

Programas de desarrollo para la gestión del talento humano

Mtra. Wendy Yareli Ruiz Méndez



¿Quién eres tú?

- Nombre
- Profesión – Formación
- ¿Qué personaje serían?
 - ¿Por qué?



Objetivo general

Identificarás los diferentes programas que existen para poder gestionar el talento dentro de las organizaciones, a través de la revisión teórica de cada uno de los conceptos que conforman dichos programas basándonos en la propuesta de Martha Alles, con la finalidad de identificar qué programas pudieras implementar en tu organización.

Temario

- **Tema 1:** La gestión del talento
- **Tema 2:** Programas de sucesión y promociones
- **Tema 3:** Programas de desarrollo
- **Tema 4:** Programas de entrenamiento





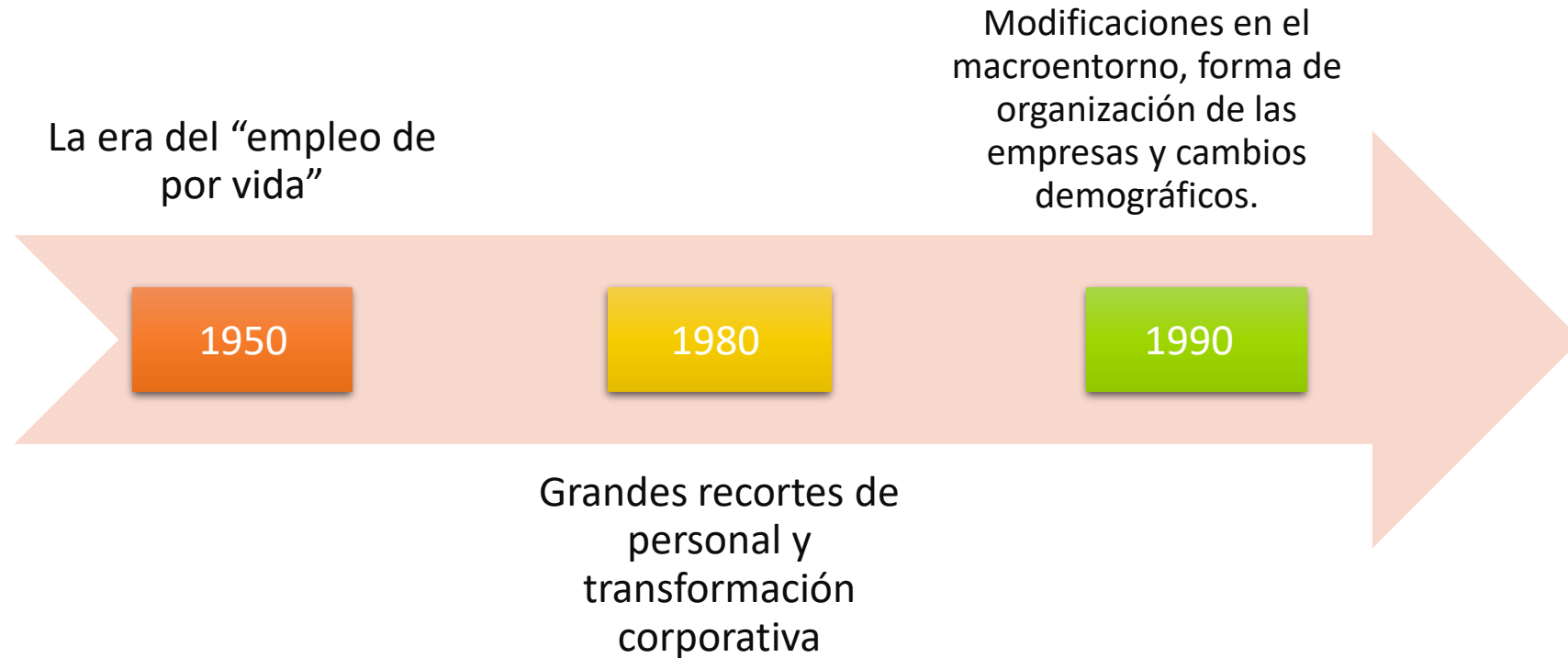
Tema 1.

La gestión del talento

PREGUNTA



Antecedente de la gestión del talento



Antecedente de la gestión del talento

March (1995) – 4 factores que intervienen en estos cambios:



Antecedente de la gestión del talento

Se intensificó la competencia

Se acortaron los ciclos de vida de los productos

Aumentó la innovación tecnológica

HIPERCOMPETENCIA

Antecedente de la gestión del talento

Generación	Eventos principales	Características
Baby boomers	Testigos de la guerra fría Lucha por los derechos civiles	Pacientes Comprometidos Leales
Generación X	Desarrollo tecnológico Caída del muro de Berlín	Empoderados Optimistas Prácticos Adaptables Autosuficientes Individualistas
Generación Y	Testigos de la guerra contra el terrorismo Boom tecnológico	Ambiciosos Creativos Equilibrio vida y trabajo Informales Usan más la tecnología Buenos para trabajar con múltiples focos y tareas

Fuente: Hatum (2011)

Talento

Michaels *et al* (2001):

“La suma de las capacidades de una persona: sus dones intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter y su impulso. También incluye su capacidad de aprender y crecer.”



¿Qué es la gestión del talento?

Cohen, 2001; Robertson y Abbey, 2003; Cheesy *et al*, 2008

Prácticas tradicionales de RH: reclutamiento, selección, capacitación y medición del desempeño.

Rothwell y Kazanas, 2004

Planificación de RH, Gestión estratégica de RH y Planificación de la sucesión.

Barner, 2006; Michaels *et al*, 2001; Smilansky, 2006; Fulmer y Bleak, 2008; Rueff y Stringer, 2006

Vinculación con el liderazgo, las reservas de talentos, el potencial individual, el desarrollo de talento y la atracción y retención de personal.

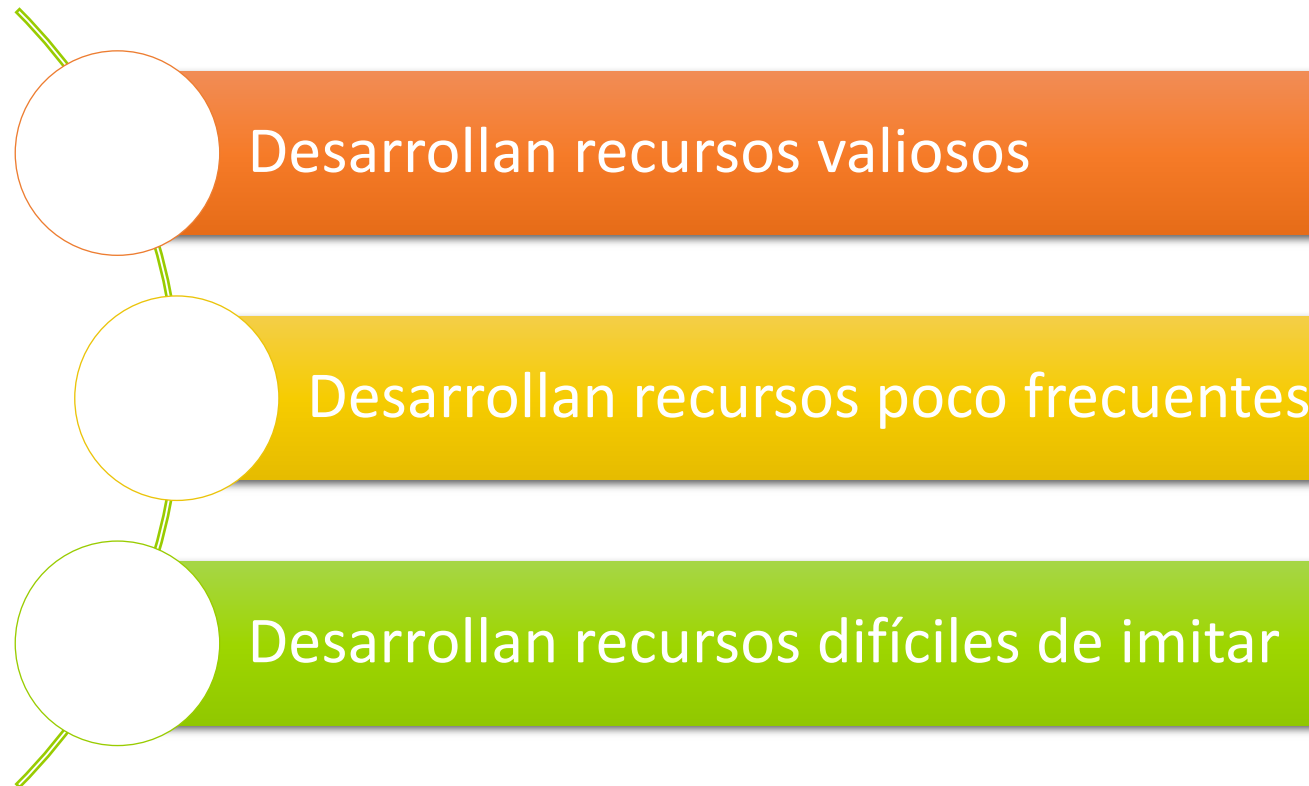
Fuente: Hatum (2011)



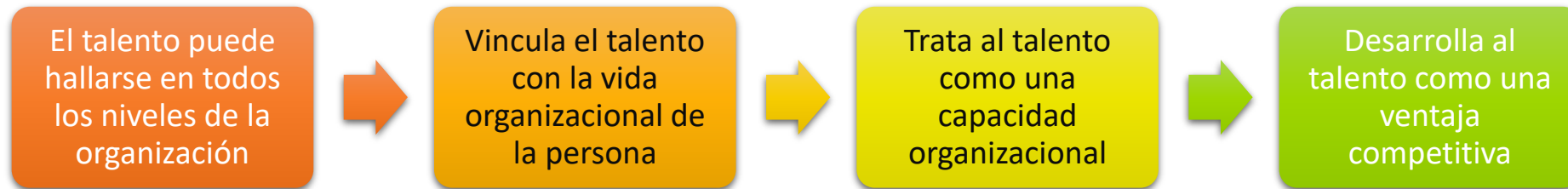
¿Qué es la gestión del talento?

“Actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización.” (Hatum, 2011)

Teoría de la organización basada en los recursos



Gestión del talento desde el punto de vista organizacional



Fuente: Hatum (2011)

Objetivos de la gestión del talento

Preservar el capital intelectual

Retención de los mejores integrantes

Asegurar la continuidad gerencial

Motivación para los colaboradores

Desarrollo y realización personal

¿Quién lleva a cabo la gestión del talento?



Propuesta de Martha Alles

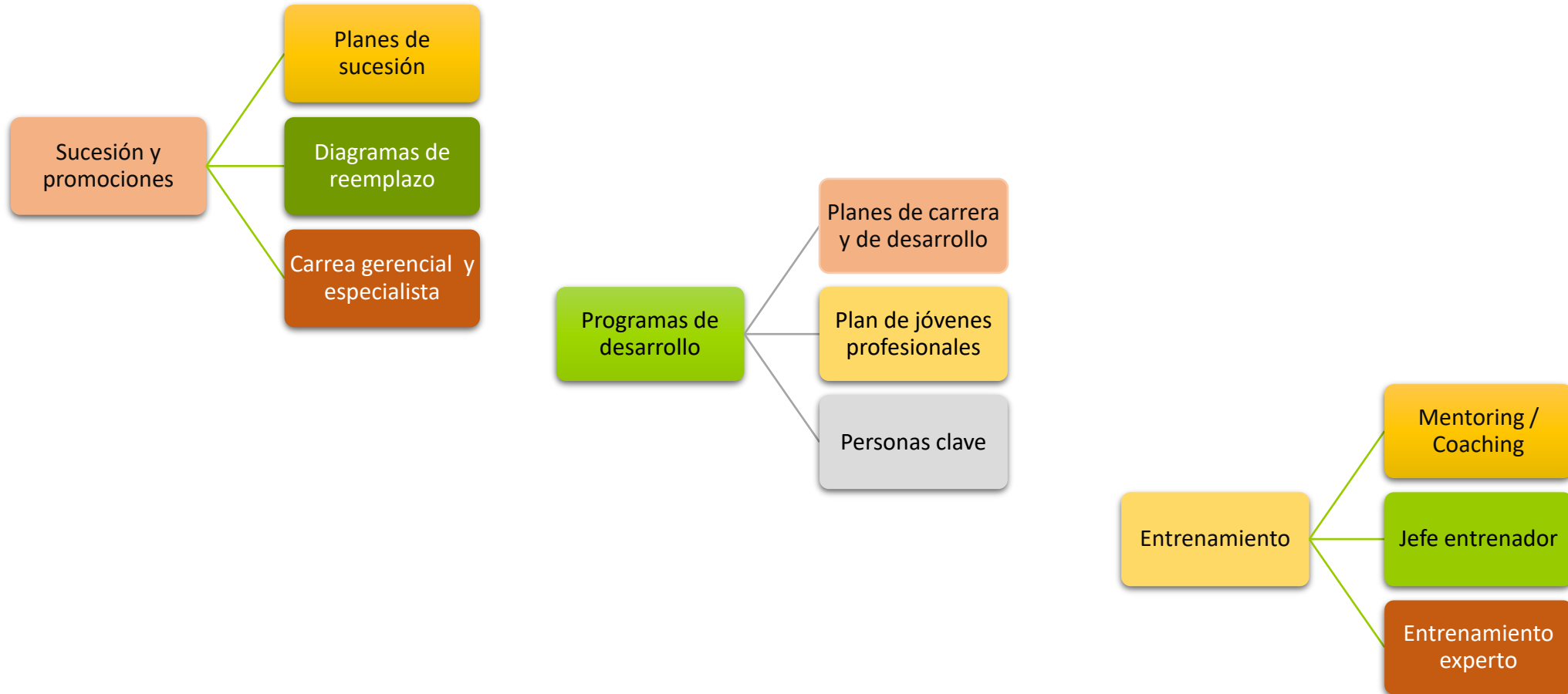
Propuesta de Martha Alles

“Todos ven las cosas de acuerdo a su perspectiva”

- Carreras ascendentes para todos.
- No deseo de acceder a puestos de mayor responsabilidad.
- No deseo de acceder a puestos con gente a cargo.

