competencias Modelo de valores Modelo de valores. Indicadores (de valores)

Tema	Herramienta
Valores (<i>continuación</i>)	Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección Personas clave (Programa) Personas clave. Manuales MACH Plan de jóvenes profesionales (JP) Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH Planes de carrera Planes de carrera. Manuales MACH Planes de sucesión Planes de sucesión. Manuales MACH Programa de difusión del modelo de competencias Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres (de difusión del modelo de competencias) Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal Programas para jefes. Delegación Programas para jefes. Jefe entrenador Programas para jefes. Rol del jefe Programas para jefes. Manuales Metodología MACH Promociones internas Promociones internas. Manuales MACH

ANEXO III

Uso recomendado y las herramientas relacionadas

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 1: Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)	• Análisis y descripción de puesto • Armado del modelo de competencias • Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento • Promociones internas	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • <i>Assessment Center Method</i> • Mapa y ruta de talentos • Promociones internas • Descriptivo de puesto • Estructura de puestos • Autodesarrollo • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 2: Asignación de competencias a puestos (Documento)	• Análisis y descripción de puestos • Armado del modelo de competencias • Mediciones específicas de competencias • Evaluación del desempeño • Mapa y ruta del talento Se implanta junto con Estructura de puestos (herramienta N° 23)	• Diccionario de competencias • Estructura de puestos • Descriptivo de puesto • Determinación de brechas • Codesarrollo • Autodesarrollo
Herramienta N° 3 A: <i>Assessment Center Method</i> (ACM)	• Selección • Formación • Mediciones específicas (competencias / valores)	• Diccionario de comportamientos • Modelo de competencias • Modelo de valores • Indicadores de valores • Descriptivo de puesto • Adecuación persona-puesto • Promociones internas
Herramienta N° 3 B: <i>Assessment Center Method</i>, Manuales MACH	• Selección • Formación • Mediciones específicas (competencias / valores)	• Diccionario de comportamientos • Modelo de competencias • Modelo de valores • Indicadores de valores • Descriptivo de puesto • Adecuación persona-puesto • Promociones internas

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 4: Auditoría de Recursos Humanos	• Selección • Desempeño • Desarrollo • Formación	• Modelo de competencias • Modelo de conocimientos • Modelo de valores • Entrevista estructurada • Manual de <i>Assessment</i> • Mapa y ruta de talentos
Herramienta N° 5: Autopostulación - <i>Job posting</i>	• Selección	• Entrevista por competencias • Entrevista estructurada • <i>Assessment Center Method</i> • Desarrollo • Promociones internas
Herramienta N° 6: BEI. <i>Behavioral Event Interview</i>	• Selección • Compra-venta de empresas	• Modelo de competencias • Diccionario de preguntas • Diccionario de comportamientos • Modelo de valores • Indicadores de valores
Herramienta N° 7: Capacitación	• Formación	• Codesarrollo • Talleres de codesarrollo • Adecuación persona-puesto • Plan de jóvenes profesionales • Planes de carrera • Personas clave
Herramienta N° 8 A: Carrera como especialista (Programa)	• Desarrollo • Mapa y ruta del talento Se implanta junto con Estructura de puestos (herramienta N° 23) Se implanta junto con Carrera gerencial	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Estructura de puestos • Mapa y ruta de talentos • Planes de sucesión • Diagramas de reemplazo • Planes de carrera • Autodesarrollo • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 8 B: Carrera gerencial (Programa)	• Desarrollo • Mapa y ruta del talento Se implanta junto con Estructura de puestos (herramienta N° 23) Se implanta junto con Carrera como especialista	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Estructura de puestos • Mapa y ruta de talentos • Planes de sucesión • Diagramas de reemplazo • Planes de carrera • Autodesarrollo • Encuesta sobre valores y proyectos personales

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 8 C: Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH	• Desarrollo • Mapa y ruta del talento Se implanta junto con Estructura de puestos (herramienta N° 23)	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Planes de sucesión • Diagramas de reemplazo • Planes de carrera • Autodesarrollo • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 9 A: Codesarrollo	• Desarrollo • Formación	• Autodesarrollo • Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Modelo de conocimientos • Modelo de valores
Herramienta N° 9 B: Codesarrollo. Taller de codesarrollo	• Desarrollo • Formación	• Autodesarrollo • Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Modelo de conocimientos • Modelo de valores
Herramienta N° 9 C: Codesarrollo. Manuales Metodología MACH	• Desarrollo • Formación	• Modelo de competencias • Diccionario de comportamientos • Modelo de conocimientos • Modelo de valores • Autodesarrollo • Difusión del modelo
Herramienta N° 10: Descriptivo de puesto	• Análisis y descripción de puesto • Armado de modelos de competencias, conocimientos o valores, según corresponda • Todos los subsistemas de Recursos Humanos	• Estructura de puestos • Asignación de competencias a puestos • Diccionario de competencias • Modelo competencias • Modelo de conocimientos
Herramienta N° 11: Determinación temprana de brechas (Inventario)	• Armado del modelo de competencias	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Diccionario de comportamientos • Descriptivo de puestos • Formación • Desarrollo

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 12: Diagnóstico circular	• Desempeño • Desarrollo • Formación	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Diccionario de comportamientos • Modelo de valores • Modelo de conocimientos
Herramienta N° 13 A: Diagramas de reemplazo	• Desarrollo • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Formación • Desarrollo • <i>Mentoring</i> • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 13 B: Diagramas de reemplazo. Manuales MACH	• Desarrollo • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Formación • Desarrollo • <i>Mentoring</i> • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 14: Diccionario de competencias	• Armado del modelo de competencias • Asignación de competencias a puestos • Descripción de puestos	• Asignación de competencias a puestos • Descriptivo de puesto • Diccionario de comportamientos • Modelo de competencias • Estructura de puestos
Herramienta N° 15: Diccionario de comportamientos	• Armado del modelo de competencias • Selección • Desempeño • Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Entrevista por competencias • BEI • <i>Assessment Center Method</i> • Desarrollo • Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo • Programa de difusión del modelo de competencias

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 16: Diccionario de preguntas	• Armado del modelo de competencias • Selección	• Entrevista por competencias • BEI • Modelo de competencias • Diccionario de comportamientos • Autopostulación • Formación
Herramienta N° 17: E-learning	• Formación	• Capacitación • Adecuación persona-puesto • Diagramas de reemplazo • Planes de sucesión • Plan de jóvenes profesionales • Planes de carrera
Herramienta N° 18: Encuesta de satisfacción laboral	• Estrategia	• Conciliar vida profesional y personal • Encuesta sobre valores • Encuesta sobre proyectos personales • Todos los programas para jefes
Herramienta N° 19: Encuesta sobre valores y proyectos personales	• Desarrollo • Modelo de competencias • Modelo de valores • Mapa y ruta de talentos	• Carrera gerencial • Carrera especialista • Planes de sucesión • Diagramas de reemplazo • Encuesta de satisfacción laboral • Todos los programas para jefes
Herramienta N° 20 A: Entrenamiento experto	• Desarrollo • Formación	• Rol del jefe • Jefe entrenador • <i>Mentoring</i> • Formación • Diagramas de reemplazo • Planes de sucesión
Herramienta N° 20 B: Entrenamiento experto. Manuales MACH	• Desarrollo • Formación	• Rol del jefe • Jefe entrenador • <i>Mentoring</i> • Formación • Diagramas de reemplazo • Planes de sucesión

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 21: Entrevista estructurada - Selección	• Selección	• Autopostulación - <i>Job posting</i> • Entrevista por competencias • Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Diccionario de comportamientos • Modelo de competencias • Modelo de conocimientos • Modelo de valores
Herramienta N° 22: Entrevista por competencias	• Selección	• Diccionario de preguntas • Diccionario de comportamientos • Entrevista estructurada • BEI • Autopostulación - <i>Job posting</i> • Modelo de competencias • Modelo de conocimientos • Modelo de valores
Herramienta N° 23: Estructura de puestos	• Análisis y descripción de puesto • Armado del modelo de competencias • Remuneraciones	• Descriptivo de puestos • Asignación de competencias a puestos • Modelo de competencias • Mapa y ruta de talentos • Diccionario de competencias • Modelo de conocimientos • Modelo de valores
Herramienta N° 24: Evaluación de 180°	• Desempeño • Desarrollo • Formación	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Diccionario de comportamientos • Autodesarrollo
Herramienta N° 25: Evaluación de 360° - Feedback 360°	• Desempeño • Desarrollo • Formación	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Diccionario de comportamientos • Autodesarrollo