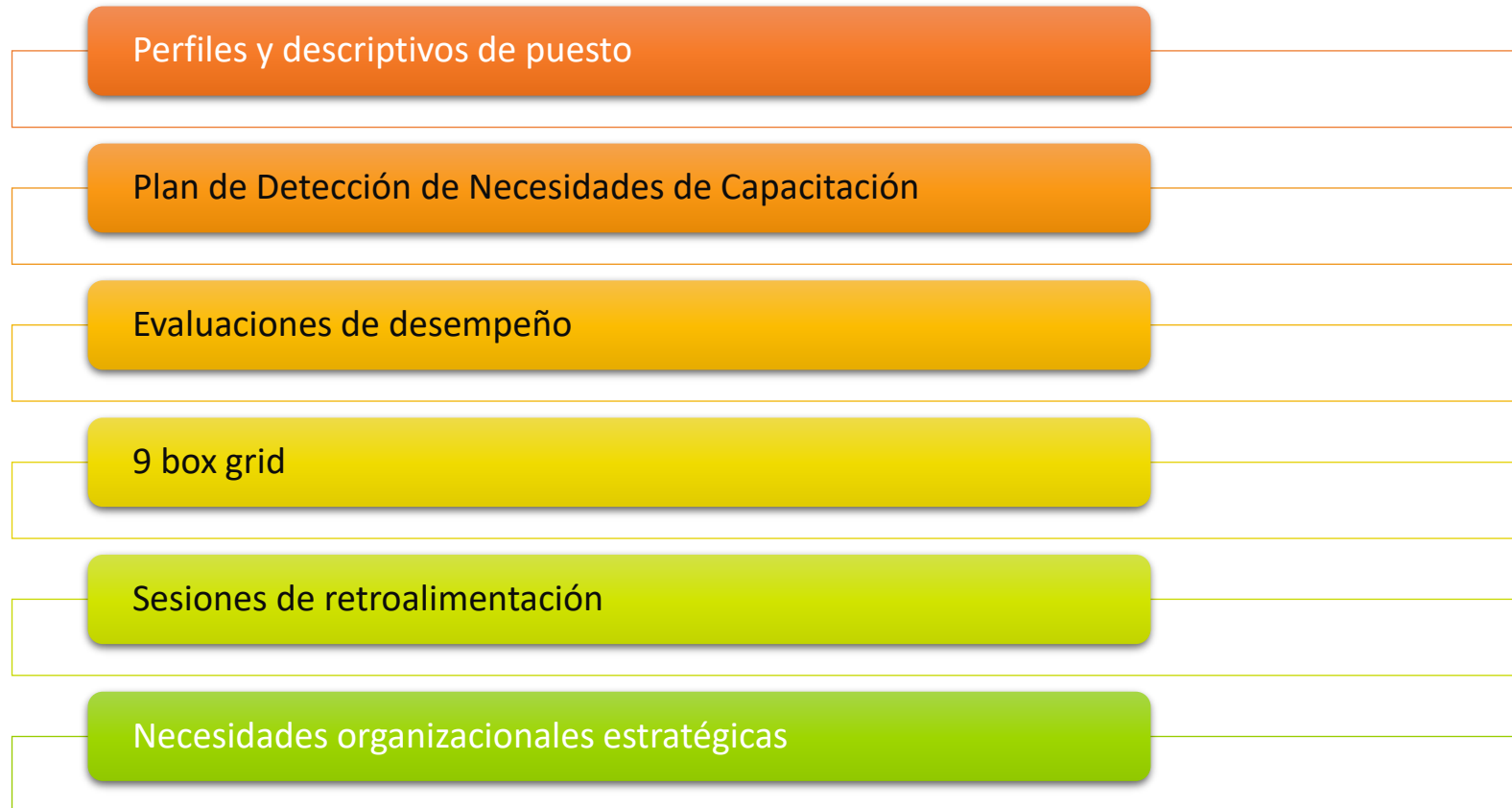


Propuesta de Martha Alles



Fuente: Alles, 2009

¿Cómo saber qué programas implementar?





Tema 2.

Programas de Sucesión y promociones

Planes de sucesión

¿Qué es?



Programa organizacional por el cual:

1. Se reconocen puestos clave.
2. Se identifican posibles participantes del programa y se les evalúa.
3. Se designan posibles sucesores para ocupar los puestos clave.
4. Se notifica que no hay una fecha cierta para asumir la nueva posición.



Objetivo

- Asegurar que se cumpla la planeación estratégica.
- Preservar el capital intelectual de la organización.
- Prever eventualidades:
 - Tipo trágico: fallecimiento o incapacidad
 - Usuales: que un gerente o directivo decida dejar su puesto por trabajar en otra empresa, poner su propio negocio o dedicarse a la docencia.

Establecer reglas

- El programa debe ser abierto y todos los involucrados deben saberlo.
- Explicar en qué consiste y qué significa ser un posible sucesor de otro puesto.
- Compromiso para achicar las brechas entre sus capacidades y lo requerido por el puesto – conocimientos y competencias.



Objeciones

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



¿Cómo implementar el programa?

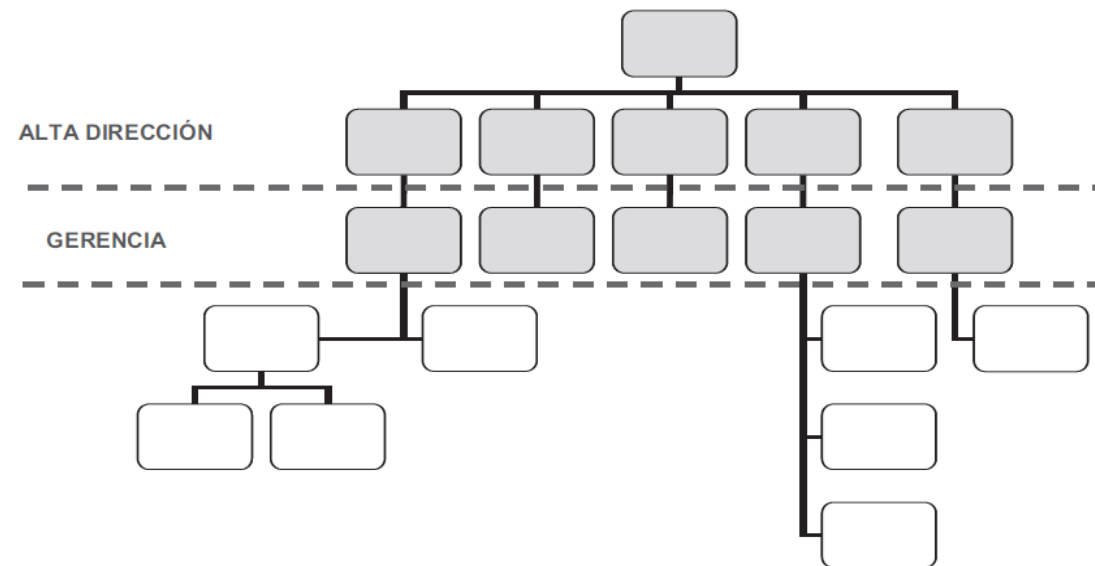


1. Tratar la temática a nivel gerencial/directivo, hablar de pros y contras y aprobarlo.
2. Determinar el alcance del programa: ¿Qué posiciones serán consideradas? (las clave).
3. Explicar a todos los involucrados la implementación y el objetivo de la misma.
4. Identificar los puestos clave, revisando el organigrama y haciendo un corte.

¿Cómo implementar el programa?

5. Trazar una línea horizontal.
6. Preguntarse si no quedaron fuera uno o varios puestos de relevancia a considerarse.

Corte horizontal según la estructura de puestos



Fuente: Alles (2009)

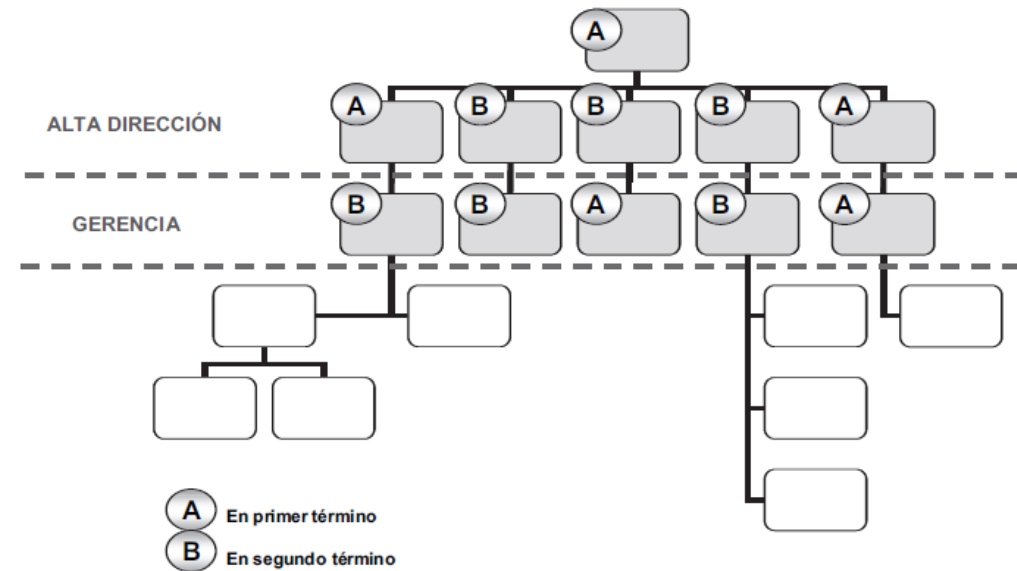
¿Cómo implementar el programa?

7. Una vez definidos los puestos clave, hay que categorizarlos de acuerdo a la edad de los ocupantes en:

A – los que se encuentran a un “X” tiempo del retiro (años, meses, días, por definir).

B – Los restantes

Planes de sucesión. Implementación en etapas



Fuente: Alles (2009)

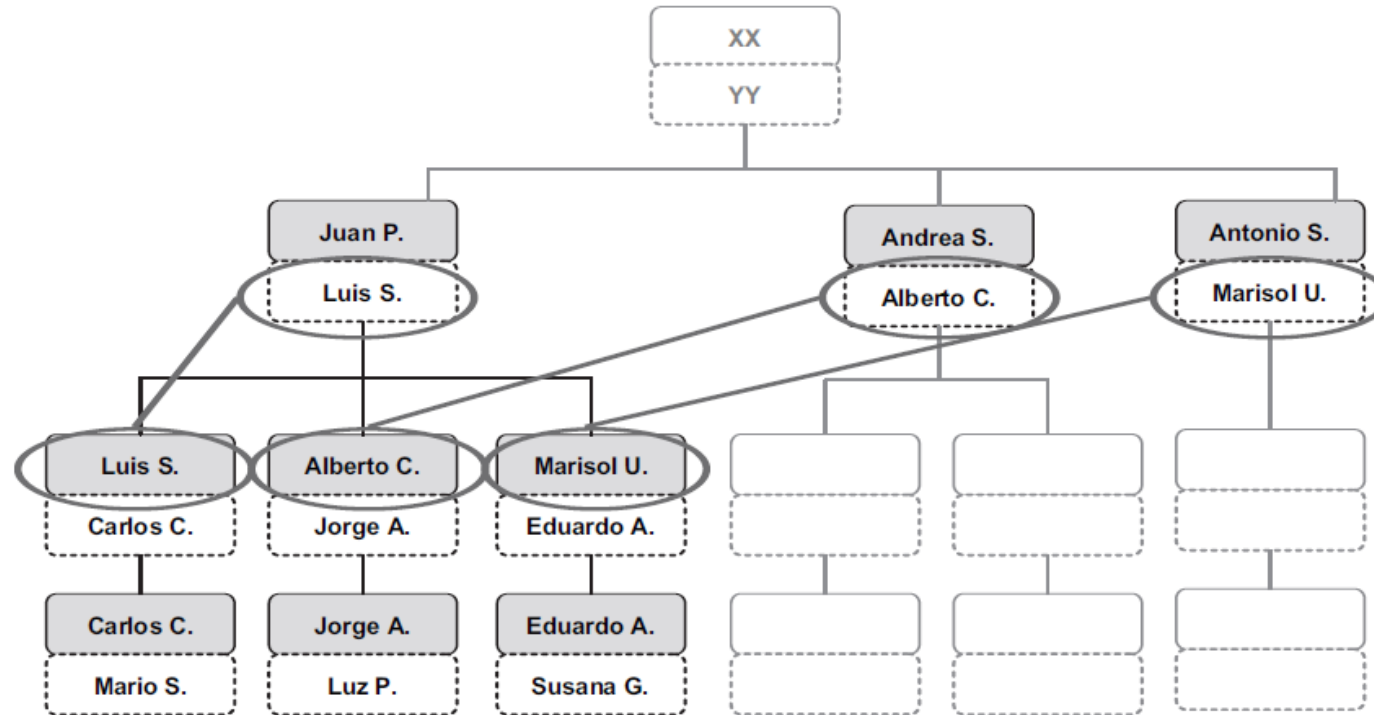
¿Cómo implementar el programa?



8. Se comienza a trabajar con todos los tipo A.
9. Se define al sucesor.
10. Se confecciona el plan de formación y desarrollo que corresponda.
11. Los puestos tipo B también deben tener su sucesor, sin embargo con ellos se puede designar a más de uno, combinando planes de sucesión con diagramas de reemplazo.

Asignar sucesores

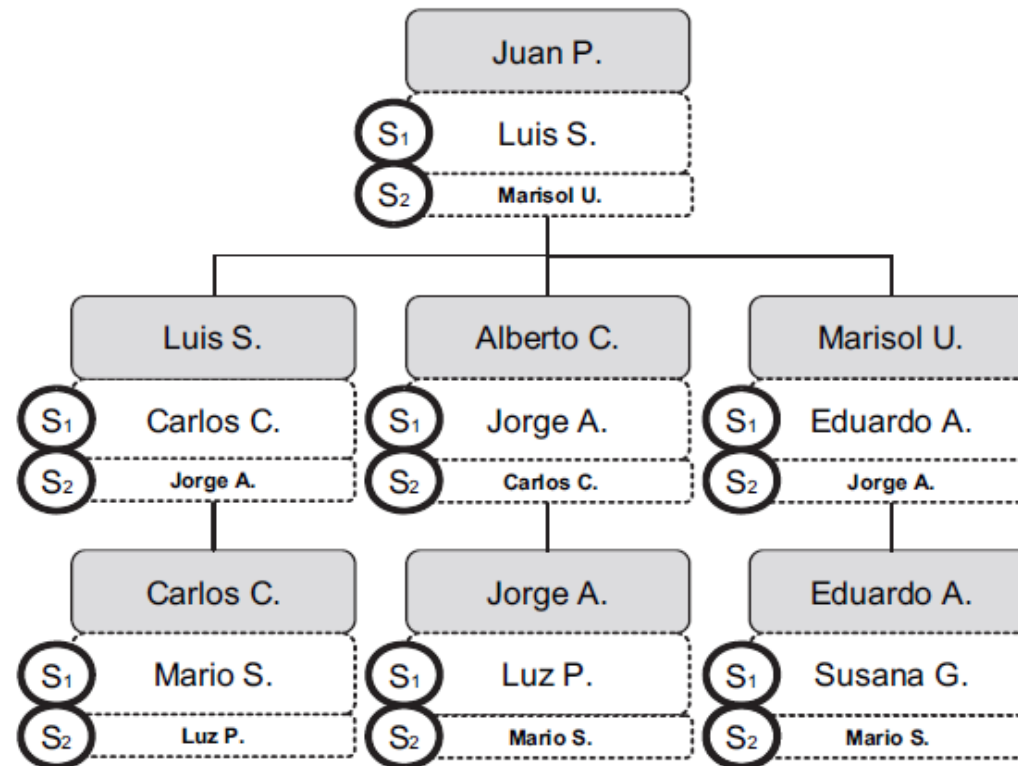
Plan de sucesiones para varios sectores o áreas



Fuente: Alles (2009)

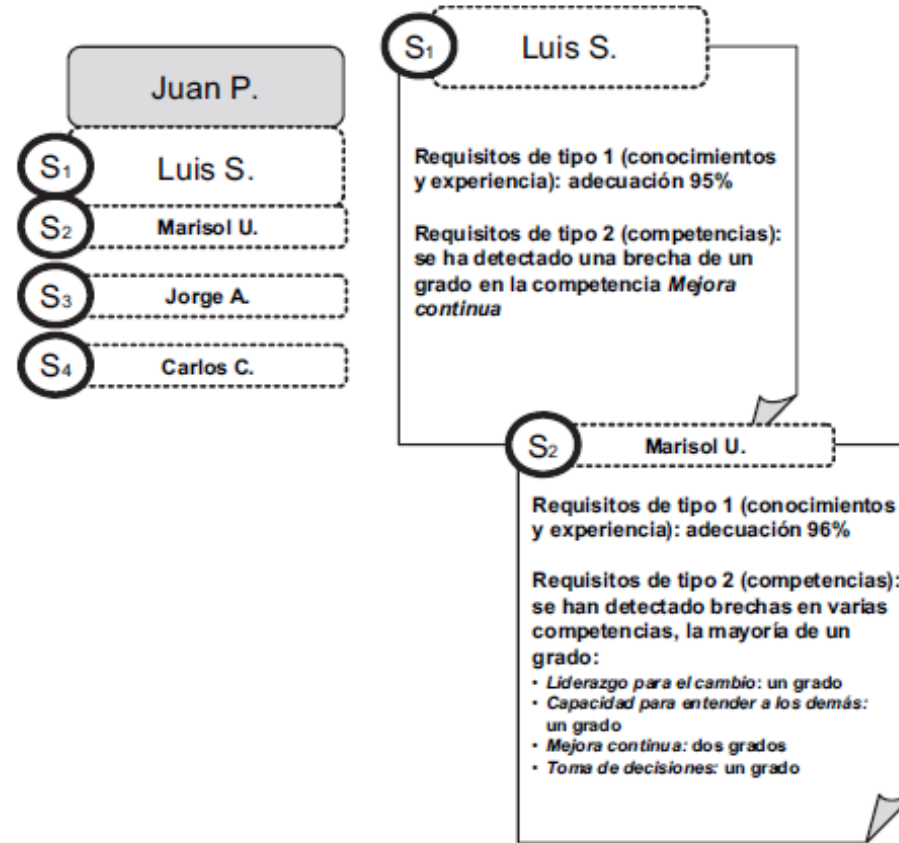
Priorizar sucesores

Plan de sucesiones para un sector o área con dos opciones



Fuente: Alles (2009)

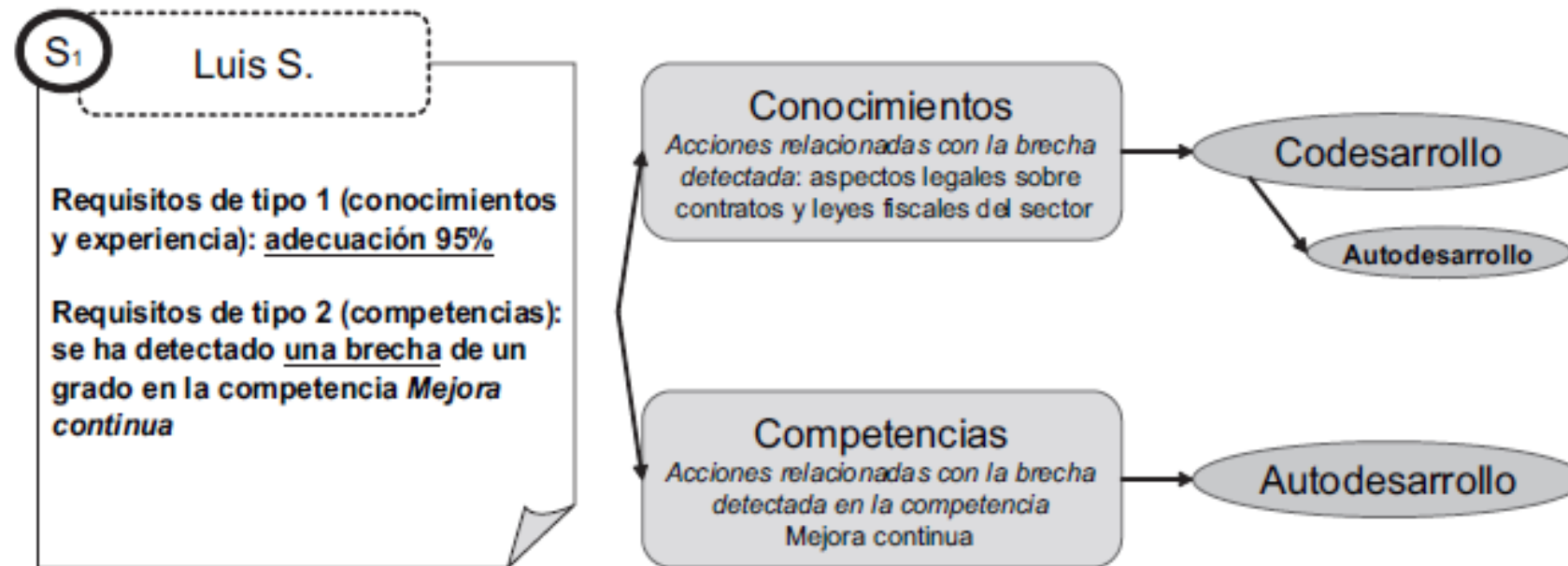
Comparar sucesores



Fuente: Alles (2009)

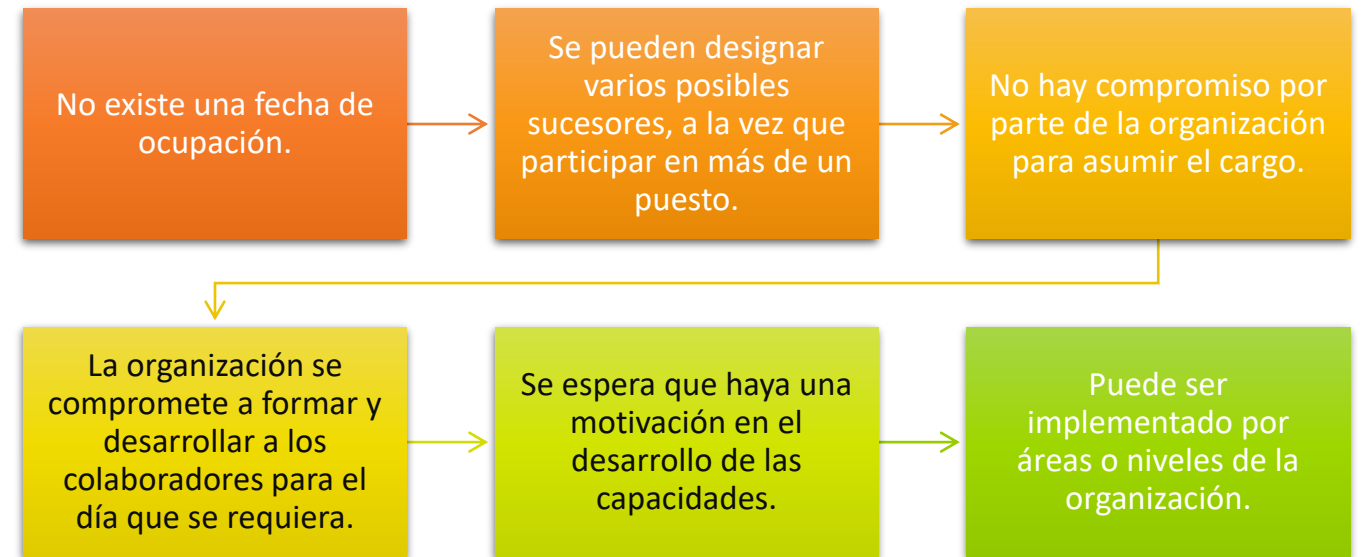
Comparar sucesores

¿Cómo hacer un plan de desarrollo para Luis S.?



Fuente: Alles (2009)

Rescapitulación



Diagramas de reemplazo

¿Diferencia con Planes de sucesión?



Programa organizacional por el cual:

1. Se reconocen puestos clave.
2. Se identifican posibles participantes del programa y se les evalúa.
3. Se designan posibles reemplazos para ocupar los puestos clave.
4. Aquí sí hay una fecha de reemplazo.
5. Se les provee asistencia para la disminución de brechas.



Objetivo

- Retener al personal clave.
- Hacer promociones
- Diseñar planes de carrera.
- No dejar los puesto clave vacíos por mucho tiempo.
- Asignar a personas que no hacer *match* con el puesto de manera errónea.

¿Cómo implementar el programa?

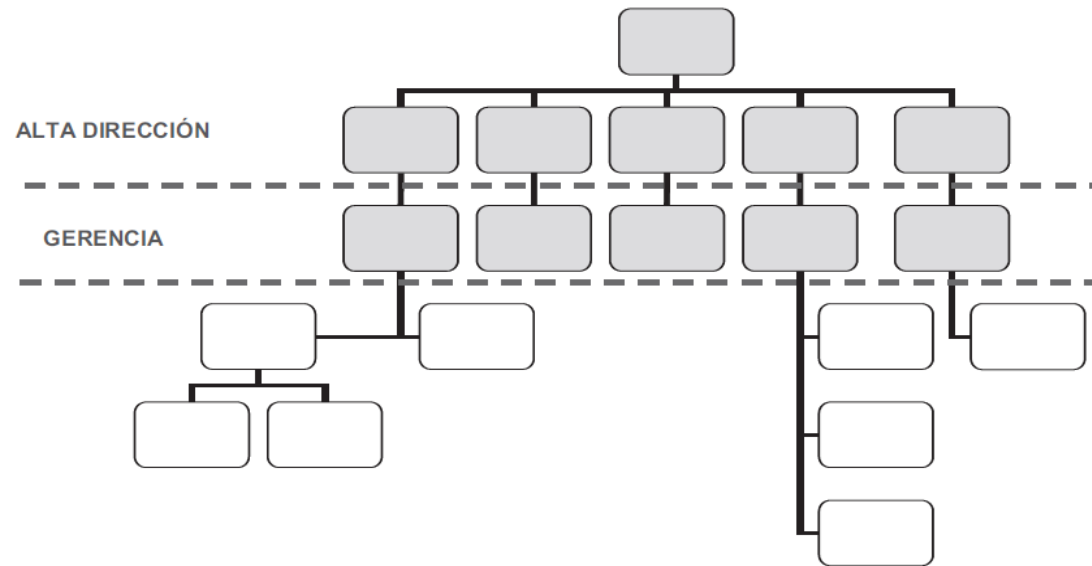


1. Tratar la temática a nivel gerencial/directivo, hablar de pros y contras y aprobarlo.
2. Determinar el alcance del programa: ¿Qué posiciones serán consideradas? (las clave).
3. Explicar a todos los involucrados la implementación y el objetivo de la misma.
4. Identificar los puestos clave, revisando el organigrama y haciendo un corte.

¿Cómo implementar el programa?

5. Trazar una línea horizontal.
6. Preguntarse si no quedaron fuera uno o varios puestos de relevancia a considerarse.

Corte horizontal según la estructura de puestos



Fuente: Alles (2009)

¿Cómo implementar el programa?

Diagrama de reemplazo 1

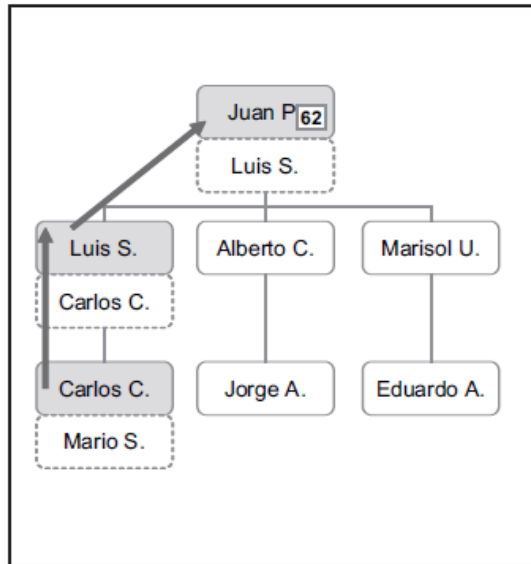
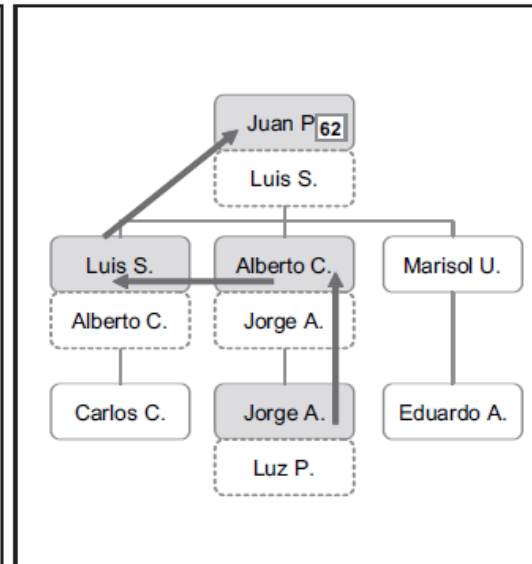


Diagrama de reemplazo 2

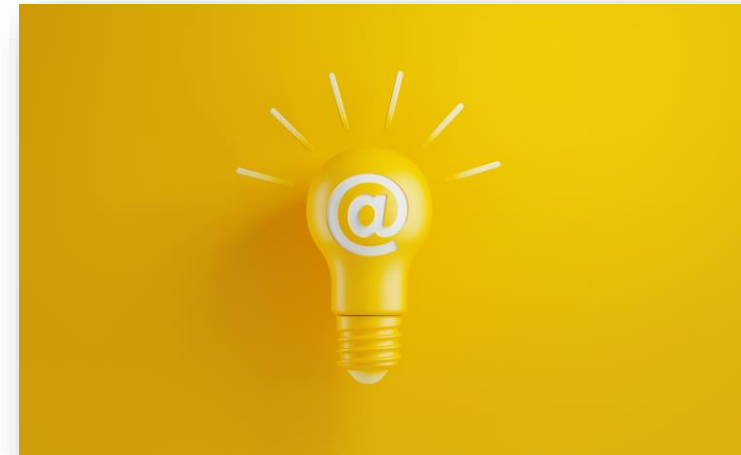


7. Se comienza a elegir a los posibles reemplazos, quienes a diferencia de los planes de sucesión sólo será considerado un reemplazo.
8. Una misma persona puede figurar como sucesor de varios puestos
9. El reemplazo se puede considerar:
 - De abajo hacia arriba
 - Lateralmente
10. Una vez establecido el reemplazo, se comienza a trabajar con él.

Fuente: Alles (2009)

Consideraciones

- ✓ A los participantes se les provee asistencia para achicar las brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará.
- ✓ Como en este programa **si hay una fecha definida para el reemplazo** – existe una fecha definida para el desarrollo del colaborador y achicar las brechas (desarrollar competencias y/o adquirir nuevos conocimientos).
- ✓ La organización por tanto, asume un compromiso con el colaborador considerado como reemplazo.