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 26: Evaluación vertical (del desempeño)	• Desempeño • Remuneraciones	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Diccionario de comportamientos • Codesarrollo • Jefe entrenador
Herramienta N° 27: Ficha de evaluación	• Desarrollo • Desempeño • Selección Con frecuencia, se utilizan de manera combinada con las Fichas reducidas.	• Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Diccionario de comportamientos • Determinación temprana de brechas • Autodesarrollo • Jefe entrenador
Herramienta N° 28: Ficha de evaluación reducida	• Desarrollo • Desempeño • Selección	• Fichas de evaluación • Modelo de competencias • Modelo de conocimientos • Modelo de valores • Diccionario de comportamientos • Autodesarrollo
Herramienta N° 29 A: Formador de formadores (Método)	• Desarrollo • Formación	• Modelo de competencias • Diccionario de competencias • Codesarrollo • Autodesarrollo • Difusión del modelo
Herramienta N° 29 B: Formador de formadores. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH	• Desarrollo • Formación	• Capacitación • Modelo de competencias • Diccionario de competencias • Codesarrollo • Autodesarrollo • Difusión del modelo • Programas para jefes
Herramienta N° 30 A: Guías de desarrollo dentro del trabajo	• Desarrollo • Formación	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Codesarrollo • Autodesarrollo • Jefe entrenador

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 30 B: Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo	• Desarrollo • Formación	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Codesarrollo • Autodesarrollo • Jefe entrenador
Herramienta N° 31 A: Guías de desarrollo fuera del trabajo	• Desarrollo • Formación	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Codesarrollo • Autodesarrollo • Jefe entrenador
Herramienta N° 31 B: Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo	• Desarrollo • Formación	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Codesarrollo • Autodesarrollo • Jefe entrenador
Herramienta N° 32: Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos	• Recursos Humanos (en su conjunto) • Selección • Desarrollo • Formación • Desempeño	• Entrevista estructurada • <i>Assessment Center Method</i> • Autopostulación • Evaluación vertical • Codesarrollo • Taller de codesarrollo
Herramienta N° 33: Juegos didácticos	• Formación • Autodesarrollo	• Modelo de competencias • Modelo de conocimientos • Modelo de valores • Difusión del modelo • Formación • Codesarrollo
Herramienta N° 34: Mapa del modelo de competencias	• Armado del modelo de competencias • Formación	• Modelo de competencias • Difusión del modelo • Diccionario de competencias • Diccionario de comportamientos • Desarrollo de competencias • Autodesarrollo

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 35: Mapa y ruta del talento	• Desarrollo • Resguardo del Capital intelectual • Cantera de talentos • Estrategia	• 9 programas • Planes de sucesión • Diagramas de reemplazo • Carrera gerencial y especialista • Planes de carrera • Plan de jóvenes profesionales • Personas clave • <i>Mentoring</i> • Entrenamiento experto • Jefe entrenador • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 36 A: <i>Mentoring</i> (Programas)	• Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Mapa y ruta del talento • Planes de sucesión • Plan de jóvenes profesionales • Personas clave • Diagramas de reemplazo • Formación
Herramienta N° 36 B: <i>Mentoring</i>. Manuales MACH	• Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Mapa y ruta del talento • Planes de sucesión • Plan de jóvenes profesionales • Personas clave • Diagramas de reemplazo • Formación
Herramienta N° 37: Modelo de competencias	• Estrategia • Cambio cultural • Misión • Valores • Visión	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Diccionario de competencias • Diccionario de comportamientos • Diccionario de preguntas • Mapa del modelo • Programa de difusión del modelo de competencias
Herramienta N° 38 A: Modelo de conocimientos	• Estrategia	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Indicadores de conocimientos • Modelo de competencias • Formación • <i>E-learning</i> • Autodesarrollo

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 38 B: Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos	• Estrategia	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de conocimientos • Modelo de competencias • Formación • <i>E-learning</i> • Autodesarrollo
Herramienta N° 39 A: Modelo de valores	• Misión • Visión • Estrategia • Valores organizacionales	• <i>Assessment Center Method</i> • Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Modelo de competencias • Indicadores de valores • Manual para detectar valores personales • Mapa y ruta de talentos • Codesarrollo / Autodesarrollo
Herramienta N° 39 B: Modelo de valores. Indicadores (de valores)	• Misión • Visión • Estrategia • Valores organizacionales	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • <i>Assessment Center Method</i> • Modelo de competencias • Modelo de valores • Manual para detectar valores personales • Mapa y ruta de talentos • Codesarrollo / Autodesarrollo
Herramienta N° 39 C: Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección	• Selección	• <i>Assessment Center Method</i> • Diccionario de preguntas • Indicadores de valores • Modelo de competencias • Modelo de valores • Codesarrollo
Herramienta N° 40 A: Personas clave (Programa)	• Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Formación • Desarrollo • Carrera gerencial • Encuesta sobre valores y proyectos personales

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 40 B: Personas clave. Manuales MACH	• Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Formación • Desarrollo • Carrera gerencial • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 41 A: Plan de jóvenes profesionales (JP)	• Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • <i>Mentoring</i> • Carrera gerencial • Formación • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 41 B: Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH	• Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • <i>Mentoring</i> • Carrera gerencial • Formación • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 42 A: Planes de carrera	• Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Formación • Autodesarrollo • Codesarrollo • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 42 B: Planes de carrera. Manuales MACH	• Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Formación • Autodesarrollo • Codesarrollo • Encuesta sobre valores y proyectos personales

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 43 A: Planes de sucesión	• Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Formación • Autodesarrollo • Codesarrollo • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 43 B: Planes de sucesión. Manuales MACH	• Desarrollo • Formación • Mapa y ruta del talento	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Formación • Autodesarrollo • Codesarrollo • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 44 A: Programa de difusión del modelo de competencias	• Armado del modelo de competencias • Formación	• Modelo de competencias • Codesarrollo • Talleres de codesarrollo • Autodesarrollo • Diccionario de comportamientos
Herramienta N° 44 B: Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres (de difusión del modelo de competencias)	• Armado del modelo de competencias • Formación	• Modelo de competencias • Codesarrollo • Talleres de codesarrollo • Autodesarrollo • Diccionario de comportamientos
Herramienta N° 45 A: Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe	• Desarrollo • Formación • Programas de liderazgo • Programas para jefes	• Rol del jefe • Codesarrollo • Talleres de codesarrollo • Todos los programas para jefes • Encuesta de satisfacción laboral • Encuesta sobre valores y proyectos personales

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramienta N° 46 A: Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal	• Desarrollo • Todos los subsistemas de Recursos Humanos • Formación • Programas de liderazgo • Programas para jefes	• Rol del jefe • Codesarrollo • Talleres de codesarrollo • Todos los programas para jefes • Encuesta de satisfacción laboral • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 47 A: Programas para jefes. Delegación	• Desarrollo • Formación • Programas de empowerment • Programas de liderazgo • Programas para jefes	• Rol del jefe • Codesarrollo • Talleres de codesarrollo • Todos los programas para jefes • Encuesta de satisfacción laboral • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 48 A: Programas para jefes. Jefe entrenador	• Desarrollo • Formación • Programas de liderazgo • Programas para jefes	• Rol del jefe • Mapa y ruta de talentos • Codesarrollo • Talleres de codesarrollo • Todos los programas para jefes • <i>Mentoring</i> • Encuesta de satisfacción laboral • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 49 A: Programas para jefes. Rol del jefe	• Desarrollo • Formación • Todos los subsistemas de Recursos Humanos • Programas de empowerment • Programas de liderazgo • Programas para jefes	• Codesarrollo • Talleres de codesarrollo • Delegación • Jefe entrenador • Cómo llevarme bien con mi jefe • Encuesta de satisfacción laboral • Encuesta sobre valores y proyectos personales