Formación

Elección y formación

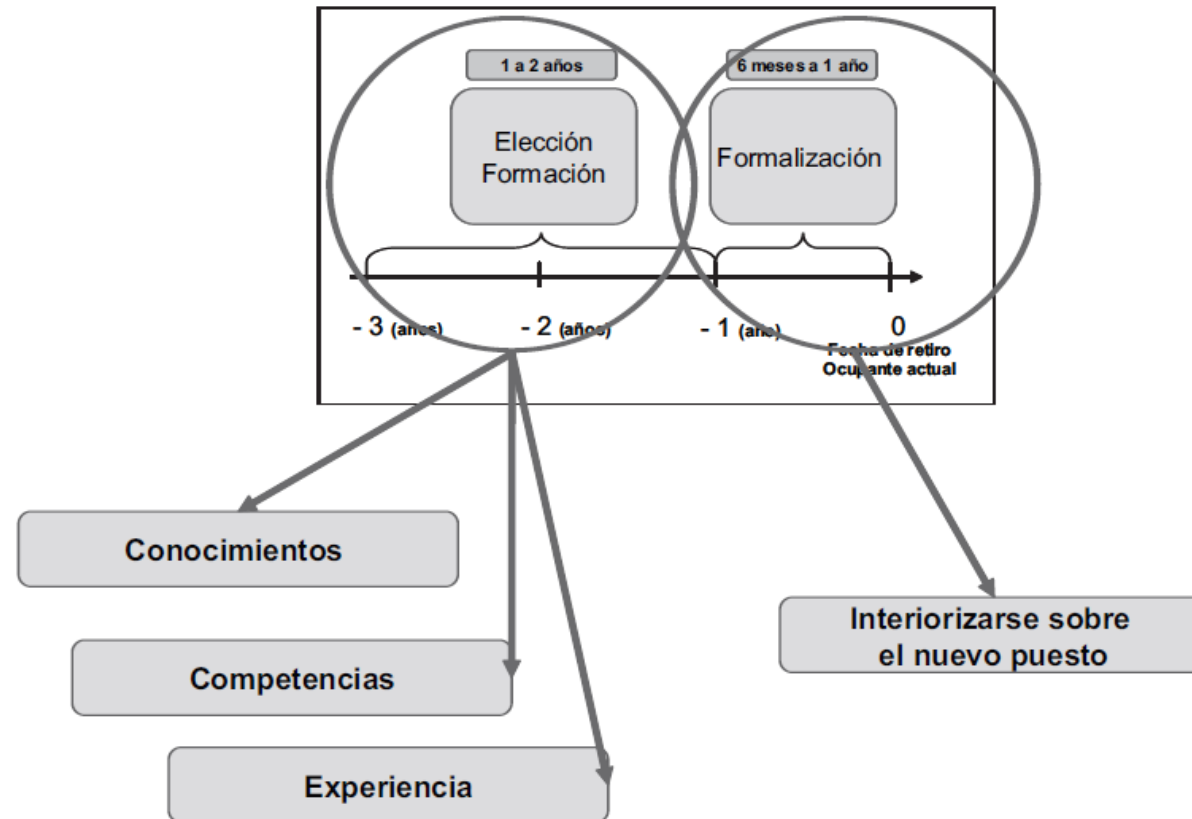
- Se elige al sucesor.
- Se comienza con su formación, en conocimientos y competencias para achicar la brecha.

Formalización

- El elegido comienza a trabajar en conjunto con la persona que dejará el puesto.
- Participación activa o espaciada.

Formación

Diagramas de reemplazo: prepararse para asumir el nuevo puesto



Fuente: Alles (2009)

Diferencias

Planes de sucesión	Diagramas de reemplazo
No hay fecha específica para el sucesor.	Hay fecha específica para el reemplazo
Se puede dar o no la sucesión.	Se asigna sólo un reemplazo o sucesor
Se pueden designar varios sucesores.	La organización sí se compromete a llevar a cabo el reemplazo
Varios sucesores pueden ser asignados a varios puestos.	El colaborador se compromete pues acepta la designación.
La organización no se compromete en hacer efectiva la sucesión.	Acepta las sugerencias de desarrollo para estar en condiciones de ocupar el puesto.
La organización espera que sus colaboradores motiven en el desarrollo de sus capacidades.	
Se espera que los participantes tengan compromiso en el programa.	

Carrera gerencial y especialista

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

Carrera como especialista: Camino que una persona recorre a través de oportunidades de crecimiento basado en la profundización de sus puestos de trabajo.

Carrera gerencial: Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo ascendiendo hacia la Dirección de la organización.

Carrera gerencial y especialista

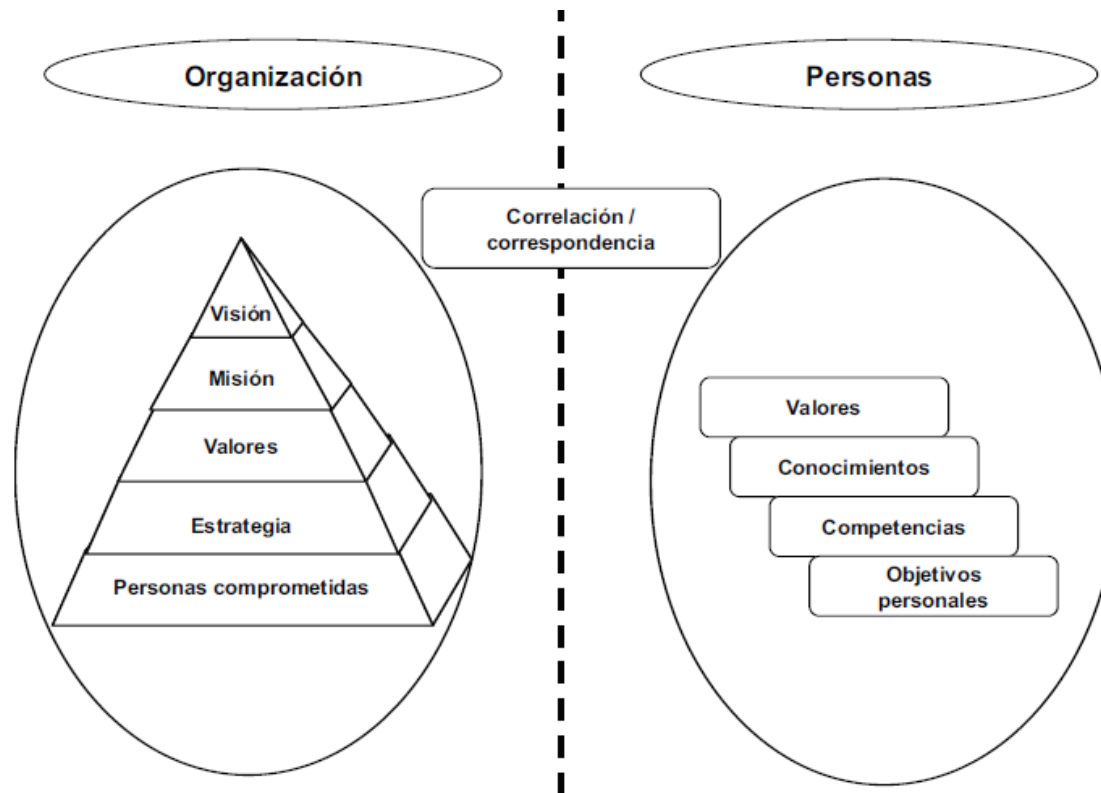


Fuente: Alles (2009)

Carrera gerencial y especialista

- Se pueden encontrar directores de área que tienen un altísimo nivel profesional (conocimientos y experiencia) pero no poseen competencias ni interés en gerenciar (dirigir personas).
- **Objetivo:** Incentivar el desarrollo de las personas en combinación con los objetivos personales y organizacionales.
- Para que este objetivo suceda se deben dar una serie de correlaciones:
 - **Valores:** Correlación entre los de la organización y lo de las personas que integran (en todos los niveles).
 - **Capacidades: conocimientos, experiencias y competencias:** correlación entre las capacidades de los colaboradores y las que la organización necesita, según los distintos puestos.
 - **Correlación de proyectos:** entre los planes estratégicos de la organización y los objetivos personales que la integran.

Carrera gerencial y especialista

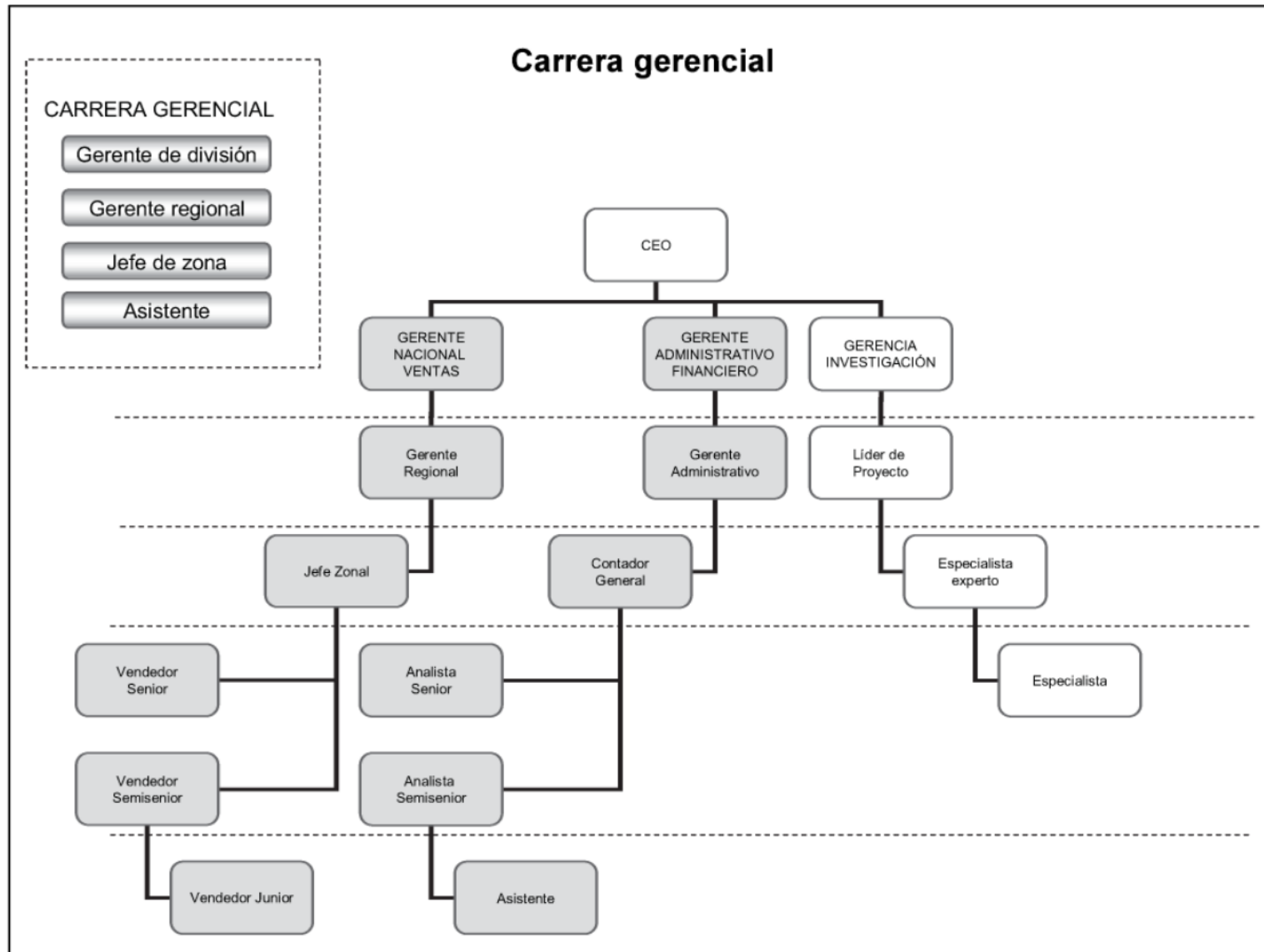


Fuente: Alles (2009)

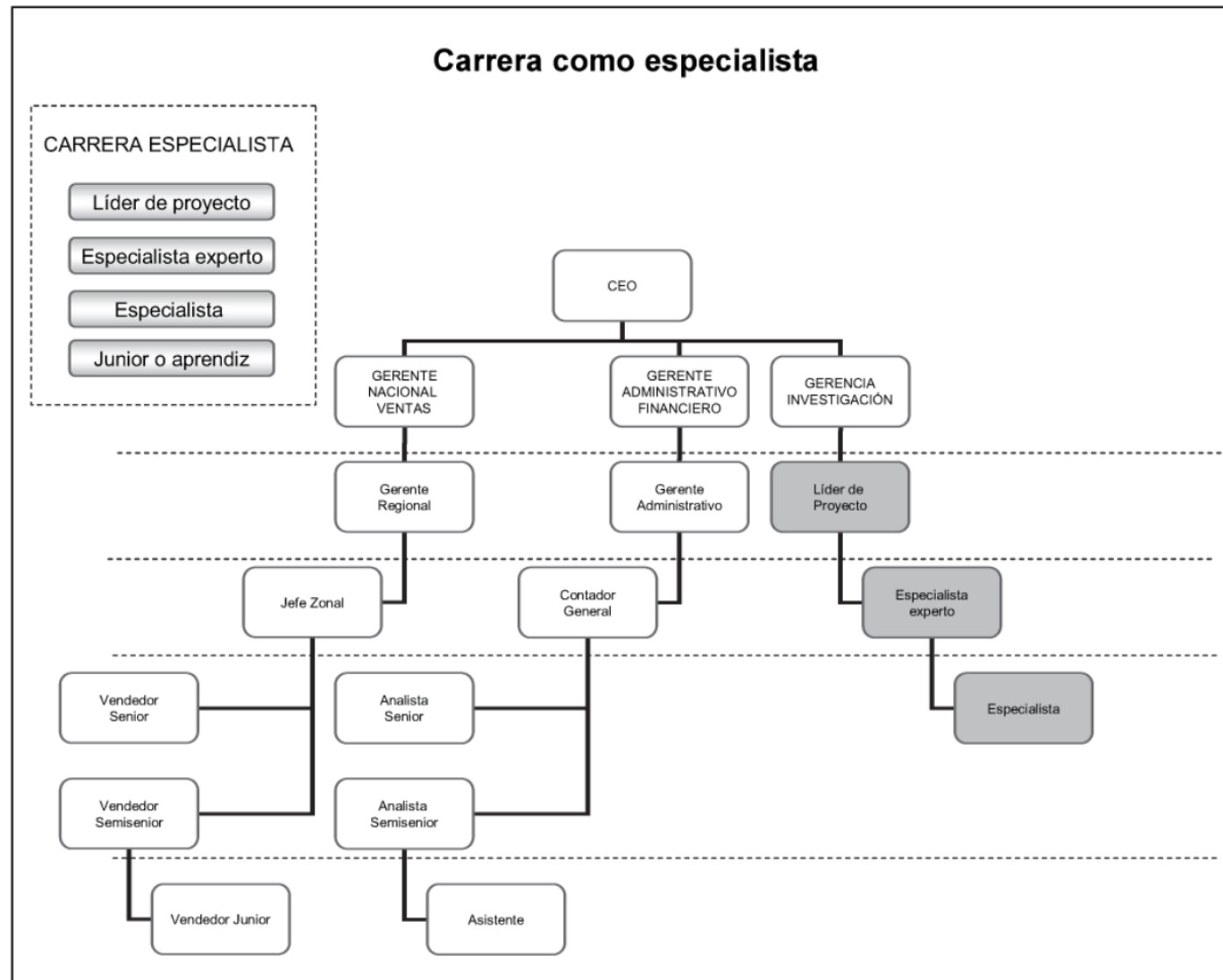
Vinculación

- Si una persona posee dentro de sus valores el desarrollo permanente de sus capacidades, adquiere conocimientos de forma constante, sus competencias muestran un alto desarrollo en *capacidad de aprendizaje, calidad del trabajo y mejora continua* y entre sus objetivos personales está ser referente en un determinado tema: **carrera especialista.**
- Una persona posee entre sus valores el liderazgo de grupos, adquiere conocimientos relacionados con su área de actividad, entre sus competencias destaca en la *visión estratégica, comunicación y liderazgo para el cambio* y sus objetivos personales son ser conductor de otros y participar en la toma de decisiones de la organización: **carrera gerencial.**

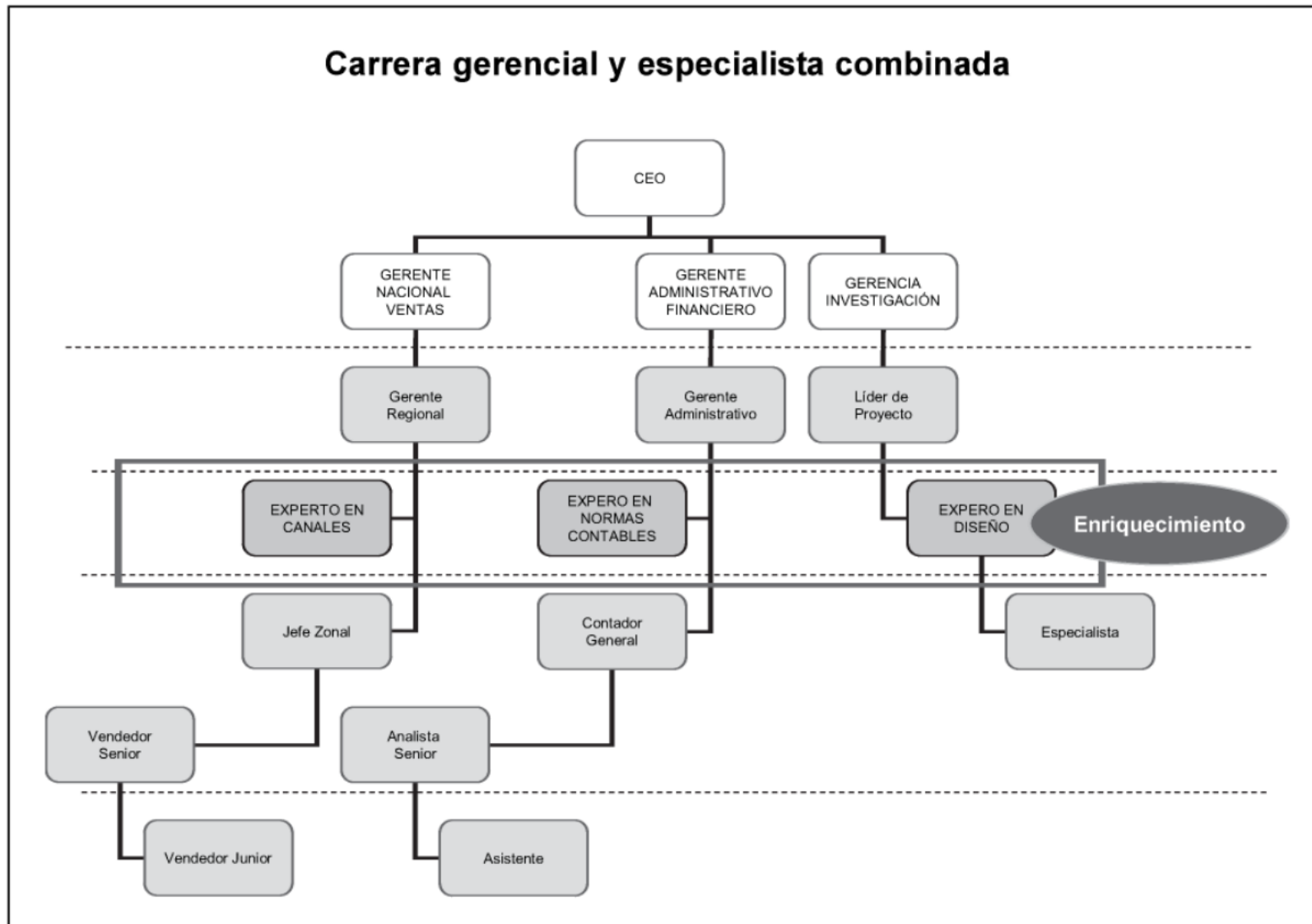




Fuente: Alles (2009)

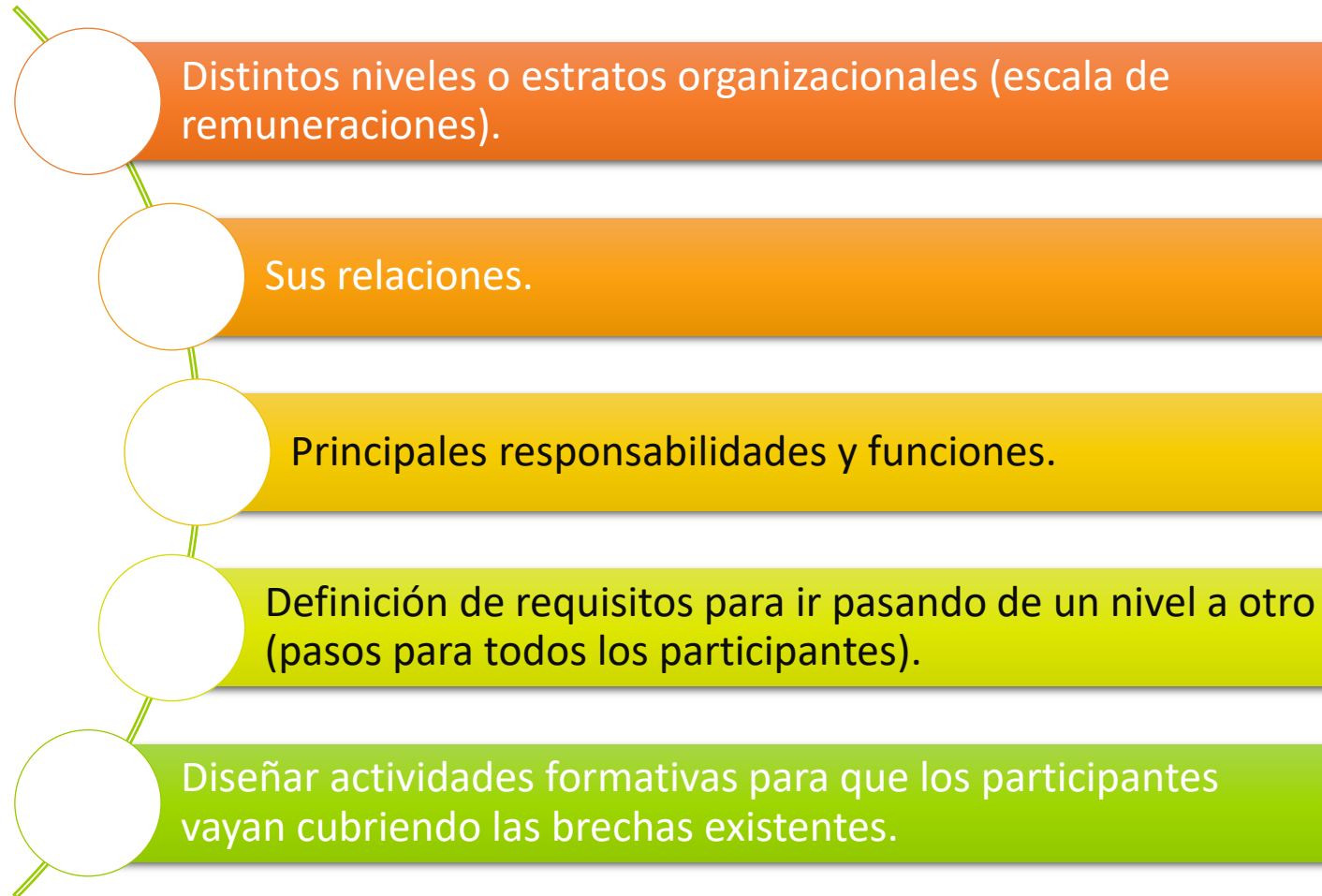


Fuente: Alles (2009)



Fuente: Alles (2009)

Implementación





Tema 3.

Programas de desarrollo



Objetivo

- Formar personas dentro de sus filas, para que luego, si es posible, ofrecerles una posición de mayor jerarquía.
 - Planes de carrera
 - Planes individuales de desarrollo
 - Plan de jóvenes profesionales
 - Personas clave



¿Para qué?

- Crear el talento en sí mismo.
- A los participantes no se les ha asignado ningún puesto determinado.
- Se le suelen denominar “semilleros”.
- Se les prepara para asumir nuevas responsabilidades y funciones cuando sea necesario.
- La organización se debe comprometer, pues invertirá en el desarrollo de los colaboradores.
- Hay que dejar en claro que estos programas no brindan beneficios (remuneración, puestos superiores), más que el desarrollo en su área de trabajo.

Planes individuales de desarrollo

Programa de formación para crear una cartera de talentos.

Plan específico confeccionado para una persona en particular o para un grupo de personas considerando las necesidades particulares.

¿Qué es?

El plan dependerá del área con la que se trabaje.

Poder tener personas formadas listas para ocupar puestos en sus áreas u otras.

Planes individuales de desarrollo

El plan va a estar enfocada de acuerdo al tipo de programa para el que se use, sin embargo siempre deberá contemplar desarrollar

Conocimientos

Competencias

Experiencias

Planes individuales de desarrollo

Formar personas para crear talento, se lleva a cabo a través de los siguientes tres programas:

- Planes de carrera
- Plan de jóvenes profesionales
- Personas clave



En este proceso participan:

- RH – responsable de administrar los programas
- Instructores – quienes dan la formación
- Participantes

Métodos para el desarrollo de las personas:

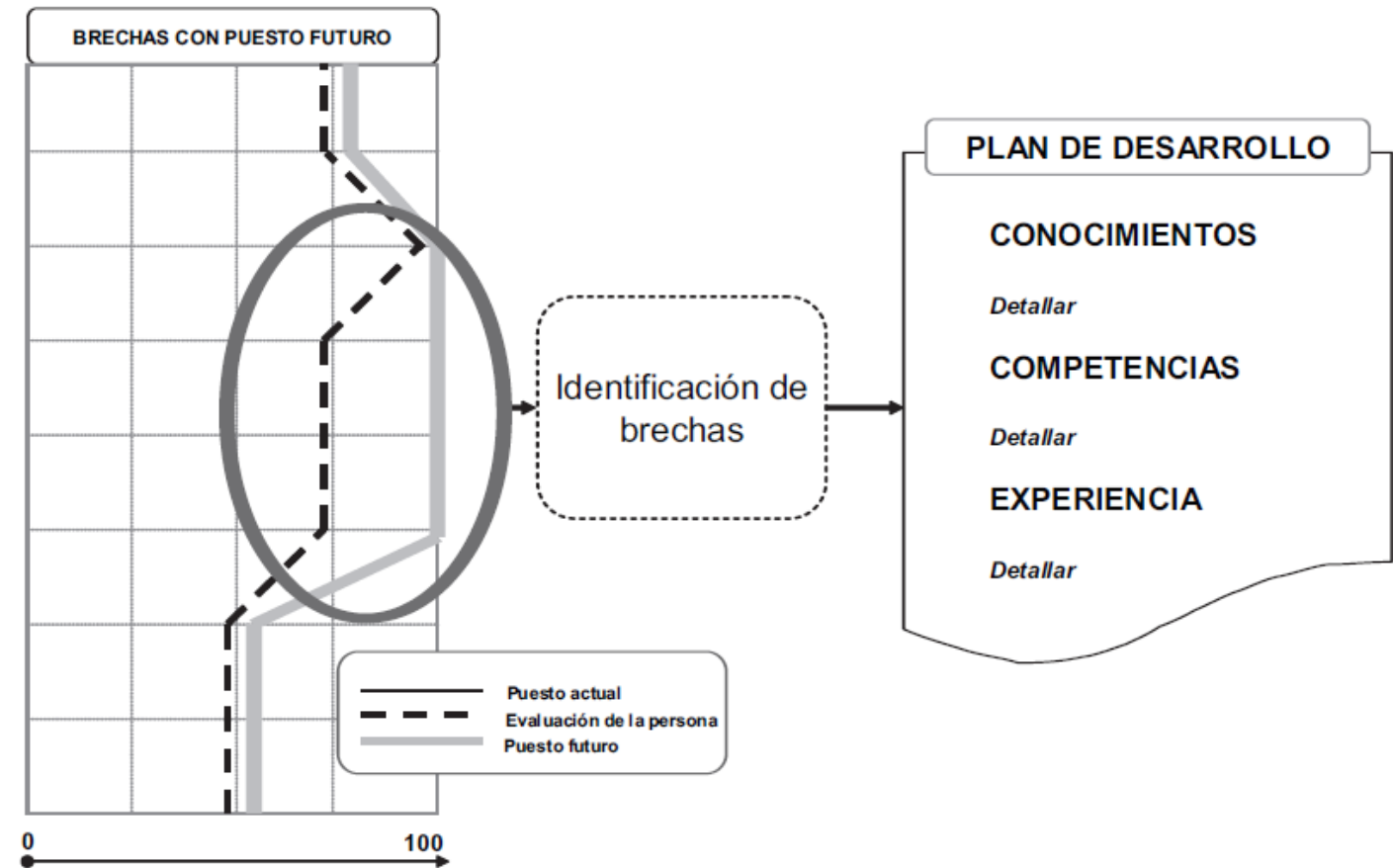
- Autodesarrollo
- Codesarrollo



Planes individuales de desarrollo

- Identificar brechas
- Contener el detalle de las actividades a realizar.
- Quien será el responsable de las mismas.
- Fechas o plazos en que se llevará a cabo.

Plan de desarrollo individual



Fuente: Alles (2009)

Planes de carrera

Esquema teórico sobre el que se diseña la carrera de una persona.

Usualmente este desarrollo va desde que una persona ingresa al puesto.

¿Qué son?

Proyecto de formación individualizado, donde el empleado y el jefe establecen un plan de trabajo.

Se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro.