Herramienta	Uso recomendado	Principales herramientas relacionadas
Herramientas N° 45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B Programas para jefes. Manuales Metodología MACH	• Desarrollo • Formación • Programas de liderazgo • Programas para jefes	• Codesarrollo • Autodesarrollo • Mapa y ruta de talentos • Encuesta de satisfacción laboral • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 50 A: Promociones internas	• Desarrollo • Formación	• Adecuación persona-puesto • Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Formación • Rol del jefe • Encuesta sobre valores y proyectos personales
Herramienta N° 50 B: Promociones internas. Manuales MACH	• Desarrollo • Formación	• Fichas de evaluación • Fichas de evaluación reducida • Mapa y ruta de talentos • Formación • Autodesarrollo • Codesarrollo • Encuesta sobre valores y proyectos personales

ANEXO IV

Índice de figuras

FIGURA		HERRAMIENTA RELACIONADA	
Nº	NOMBRE	NOMBRE	Nº
1	Adecuación persona-puesto. Comparar lo requerido por el puesto con las capacidades de la persona que lo ocupa	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)	1
2	Subsistemas de Recursos Humanos en función de la estrategia	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)	1
3	Estrategia y adecuación persona-puesto	Adecuación persona-puesto	1
4	Asignación de competencias a puestos dentro de un área	Asignación de competencias a puestos (Documento)	2
5	<i>Assessment Center Method</i> . Subsistemas de RRHH en los cuales es recomendado su uso	<i>Assessment Center Method</i> (ACM)	3 A
6	Participantes de un <i>assessment</i> (ACM)	<i>Assessment Center Method</i> (ACM)	3 A
7	<i>Assessment</i> (ACM). Aplicación en los distintos subsistemas	<i>Assessment Center Method</i> (ACM)	3 A
8	Manual de <i>assessment</i> (ACM)	<i>Assessment Center Method</i> , Manuales MACH	3 B
9	Auditoría de Recursos Humanos. Pasos	Auditoría de Recursos Humanos	4
10	Auditar métodos y procedimientos de RRHH	Auditoría de Recursos Humanos	4
11	Autopostulación	Autopostulación - <i>Job posting</i>	5
12	Autopostulación. Utilización de herramientas de medición	Autopostulación - <i>Job posting</i>	5
13	BEI. <i>Behavioral Event Interview</i>	BEI. <i>Behavioral Event Interview</i>	6
14	BEI: ¿Cuándo y cómo utilizarla?	BEI. <i>Behavioral Event Interview</i>	6
15	Capacitación. Características	Capacitación	7
16	Capacitación. Eficacia en el aprendizaje	Capacitación	7

FIGURA		HERRAMIENTA RELACIONADA	
N°	NOMBRE	NOMBRE	N°
17	Carrera como especialista	Carrera como especialista (Programa)	8 A
18	Carrera como especialista. Se vincula con remuneraciones	Carrera como especialista (Programa)	8 A
19	Carrera gerencial	Carrera gerencial (Programa)	8 A
20	Carrera gerencial. Se vincula con remuneraciones	Carrera gerencial (Programa)	8 A
21	Manuales MACH. Carrera gerencial y especialista	Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH	8 B
22	Codesarrollo. Secuencia	Codesarrollo	9 A
23	Distintos tipos de codesarrollo. Inter-no y abierto	Codesarrollo	9 A
24	Codesarrollo. Pasos	Taller de codesarrollo	9 B
25	Taller de codesarrollo. La importancia del diseño	Taller de codesarrollo	9 B
26	Codesarrollo. Manuales Metodología MACH	Codesarrollo. Manuales Metodología MACH	9 C
27	Descriptivo de puesto: formulario	Descriptivo de puesto	10
28	Descriptivo de puestos en relación con todos los subsistemas de RRHH	Descriptivo de puesto	10
29	Determinación temprana de brechas. Inventario	Determinación temprana de brechas (Inventario)	11
30	Pasos iniciales	Determinación temprana de brechas (Inventario)	11
31	Diagnóstico circular	Diagnóstico circular	12
32	Diagnóstico circular. Aplicaciones diversas	Diagnóstico circular	12
33	Cómo elegir a una persona como reemplazo	Diagrama de reemplazo	13 A
34	Diagrama de reemplazo. Formalización	Diagrama de reemplazo	13 A

FIGURA		HERRAMIENTA RELACIONADA	
N°	NOMBRE	NOMBRE	N°
35	Manuales MACH. Diagramas de reemplazo	Manuales MACH. Diagramas de reemplazo	13 B
36	Diccionario de competencias. Ejemplo	Diccionario de competencias	14
37	Aplicación del Diccionario de competencias	Diccionario de competencias	14
38	Diccionario de comportamientos. Ejemplo	Diccionario de comportamientos	15
39	Aplicación del Diccionario de comportamientos	Diccionario de comportamientos	15
40	Diccionario de preguntas. Ejemplo	Diccionario de preguntas	16
41	Aplicación del Diccionario de preguntas	Diccionario de preguntas	16
42	<i>E-learning</i> . Esquema	<i>E-learning</i>	17
43	Encuestas de satisfacción laboral. Ejemplo con preguntas cerradas	Encuestas de satisfacción laboral	18
44	Encuestas de satisfacción laboral. Ejemplo de preguntas abiertas	Encuestas de satisfacción laboral	18
45	Encuesta sobre valores	Encuesta sobre valores y proyectos personales	19
46	Encuesta sobre proyectos personales	Encuesta sobre valores y proyectos personales	19
47	Entrenamiento experto. Etapas	Entrenamiento experto	20 A
48	Manuales MACH. Entrenamiento experto	Entrenamiento experto. Manuales MACH	20 B
49	Entrevista estructurada	Entrevista estructurada - Selección	21
50	Entrevista por competencias	Entrevista por competencias	22
51	Estructura de puestos	Estructura de puestos	23
52	Estructura de puestos en relación con el organigrama	Estructura de puestos	23
53	Evaluación de 180° por competencias	Evaluación de 180°	24

FIGURA		HERRAMIENTA RELACIONADA	
N°	NOMBRE	NOMBRE	N°
54	Evaluación de 360° por competencias	Evaluación de 360°. <i>Feedback 360°</i>	25
55	Evaluación vertical del desempeño	Evaluación vertical (del desempeño)	26
56	Evaluación vertical y su relación con los distintos subsistemas de RRHH	Evaluación vertical (del desempeño)	26
57	Ficha de evaluación	Ficha de evaluación	27
58	Ficha de evaluación reducida	Ficha de evaluación reducida	28
59	Ficha de evaluación reducida. Su aplicación	Ficha de evaluación reducida	28
60	Formador de formadores. Elementos a considerar	Formador de formadores (Método)	29 A
61	Formador de formadores. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH	Formador de formadores. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH	29 B
62	Guías de desarrollo dentro del trabajo	Guías de desarrollo dentro del trabajo	30 A
63	Manual de desarrollo - dentro del trabajo	Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo	30 B
64	Guías de desarrollo fuera del trabajo	Guías de desarrollo fuera del trabajo	31 A
65	Manual de desarrollo - fuera del trabajo	Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo	31 B
66	Indicadores	Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos	32
67	Juegos didácticos. Elementos	Juegos didácticos	33
68	Mapa del Modelo de competencias	Mapa del Modelo de competencias	34
69	Interrelación de conceptos	Mapa del Modelo de competencias	34
70	Mapa y ruta de talentos en base a 3 ejes	Mapa y ruta del talento	35
71	Nueve programas para el desarrollo de personas	Mapa y ruta del talento	35
72	Modelo para construir talento organizacional	Mapa y ruta del talento	35

FIGURA		HERRAMIENTA RELACIONADA	
N°	NOMBRE	NOMBRE	N°
73	El modelo se aplica a la organización en su conjunto	Mapa y ruta del talento	35
74	Comparar la experiencia de una persona en relación a un puesto futuro	Mapa y ruta del talento	35
75	Comparar los conocimientos de una persona en relación a un puesto futuro	Mapa y ruta del talento	35
76	Comparar las competencias de una persona en relación a un puesto futuro	Mapa y ruta del talento	35
77	Secuencia sugerida para la comparación de candidatos	Mapa y ruta del talento	35
78	Programas de <i>Mentoring</i> . Etapas	<i>Mentoring</i> (Programas)	36 A
79	Manuales MACH. <i>Mentoring</i>	<i>Mentoring</i> . Manuales MACH	36 B
80	Metodología de Martha Alles Capital Humano	Modelo de competencias	37
81	Aplicación del Modelo de competencias	Modelo de competencias	37
82	Modelo de conocimientos. Definición	Modelo de conocimientos	38 A
83	Diferentes tipos de conocimientos en el diseño de un modelo	Modelo de conocimientos	38 A
84	Aplicación del Modelo de conocimientos	Modelo de conocimientos	38 A
85	Indicadores de conocimientos por niveles	Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos	38 B
86	Diccionario indicadores de conocimientos	Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos	38 B
87	Diccionario indicadores de valores	Modelo de valores	39 A
88	Modelo de valores y los subsistemas de Recursos Humanos	Modelo de valores	39 A
89	Valores. El nivel mínimo	Modelo de valores	39 A