Planes de carrera

1. Las competencias que el trabajador está dispuesto a mejorar.

2. Un plan de trabajo para dichas competencias.

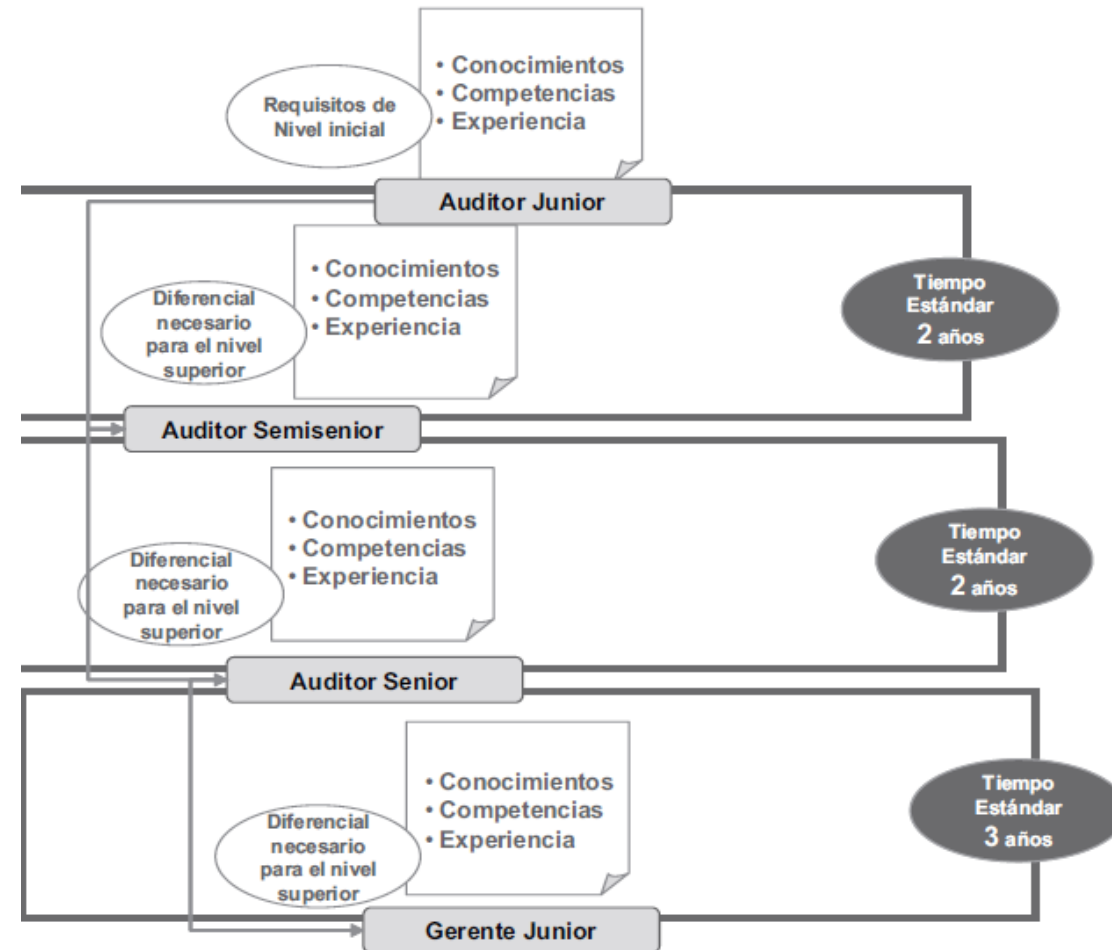
3. Acuerdos de planes de capacitación acordes a las necesidades.

4. Tiempos en que se va a realizar el plan (inicio y fin).

5. Un sistema de evaluación del avance del plan

Planes de carrera

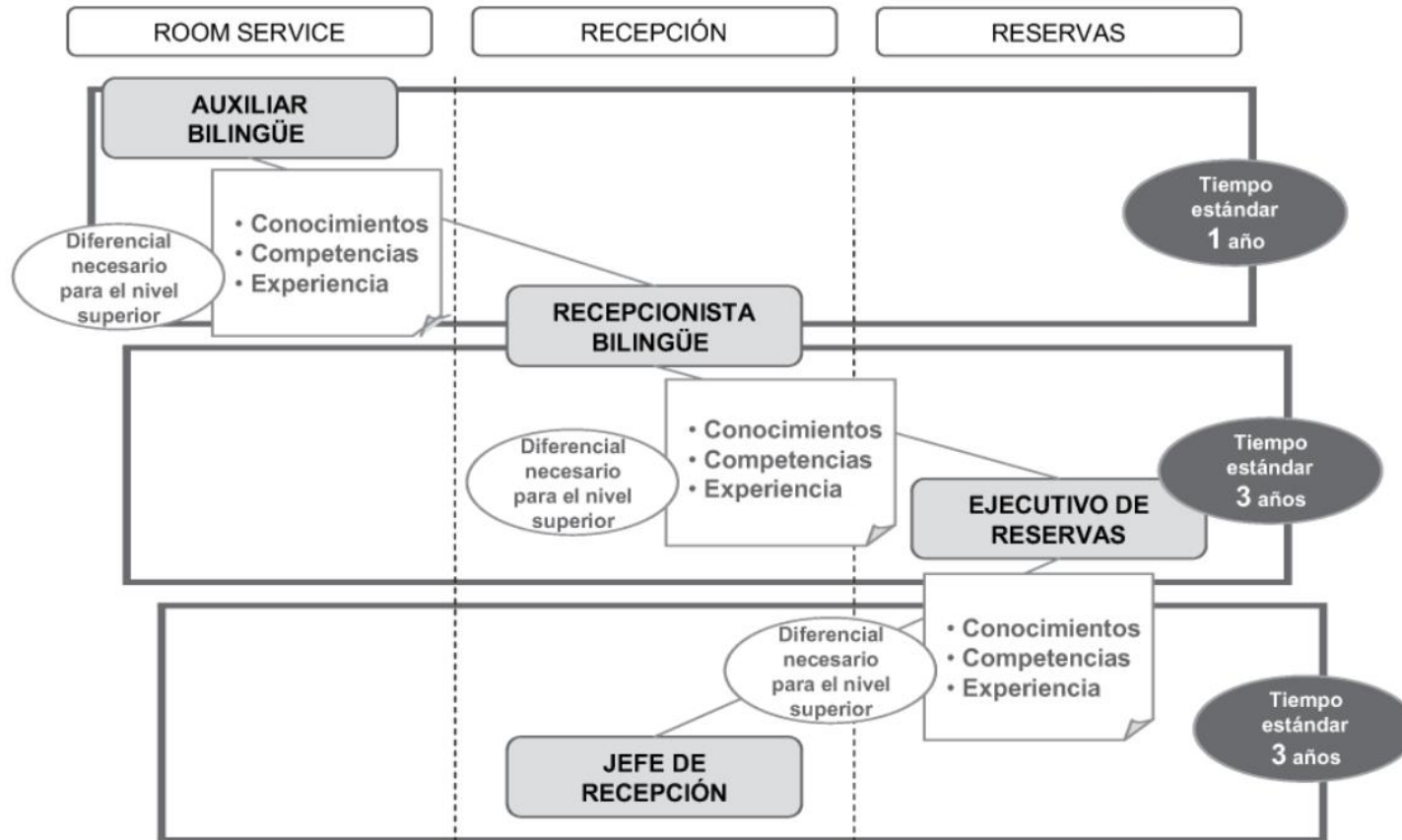
Plan de carrera desde Auditor Junior a Gerente Junior



Fuente: Alles (2009)

Un Plan de carrera cubriendo diferentes áreas

Carrera en la industria hotelera*

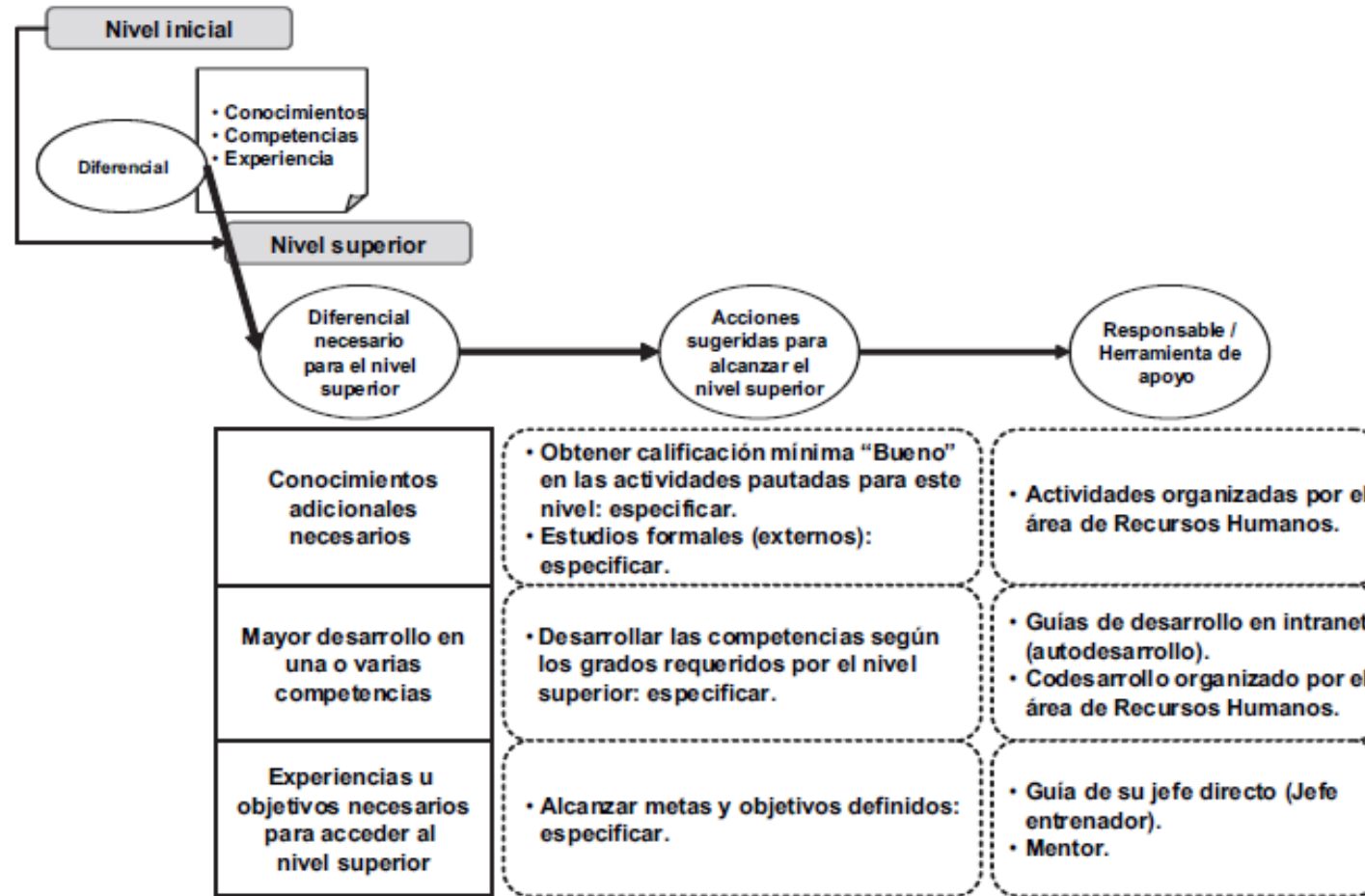


* Se consignan solo algunas áreas para explicar el concepto.

Fuente: Alles (2009)

Planes de carrera

Plan de carrera “paso a paso”



Fuente: Alles (2009)

Planes de carrera

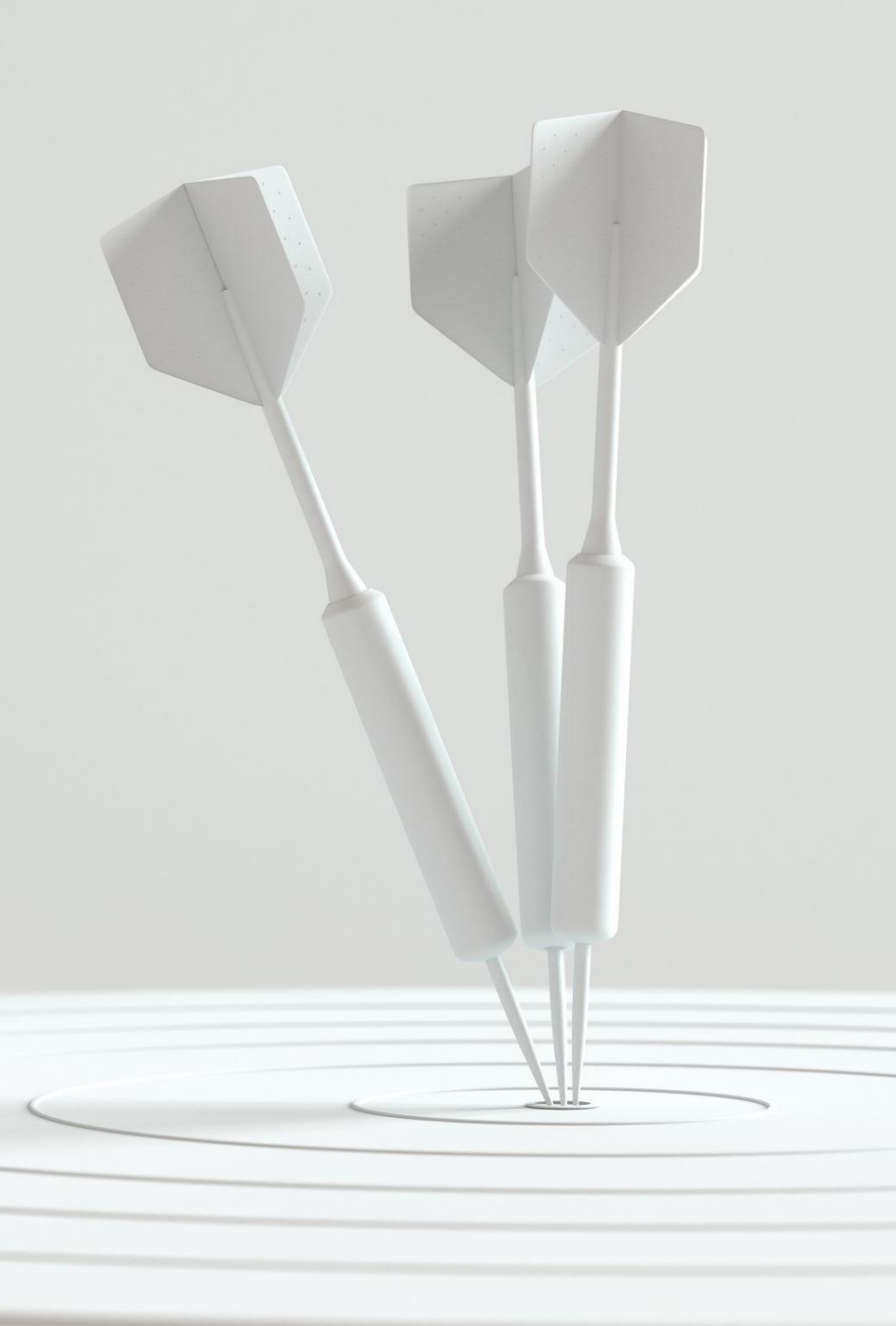
Vendedores Junior: Plan de actividades									
Apellido Nombre	CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 1									
Participante 2									
Participante 3									
Vendedores Semisenior: Plan de actividades									
Apellido Nombre	CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS			EXPERIENCIA		
	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año	Actividad	Responsable	Mes / Año
Participante 8									
Participante 9									
Participante 10									

**Plan de carrera
“paso a paso”**

Fuente: Alles (2009)

Planes de jóvenes profesionales





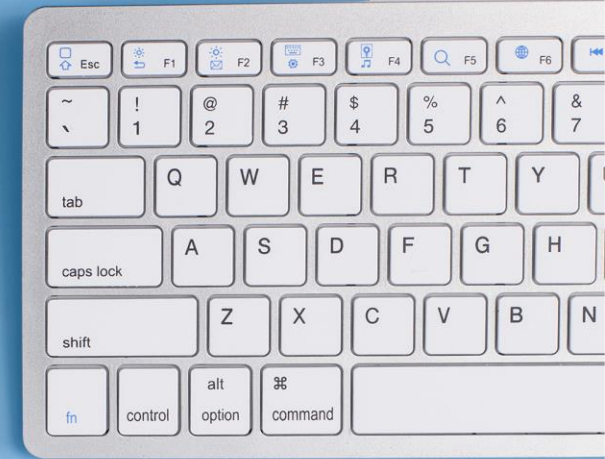
Objetivo

- Fortalecer la imagen institucional.
- Promover el desarrollo de futuros ejecutivos.

Implementación

El programa se divide en dos grandes rubros:

- Atracción y selección de profesionales con ciertas características previamente definidas.
- El plan de carrera para el desarrollo de competencias previamente definidas.



Implementación

Antes del ingreso

1. **Definir el perfil** de los futuros integrantes del programa para cada empresa, de acuerdo con su estrategia y objetivos específicos.
 1. Estudios formales, nivel requerido y tipo de carrera.
 2. Competencias
 3. No se requiere experiencia laboral previa.

2. **Definir los lineamientos generales** del programa: duración, características generales, evaluación (bimestral, mensual) ruta de desempeño dentro de la organización.

3. **Trabajar en las fuentes de reclutamiento**
 - Todas las que use la organización para captar a sus candidatos

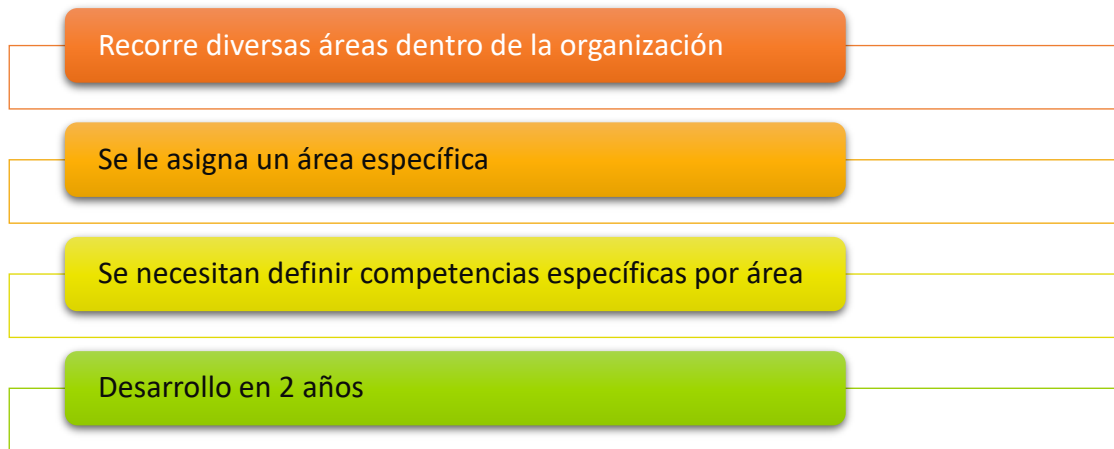
Implementación

Después del ingreso

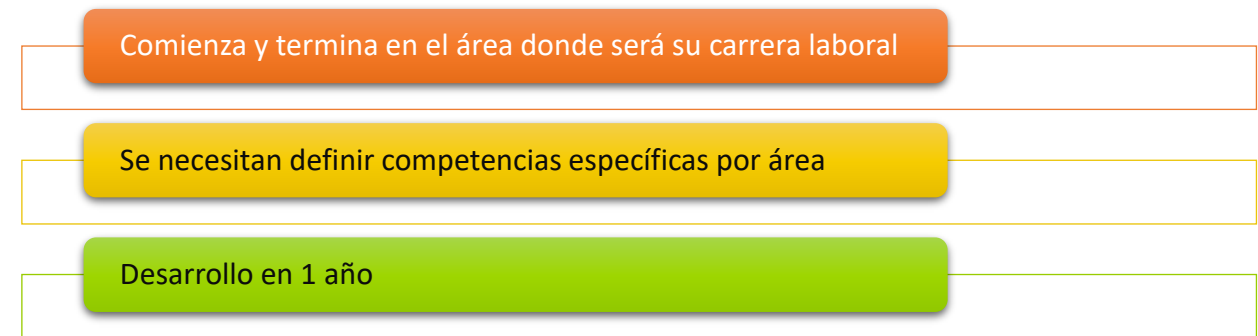
1. Establecer objetivos clave para el diseño detallado de las actividades que deberán desarrollar los jóvenes dentro de la organización.
2. Se debe tomar en cuenta que el joven profesional puede no continuar dentro del programa porque cambia de trabajo decide hacer otros proyectos.

Implementación

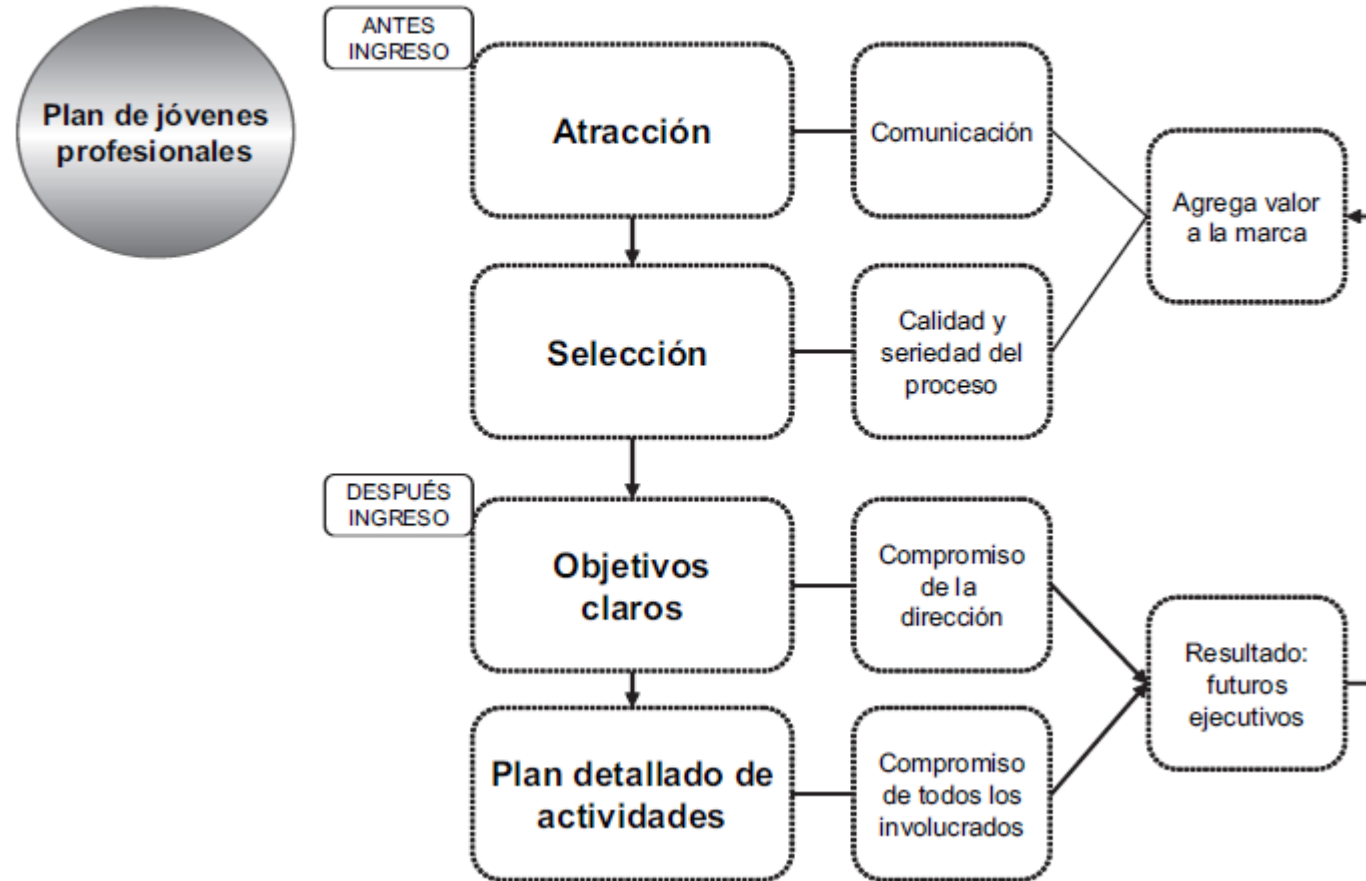
Ruta intra áreas



Ruta en una área



Plan de jóvenes profesionales: claves del éxito



Fuente: Alles (2009)

Personas clave

- ❖ Programa organizacional donde se elige a un grupo de personas que se consideran relevantes para la organización.
- ❖ Los parámetros de los define cada organización de acuerdo a su estrategia.
- ❖ Se les ofrece una oportunidad de formación diferenciada.

¿Quiénes son?



Personas clave

- ❖ *Pool de talentos, Key people o High potencial*
- ❖ Este programa se puede considerar como consecuencia de los Planes de sucesión o Diagramas de reemplazo.
- ❖ No es necesario hacer un plan nuevo, sino saber que si alguien fue definido como “persona clave” hay un compromiso de desarrollo de sus competencias para un beneficio inmediato o futuro.
- ❖ Se podría hacer un plan de personas clave cuando se ha dejado fuera a colaboradores que no forman parte de los planes mencionados.

Personas clave



Diseño del programa

Definir:

- ✓ Qué se considerará persona clave.
- ✓ **Requisitos del programa:** Estudios formales, edad, conocimientos y competencias (cuáles y el grado de desarrollo), desempeño, cuántas personas serán admitidas en el programa y años de antigüedad. Métodos de evaluación o medición de éstos para integrar el programa.
- ✓ **Evaluación:** cada cuándo se va a evaluar al participante, qué pasará si no alcanza el resultado esperado (mayor apoyo o desvinculación del programa).
- ✓ **Comunicar a los interesados los detalles del programa.** Para que tanto la organización como las personas se comprometan a cumplir el programa.
- ✓ **Clarificar** que estar dentro del programa no implica promesa (obligación) alguna.

Diseño del programa

Una vez definidos los participantes, se diseñan planes de carrera específicos para cada uno.

Para toda la organización

Se deberán considerar todas sus capacidades, prestando especial atención en las competencias.

Podrán asumir puestos de mayor responsabilidad en cualquier momento.

Para áreas en particular

A personas de determinadas áreas y especialidades. (En un hospital: doctores y enfermeras)

Está diseñado sólo para un sector en específico, no significa que las otras áreas no son importantes.



Tema 4.

Programas de entrenamiento

¿Qué son?

Procesos de aprendizaje mediante los cuales los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios, ayudados o guiados por otros, para alcanzar objetivos definidos.

- Mentoring
- Coaching
- Entrenamiento experto
- Jefe entrenador



Mentoring



Ulises



Mentor y Telémaco

Sabio

Sensible

Mentoring



Consejero o Guía



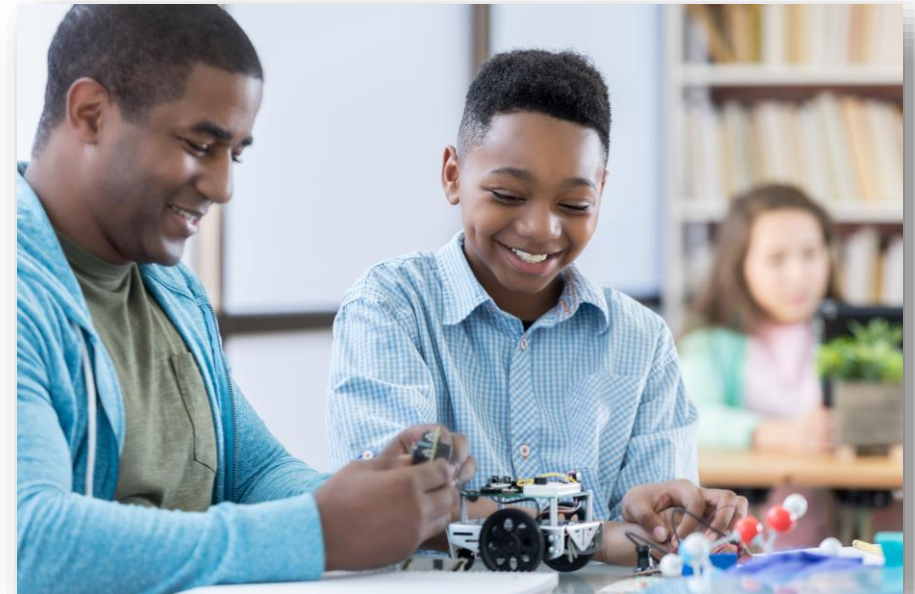
Educador o Maestro



Persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia por un período de tiempo.

Mentoring

- Programa organizacional estructurado – desarrollar futuros gerentes y directivos.
- Puede durar entre 3 y 7 años.
- Un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento profesional a través de:
 - La obtención de nuevos conocimientos.
 - Aprender a cómo moverse dentro de la organización.
 - Desarrollar sus competencias.
- Se puede relacionar con el programa de jóvenes potenciales.
- El mentor no puede ser ajeno a la organización (externo).



Proceso de implementación



Consideraciones

- El mentor debe tener vocación para desempeñarse como tal.
- Comunicar los logros y los problemas de desempeño del tutorado.
- Confirmar que el tutorado comprende y asume el compromiso de lo que se espera de él.
- Transmitir las ideas al tutorado con precisión para que mejor su desempeño.
- Utilizar un lenguaje que facilite la confianza y elimine el autoritarismo.



Mentoring

Pros	Contras
Desarrollo personalizado.	No es sencillo encontrar mentores, porque demanda mucho tiempo.
Organización a largo plazo.	Requiere fuerte compromiso de la organización y los participantes.
Provee a la persona bajo tutoría un desarrollo integral.	El éxito depende de la buena relación entre el mentor y el tutorado.

Coaching

- Proceso donde dos o más personas interactúan, hay una relación entre un coach que ayuda a un entrenado a que consiga sus objetivos.
- El coach debe establecer una relación de confianza y confidencialidad con cada individuo.
- Debe ayudar a desarrollar y maximizar las competencias del individuo.