FIGURA		HERRAMIENTA RELACIONADA	
N°	NOMBRE	NOMBRE	N°
90	Valores. Los niveles superiores	Modelo de valores	39 A
91	Aplicación del Modelo de valores	Modelo de valores	39 A
92	Modelo de valores. Indicadores por niveles	Modelo de valores. Indicadores (de valores)	39 B
93	Manual para detectar valores personales en selección	Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección	39 C
94	Criterios para definir personas clave	Personas clave (Programa)	40 A
95	Personas clave: planes individuales de desarrollo	Personas clave (Programa)	40 A
96	Manuales MACH. Personas clave	Personas clave. Manuales MACH	40 B
97	Plan de jóvenes profesionales: doble propósito	Plan de jóvenes profesionales (JP)	41 A
98	Plan de jóvenes profesionales: claves de éxito	Plan de jóvenes profesionales (JP)	41 A
99	Manuales MACH. Plan de JP	Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH	41 B
100	Planes de carrera. Ejemplo de carrera en un área de ventas	Planes de carrera	42 A
101	Planes de carrera. Ejemplo: desde vendedor junior hasta jefe zonal	Planes de carrera	42 A
102	Manuales MACH. Planes de carrera	Planes de carrera. Manuales MACH	42 B
103	Cómo elegir a una persona como sucesor	Planes de sucesión	43 A
104	Plan de sucesión para un sector o área con dos opciones	Planes de sucesión	43 A
105	Manuales MACH. Planes de sucesión	Planes de sucesión. Manuales MACH	43 B
106	Difusión del Modelo de competencias	Programa de difusión del Modelo de competencias	44 A

FIGURA		HERRAMIENTA RELACIONADA	
N°	NOMBRE	NOMBRE	N°
107	Talleres iniciales de formación en competencias	Programa de difusión del Modelo de competencias. Talleres (de difusión del Modelo de competencias)	44 B
108	Talleres de difusión del modelo	Programa de difusión del Modelo de competencias. Talleres (de difusión del Modelo de competencias)	44 B
109	Programas para jefes	Programas para jefes	45, 46, 47, 48 y 49
110	Programas para jefes a partir de la máxima conducción	Programas para jefes	45, 46, 47, 48 y 49
111	Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe	Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe	45 A
112	Cómo llevarme bien con mi jefe. Foco	Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe	45 A
113	Estructuras regionales	Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe	45 A
114	Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal	Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal	46 A
115	Conciliar vida profesional y personal. Foco	Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal	46 A
116	Conciliar vida profesional y personal. Componentes	Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal	46 A
117	Programas para jefes. Delegación	Programas para jefes. Delegación	47 A
118	Delegación. Foco	Programas para jefes. Delegación	47 A
119	Programas para jefes. Jefe entrenador	Programas para jefes. Jefe entrenador	48 A
120	Jefe entrenador. Foco	Programas para jefes. Jefe entrenador	48 A
121	Programas para jefes. Rol del jefe	Programas para jefes. Rol del jefe	49 A
122	Rol del jefe. Foco	Programas para jefes. Rol del jefe	49 A
123	Los jefes y sus colaboradores	Programas para jefes. Rol del jefe	49 A

FIGURA		HERRAMIENTA RELACIONADA	
N°	NOMBRE	NOMBRE	N°
124	Programas para jefes. Manuales MACH	Programas para jefes. Manuales Metodología MACH	45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B
125	<i>Jefe entrenador</i> como programa organizacional	Programas para jefes. Manuales Metodología MACH	45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B
126	Un puesto y más de un posible aspirante	Promociones internas	50 A
127	<i>Promociones internas</i> . Determinación de brechas	Promociones internas	50 A
128	Manuales MACH. <i>Promociones internas</i>	Promociones internas. Manuales MACH	50 B

ANEXO V

Libros de Martha Alles sobre Recursos Humanos

Serie Martha Alles - Recursos Humanos. Ediciones Granica

La temática de Recursos Humanos es tratada por la autora en una serie de obras, las cuales abarcan los diferentes aspectos que la componen.

Libro	Comentario sobre la obra
Comportamiento organizacional y cambio cultural	
	<i>Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias</i> En esta obra se trata la temática relacionada con el comportamiento organizacional. Además, se incluyen otros temas, tales como: • Capítulo 5. Nuevas tendencias en management • Capítulo 6. Cómo relacionar el comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de Recursos Humanos • Capítulo 7. Cómo lograr un cambio cultural
Recursos Humanos. Su aplicación a los distintos subsistemas	
	<i>5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos</i> Es una obra de tipo introductorio donde a través de seis capítulos se lleva al lector, paso a paso, a lo prometido desde el título: transformar un área de personal, donde solo se atienden temas administrativos y en relación con el cumplimiento de las leyes, en un soporte estratégico de la Dirección General. Los 5 pasos son: 1.Descripción de puestos 2.Formación / selección 3.Compensaciones 4.Desempeño 5.Carreras Sobre el final se relaciona la obra con Gestión por competencias.

Libro	Comentario sobre la obra
Recursos Humanos. Su aplicación a los distintos subsistemas (Continuación)	
	<i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Nueva edición</i> Para una correcta aplicación de las buenas prácticas en Recursos Humanos se debe comenzar por conocer y poner en uso los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Esta obra es introductoria para los estudiosos del tema así como para los profesionales del área que deseen conocer acerca de las buenas prácticas. En el Capítulo 2 se brinda al lector una breve introducción a la Gestión por competencias. A continuación, cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos es tratado de manera general y luego, en particular, bajo la metodología de Gestión por competencias. Esta obra, publicada originalmente en 2000, fue revisada en una nueva edición.
	<i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS. Nueva edición</i> Es una obra complementaria de la anterior, que para cada capítulo ofrece casos prácticos basados en circunstancias reales, con los debidos cambios para no identificar a las organizaciones sobre las cuales están basados.
Definición del modelo de competencias. Trilogía	
	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> En esta obra se presentan al lector las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI junto a las buenas prácticas en Recursos Humanos en la materia y un glosario de términos. Además: Cómo explicarle al número 1 por qué implantar <i>Gestión por competencias</i>; <i>La Trilogía. Los tres diccionarios en Gestión por competencias. Su aplicación práctica</i>; y <i>Diccionario de competencias. Cómo utilizarlo</i>. La obra incluye tres anexos que la complementan. Este es uno de ellos, que se presenta junto con: Cómo tratan la temática de competencias otros autores, donde, a modo de “estado del arte”, se presentan los autores que han tratado la temática desde diferentes vertientes y Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para Gestión por competencias (donde se describen las diferentes herramientas diseñadas con el propósito de poner en práctica los diversos aspectos relacionados con Gestión por competencias).

Libro	Comentario sobre la obra
Definición del modelo de competencias. Trilogía (Continuación)	
	<i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> La nueva edición del <i>Diccionario de comportamientos</i> presenta al lector 1.500 comportamientos relacionados con las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI que se presentan en <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>. Se incluye además un capítulo específico para explicar cómo se lee un diccionario de comportamientos y su utilización práctica. Al igual que la obra mencionada anteriormente, se incluye un capítulo con las buenas prácticas en Recursos Humanos en la materia y un glosario de términos, y <i>La Trilogía. Los 3 diccionarios en Gestión por competencias</i>. La obra incluye tres anexos que la complementan, al igual que el libro referido anteriormente: <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>, y <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i>.
	<i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i> La nueva edición de <i>Diccionario de preguntas</i> presenta al lector 344 preguntas, relacionadas con las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI, que se presentan en <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>. Se incluye además un capítulo específico para explicar cómo se formulan las preguntas y la utilización práctica del <i>Diccionario de preguntas</i>. Al igual que las dos obras mencionadas anteriormente, se incluye un capítulo con las buenas prácticas en Recursos Humanos en la materia y un glosario de términos, y <i>La Trilogía. Los 3 diccionarios en Gestión por competencias</i>. La obra incluye tres anexos que la complementan, al igual que el libro referido anteriormente: <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>, y <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>.
Selección de personas	
	<i>Selección por competencias. 20 pasos para un proceso exitoso</i> A través de diez capítulos se tratan todos los temas relacionados con la selección de personas, haciendo foco en la selección por competencias. Especialmente se destacan los siguientes temas. Talento y competencias; El rol de la motivación; La selección de personas en contextos de alto desempleo; Reclutamiento y selección; Selecciones internacionales y globalización; Quién puede ser un buen selector; Definición del perfil; Planificación de una selección; Gestión por competencias y selección; La entrevista por competencias; La entrevista BEI (<i>Behavioral Event Interview</i>) o entrevista por incidentes críticos; <i>Assessment Center Method</i> (ACM); Negociación, oferta e incorporación; Comunicación y ética durante un proceso de selección; Aplicación de índices de control de gestión en un proceso de selección.

Libro	Comentario sobre la obra
Selección de personas	
	<i>Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias</i> Es una obra eminentemente práctica dedicada especialmente a la entrevista. Presenta preguntas para explorar diferentes aspectos del entrevistado, entre ellos, sus competencias. Fue la primera obra de la autora sobre competencias. La misma apareció por primera vez en el año 1999 y para su nueva edición fue totalmente revisada.
Evaluación del desempeño y otras mediciones, como las evaluaciones de 360° y 180°	
	<i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.</i> <i>Nueva edición revisada, 2008</i> La obra presenta al lector dos tipos bien diferenciados de evaluaciones de desempeño. La evaluación de desempeño vertical, que combina <i>objetivos</i> con <i>competencias</i>, y las evaluaciones que se realizan para el desarrollo de personas, como la evaluación de 360° y la de 180°. En todos los casos, utilizando competencias. En este trabajo de la autora sobresalen la profusión de formularios, ejemplos y aplicaciones prácticas para ilustrar todos los temas, las distintas evaluaciones y muy especialmente el Capítulo 8: <i>Caso práctico de evaluación de desempeño por competencias sobre la base de comportamientos observables</i>. Se pueden destacar los siguientes temas: Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño; Evaluación de desempeño vertical; Cómo analizar comportamientos; Fichas de evaluación en la Metodología Martha Alles; Evaluación de 360°, Evaluación de 180°; Entrenamiento a evaluadores.
Formación y desarrollo de competencias	
	<i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias.</i> <i>Nueva edición revisada, 2008</i> Como su título lo indica, esta obra está destinada al desarrollo de competencias. En este libro la autora plantea que el talento que asegura el éxito en una determinada posición laboral está conformado por las competencias requeridas por el puesto. De esta manera le quita al concepto de talento el halo mágico que usualmente lo envuelve, dándole una significación objetiva que permite así definirlo, medirlo y, por sobre todas las cosas, desarrollarlo positivamente, en beneficio de las organizaciones y de las personas que las integran.

(Continúa en la página siguiente)

Libro	Comentario sobre la obra
Formación y desarrollo de competencias (Continuación)	
	<i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias Nueva edición revisada, 2008 (continuación)</i> Muchos sostienen que las competencias se tienen o no. En el libro se plantea, primero, que las competencias se pueden desarrollar. Luego, la obra explica cómo se desarrollan las competencias y los métodos para el desarrollo de competencias, los cuales, en orden de eficacia, son: • Autodesarrollo • Entrenamiento experto • Codesarrollo No obstante, su mejor aplicación es sistémica, combinando los tres métodos. Para el autodesarrollo se plantean una serie de vías, tales como deportes, hobbies, actividades extracurriculares, lecturas, análisis de películas y referentes. La obra presenta un capítulo sobre <i>Gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias</i>, y en su Capítulo 8 ofrece un esquema completo para la intranet destinado al desarrollo de personas. En la nueva edición 2008 se exhiben por primera vez nuevas técnicas para el autodesarrollo dentro del trabajo bajo el formato de <i>Guías de desarrollo dentro del trabajo</i>.
	<i>Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje</i> El siglo XXI enfrenta a las organizaciones con un problema que incluye a los países desarrollados y, también, a Latinoamérica: la escasez de talento. Por lo tanto, no solo hay que poder atraerlo sino que, además, se debe retener y desarrollar el propio. El aprendizaje de adultos no es un tema nuevo y las teorías existentes hasta el presente, si bien son eficaces, no se ven reflejadas en los métodos utilizados por las organizaciones. Ante esta carencia surge un nuevo método de aprendizaje: codesarrollo. El codesarrollo es un método de aprendizaje que ha surgido del Centro de Investigaciones de Nuevas Aplicaciones de Martha Alles Capital Humano, firma que lo ha lanzado al mercado hace unos pocos años con notable suceso y experiencias altamente positivas. A lo largo de siete capítulos se tratan los siguientes temas: Desarrollo de personas fuera del trabajo; Las buenas prácticas en formación; Modelo organizacional de formación; Codesarrollo es un método de aprendizaje; Codesarrollo, la importancia del diseño; Caminos para poner en práctica codesarrollo; Codesarrollo, estrategia y cambio cultural.

Libro	Comentario sobre la obra
Programas para el desarrollo de personas dentro de la organización	
	<i>Construyendo talento</i> Una buena gestión de RRHH implica desarrollar a las personas que integran la organización tanto en conocimientos como en competencias. En esta obra el lector encontrará una amplia gama de programas internos para el desarrollo de personas, desde aquellos que aseguran la continuidad organizacional, como los planes de sucesión y los diagramas de reemplazo, hasta otros que, dentro de las nuevas tendencias, consideran los diferentes intereses y capacidades de las personas al ofrecer carreras de tipo gerencial (jerárquicas) junto con otras denominadas “de especialista”, donde el foco no es el crecimiento vertical. El libro abarca –también– todos los programas tendientes a generar o crear talento, una verdadera cantera de personas formadas, listas para asumir nuevos desafíos, como los planes de carrera, de jóvenes profesionales y de personas clave. Por último, la obra trata sobre los programas que involucran a los jefes, como <i>mentoring</i>, entrenamiento experto y jefe entrenador. Para que estos programas sean eficaces, en la primera parte se describe cómo medir las capacidades y cómo elegir entre varias opciones. Y al final, de qué manera plasmar todo en planes individuales y colectivos.
Recursos Humanos. Liderazgo. Management	
	<i>Diccionario de términos de Recursos Humanos</i> 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 darle a cada uno de ellos un significado preciso, hemos preparado la obra <i>Diccionario de términos de Recursos Humanos</i> con palabras a las cuales les hemos asignado una definición y, en muchos casos, una explicación conceptual adicional, a modo de enciclopedia temática. Para enriquecer dicho texto se han incluido figuras con esquemas que ayudan a la mejor comprensión de lo expuesto. Como en todo diccionario, los términos se presentan en orden alfabético. Junto con palabras estrictamente relacionadas con Recursos Humanos se han incluido otras cuya incorporación se consideró pertinente. Asimismo, y para un mayor acercamiento de la disciplina que nos ocupa, se ha incluido una sección –<i>Racimos de términos</i>– donde el lector encontrará los términos agrupados por temas.

Libro	Comentario sobre la obra
Herramientas aplicables a Recursos Humanos y Liderazgo	
	<i>Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer</i> Se han seleccionado las herramientas más relevantes en relación con la disciplina de Recursos Humanos. Por lo tanto, la obra no expone todas las herramientas disponibles en el mercado ni tampoco se mencionan todas las herramientas que conforman la Metodología Martha Alles. Las elegidas son aquellas que se consideran fundamentales para el manejo de los recursos humanos desde dos miradas: • Directivos y jefes de todos los niveles que tengan grupos de personas a su cargo. • Los especialistas de Recursos Humanos. Unos y otros disponen de herramientas para un mejor desempeño de sus funciones. La elección de estas 50 herramientas –y no de otras– deviene de la observación de las buenas prácticas en un sinnúmero de empresas en un contexto hispanoparlante. Las referidas herramientas abarcan diferentes temas organizacionales de interés para todos, dado que las mismas trascienden al área de Recursos Humanos: se relacionan con todas las personas que integran una organización.

Todas las obras mencionadas precedentemente tienen sus correspondientes materiales para profesores en **www.xcompetencias.com**, sección Sala de profesores.

Allí podrán encontrar material para el dictado de clases y casos prácticos para cada uno de los temas tratados.

Serie Martha Alles - Liderazgo. Ediciones Granica

Libro	Comentario sobre la obra
Liderazgo y jefes	
	<i>Rol del jefe</i> La palabra jefe utilizada en el título es un concepto referido a todos aquellos que tienen personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico. Un jefe, cualquiera sea su nivel, deberá cumplir con su actividad principal (vender, comprar, o cualquier otra), junto con una serie de funciones adicionales producto de tener colaboradores a su cargo. Ser jefe implica muchas cosas. Desde ser guía de las personas a cargo hasta conducirlos, lo que no es fácil, sobre todo considerando que a la mayoría de nosotros, cuando nos nombraron jefes por primera vez, no nos explicaron el alcance completo de lo que eso significaba. Llegar a obtener un desempeño superior como jefe, en cualquier nivel, implica tres elementos básicos: 1. Cumplir con el descriptivo del propio puesto, los objetivos asignados y las responsabilidades. 2. Cumplir satisfactoriamente con una serie de “funciones” que la mayoría de las veces no figuran por escrito en la descripción del puesto. Sin embargo, las organizaciones esperan que todos los jefes las cumplan, y cuando esto no sucede se da lugar, de un modo u otro, a una evaluación no satisfactoria de la función. 3. Ser entrenador de los colaboradores, un desarrollador de talentos para la organización. Esta obra, a través de sus ocho capítulos, desarrolla la temática planteada y le ofrece al lector, además, cien sugerencias para alcanzar un desempeño superior como jefe.
	<i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i> Es el complemento perfecto a <i>Rol del jefe</i>. En esta obra –de tipo práctico– se guiará al lector, a través de 12 pasos, para que mejore su desempeño como jefe. Con este objetivo se partirá de una primera autoevaluación, para luego comenzar con los pasos, uno a uno. Quizás el resultado de la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de los pasos en particular. ¿Cuál es la mejor forma de utilizar este diario de trabajo para transformarse en un buen jefe? Nuestra sugerencia es que vaya paso a paso y, dentro de cada paso, de página en página, analizando y reflexionando sobre cada tema de manera específica. <i>(Continúa en la página siguiente)</i>

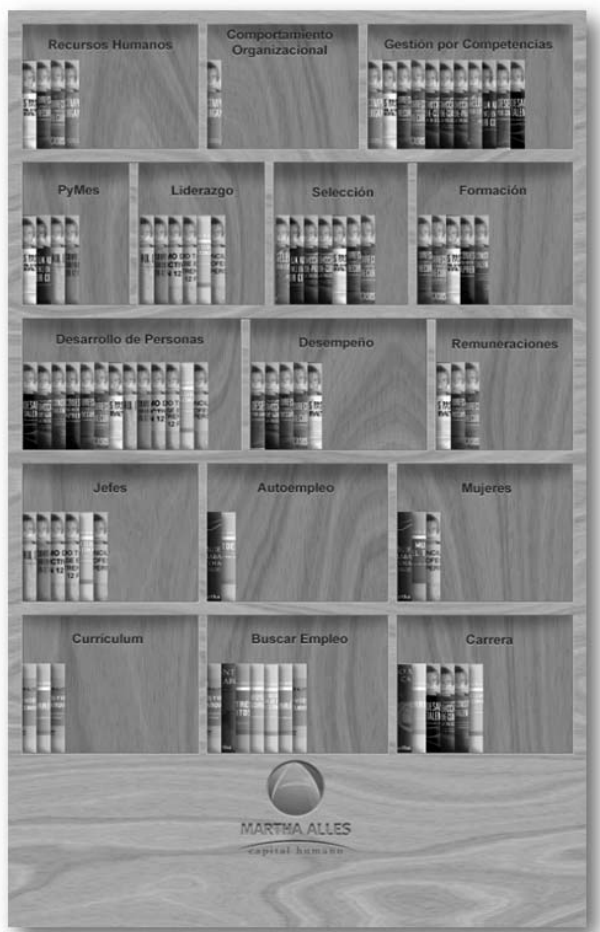
Libro	Comentario sobre la obra
Liderazgo y jefes (Continuación)	
	<i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos (continuación)</i> Para que el cambio sea posible deben cambiar los comportamientos. Esto no se logra solo leyendo: se debe comprender, analizar los propios comportamientos y experiencias previas, y proponerse un plan de acción. Para ello esta obra le ofrece espacios en blanco a fin de que usted elabore su desarrollo como jefe. Una vez que el lector finalizó su trabajo personal de lectura y reflexión con la obra <i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i>, tendrá no solo consejos, sugerencias y recordatorios que se le han propuesto sino que también, lo que es más importante, tendrá allí sus notas y reflexiones, que le fueron surgiendo a medida que fue transitando los 12 pasos. De este modo la obra habrá adquirido, para cada uno, un valor incalculable, y será única.
	<i>Cómo delegar efectivamente en 12 pasos</i> Es otra de nuestras propuestas como complemento de la obra <i>Rol del jefe</i>. En este libro –de tipo práctico– se guiará al lector, a través de 12 pasos, para que mejore su capacidad de delegación. Al igual que en los otros libros denominados “12 pasos”, se partirá de una primera autoevaluación, para luego comenzar con los pasos, uno a uno. Quizás el resultado de la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de los pasos en particular. ¿Cuál es la mejor forma de utilizar este diario de trabajo para mejorar su delegación? Nuestra sugerencia es que vaya paso a paso y, dentro de cada paso, de página en página, analizando y reflexionando sobre cada tema de manera específica. Para que el cambio sea posible deben cambiar los comportamientos. Esto no se logra solo leyendo: se debe comprender, analizar los propios comportamientos y experiencias previas, y proponerse un plan de acción. Para ello esta obra le ofrece espacios en blanco a fin de que usted mejore su capacidad para delegar. Una vez que el lector finalizó su trabajo personal de lectura y reflexión con la obra <i>Cómo delegar efectivamente en 12 pasos</i>, tendrá no solo consejos, sugerencias y recordatorios que se le han propuesto sino que también, lo que es más importante, tendrá allí sus notas y reflexiones, que le fueron surgiendo a medida que fue transitando los 12 pasos. De este modo la obra habrá adquirido, para cada uno, un valor incalculable, y será única.

Libro	Comentario sobre la obra
Liderazgo y jefes	
	<i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos</i> Es otra de nuestras propuestas como complemento de la obra <i>Rol del jefe</i>. En este libro –de tipo práctico– se guiará al lector, a través de 12 pasos, para transformarse en un jefe entrenador. Al igual que en los otros libros denominados “12 pasos”, se partirá de una primera autoevaluación, para luego comenzar con los pasos, uno a uno. Quizás el resultado de la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de los pasos en particular. ¿Cuál es la mejor forma de utilizar este diario de trabajo para mejorar su capacidad como entrenador? Nuestra sugerencia es que vaya paso a paso y, dentro de cada paso, de página en página, analizando y reflexionando sobre cada tema de manera específica. Para que el cambio sea posible deben cambiar los comportamientos. Esto no se logra solo leyendo: se debe comprender, analizar los propios comportamientos y experiencias previas, y proponerse un plan de acción. Para ello esta obra le ofrece espacios en blanco a fin de que usted incremente su capacidad como entrenador. Una vez que el lector finalizó su trabajo personal de lectura y reflexión con la obra <i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos</i>, tendrá no solo consejos, sugerencias y recordatorios que se le han propuesto sino que también, lo que es más importante, tendrá allí sus notas y reflexiones, que le fueron surgiendo a medida que fue transitando los 12 pasos. De este modo la obra habrá adquirido, para cada uno, un valor incalculable, y será única.
	<i>Conciliar vida profesional y personal</i> En esta obra se trata un tema de mucha actualidad. Según surge del título, las dos dimensiones de nuestra vida, por un lado el desarrollo laboral y profesional y por el otro la realización plena en los aspectos personales de nuestra existencia, en los últimos tiempos han entrado en colisión, adquiriendo la característica de tema importante con repercusiones múltiples para la sociedad moderna. El tema es complejo. El varón y la mujer necesitan por razones económicas y psicológicas su crecimiento en el ámbito laboral, lo que sin duda implica un proceso altamente demandante. Pero también se ven obligados a dedicar energías a su dimensión personal, que no solo está referida a su familia sino a una variedad de intereses adicionales. La cuestión es cómo “conciliar” todos estos requerimientos. <i>(Continúa en la página siguiente)</i>

Libro	Comentario sobre la obra
Liderazgo y jefes (Continuación)	
	<i>Conciliar vida profesional y personal (continuación)</i> Esta obra encara la cuestión abarcándola desde la perspectiva de la persona individual y desde la visión de las organizaciones en las cuales las personas trabajan y se desarrollan. La mirada organizacional, a su vez, puede subdividirse y comprender a un especialista en Recursos Humanos deseoso de conocer las buenas prácticas en la materia, a un alto directivo, especialmente un CEO, gerente general o presidente de una compañía, que esté preocupado por el tema, o bien la de un jefe ubicado en la mitad de la estructura que debe lidiar a diario con la problemática. La mirada individual también suma varios enfoques, aun de personas que no trabajan y que deben armonizar diferentes intereses y quehaceres. La obra está dividida en tres partes. La primera analiza los distintos intereses personales de los individuos; la segunda aporta la mirada organizacional y, por último, la tercera nos ofrece la visión individual.
	<i>Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo</i> Esta obra de la colección Bolsillo, es un verdadero manual del buen colaborador cuyo contenido aplica a todos los niveles jerárquicos. En este trabajo Alles analiza distintos temas organizacionales desde una nueva mirada.

Biblioteca Martha Alles

Consulte la Biblioteca Martha Alles: allí encontrará qué libro lo podrá ayudar según el tema de su interés.



En el año 2009 creamos la Biblioteca Alles, que implica un concepto, una forma de recorrer la obra de esta autora como si fuese una visita guiada desde la mirada del lector. Imaginariamente, se le pregunta al lector qué tema le interesa y, a partir de su interés, se le indican los libros adecuados. No todos, solo los que eventualmente puedan interesarle; incluso, en algunos casos podrán ser algunos capítulos y en otros, una obra completa.

ANEXO VI

Las herramientas y su relación con los libros de Martha Alles

A continuación se presentan las 50 herramientas y su relación con otras obras de la autora. De este modo, usted podrá seguir leyendo y conocer más al respecto y/o si desea saber tanto los fundamentos teóricos de cada herramienta como la opinión de otros autores al respecto.

N°	Nombre de la herramienta	Obra/s de Martha Alles donde se trata sobre la herramienta
1	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos</i> <i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias</i>
2	Asignación de competencias a puestos (Documento)	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos</i> <i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias</i>
3 A	<i>Assessment Center Method</i> (ACM)	<i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Selección por competencias</i>
3 B	<i>Assessment Center Method</i> , Manuales MACH	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Selección por competencias</i>
4	Auditoría de Recursos Humanos	<i>Codesarrollo</i>
5	Autopostulación - <i>Job posting</i>	<i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i> <i>Selección por competencias</i>
6	BEI. <i>Behavioral Event Interview</i>	<i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i> <i>Selección por competencias</i>
7	Capacitación	<i>Codesarrollo</i> <i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos</i> <i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias</i>
8 A	Carrera como especialista (Programa)	<i>Construyendo talento</i>

N°	Nombre de la herramienta	Obra/s de Martha Alles donde se trata sobre la herramienta
8 B	Carrera gerencial (Programa)	<i>Construyendo talento</i>
8 C	Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH	<i>Construyendo talento</i>
9 A	Codesarrollo	<i>Codesarrollo</i>
9 B	Codesarrollo. Taller de codesarrollo	<i>Codesarrollo</i>
9 C	Codesarrollo. Manuales Metodología MACH	<i>Codesarrollo</i>
10	Descriptivo de puesto	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias</i>
11	Determinación temprana de brechas (Inventario)	<i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360° Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
12	Diagnóstico circular	<i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360° Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
13 A	Diagramas de reemplazo	<i>Construyendo talento</i>
13 B	Diagramas de reemplazo. Manuales MACH	<i>Construyendo talento</i>
14	Diccionario de competencias	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i>
15	Diccionario de comportamientos	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i>
16	Diccionario de preguntas	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i>
17	<i>E-learning</i>	<i>Codesarrollo</i>
18	Encuesta de satisfacción laboral	<i>Comportamiento organizacional</i>
19	Encuesta sobre valores y proyectos personales	<i>Comportamiento organizacional</i>

N°	Nombre de la herramienta	Obra/s de Martha Alles donde se trata sobre la herramienta
20 A	Entrenamiento experto	<i>Construyendo talento</i>
20 B	Entrenamiento experto. Manuales MACH	<i>Construyendo talento</i>
21	Entrevista estructurada - Selección	<i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i> <i>Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias</i> <i>Selección por competencias</i>
22	Entrevista por competencias	<i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i> <i>Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias</i> <i>Selección por competencias</i>
23	Estructura de puestos	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>
24	Evaluación de 180°	<i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360°</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
25	Evaluación de 360° - <i>Feedback 360°</i>	<i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360°</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
26	Evaluación vertical (del desempeño)	<i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360°</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
27	Ficha de evaluación	<i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360°</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
28	Ficha de evaluación reducida	<i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360°</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
29 A	Formador de formadores (Método)	<i>Codesarrollo</i>
29 B	Formador de formadores. Manuales para Formador de formadores Metodología MACH	<i>Codesarrollo</i>
30 A	Guías de desarrollo dentro del trabajo	<i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
30 B	Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo	<i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
31 A	Guías de desarrollo fuera del trabajo	<i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>

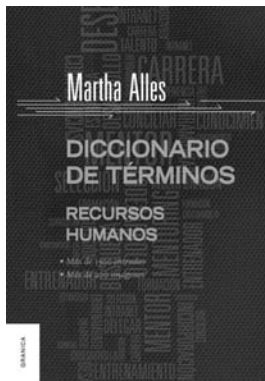
N°	Nombre de la herramienta	Obra/s de Martha Alles donde se trata sobre la herramienta
31 B	Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo	<i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>
32	Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos	<i>Codesarrollo</i> <i>Selección por competencias</i>
33	Juegos didácticos	<i>Codesarrollo</i>
34	Mapa del Modelo de Competencias	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i>
35	Mapa y ruta del talento	<i>Construyendo talento</i>
36 A	<i>Mentoring</i> (Programas)	<i>Construyendo talento</i>
36 B	<i>Mentoring</i> . Manuales MACH	<i>Construyendo talento</i>
37	Modelo de competencias	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i>
38 A	Modelo de conocimientos	<i>Construyendo talento</i>
38 B	Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos	<i>Construyendo talento</i>
39 A	Modelo de valores	<i>Construyendo talento</i>
39 B	Modelo de valores. Indicadores (de valores)	<i>Construyendo talento</i>
39 C	Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección	<i>Construyendo talento</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i> <i>Selección por competencias</i>
40 A	Personas clave (Programa)	<i>Construyendo talento</i>
40 B	Personas clave. Manuales MACH	<i>Construyendo talento</i>
41 A	Plan de jóvenes profesionales (JP)	<i>Construyendo talento</i>
41 B	Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH	<i>Construyendo talento</i>
42 A	Planes de carrera	<i>Construyendo talento</i>
42 B	Planes de carrera. Manuales MACH	<i>Construyendo talento</i>

N°	Nombre de la herramienta	Obra/s de Martha Alles donde se trata sobre la herramienta
43 A	Planes de sucesión	<i>Construyendo talento</i>
43 B	Planes de sucesión. Manuales MACH	<i>Construyendo talento</i>
44 A	Programa de difusión del modelo de competencias	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i>
44 B	Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres (de difusión del modelo de competencias)	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i>
45 A	Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe	<i>Cómo llevarme bien con mi jefe</i> <i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i> <i>Rol del jefe</i>
46 A	Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal	<i>Conciliar vida profesional y personal</i>
47 A	Programas para jefes. Delegación	<i>Cómo delegar efectivamente en 12 pasos</i> <i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i> <i>Rol del jefe</i>
48 A	Programas para jefes. Jefe entrenador	<i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i> <i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos</i> <i>Rol del jefe</i>
49 A	Programas para jefes. Rol del jefe	<i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i> <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i> <i>Rol del jefe</i>
45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B	Programas para jefes. Manuales Metodología MACH	<i>Codesarrollo</i> <i>Cómo delegar efectivamente en 12 pasos</i> <i>Cómo llevarme bien con mi jefe</i> <i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i> <i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos</i> <i>Conciliar vida profesional y personal</i> <i>Rol del jefe</i>
50 A	Promociones internas	<i>Construyendo talento</i>
50 B	Promociones internas. Manuales MACH	<i>Construyendo talento</i>

Otras herramientas de la Metodología MACH no seleccionadas para integrar esta obra

A continuación se mencionan algunas herramientas que, si bien forman parte de la Metodología MACH, no fueron seleccionadas entre las 50 de la presente obra, y su relación con otras de Martha Alles.

Nombre de la herramienta	Obra/s de Martha Alles donde se trata sobre la herramienta
Autodesarrollo dirigido	Desarrollo del talento humano
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación	Codesarrollo
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Participantes	Codesarrollo
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Instructor	Codesarrollo
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Jefes (de los participantes)	Codesarrollo
Informes específicos sobre los resultados en formación	Codesarrollo
Informes específicos sobre los resultados en formación - Instructor	Codesarrollo
Informes específicos sobre los resultados en formación - Experto interno observador	Codesarrollo
Informes específicos sobre los resultados en formación - Recursos Humanos / Responsable de Formación	Codesarrollo



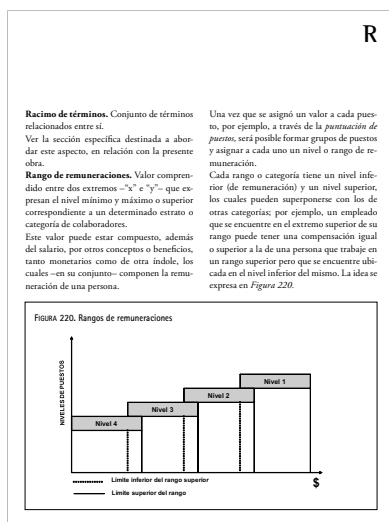
Más de 1.300 términos

Más de 200 figuras

30 Racimos de términos

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 darle a cada uno de ellos un significado preciso, hemos preparado la obra *Diccionario de términos de Recursos Humanos* con palabras a las cuales les hemos asignado una definición y, en muchos casos, una explicación conceptual adicional, a modo de *enciclopedia temática*. Para enriquecer dicho texto se han incluido figuras con esquemas que ayudan a la mejor comprensión de lo expuesto.

Como en todo diccionario, los términos se presentan en orden alfabético. Junto con palabras estrictamente relacionadas con los Recursos Humanos se han incluido otras cuya incorporación se consideró pertinente. Asimismo, y para una mejor comprensión de la disciplina que nos ocupa, se ha incluido una sección, *Racimos de términos*, donde el lector encontrará términos agrupados por temas.



Unas palabras sobre la autora

Martha Alicia Alles es Doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Administración. Su tesis doctoral se presentó bajo el título *La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales*. Su primer título de grado es Contadora Pública Nacional (UBA). Posee una amplia experiencia como docente universitaria, en diversos posgrados tanto de la Argentina como del exterior.

Con más de treinta títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones de libros de texto sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Management Personal, que se comercializan en toda Hispanoamérica.

De su colección sobre **Recursos Humanos** ha publicado:

- Temas generales de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional:
 - *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (nueva edición revisada, 2006).
 - *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos* (nueva edición revisada, 2006).
 - *5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos* (2005).
 - *Comportamiento Organizacional* (2007).
- Específicos sobre modelos de competencias:
 - *Gestión por competencias. El diccionario* (2002, y 2ª edición revisada, 2005).
 - *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias* (2004).
 - *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* (2005).
- Nuevas obras preparadas sobre la base de un enfoque diferente de la metodología en Gestión por competencias:
 - *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I* (2009).
 - *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II* (2009).
 - *Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III* (2010).
- Sobre selección:
 - *Empleo: el proceso de selección* (1998, y nueva edición revisada, 2001).
 - *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas* (1999).
 - *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (1999, y nueva edición revisada y ampliada, 2003).
 - *Selección por competencias* (2006).
- Sobre desempeño:
 - *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (2004, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).

- Sobre desarrollo de personas:
 - *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* (2005, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
 - *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje* (2009).
 - *Construyendo talento* (2009).
- Sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Management:
 - *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* (2011).
 - *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* (2012).

De los siguientes títulos están disponibles solo en Internet (www.xcompetencias.com), para profesores, una edición *Casos* y otra edición *Clases: Comportamiento organizacional, Codesarrollo, Construyendo talento, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Desempeño por competencias, Desarrollo del talento humano. Selección por competencias, La Trilogía (Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II y Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III), 200 modelos de currículum y Mitos y verdades en la búsqueda laboral.*

- De la serie **Liderazgo** podemos mencionar:
 - *Rol del jefe* (2008).
 - *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos* (2008).
 - *Conciliar vida profesional y personal* (2010).
 - *Cómo transformarse en jefe entrenador en 12 pasos* (2010).
 - *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos* (2010).
- Su colección de libros destinados al **Management Personal** está compuesta por:
 - *Las puertas del trabajo* (1995).
 - *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (1997, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
 - *200 modelos de currículum* (1997, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
 - *Su primer currículum* (1997).
 - *Cómo manejar su carrera* (1998).
 - *La entrevista laboral* (1999).
 - *Mujeres, trabajo y autoempleo* (2000).
- En la colección de **bolsillo** se publicaron:
 - *La entrevista exitosa* (2005 y 2009).
 - *La mujer y el trabajo* (2005).
 - *Mi carrera* (2005 y 2009).
 - *Autoempleo* (2005).
 - *Mi búsqueda laboral* (2009).
 - *Mi currículum* (2009).
 - *Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo* (2009).
 - *Cómo buscar trabajo a través de Internet* (2009).

Martha Alles es habitual colaboradora en revistas y periódicos de negocios, programas radiales y televisivos de la Argentina y de otros países hispanoparlantes, y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales. En los últimos dos años ha dictado conferencias y seminarios en Costa Rica, Venezuela, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Chile, México, Guatemala, Perú, El Salvador, Ecuador, Panamá y Nicaragua, entre otros, además de numerosos seminarios en su país, Argentina.

Es consultora internacional en Gestión por competencias y presidenta de Martha Alles Capital Humano, firma regional que opera en toda América Latina, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Es casada, tiene tres hijos y dos nietas.

Martha Alles SA

Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2

Buenos Aires, Argentina

Teléfono: (54-11) 4815 4852

Twitter: marthaalles



Libros de la serie Recursos Humanos de Martha Alles publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida



- Comportamiento organizacional



- 5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos



- Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias.
- Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias. CASOS



Trilogía:

- Diccionario de competencias. Tomo I
- Diccionario de comportamientos. Tomo II
- Diccionario de preguntas. Tomo III

Libros complementarios de la Serie Management Personal

- Mitos y verdades en la búsqueda laboral
- 200 modelos de currículum



- Selección por competencias
- Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias



- Desempeño por competencias. Evaluación 360°



- Desarrollo del talento humano. Basado en competencias



- Construyendo talento
- Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje.



Libros de Martha Alles publicados por Ediciones Granica relacionados con ambas series:

Recursos Humanos y Liderazgo



- Diccionario de términos de RRHH
- Las 50 Herramientas de RRHH que todo profesional debe conocer
- Social Media y Recursos Humanos



Libros de la serie Liderazgo de Martha Alles publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida



- Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe
- Cómo ser un buen jefe en 12 pasos
- Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo. Serie Bolsillo
- Conciliar vida profesional y personal
- Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos
- Cómo delegar efectivamente en 12 pasos

Para conocer más sobre la obra de Martha Alles

Martha Alles Capital Humano

www.marthaalles.com

Para contactarse,
puede escribir por e-mail a
alles@marthaalles.com



Revista Técnica Virtual

www.xcompetencias.com

Para contactarse,
puede escribir por e-mail a
info@xcompetencias.com

ENCUÉNTRENOS EN LA SOCIAL MEDIA



Martha Alles Capital Humano



Siga a Martha Alles en
Linkedin 'Martha Alicia Alles'



Siga a Martha Alles en
Twitter. Usuario 'marthaalles'

Este libro se terminó de imprimir en el mes de diciembre de 2011
en los Talleres Gráficos Color Efe, Paso 192, Avellaneda,
Buenos Aires, Argentina