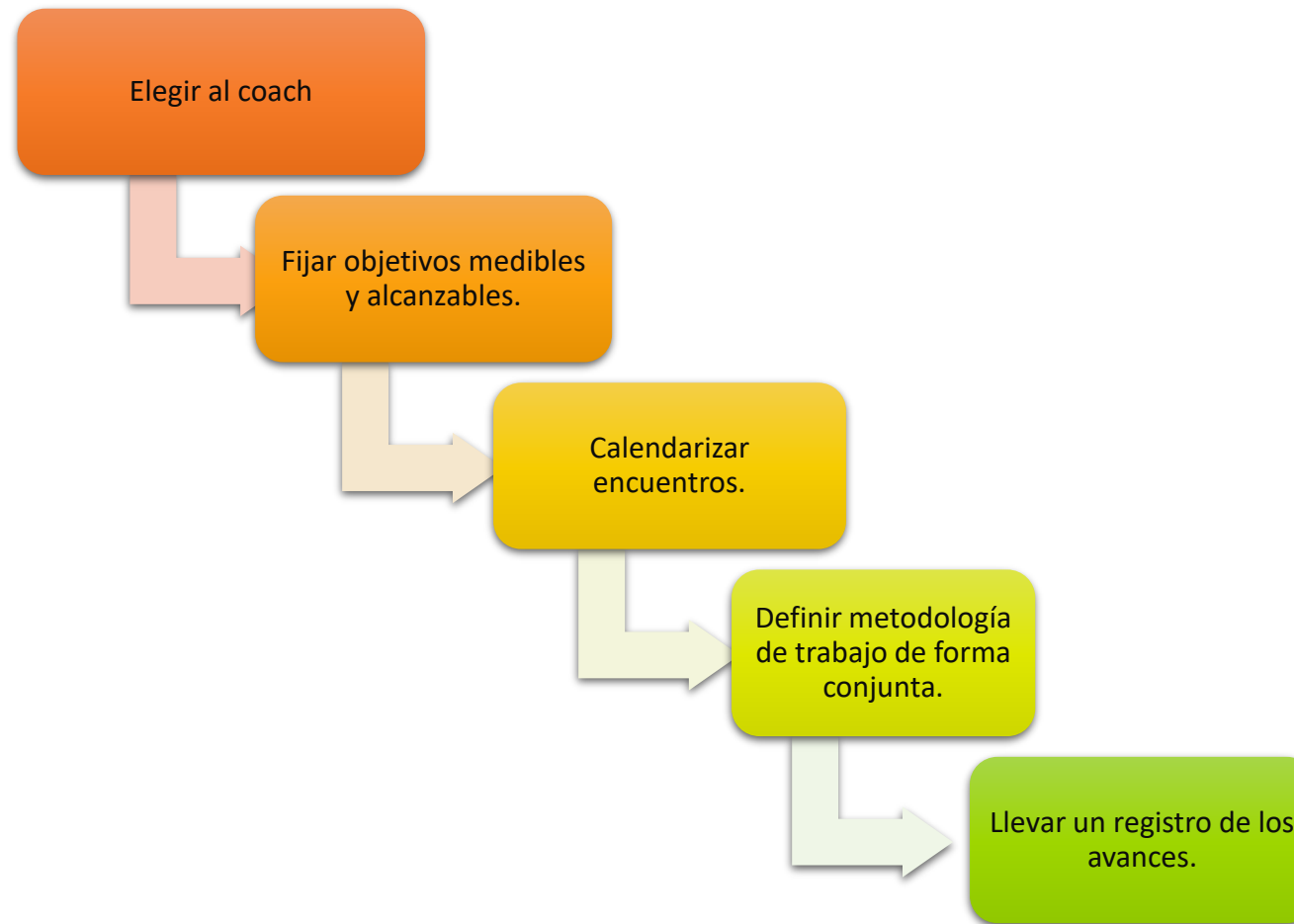


Coaching

- La persona entrenada aprende de sí mismo, no del coach, éste sólo lo estimula y no debe transmitir su experiencia.
- El coach puede ser una persona externa a la empresa, aunque debería de serlo el jefe, pero también puede serlo un par o una persona del área de RH.



Metodología



Entrenamiento experto

- Una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema o competencia, lo transmite a otra (siempre y cuando también posea esta habilidad).
- Cada uno tiene un rol: entrenador o aprendiz.
- Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices, pero el entrenamiento siempre será de manera individualizada.



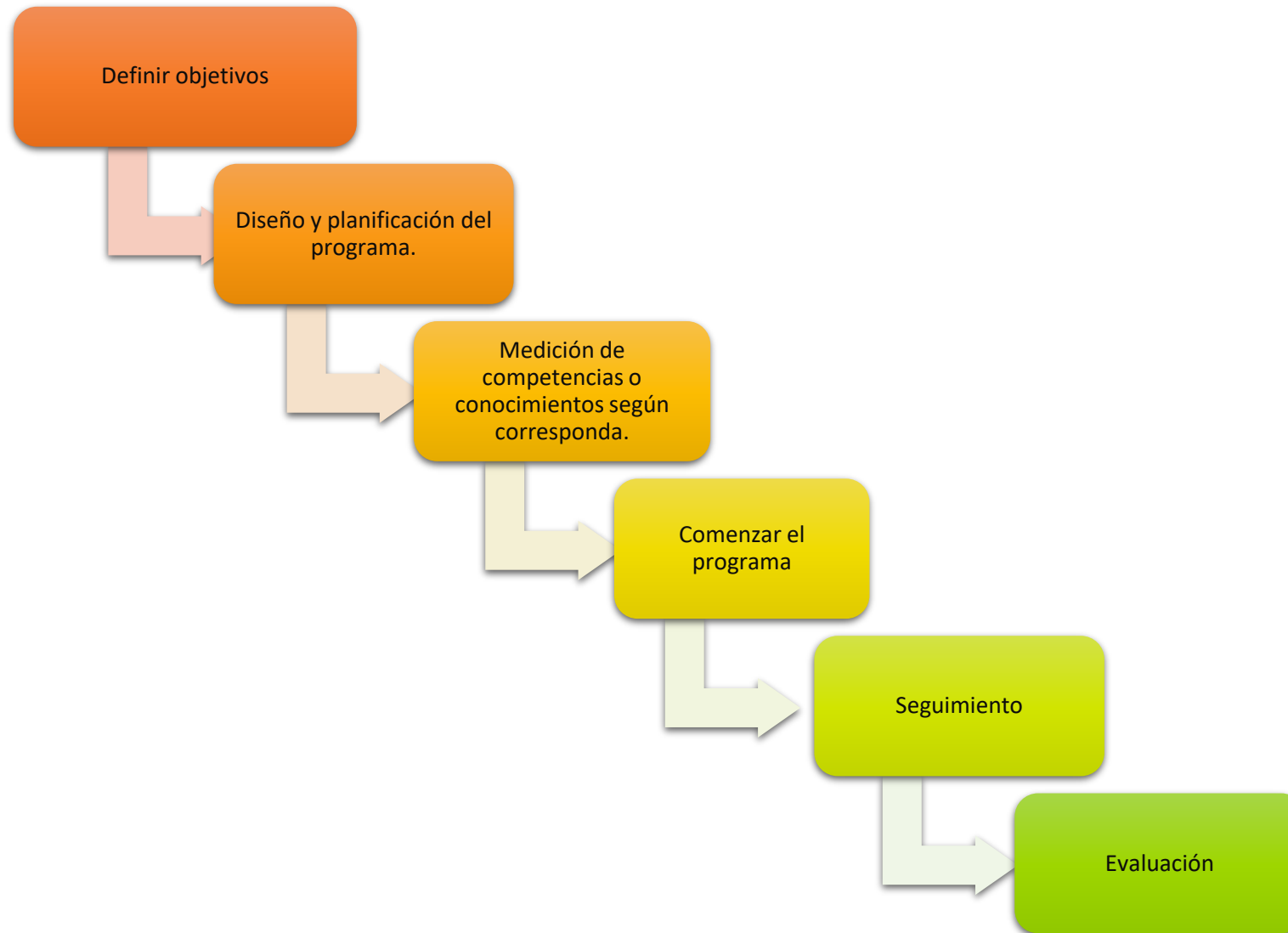
Entrenamiento experto

- Los objetivos son específicos y el plazo es acotado, son unos pocos meses de aprendizaje.
- El entrenador puede ser:
 - Una persona externa o interna de la organización
 - El jefe u otra persona diferente al jefe.
 - Se desarrolla una capacidad específica (conocimiento o competencia).





Etapas



Entrenamiento experto

Pros	Contras
Planteamiento y desarrollo personalizado.	Requiere fuerte compromiso del aprendiz.
Alta disponibilidad del entrenador para con el aprendiz.	Requiere apoyo por parte del jefe del aprendiz.
Actividades y planes desarrollados a la medida del aprendiz.	La organización debe apoyar el programa.
Más personalizado = más efectivo	

Jefe entrenador

- Implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe, lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje.
- Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener

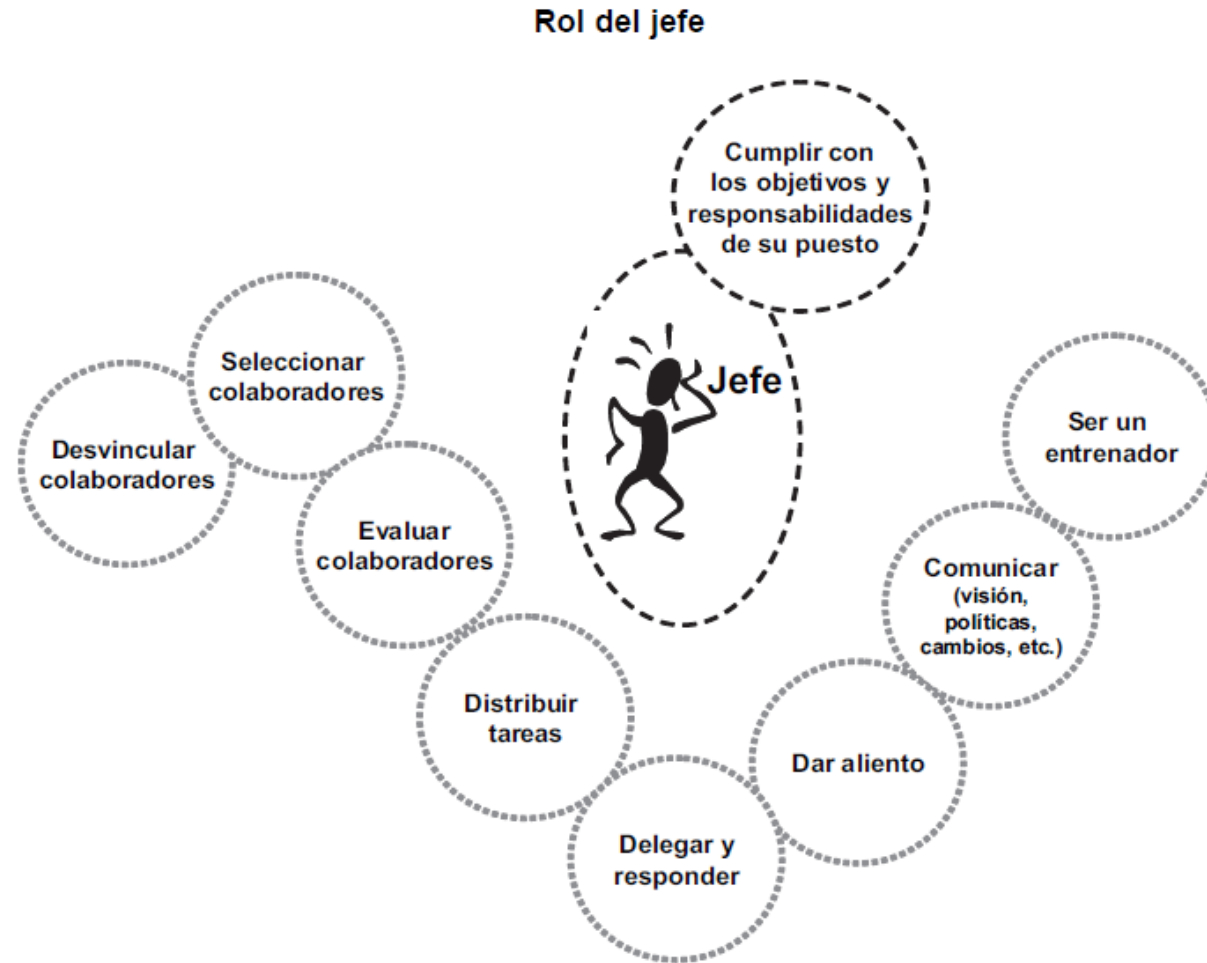


Jefe entrenador



- El jefe debe estar atento a las necesidades de su colaborador en materia de guía y consejo.
- No esperar que los problemas sucedan para actuar –quizá entonces sea tarde–.
- El entrenamiento es una tarea diaria, que se realiza en cualquier momento:
 - Un comentario para señalar lo que está bien.
 - Aquello donde se debe mejorar.
 - Aquello que no debe hacerse de ese modo.

Jefe entrenador



Fuente: Alles (2009)

Jefe entrenador

El jefe entrenador y sus colaboradores. Retroalimentación



Ofrece retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores señalándoles sus fortalezas y debilidades junto con las necesidades de desarrollo más relevantes.

¡Sí!

El jefe entrenador y sus colaboradores. Retroalimentación



Brinda retroalimentación, pero no ayuda a los otros a mejorar en su desempeño y/o corregir los errores cometidos.

¡No!

Fuente: Alles (2009)

Jefe entrenador

El jefe entrenador y sus colaboradores. *Delegación*



Fomenta la independencia y busca desarrollar las capacidades, conocimientos y competencias de sus colaboradores, apoyándolos hasta que puedan desempeñarse en la tarea sin su ayuda.

¡Sí!

El jefe entrenador y sus colaboradores. *Delegación*



No brinda instrucciones claras y precisas. Cuando se le solicita ayuda sus instrucciones no son prácticas, confunde más que aporta.

¡No!

Fuente: Alles (2009)

Jefe entrenador

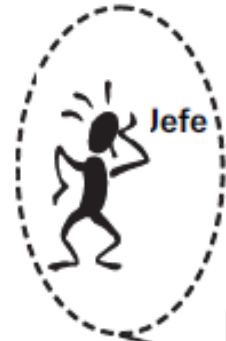
El jefe entrenador y sus colaboradores. Aprendizaje



Fortalece las capacidades de los demás y trabaja con ellos para identificar fortalezas y experiencias con el objeto de fomentar el aprendizaje y crecimiento a largo plazo.

¡Sí!

El jefe entrenador y sus colaboradores. Aprendizaje



Cuando se le solicita ayuda ofrece realizar por sí mismo la tarea, siempre está dispuesto a hacer lo que el otro le pide, dificultando de ese modo el aprendizaje.

¡No!

Fuente: Alles (2009)

Jefe entrenador

El jefe entrenador y sus colaboradores. Desarrollo



Apoya de manera activa a los colaboradores capaces que buscan otras oportunidades dentro de la organización y les brinda consejo.

¡Sí!

El jefe entrenador y sus colaboradores. Desarrollo



Dificulta el acceso de sus colaboradores a oportunidades en otras áreas de la organización.

¡No!

Fuente: Alles (2009)

Jefe entrenador

El jefe entrenador y sus colaboradores. Carrera



Realiza seguimiento de la carrera individual de cada uno de sus colaboradores y les brinda consejo efectivo, considerando todas las variables relacionadas.

¡Sí!

El jefe entrenador y sus colaboradores. Carrera



Se desentiende de las carreras de sus colaboradores. Si alguno de ellos es promovido a un nivel superior, lo felicita señalando primero las dificultades que pueden estar implícitas.

¡No!

Fuente: Alles (2009)

Conclusiones



Conclusiones



Beneficios para la organización



Beneficios para la colaboradores

Obtener una formación y entrenamiento dentro de la organización.

Ascender, crecer y superarse dentro de la organización.

Sentirse integrado y valorado.

Incrementar la motivación y eficiencia laboral.

Aumentar la innovación y la creatividad.

Sentir seguridad y estabilidad en su puesto.

Consideraciones

Tener identificados los programas de capacitación y desarrollo a través de distintas estrategias.

Tener disponibilidad de personal para asignar mentores, coaches y encargados de dar seguimiento oportuno.

Establecer políticas y procedimientos que establezcan todo lo necesario para que los programas sean efectivos.

Crear una cultura de desarrollo.

Reconocer el crecimiento de los empleados para reforzar la cultura de desarrollo

Referencias

- Alles, M. (2009) *Construyendo talento* : Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones 1ª ed. , Granica, Buenos Aires.
- Bouzas Ortiz, J. A., Reyes Gaitán, G. (2019). Gestión del talento humano. Ediciones México: IURE Editores <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauevg/130372?page=42>
- Castillo, R (2012) *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*, Red Tercer Milenio, Estado de México.
- Hatum, A. O. (2022). El futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis. Ed. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauevg/116693?page=18>
- Inforges (2021) Consulta: <https://www.inforges.es/servicios/personas/planes-de-carrera-sucesion>
- Luna, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecauevg/titulos/123076>
- Saracho, J. M. (2011). Talento organizacional: un modelo para la definición organizacional del talento. RIL editores. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecauevg/titulos/104478>



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx