



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo



Escuela Superior de Tlahuelilpan

Área Académica: Administración

Tema: Gestión innovadora de Recursos Humanos

Profesor(a): Ana Lilia Hernández García

Periodo: Enero-Julio 2012





# Tema: Gestión Innovadora de Recursos Humanos

## Abstract

### Contenido temático:

Different approach to the practical implementation of existing instruments and operational tools for managing human resources in Latin American organizations, American and European success.

**Keywords:** Personal Branding, LinkedIn, Coaching, Training





# Desarrollo del tema

## 1. Evaluación individual

### 1.1 Selección de jóvenes titulados en la IES.

- 1.2 Procesos de selección.
- 1.3 Balances por carrera.
- 1.4 Orientación profesional.
- 1.5 Utilización de herramientas en procesos de selección y reubicación.





# Desarrollo del tema

- 2. Gestión por competencias.
- 2.1 Definir las funciones según la particularidad de cada empresa.
- 2.2 Definir la competitividad mas apropiada para cada puesto.
- 2.3 Valoración cualitativa.
- 2.4 Programación de entrevistas de evaluación.
- 2.5 Gestión por carreras.





# Desarrollo del tema

- 3. Evaluación de la actitud al cambio de los trabajadores.
- 3.1 Instalación de sistemas sociales que propicien al cambio.
- 3.2 Análisis parcial y global de las percepciones económicas.
- 3.3 Instauración de acciones correctivas.
- 3.4 Formación orientada al cambio.





# Desarrollo del tema

- 4. Movilidad externa
- 4.1 Puesta en marcha de dispositivos relacionados con el empleo.
- 4.2 Analizar y valorar competencias a futuro.
- 4.3 Evaluar individualmente.
- 4.4 Establecer políticas de formación.
- 4.5 Desarrollo de evaluación de puestos.
- 4.6 Elaboración y validación de proyectos profesionales



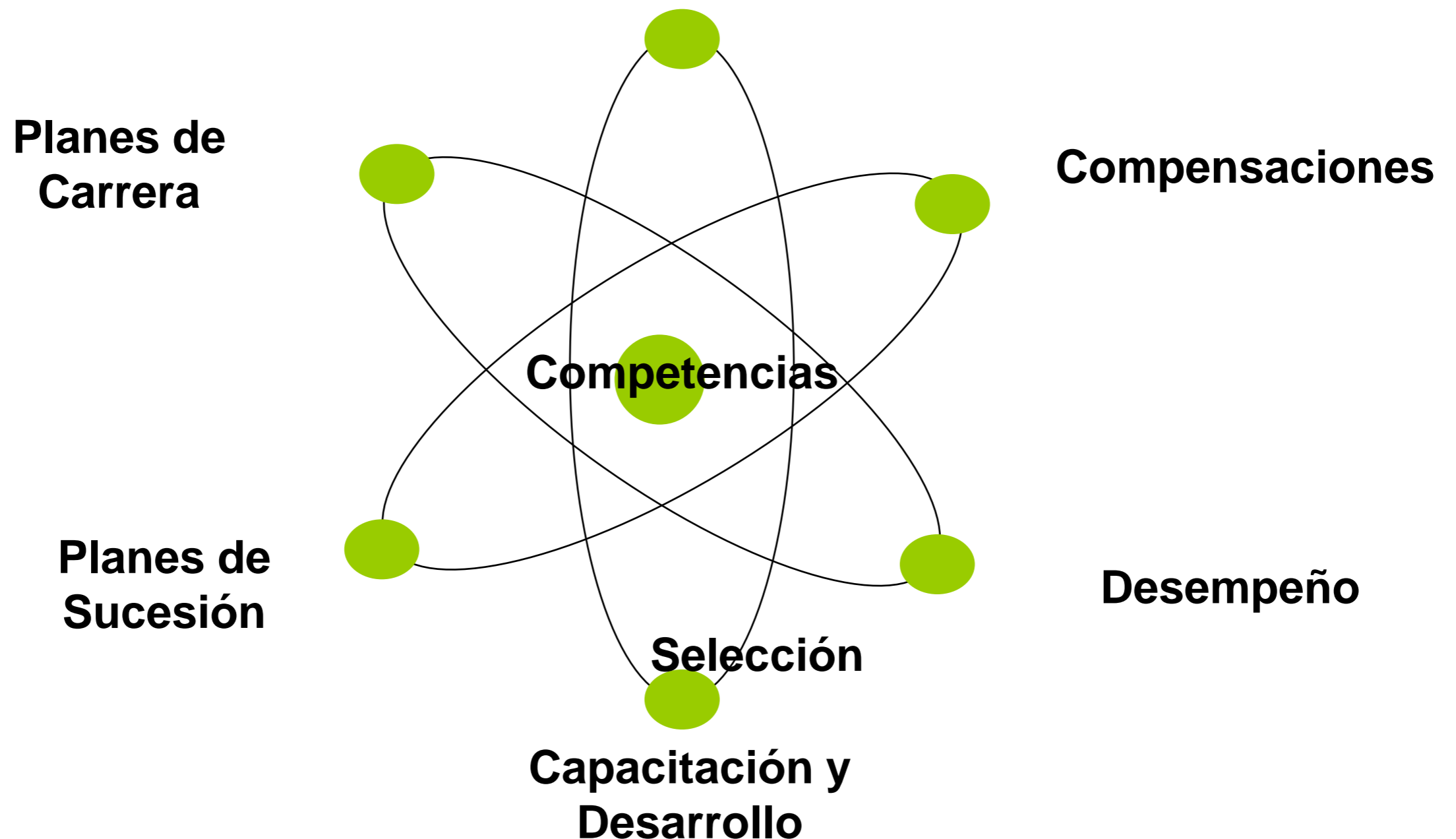
# GESTIÓN POR COMPETENCIAS

## QUÉ HACEN LAS EMPRESAS EXITOSAS?

- Crean una visión compartida
- Saben que siendo las mejores atraen a los mejores
  - Identifican con precisión el personal que necesitan
- Visualizan el desarrollo de carrera como una inversión
  - Compensan el desempeño
  - Están comprometidos con la satisfacción de los empleados



# APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



## COMPETENCIAS

***Las competencias son características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico***



## COMPETENCIAS

La **habilidad** es la capacidad de hacer algo bien (leer un balance)

Es **conocimiento** es lo que una persona sabe de un área particular (principios de contaduría)

El **rol social** es la imagen que proyecta el candidato; lo que cree que es importante hacer en un momento determinado en función de su rol (ser líder)

La **imagen de sí mismo** se refiere a al concepto interno de identidad y valor (verse como un maestro)

Los **rasgos** son pautas conductuales (ser buen oyente)

Los **motivos** son intereses y preferencias naturales, que se reflejan en pensamientos recurrentes y constantes (logro, poder, afiliación)

# MOTIVOS

*“Los motivos son una continua preocupación para llegar a un estado o situación que impulsa, selecciona y dirige nuestros comportamientos”*

## LOGRO

- Establecen objetivos retadores
  - Toman riesgos calculados
    - Asumen responsabilidades de forma personal
- Buscan la crítica constructiva
- Eligen trabajar con expertos antes que con amigos

## AFILIACION

- Necesitan mantenerse en contacto con otros
  - Mantienen las amistades en forma clara
  - No les gusta estar solos
- Eligen para trabajar a un amigo antes que a un experto
- Efectivos consejeros y conciliadores

## PODER McClelland

- Intentan controlar a los demás
- Expresan sus emociones de forma contundente. Influyen sobre los demás para que consigan resultados
- Son activos en las tramas políticas de la Compañía
  - Ayudan y apoyan a los demás in que se lo soliciten
- Buscan, retienen y utilizan la información

# MODELO DE COMPETENCIAS

## ANALISIS DEL NEGOCIO

- Evolución de la industria
- FODA
- Nuevos negocios
- Visión y misión

## BUSQUEDA DE INFORMACION EMPRESARIAL

- Entrevistas con personal clave de la Organización para conocer su visión del negocio, los desafíos y las competencias necesarias para hacer frente a este entorno

# MODELO DE COMPETENCIAS

## PANEL DE EXPERTOS (altos ejecutivos, gerentes)

- Definir los principales resultados de los puestos/cargos
- Definir los principales desafíos
- Definir las situaciones críticas del trabajo
- Definir las competencias necesarias para estas situaciones
- Definir los criterios de excelencia para definir la muestra

## IDENTIFICACION DE LA MUESTRA

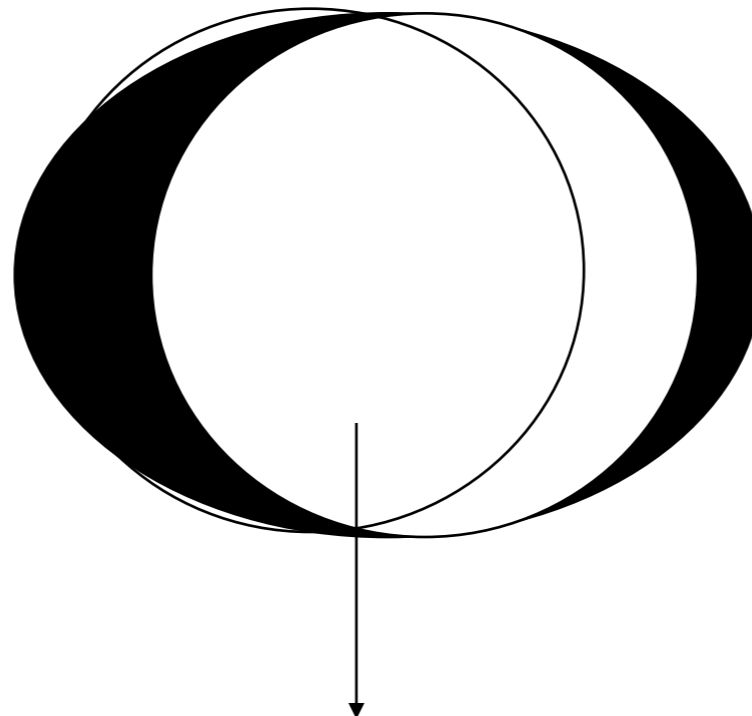
- Personas de desempeño excelente y desempeño promedio para entrevistar

## RECOLECCION DE INFORMACION

# MODELO DE COMPETENCIAS

## DESARROLLO DEL MODELO

Atributos del  
empleado del  
desempeño  
excelente



Atributos del  
empleado del  
desempeño  
promedio

Atributos  
compartidos

# MODELO DE COMPETENCIAS

EJEMPLO

**Alineando la cultura**

Empowerment  
Liderazgo  
Impacto e Influencia  
Conciencia Organizacional

Integridad  
Empatía

**Desarrollando capacidades de largo plazo**

Orientación al cliente  
Desarrollo de Personas

**Definiendo la Dirección Estratégica**

Orientación a resultados  
Pensam. Conceptual  
Visión de negocios  
Orientación al mercado



# GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

# GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

## Objetivos

- Vincular los objetivos de la organización con los objetivos individuales para los colaboradores
- Orientar el desempeño de los colaboradores hacia las acciones claves por su impacto en los resultados de la organización
- Generar comunicación y coaching continuo entre supervisor y empleado, generando retroalimentación y acciones correctivas
  - Apoyar el desarrollo de los colaboradores en el largo plazo
    - Generar un clima que apoye el desempeño superior
- Lograr que el empleado asuma un rol activo en la gestión de su propio desempeño

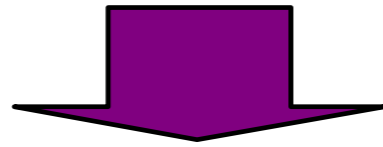
# DESEMPEÑO

## *Características fundamentales*

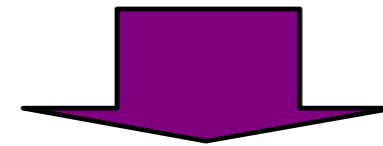
- Debe ser un modelo formal y uniforme en el diseño y en el criterio de evaluación para facilitar la comparación de los resultados y obtener una información del desempeño global de la empresa
- Debe aportar para el diagnóstico del desempeño en la empresa, brindando información homogénea para la toma de decisiones para la administración de las compensaciones, análisis de potencial, capacitación y desarrollo, promociones y movimientos de personal

# DESEMPEÑO

*Elementos*



*Aportes*



**Competencias  
Genéricas**

El Cómo?

**Gestión del  
Desempeño  
Individual**

El Qué?

**Secciones anexas**

Información  
adicional

# DESEMPEÑO

## *Gestión del Desempeño Individual*

- Permite evaluar al empleado el “Qué?” logra como resultados
- Permite evaluar la gestión individual aportando un valor agregado inmediato al desempeño de la organización
- Son definidas por el supervisor para contribuir a los resultados del sector y organizacionales
  - Se evalúa a través de la asignación de objetivos individuales que posean un alineamiento con los objetivos organizacionales
- Facilita al empleado un beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos

# DESEMPEÑO

## *Competencias Genéricas (Organizacionales)*

- Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, rasgos y motivos que necesita un colaborador para lograr un desempeño requerido en su puesto de trabajo
- Son definidas por la alta Dirección con el convencimiento que contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales
  - Permite evaluar al empleado el “Cómo?” logra los resultados
- Son los cimientos en los cuales los resultados se basan y aseguran el éxito de la organización a un mediano y largo plazo

# DESEMPEÑO

## **Secciones Anexas**

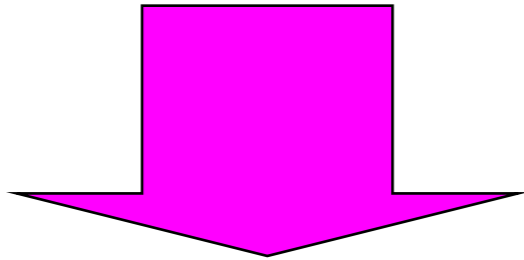
Posibilita al evaluador dejar por escrito información adicional sobre el desempeño de la persona, y sus necesidades de capacitación y posibilidades de desarrollo.

- *Revisión semestral*
  - *Fortalezas*
  - *Aspectos a mejorar*
- *Acciones de capacitación y desarrollo*
  - *Acciones de autodesarrollo*
- *Razones que influenciaron en el desempeño*

# DESEMPEÑO

**COMPETENCIAS + OBJETIVOS = DESEMPEÑO**

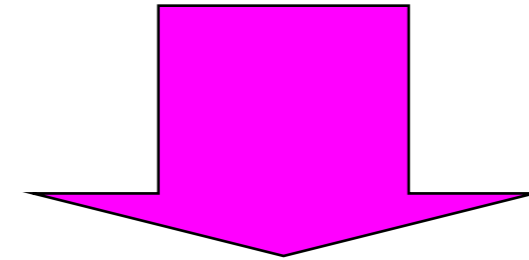
## Competencias



- que facilitan y expresan los comportamientos a través de los cuales se alcanzan resultados
- que se relacionan con los aspectos relevantes que conducen al éxito de un puesto de trabajo en la organización
- que se fundamentan con los valores y cultura de la organización

## Planificación del

## Desempeño(Objetivos)



- que permite alinear los objetivos individuales a los objetivos del negocio
- que orienta el desempeño individual hacia acciones que impactan en los resultados de la Cía.



# DESEMPEÑO

**Cómo alinear objetivos de la organización con los personales**



# PLANIFICACIÓN

El éxito de un proceso de planificación depende de:

- Discutir la estrategia y objetivos de la Organización y cómo se interrelacionan con el empleado, el jefe y el equipo
- Establecer con claridad los objetivos y los parámetros para medirlos
- Establecer los objetivos en términos de resultados, competencias y procesos de mejora
  - Dejar todo claro desde el principio entre jefe y subordinado

# COACHING

- Es un proceso continuo a través del cual se establece un diálogo constructivo entre jefe y subordinado
- Es un mecanismo para ayudar a conformar conductas y favorece el desarrollo de capacidades para el acortamiento de brechas entre el desempeño real y el deseado
- Es una forma de afrontar problemas de desempeño
  - Es una manera de estimular el desempeño sobresaliente

# REVISIÓN DEL DESEMPEÑO

- Es un evento anual para discutir el desempeño pasado y futuro y determinar el futuro desarrollo del empleado
  - Es una manera de hacer que el individuo perciba su situación presente e intuya la futura
    - Es un mecanismo para evaluar competencias y efectividad
- Es un refuerzo a la autoestima y a la que cuestiona la relación entre las aspiraciones personales y el logro de metas
  - Es un proceso que se apoya en evaluaciones provenientes de varios jueces apoyado para ello en diversos instrumentos (360°)

## RECOMPENSA

- Es un mecanismo que envía el mensaje respecto a aquello que la organización considera importante
  - Objetivos operativos y estratégicos
    - Competencias
- Es el fin de un ciclo y el principio del siguiente
  - Es la manera de evitar actitudes como:
    - Para que me sirve esto?
  - Para que me molesto en hacer tal cosa?

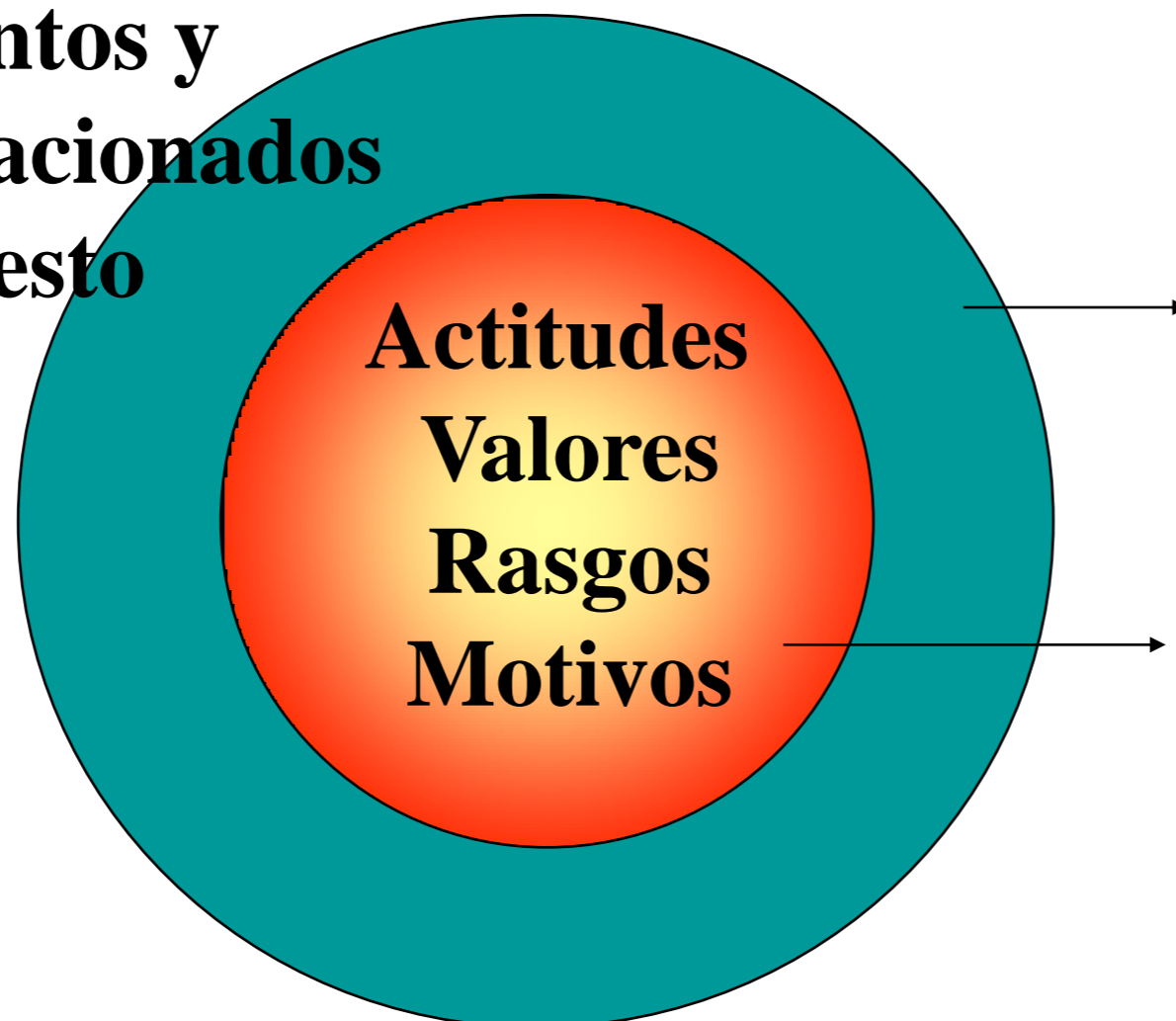
**DESARROLLO**

## DESARROLLO

Todas las competencias pueden ser desarrolladas, pero algunas más fácilmente que otras. Algunas requieren un esfuerzo constante durante un largo período de tiempo.

Generalmente, las más difíciles de notar son las más difíciles de desarrollar.

**Conocimientos y  
habilidades relacionados  
con el puesto**



Más fáciles  
de  
desarrollar

Más difíciles  
de  
desarrollar

# DESARROLLO

## **Obstáculos externos**

- Ambiente o cultura de la organización
- Competencia desalentada o no permitida

## **Obstáculos internos**

- Incomprensión de la situación por parte de una persona (conocimiento)
- Considerar la demostración de la competencia como inapropiada (rol social)
- No disfrutar de realizar una acción asociada a una competencia (motivo)



# DESARROLLO

## Muy difícil de desarrollar

- Orientación al logro
  - Autoconfianza
  - Integridad

## Difícil de desarrollar

- Orientación al cliente
  - Iniciativa
  - Impacto e influencia
- Pensamiento conceptual
- Pensamiento analítico

## Desarrollables

- Desarrollo de personas
  - Liderazgo
  - Trabajo en equipo
- Búsqueda de información
- Orientación al aprendizaje

## Algunas opciones de desarrollo

- Formación
- Asignaciones especiales
  - Proyectos
- Trainee
- Suplencias
- Benchmark

## DESARROLLO

La **Planificación de Carrera** tiene por objetivo identificar los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la Organización (rutas). Pueden ser por áreas o por características de las personas (altos potenciales)

Los **Planes de Sucesión** se analizan en el contexto de la Planificación de Carrera, como el matching de las personas con los cargos (puestos claves y personas potenciales para ocuparlos)

El **Desarrollo de Carrera** provee herramientas a las personas para mejorar su desempeño actual y prepararse para desempeñarse en nuevos roles (entrenamiento, formación)

El **Autodesarrollo** depende de lo que cada uno pueda aportar (valor agregado) a la Organización – empleabilidad. Las personas deben pensar en sus carreras profesionales y generar oportunidades.

# DESARROLLO

El enfoque integrador de los conceptos de Planificación de Carrera, Plan de Sucesión y Desarrollo de Carrera, permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Asegurar que los requerimientos de sucesión gerencial sean satisfechos
- Proveer entrenamiento y experiencia que permita a las personas alcanzar su máximo potencial
- Guiar y estimular a la gente a realizar una carrera exitosa en línea con sus talentos y ambiciones
- Ayudar a la gente a identificar sus habilidades y competencias necesarias para el rol actual y futuro
- Alinear e integrar las aspiraciones personales con los objetivos organizacionales
- Desarrollar caminos de carrera y planes que muevan a los individuos en todas las direcciones, no necesariamente hacia arriba
- Revitalizar a la gente que está estancada en su carrera
- Proveer a la gente de la oportunidad de desarrollarse por sí mismos.

## DESARROLLO

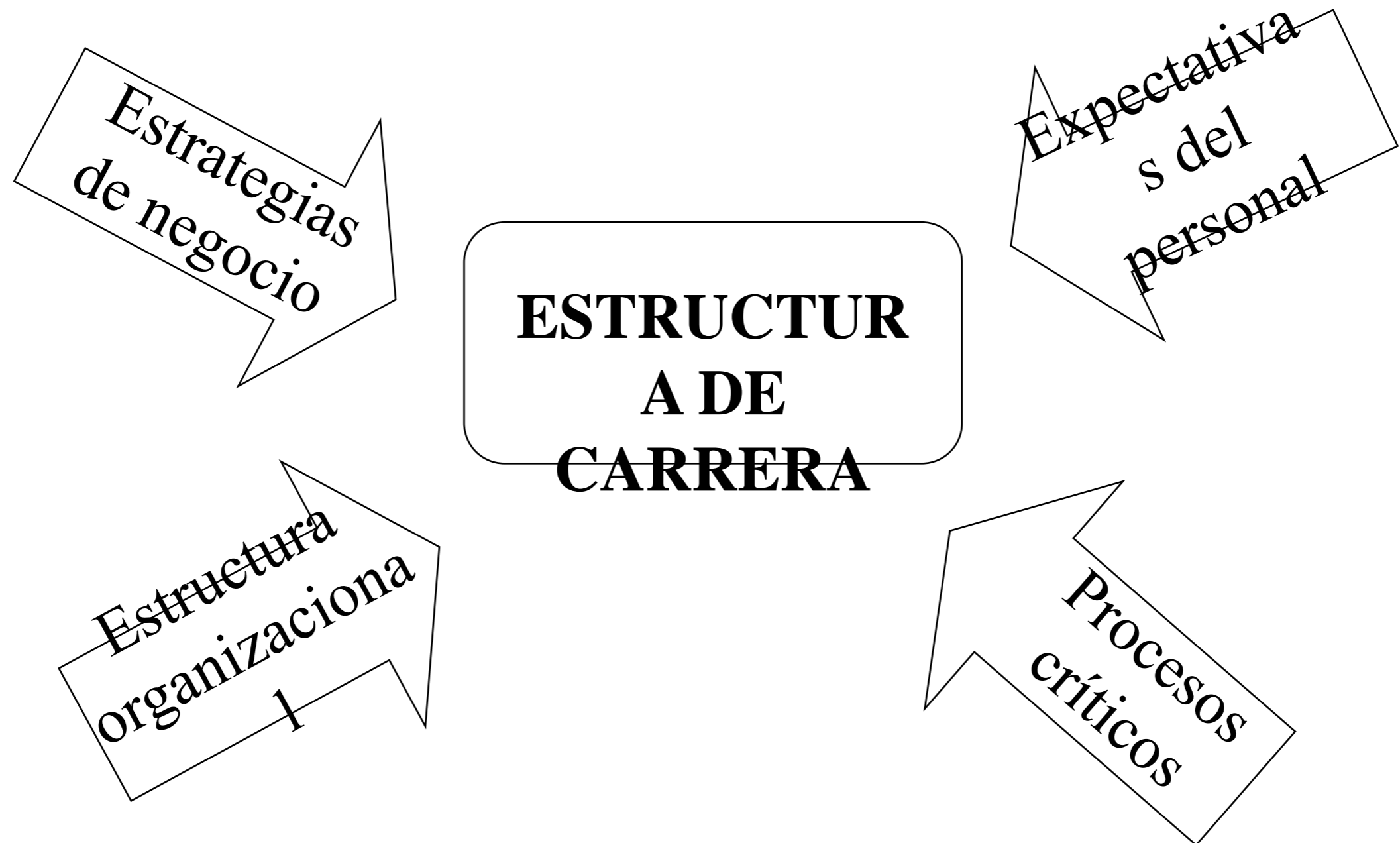
- Uno de cada tres trabajadores planea dejar la compañía dentro de los próximos dos años.
- Cuesta alrededor de \$ 250.000 reemplazar y entrenar a un ejecutivo senior
- La pérdida de los empleados, especialmente los de alto desempeño, tiene un tremendo impacto en los resultados, hasta un 50% de los mismos
- Los principales factores de la pérdida de talentos son “el liderazgo” y “las oportunidades de desarrollo de carrera” – NO el pago
- Los empleados dejan a sus Jefes y no a la Organización

## **RETENCION DE PERSONAL**

- Expatriar personal
  - MBA's
- Plan de Carrera
- profesional experto
  - gerencial

# DESARROLLO

## Factores que afectan la Planificación de Carrera



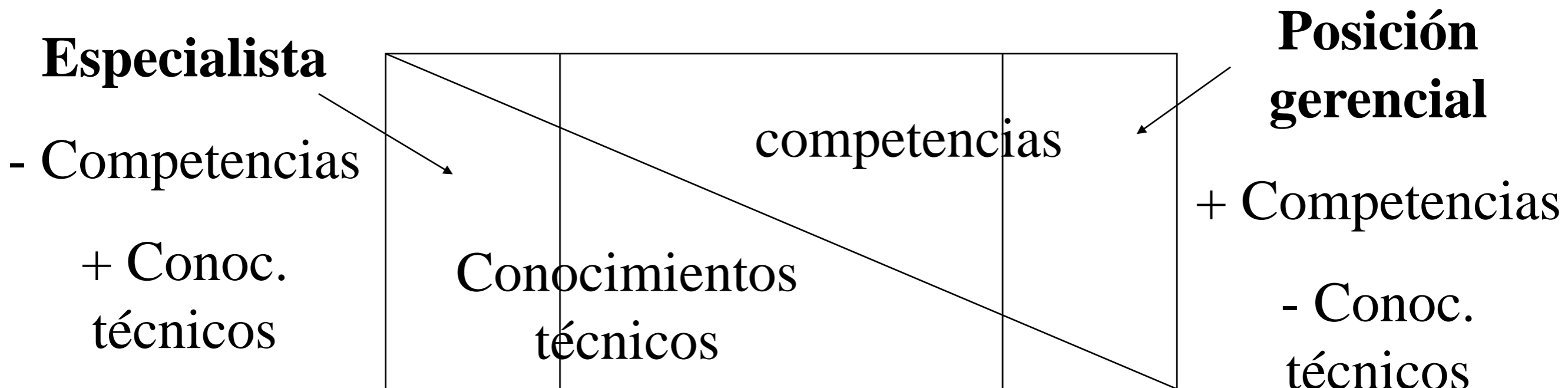
# DESARROLLO

**Plan de Sucesión:** puestos claves que debieran estar cubiertos

**Plan de Carrera:** puestos relacionados para el desarrollo

**Carreras de especialistas:** impacto en aspectos técnicos

**Posiciones gerenciales:** impacto en competencias



## DESARROLLO

Puesto 3	Comp. entrada	Comp. salida
	Desaf. entrada	Desaf. salida

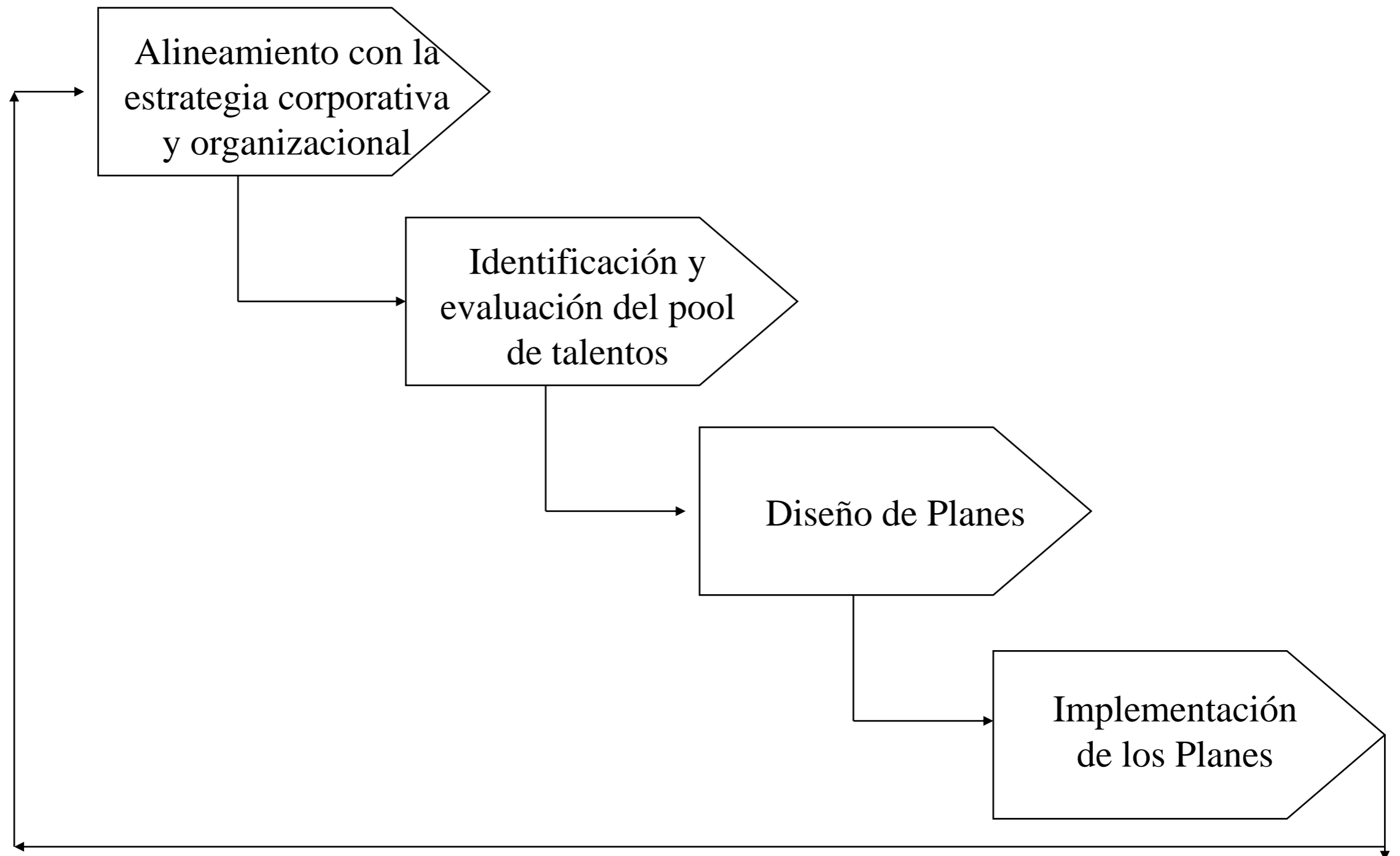
Puesto 2	Comp. entrada	Comp. salida
	Desaf. entrada	Desaf. salida

Puesto 1	Comp. entrada	Comp. salida
	Desaf. entrada	Desaf. salida

Los comportamientos y desafíos de salida del puesto 1 deberán ser los comportamientos y desafíos de entrada del puesto 2.  
Imprescindible conocer los puestos y conocer los comportamientos

# DESARROLLO

## Metodología





# DESARROLLO

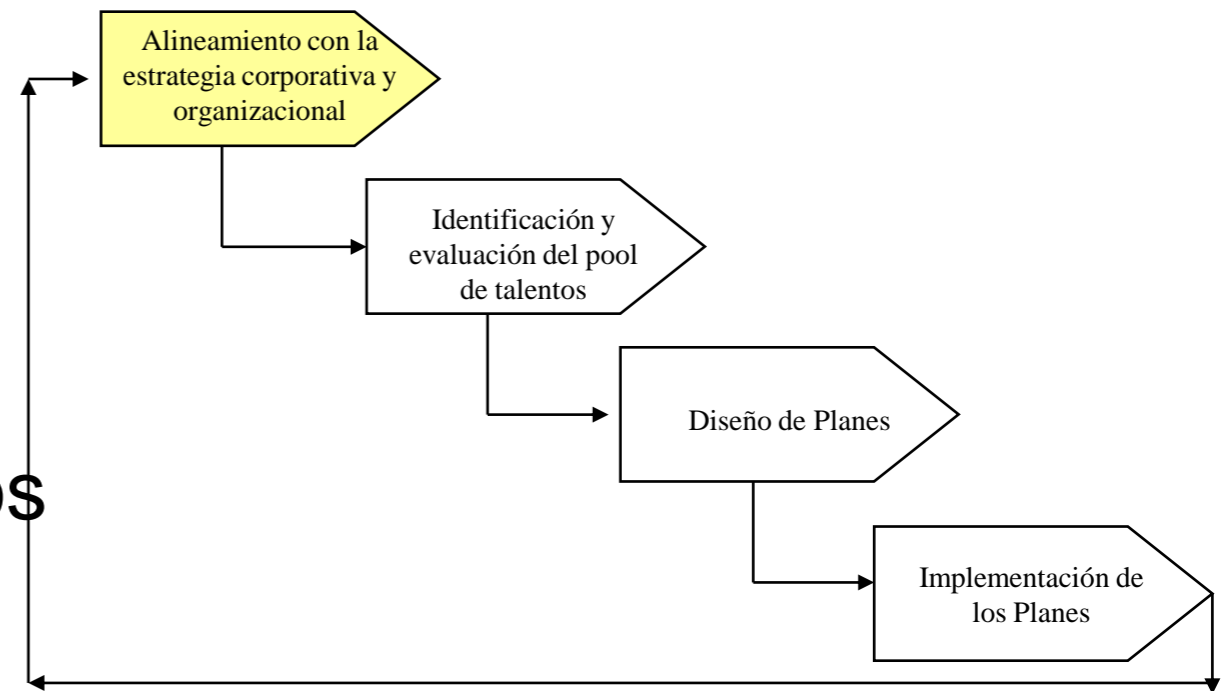
Objetivos estratégicos

Cultura target

Identificación de roles críticos

Planificación del proyecto

Definición de la estrategia de comunicación

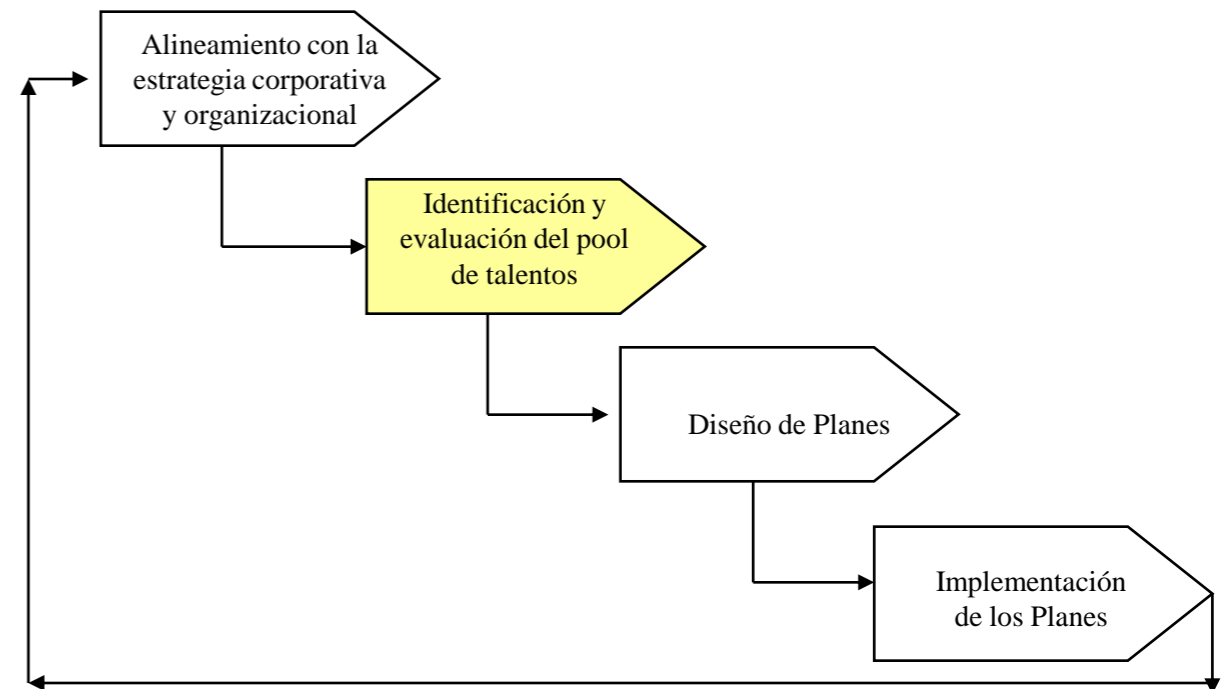


# DESARROLLO

Definición de los requerimientos de los roles clave, habilidades y competencias

Proceso de Assessment

Clasificación de candidatos (potencial – desempeño)



# DESARROLLO

<b>Promocionable</b>	(7) Recientemente promovido (< de 6 meses en la posición)	(3) Desarrollar desempeño	(1) Mover ahora
<b>Promocionable con desarrollo</b>	(8) Gestionar para fortalecer el desempeño	(5) Gestionar para fortalecer el desempeño	(2) Desarrollar habilidades superiores
<b>Requiere desarrollo</b>	(9) Recientemente promovido (< de 6 meses en la posición)	(6) Gestionar para fortalecer el desempeño	(4) Maduro para desarrollar
	<b>Desempeño Estándar</b>	<b>Desempeño Superior</b>	<b>Desempeño Excepcional</b>

Promocionable: Tiene las 7 competencias necesarias

Promocionable con desarrollo: Le faltan desarrollar 2 competencias del puesto target

Requiere desarrollo: Tiene solo 3 competencias del puesto target

# DESARROLLO

Presentación a la alta dirección

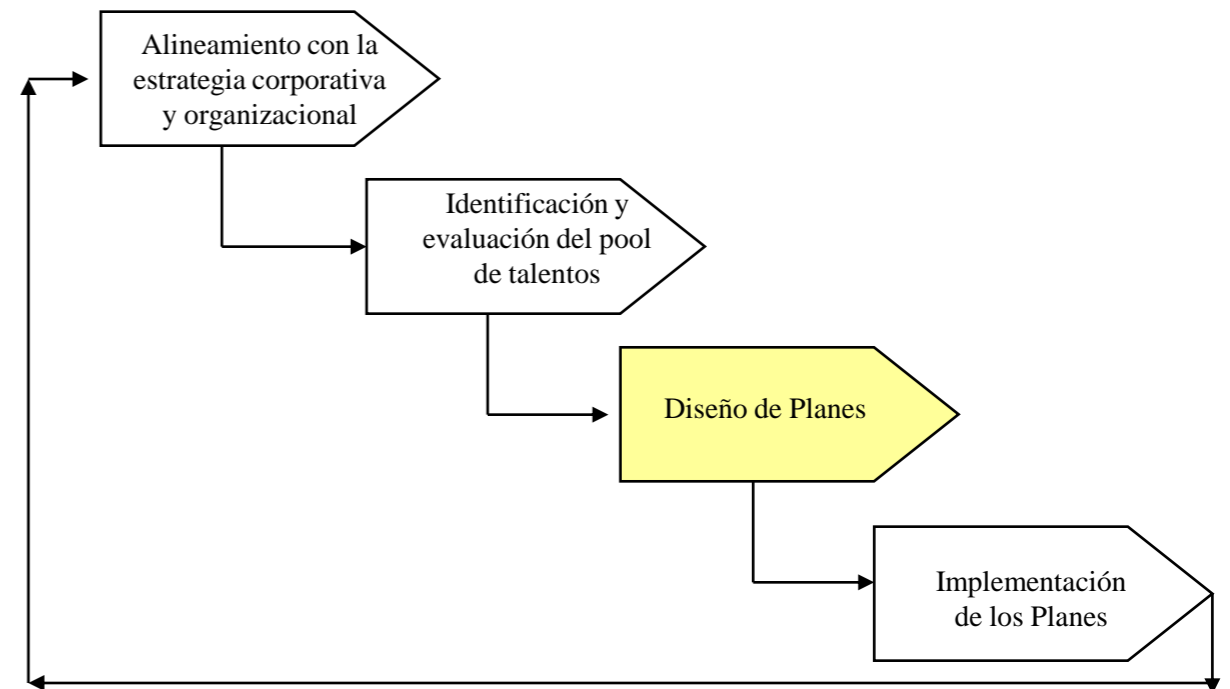


Resultados:

- Assessment
- Alternativas de desarrollo
- Implicaciones organizacionales



Definición de estrategias de implementación



# DESARROLLO

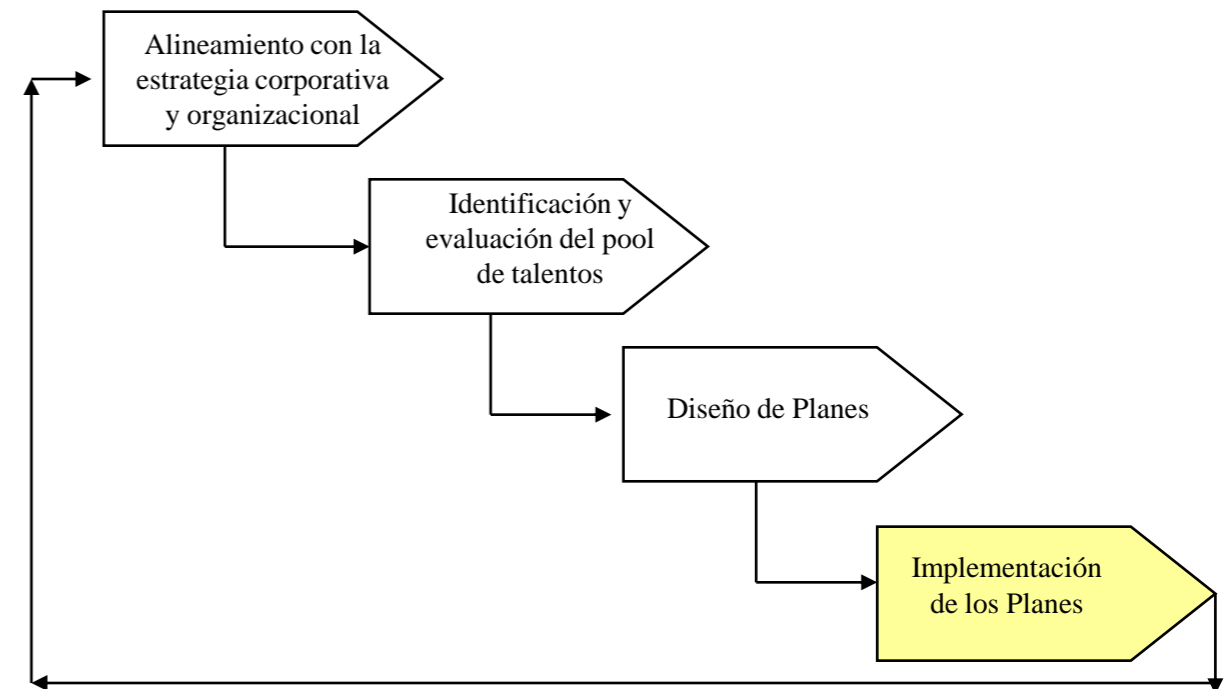
Iniciar actividades de desarrollo

- Asignaciones
- Coaching

- Entrenamiento y desarrollo focalizado

Acordar planes de desarrollo individual con el participante y su gerente

Establecimiento de indicadores para medir y monitorear el progreso del plan (individual y organizacional)



**GESTION INNOVADORA**  
**DE**  
**RECURSOS HUMANOS**

# EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RR.HH.



Las personas que integren un área de Recursos Humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación institucional.



# ADMINISTRACIÓN

*Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.*





# LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

La tarea de la administración consiste en: *Integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como; personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.*

# RECURSOS EN LA EMPRESA

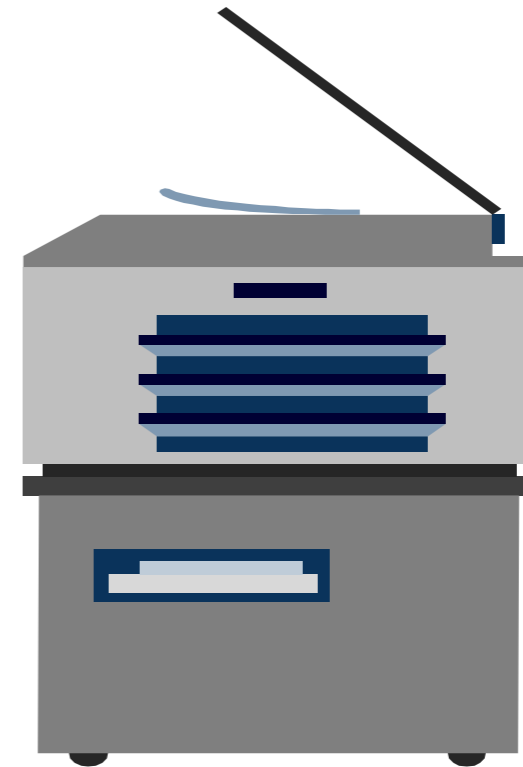
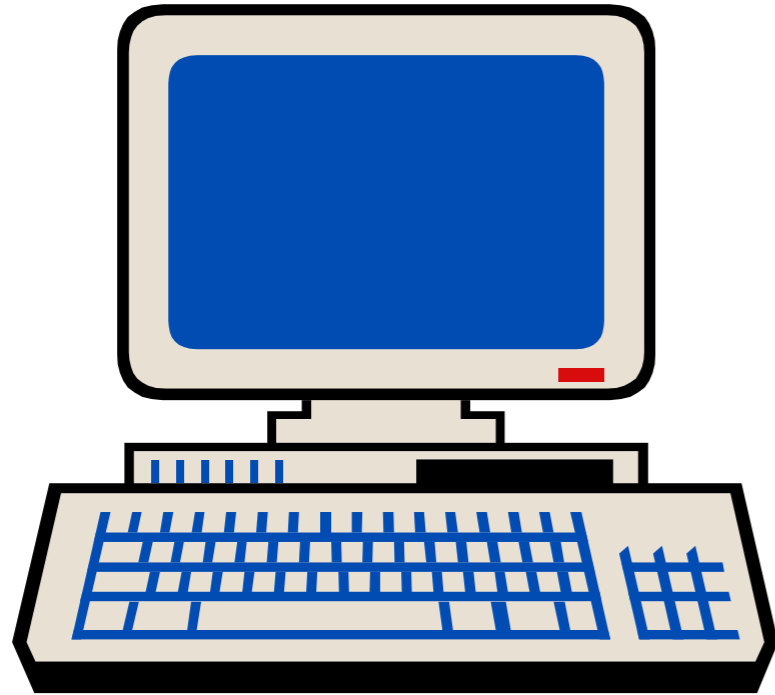


Para el logro de los objetivos de toda organización, se requiere de una serie de recursos.

## Recursos

Son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

# TIPOS DE RECURSOS



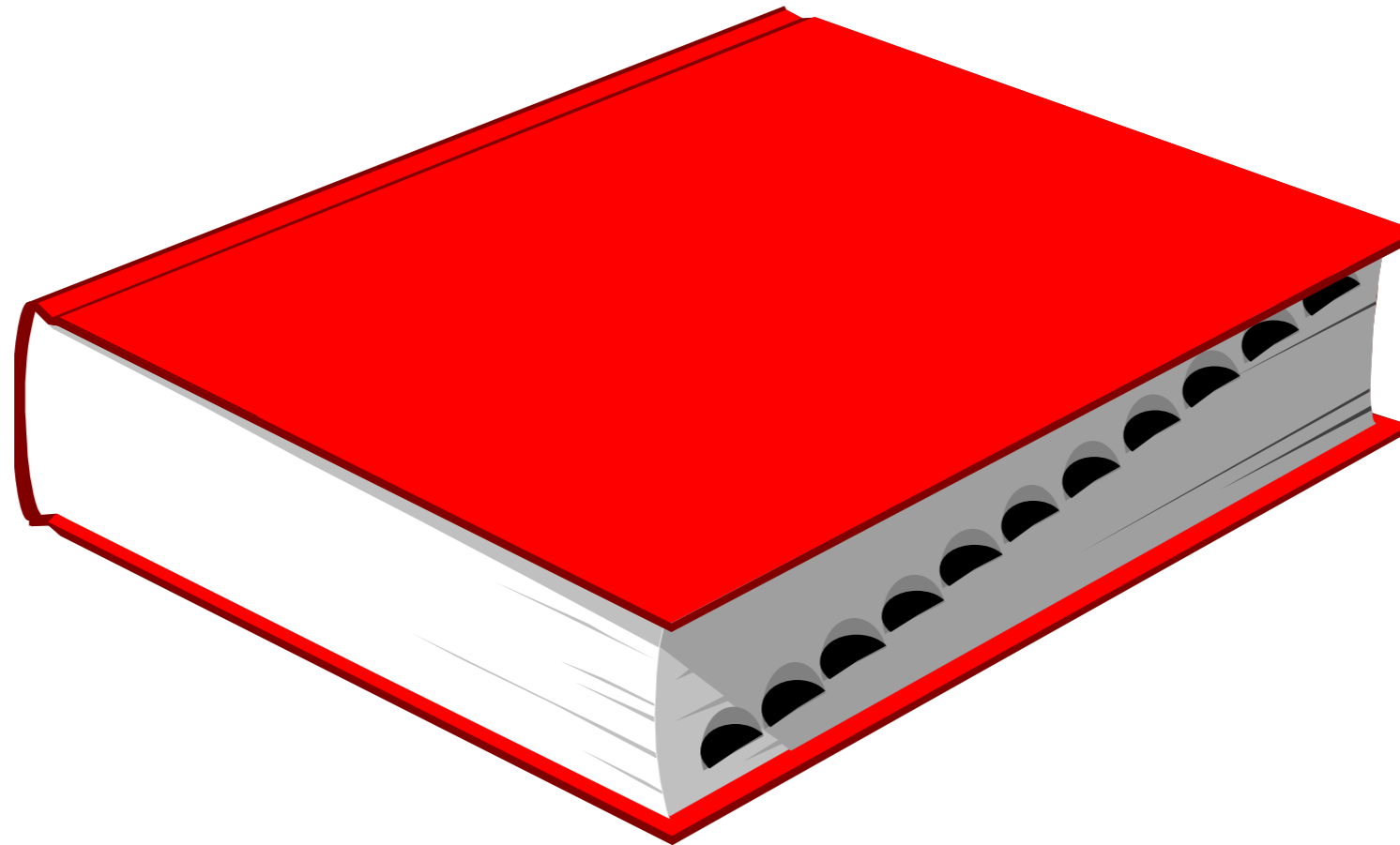
## • Recursos físicos o materiales

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.



## •Recursos Financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja, (entradas y salidas), créditos, financiación, inversiones, etc.



- **Recursos técnicos**

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, softwares etc.



## Recursos humanos

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, Sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: Conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc



. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá

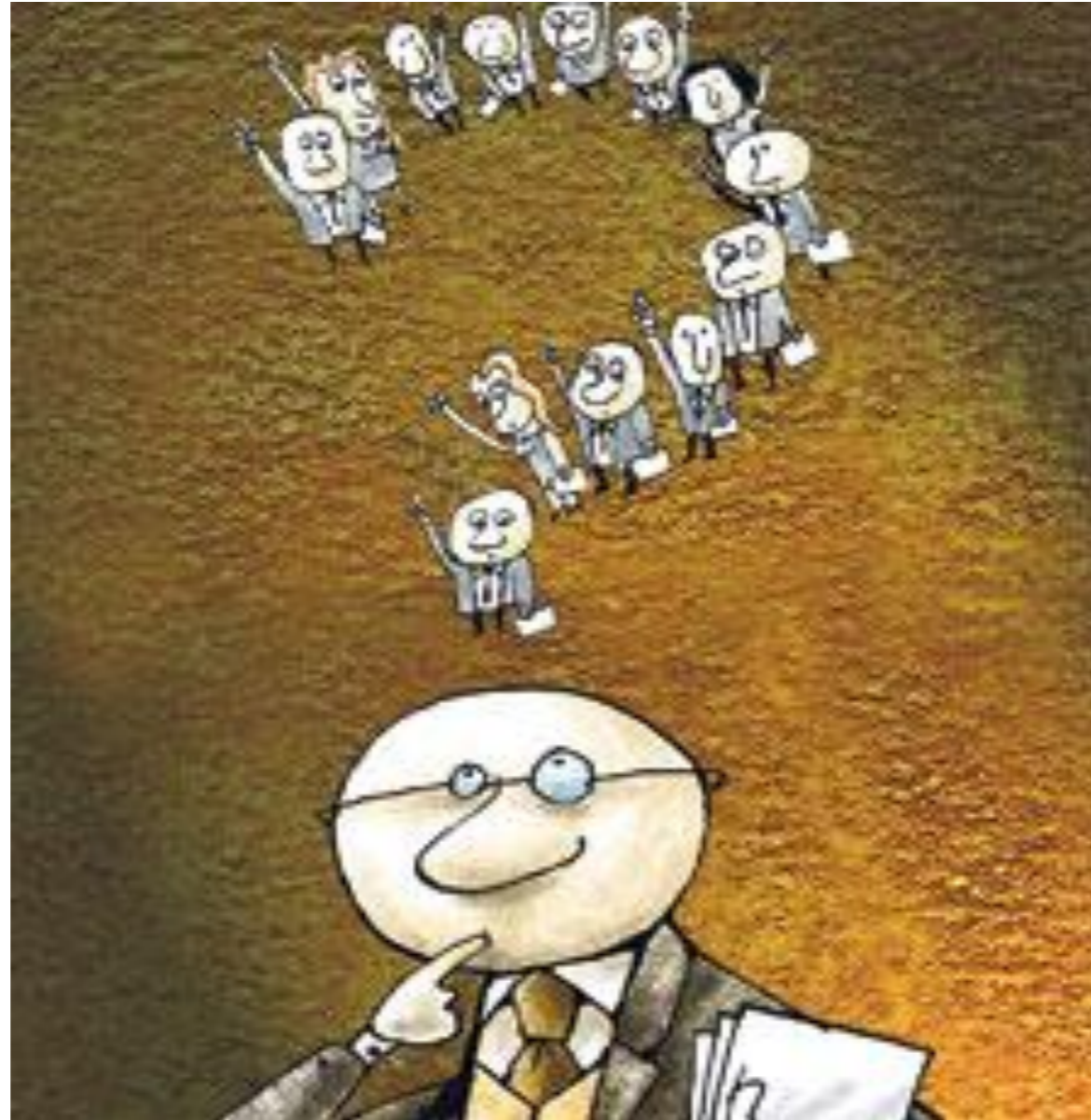


**PERSONAL = RECURSOS HUMANOS**

De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal,  
**los recursos humanos.**



# ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



***“La ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación Y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (I. Chiavenato).***

# ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## (Douglas McGregor)

### TEORÍA X

- La Motivación principal del hombre son los incentivos económicos.
- El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Los objetivos individuales se oponen a los de la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no se les debe dar cabida en el trabajo.
- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.

### TEORÍA Y

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción, el hombre común no siente que sea desagradable trabajar.
- Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse.
- Las personas pueden alcanzar sus propios objetivos individuales en la medida que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.
- No se debe dejar de considerar las necesidades propias de los seres humanos, así como, sus emociones.
- La motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades, están presentes en las personas..



Entre las principales ciencias que aportan a la Administración de Personal está la **Psicología**. Ella es útil ya que utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc...

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:



### Selección de personal:

Tradicionalmente esta la definición de selección de personal **se** define así:  
Encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado. pero que se da entender con ¿adecuado?,  
Pues es tener en cuenta las necesidades de la organización y en lo que respecta estar desarrollando sus habilidades y potenciales en el puesto que debe de estar desempeñando su labor, de estar forma estar contribuyendo al crecimiento y a los propósitos de la empresa.



## Entrenamiento y capacitación

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.



## Implementación de sistemas de Evaluación del Desempeño

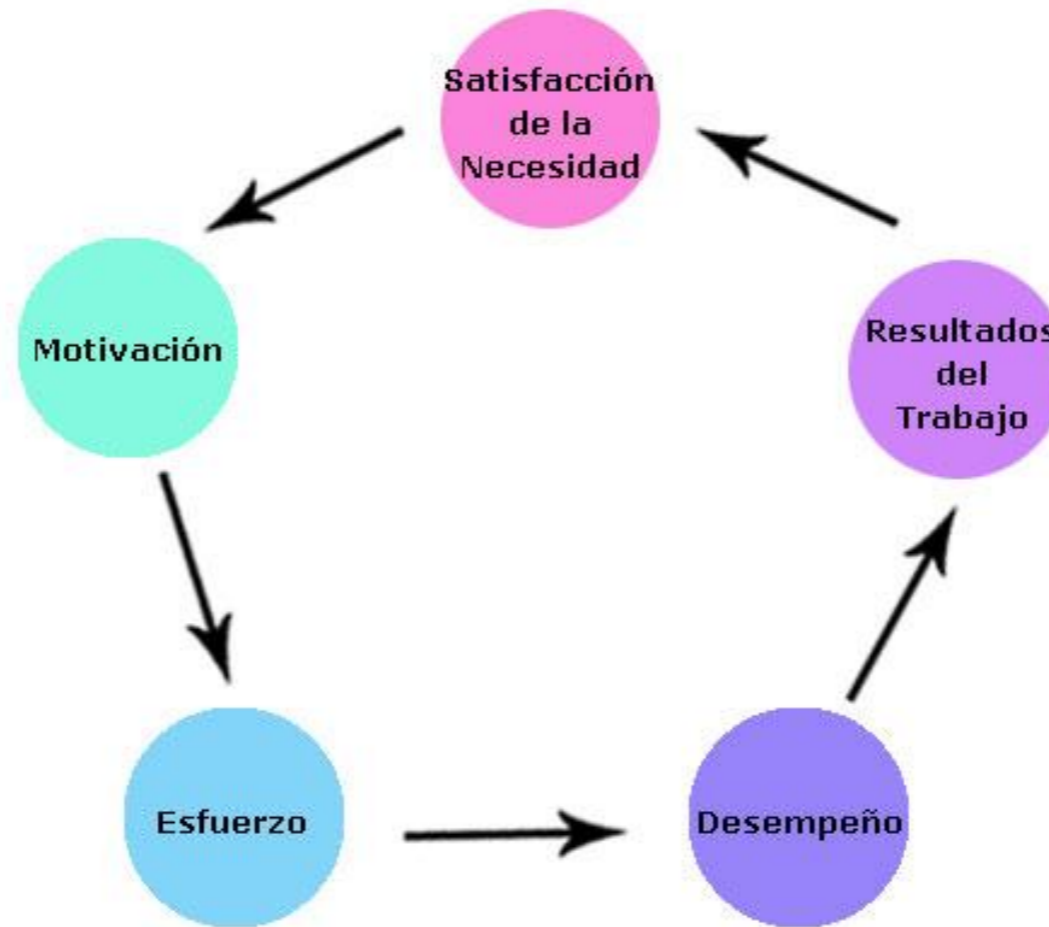
Un Sistema de Evaluación del desempeño, consiste, en síntesis, en registrar, evaluar y realizar seguimiento del nivel de ajuste entre el comportamiento de las personas y las exigencias de sus respectivos cargos. Esto permite entregar a cada trabajador retroalimentación con respecto de sus fortalezas y puntos de mejora,

de manera de orientar su desarrollo y potenciar el aporte que hacen al logro de los objetivos organizacional, incrementando su interés y su participación en la autogestión de su desempeño.



## Orientación profesional

Se concibe como un servicio de apoyo imprescindible para lograr que las/los participantes se inserten favorablemente en el mundo del trabajo, es decir, sean **empleables**, por tanto se consideran explícitamente las diferencias de género tanto en lo referente a elección de alternativas de formación profesional como en cuanto a las posibilidades de inserción laboral de mujeres y hombres.



### Conceptos y modelos de actitudes y motivación

En este sentido, puede considerarse la actitud como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.





## Reducción de conflictos

Una solución mutuamente aceptable, basada en metas o necesidades compartidas, esta disponible si la buscamos y es deseable.



Estudios de clima laboral, entre otros.

Un diagnóstico de clima laboral se aplica mediante **cuestionarios anónimos** que permiten registrar el sentimiento del personal hacia los temas que más inciden en los niveles de satisfacción y por ende de productividad.

## ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE R.R.H.H.

- Organizar
- Desarrollar
- Coordinar
- Planear
- Controlar

Técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que le permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:



Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.



Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

# EFICIENCIA

Es siempre hacer las cosas  
BIEN, desde el principio



Cero errores  
Cero desperdicios  
Oportunamente

# EFICACIA

Es ser ACERTIVO: Dar en el  
blanco, obtener resultados



Interno  
Externo

Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

# ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?



Lo es para todos los gerentes, para todas las áreas.  
Es importante conocer las herramientas de recursos humanos  
porque ***NO ES BUENO:***



Tomar a la persona equivocada;





Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho;



Que la gente no esté comprometida,



Que los empleados piensen que su salario es injusto



Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

# Las nuevas tendencias afectan al personal



Si bien no hay tendencias totalmente nuevas, el mundo va hacia una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas de recursos humanos.



Como contraparte, el mundo se encuentra al inicio del nuevo milenio con alto desempleo en muchos países occidentales, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia.



Parece una paradoja que, por un lado, el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral y por otro, muchos miles de seres humanos no tengan trabajo ni sustento.

## Algunos factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo



Un trabajo digno





Condiciones de trabajo seguras e higiénicas



Pagos y prestaciones adecuadas



Seguridad en el puesto



Supervisión competente



Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo



Clima laboral positivo

# Factores adicionales a tener en cuenta



La fuerza de trabajo está integrada por nuevos oferentes: mujeres y jóvenes.



El desplazamiento de la demanda a los servicios cambia los perfiles requeridos.





La tecnología influye notablemente, desde permitir el trabajo a distancia hasta cambiar los requerimientos del personal. Cambia además el enfoque del trabajo. Las fábricas pueden ser manejadas por un ingeniero y un computador.



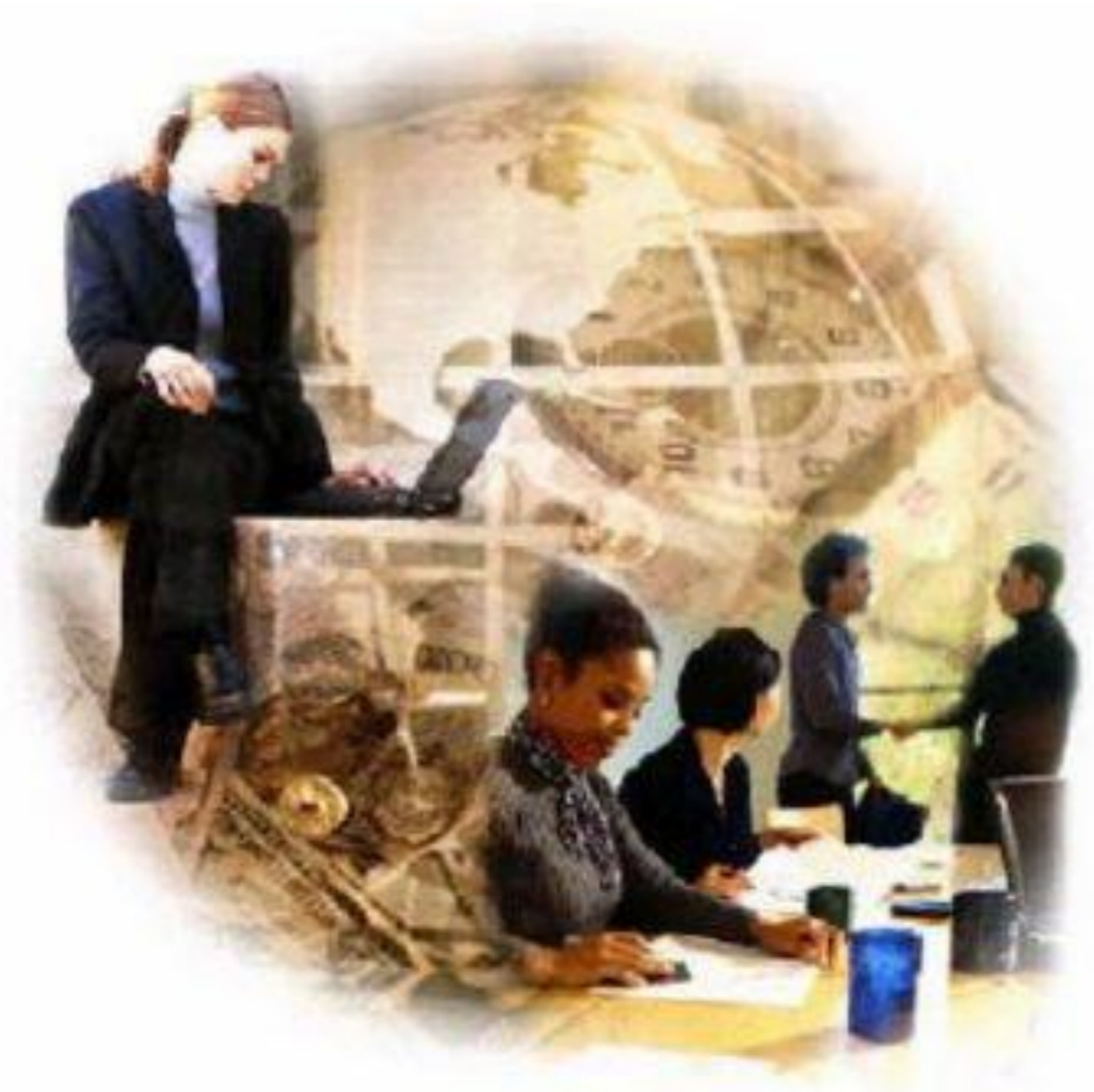
La competencia se traslada a la mano de obra.

## Los nuevos modelos de gestión del principal activo de una empresa



### **1.- Nuevos aires para las empresas**

Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, se encaminan hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo, y la pro actividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos.



Hoy por hoy las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recurso estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad.



La competitividad de las empresas está directamente relacionada, con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento. Se hace necesario, entonces, contar con un personal más preparado, que se adapte más rápidamente a la tecnología moderna, que sea proactivo y que realmente sepa interpretar lo que los cambios generan.

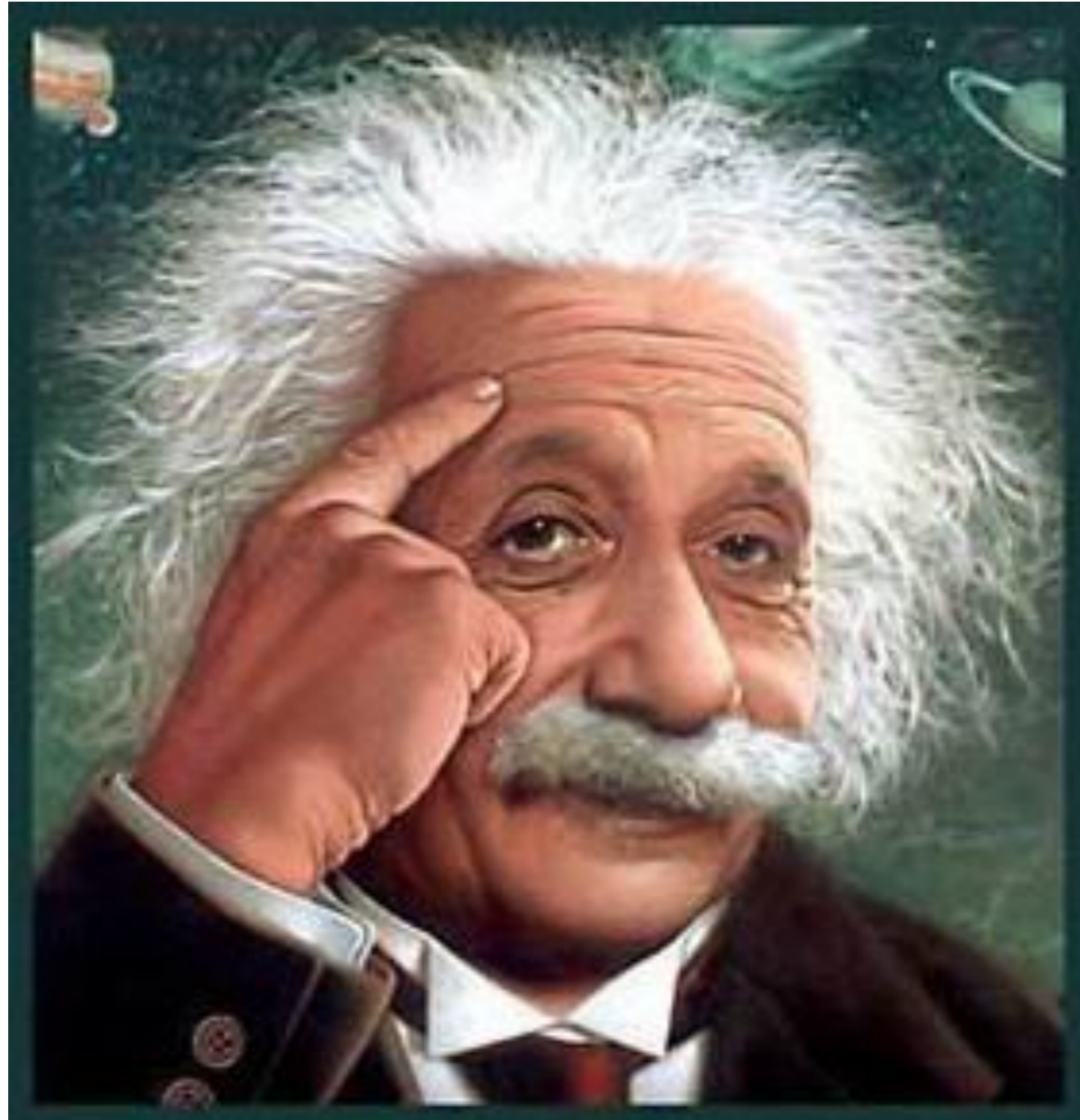


## **2** - El factor humano en las organizaciones - ¿Clave de éxito?.

No se habla de otra cosa en el campo organizacional que del papel fundamental del RR.HH.; se han adoptado nuevas posturas y se ha buscado la mejor manera de gestionar a ese valor diferencial por excelencia, a ese factor clave del éxito representado por el ser humano.

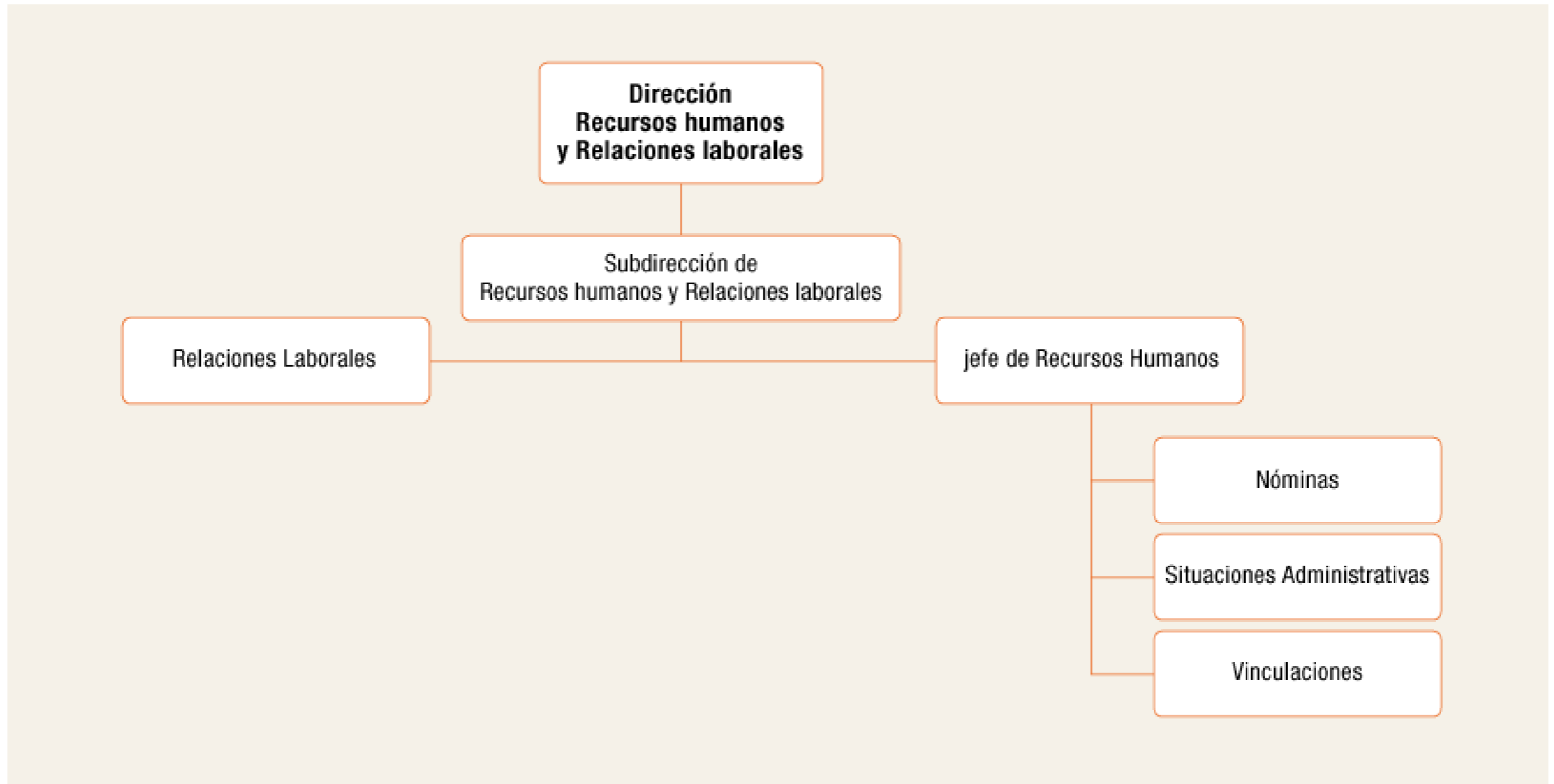


Las empresas competitivas han logrado aplicar estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de “talento humano” para el logro de sus objetivos.



- Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se lo podría entender como una aplicación de inteligencia hacia el logro de resultados





Es por estos motivos que la concepción de la Dirección de Recursos Humanos de las organizaciones ha cambiado y evolucionado en gran medida en los últimos años que poco o nada tiene que ver con la antigua administración errónea de personal.



*“Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo”.*



### 3 - La nueva Gestión de Recursos Humanos

Con todas estas consideraciones, se enfatiza que las competencias y funciones del departamento de RR.HH. han evolucionado; se a pasado del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc.

Son muchas las definiciones que se han otorgado a la GRH considerándola como:

**Un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. (Velázquez y Miguel, 2001)**

**La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional. (Chivenato, 2002)**



Conceptos como: Participación, comunicación, descentralización, flexibilidad, motivación, liderazgo, optimización, etc. forman parte indeleble de la nueva GRH caracterizada como un órgano de Staff integrado y comprometido a la dirección estratégica de la empresa que vela por conseguir el incremento de la satisfacción del personal propiciando el cambio; y no simplemente como un departamento ajeno que monopoliza las funciones de RR.HH. y que esta incorporado en las organizaciones solo como respuesta a las tendencia actuales.

# Conclusión



La evolución en el campo organizacional ha marcado las pautas de un desarrollo acelerado en la gestión de los recursos humanos; los nuevos paradigmas muestran a los trabajadores no solo como un recurso más dentro de las empresas, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito y la competitividad; es decir, que éste representa la ventaja competitiva del tercer milenio por lo que se ha enfatizado su rol de socio estratégico.

# EFICIENCIA

Es siempre hacer las cosas  
BIEN, desde el principio



Cero errores  
Cero desperdicios  
Oportunamente

# EFICACIA

Es ser ACERTIVO: Dar en el  
blanco, obtener resultados



Interno  
Externo

Por estos motivos, también se ha evidenciado una evolución de las funciones del Dpto. de RR.HH. dentro de las empresas; ya no se puede concebir a esta instancia como un departamento aislado de la organización, sino como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia derivadas en una mayor competitividad y rentabilidad.



Creemos, además, que la función de recursos humanos debe ser realizada en toda la organización y no sólo a partir de un departamento, por lo que se debe fomentar la responsabilidad y la toma de consciencia por parte de cada director de línea del papel fundamental del trabajador para la empresa; velando por el desarrollo y potenciación de su personal.



Por último, deben crearse nuevos modelos de sistemas de gestión de RR.HH.,



Atraer al personal idóneo a un puesto perfectamente diseñado;

Retener a ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa a través de políticas de recursos humanos acordes con las necesidades de estos y las organizacionales; Desarrollar al personal ofreciéndole posibilidades de crecimiento personal.

Estos tres elementos deben estar enmarcados dentro de la filosofía empresarial y deben formar parte del accionar diario.

# **Introducción a la administración de recursos humano**

# Definición de la administración de los recursos humanos



Hace dos o tres décadas atrás se definía los recursos humanos simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización

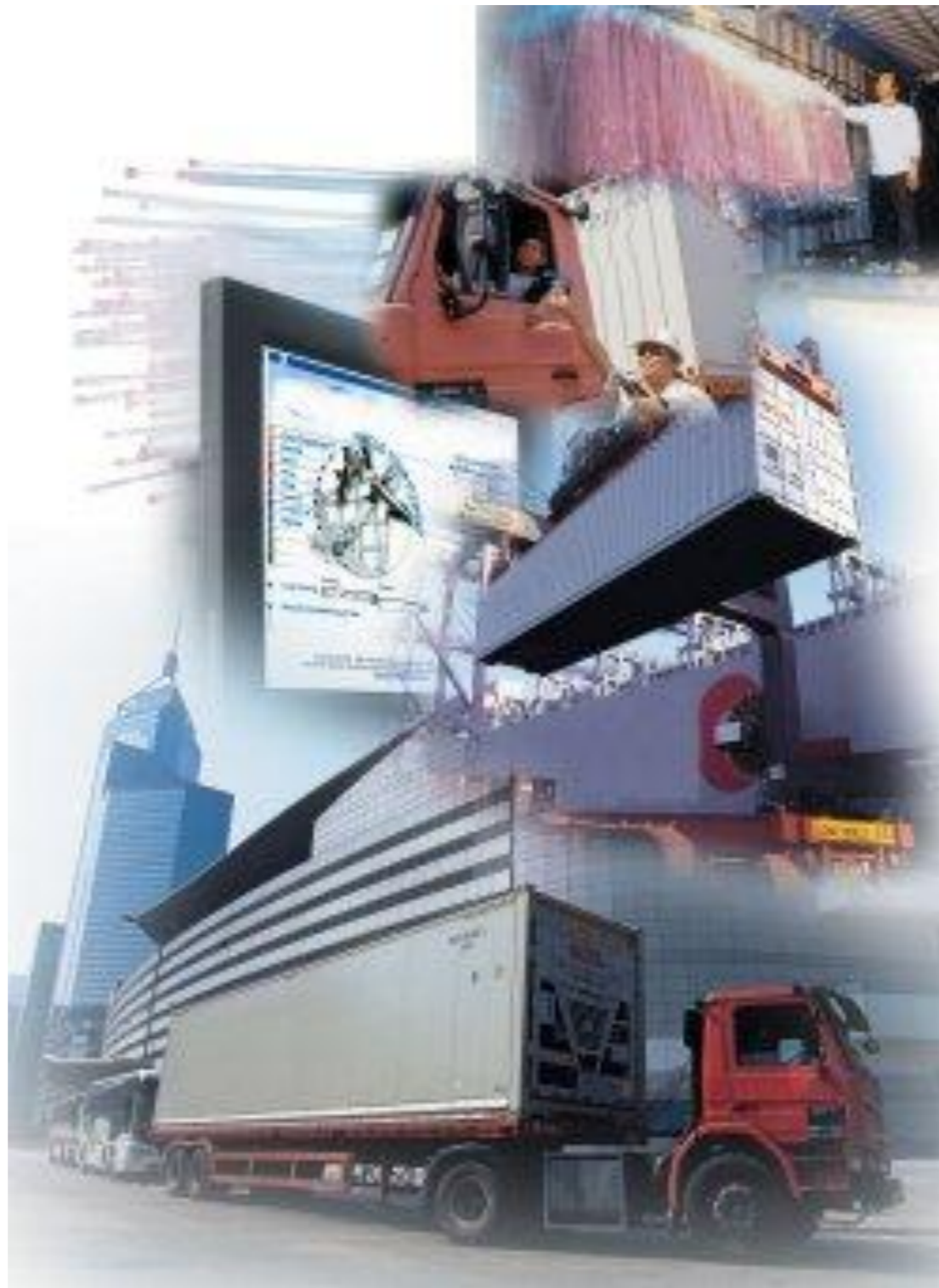


Actualmente, esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

# Los objetivos de los rrhh



**Objetivos corporativos.**: (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.



**Objetivos funcionales:** (planeación, selección, evaluación ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.



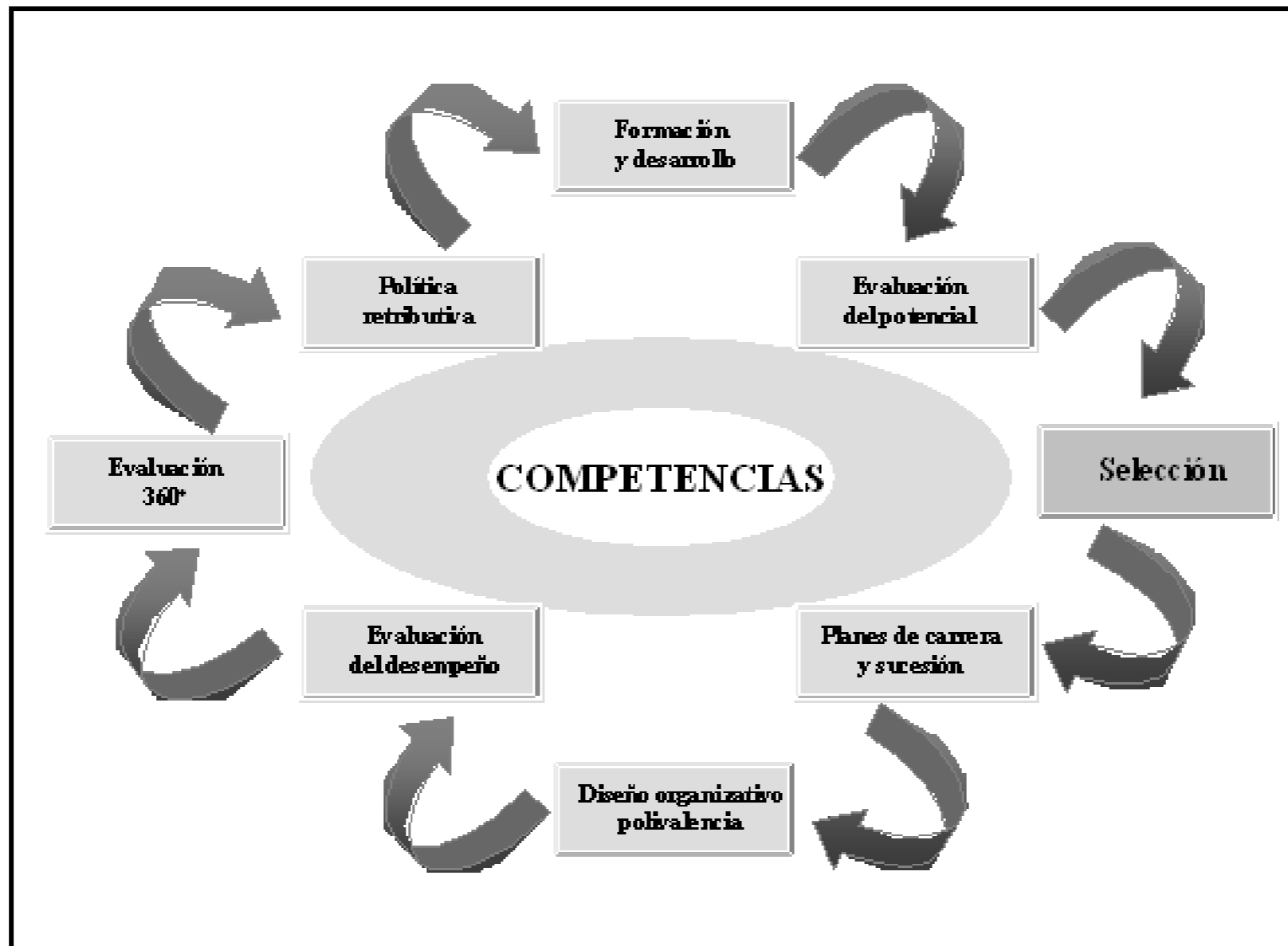
**Objetivos sociales** Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.



**Objetivos personales** (evaluación, ubicación retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.



# Importancia de los rrhh



Debe regular a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.



Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.



Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.



Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización.



Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas.

# La evolución histórica de los rrrhh

Se divide en cuatro fases:



## El sistema artesanal

Desde los tiempos de Egipto y babilonia, el entrenamiento de las habilidades manuales fueron organizados para mantener suficiente cantidad de trabajadores artesanales.



En la edad media, el entrenamiento artesanal se popularizó en la Europa Occidental.

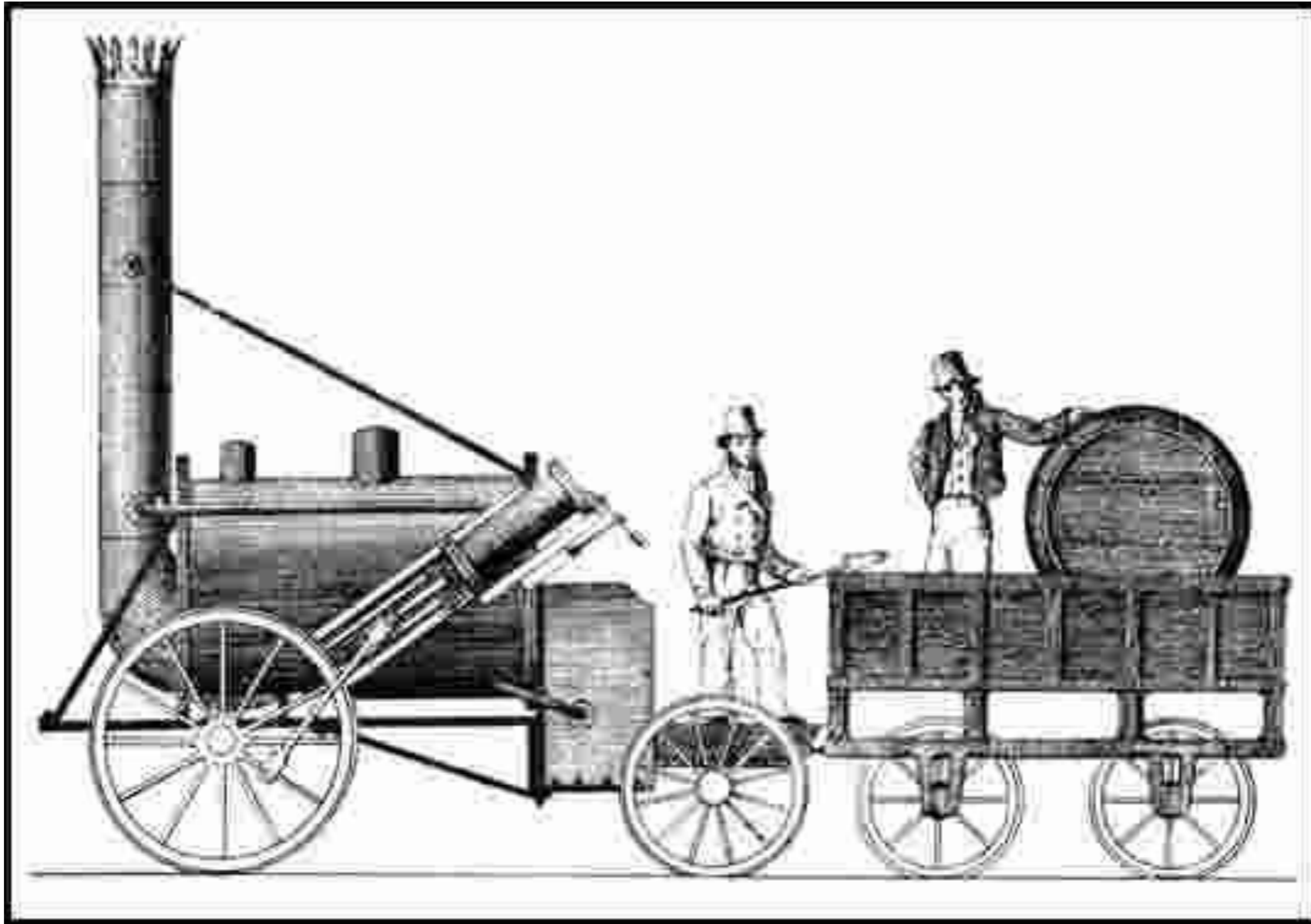


Las escuelas de artesanía supervisaban la calidad en los métodos de producción y regulaban las condiciones de empleo de cada ocupación. Estaba regulado por un maestro y las personas entraban después de un **periodo de aprendizaje.**



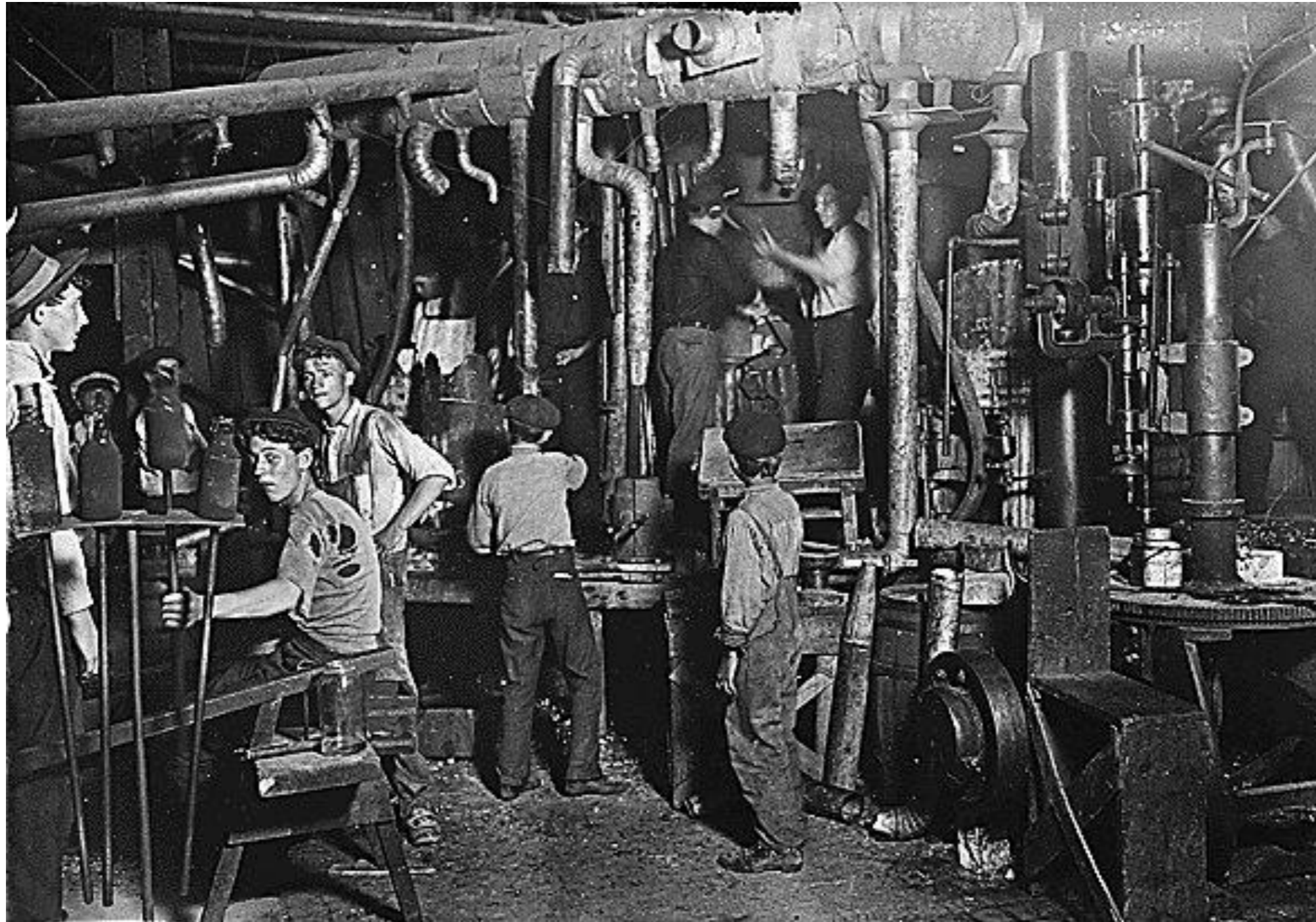


El sistema artesanal se ajusta mejor a las necesidades de la industria doméstica (civil), ya que el maestro operaba bajo sus propias premisas



### **La administración científica**

La revolución industrial y la producción en masa emergieron en el siglo XIX y comienzos del XX. Las tareas estaban subdivididas en pequeñas partes que podían ser realizadas por trabajadores no calificados.



Se volvió necesario para manejar todo el personal en la fabrica, tener una larga jerarquía de supervisores y gerentes. De allí surgió el enfoque científico quienes se preocupaban por las condiciones y el funcionamiento del trabajo. También crearon programas médicos de asistencia a los empleados y facilidades recreacionales.

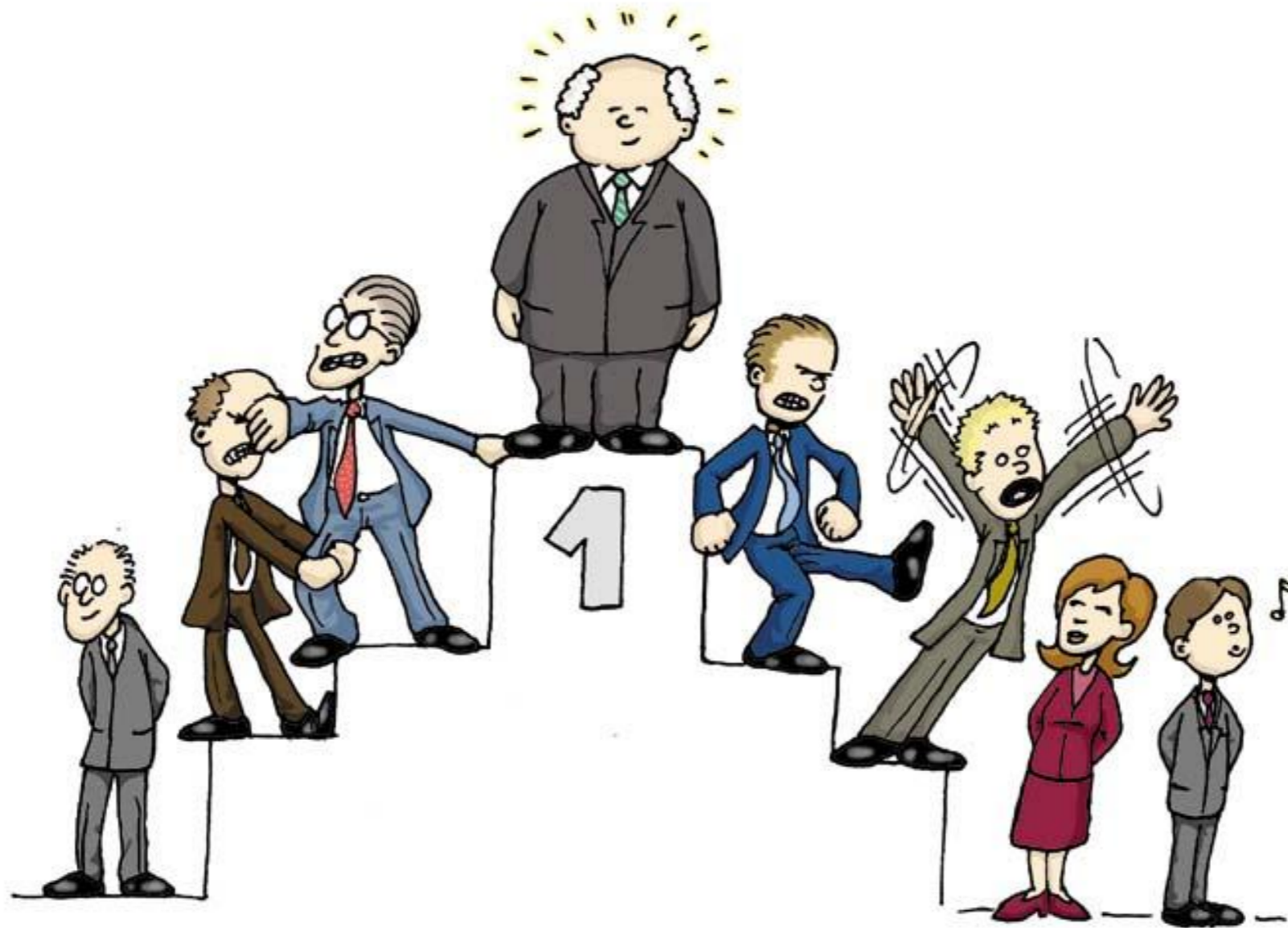


### **El enfoque de las relaciones humanas**

Debido a los experimentos de Elton Mayo se descubrieron otros factores relacionados con el trabajo, lo que resulto en el movimiento de las relaciones humanas.



Se enfatizó el hecho que los empleados necesitan ser entendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos. Sin embargo esta idea de que sólo las relaciones humanas aumentarían la productividad, fue abandonada



### **Corriente actual ciencia organizacional**

Investigadores de varias disciplinas de comportamiento como psicología, ciencias políticas, economía, sociología, comenzaron a estudiar las organizaciones. El enfoque de ciencia organizacional, estudia la organización total y no solo el individuo. Este movimiento combina algunos aspectos de las corrientes anteriores por los de ciencias conductuales

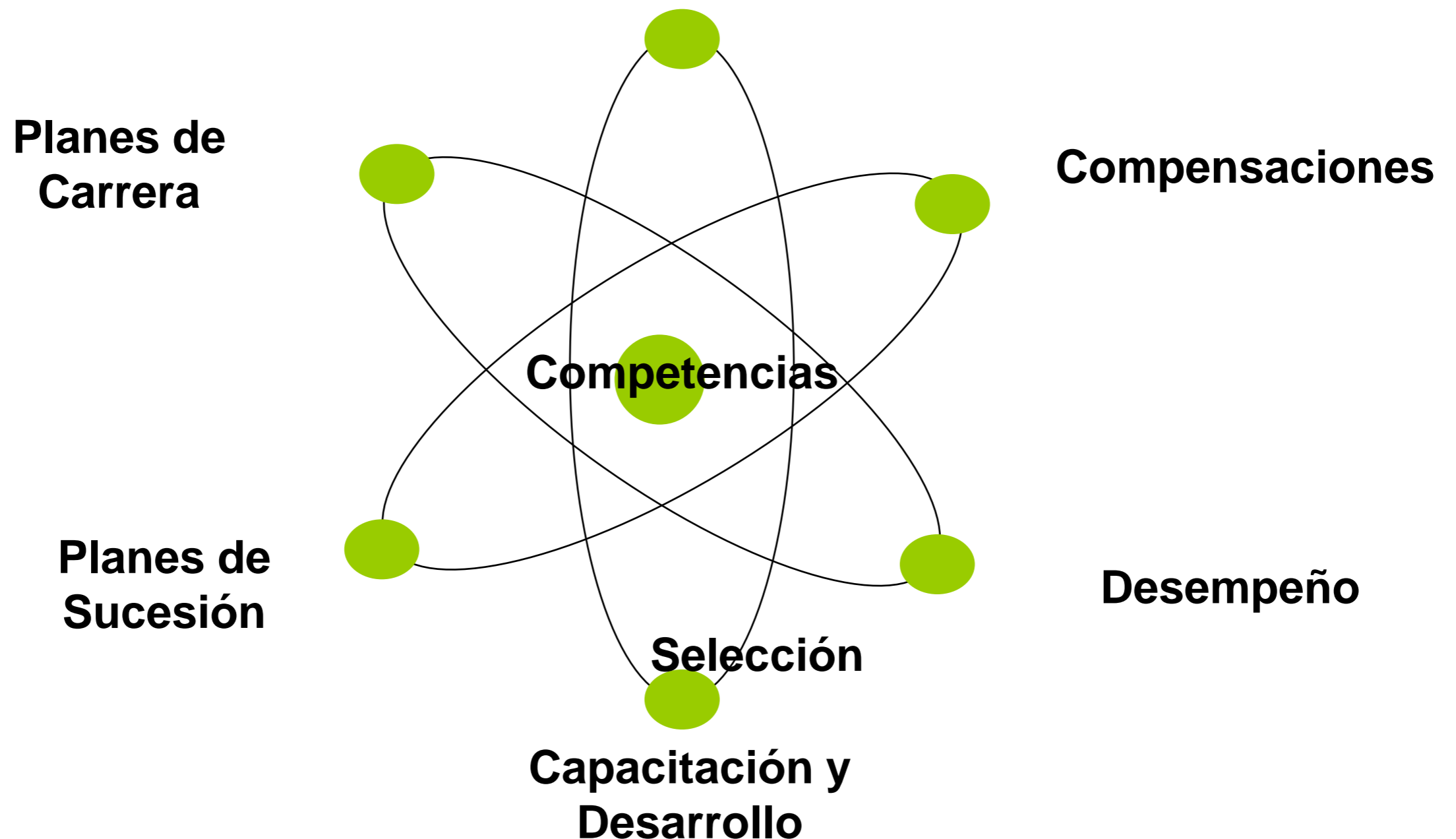
# GESTIÓN POR COMPETENCIAS

## QUÉ HACEN LAS EMPRESAS EXITOSAS?

- Crean una visión compartida
- Saben que siendo las mejores atraen a los mejores
  - Identifican con precisión el personal que necesitan
- Visualizan el desarrollo de carrera como una inversión
  - Compensan el desempeño
  - Están comprometidos con la satisfacción de los empleados



# APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



## COMPETENCIAS

***Las competencias son características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico***



## COMPETENCIAS

La **habilidad** es la capacidad de hacer algo bien (leer un balance)

Es **conocimiento** es lo que una persona sabe de un área particular (principios de contaduría)

El **rol social** es la imagen que proyecta el candidato; lo que cree que es importante hacer en un momento determinado en función de su rol (ser líder)

La **imagen de sí mismo** se refiere a al concepto interno de identidad y valor (verse como un maestro)

Los **rasgos** son pautas conductuales (ser buen oyente)

Los **motivos** son intereses y preferencias naturales, que se reflejan en pensamientos recurrentes y constantes (logro, poder, afiliación)

# MOTIVOS

*“Los motivos son una continua preocupación para llegar a un estado o situación que impulsa, selecciona y dirige nuestros comportamientos”*

## LOGRO

- Establecen objetivos retadores
  - Toman riesgos calculados
    - Asumen responsabilidades de forma personal
- Buscan la crítica constructiva
- Eligen trabajar con expertos antes que con amigos

## AFILIACION

- Necesitan mantenerse en contacto con otros
  - Mantienen las amistades en forma clara
  - No les gusta estar solos
- Eligen para trabajar a un amigo antes que a un experto
- Efectivos consejeros y conciliadores

## PODER McClelland

- Intentan controlar a los demás
- Expresan sus emociones de forma contundente. Influyen sobre los demás para que consigan resultados
- Son activos en las tramas políticas de la Compañía
  - Ayudan y apoyan a los demás in que se lo soliciten
- Buscan, retienen y utilizan la información

# MODELO DE COMPETENCIAS

## ANALISIS DEL NEGOCIO

- Evolución de la industria
- FODA
- Nuevos negocios
- Visión y misión

## BUSQUEDA DE INFORMACION EMPRESARIAL

- Entrevistas con personal clave de la Organización para conocer su visión del negocio, los desafíos y las competencias necesarias para hacer frente a este entorno

# MODELO DE COMPETENCIAS

## PANEL DE EXPERTOS (altos ejecutivos, gerentes)

- Definir los principales resultados de los puestos/cargos
- Definir los principales desafíos
- Definir las situaciones críticas del trabajo
- Definir las competencias necesarias para estas situaciones

## IDENTIFICACION DE LA MUESTRA

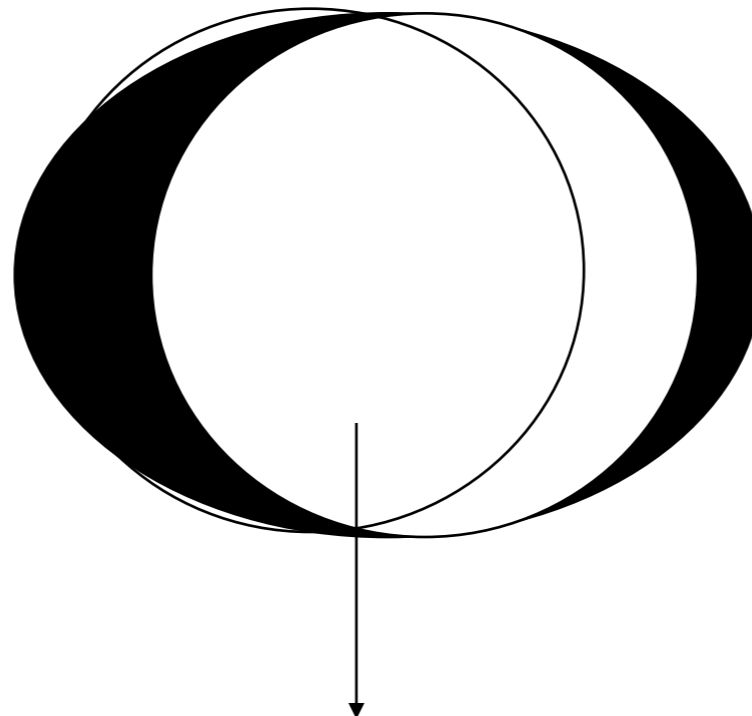
- Definir los criterios de excelencia para definir la muestra
- Personas de desempeño excelente y desempeño promedio para entrevistar

## RECOLECCION DE INFORMACION

# MODELO DE COMPETENCIAS

## DESARROLLO DEL MODELO

Atributos del  
empleado del  
desempeño  
excelente



Atributos del  
empleado del  
desempeño  
promedio

Atributos  
compartidos

# MODELO DE COMPETENCIAS

EJEMPLO

**Alineando la cultura**

Empowerment  
Liderazgo  
Impacto e Influencia  
Conciencia Organizacional

Integridad  
Empatía

**Desarrollando capacidades de largo plazo**

Orientación al cliente  
Desarrollo de Personas

**Definiendo la Dirección Estratégica**

Orientación a resultados  
Pensam. Conceptual  
Visión de negocios  
Orientación al mercado



# GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

# GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

## Objetivos

- Vincular los objetivos de la organización con los objetivos individuales para los colaboradores
- Orientar el desempeño de los colaboradores hacia las acciones claves por su impacto en los resultados de la organización
- Generar comunicación y coaching continuo entre supervisor y empleado, generando retroalimentación y acciones correctivas
  - Apoyar el desarrollo de los colaboradores en el largo plazo
    - Generar un clima que apoye el desempeño superior
- Lograr que el empleado asuma un rol activo en la gestión de su propio desempeño

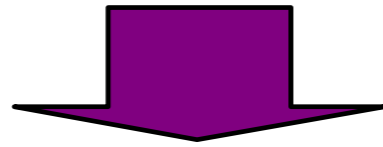
# DESEMPEÑO

## *Características fundamentales*

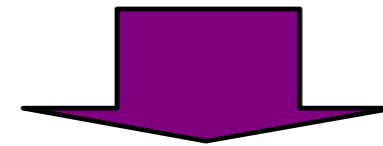
- Debe ser un modelo formal y uniforme en el diseño y en el criterio de evaluación para facilitar la comparación de los resultados y obtener una información del desempeño global de la empresa
- Debe aportar para el diagnóstico del desempeño en la empresa, brindando información homogénea para la toma de decisiones para la administración de las compensaciones, análisis de potencial, capacitación y desarrollo, promociones y movimientos de personal

# DESEMPEÑO

*Elementos*



*Aportes*



**Competencias  
Genéricas**

El Cómo?

**Gestión del  
Desempeño  
Individual**

El Qué?

**Secciones anexas**

Información  
adicional

# DESEMPEÑO

## *Gestión del Desempeño Individual*

- Permite evaluar al empleado el “Qué?” logra como resultados
- Permite evaluar la gestión individual aportando un valor agregado inmediato al desempeño de la organización
  - Son definidas por el supervisor para contribuir a los resultados del sector y organizacionales
    - Se evalúa a través de la asignación de objetivos individuales que posean un alineamiento con los objetivos organizacionales
- Facilita al empleado un beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir

# DESEMPEÑO

## **Competencias Genéricas (Organizacionales)**

- Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, rasgos y motivos que necesita un colaborador para lograr un desempeño requerido en su puesto de trabajo
- Son definidas por la alta Dirección con el convencimiento que contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales
  - Permite evaluar al empleado el “Cómo?” logra los resultados
- Son los cimientos en los cuales los resultados se basan y aseguran el éxito de la organización a un mediano y largo plazo

# DESEMPEÑO

## **Secciones Anexas**

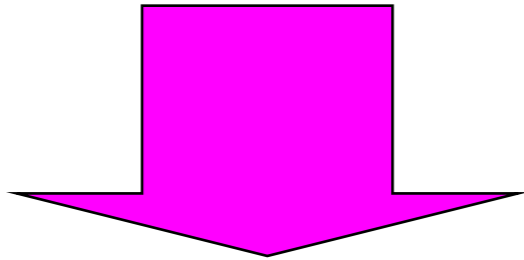
Posibilita al evaluador dejar por escrito información adicional sobre el desempeño de la persona, y sus necesidades de capacitación y posibilidades de desarrollo.

- *Revisión semestral*
  - *Fortalezas*
  - *Aspectos a mejorar*
- *Acciones de capacitación y desarrollo*
  - *Acciones de autodesarrollo*
- *Razones que influenciaron en el desempeño*

# DESEMPEÑO

**COMPETENCIAS + OBJETIVOS = DESEMPEÑO**

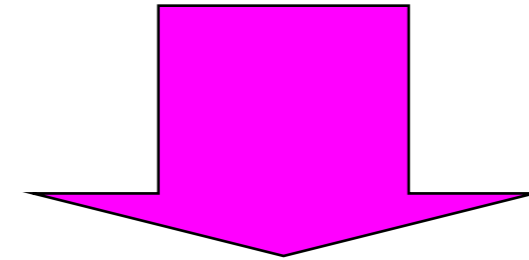
## Competencias



- que facilitan y expresan los comportamientos a través de los cuales se alcanzan resultados
- que se relacionan con los aspectos relevantes que conducen al éxito de un puesto de trabajo en la organización
- que se fundamentan con los valores y cultura de la organización

## Planificación del

## Desempeño(Objetivos)



- que permite alinear los objetivos individuales a los objetivos del negocio
- que orienta el desempeño individual hacia acciones que impactan en los resultados de la Cía.



# DESEMPEÑO

**Cómo alinear objetivos de la organización con los personales**



# PLANIFICACIÓN

El éxito de un proceso de planificación depende de:

- Discutir la estrategia y objetivos de la Organización y cómo se interrelacionan con el empleado, el jefe y el equipo
- Establecer con claridad los objetivos y los parámetros para medirlos
- Establecer los objetivos en términos de resultados, competencias y procesos de mejora
  - Dejar todo claro desde el principio entre jefe y subordinado

# COACHING

- Es un proceso continuo a través del cual se establece un diálogo constructivo entre jefe y subordinado
- Es un mecanismo para ayudar a conformar conductas y favorece el desarrollo de capacidades para el acortamiento de brechas entre el desempeño real y el deseado
- Es una forma de afrontar problemas de desempeño
  - Es una manera de estimular el desempeño sobresaliente

# REVISIÓN DEL DESEMPEÑO

- Es un evento anual para discutir el desempeño pasado y futuro y determinar el futuro desarrollo del empleado
- Es una manera de hacer que el individuo perciba su situación presente e intuya la futura
  - Es un mecanismo para evaluar competencias y efectividad
- Es un refuerzo a la autoestima y a la que cuestiona la relación entre las aspiraciones personales y el logro de metas
- Es un proceso que se apoya en evaluaciones provenientes de varios jueces apoyado para ello en diversos instrumentos (360°)

## RECOMPENSA

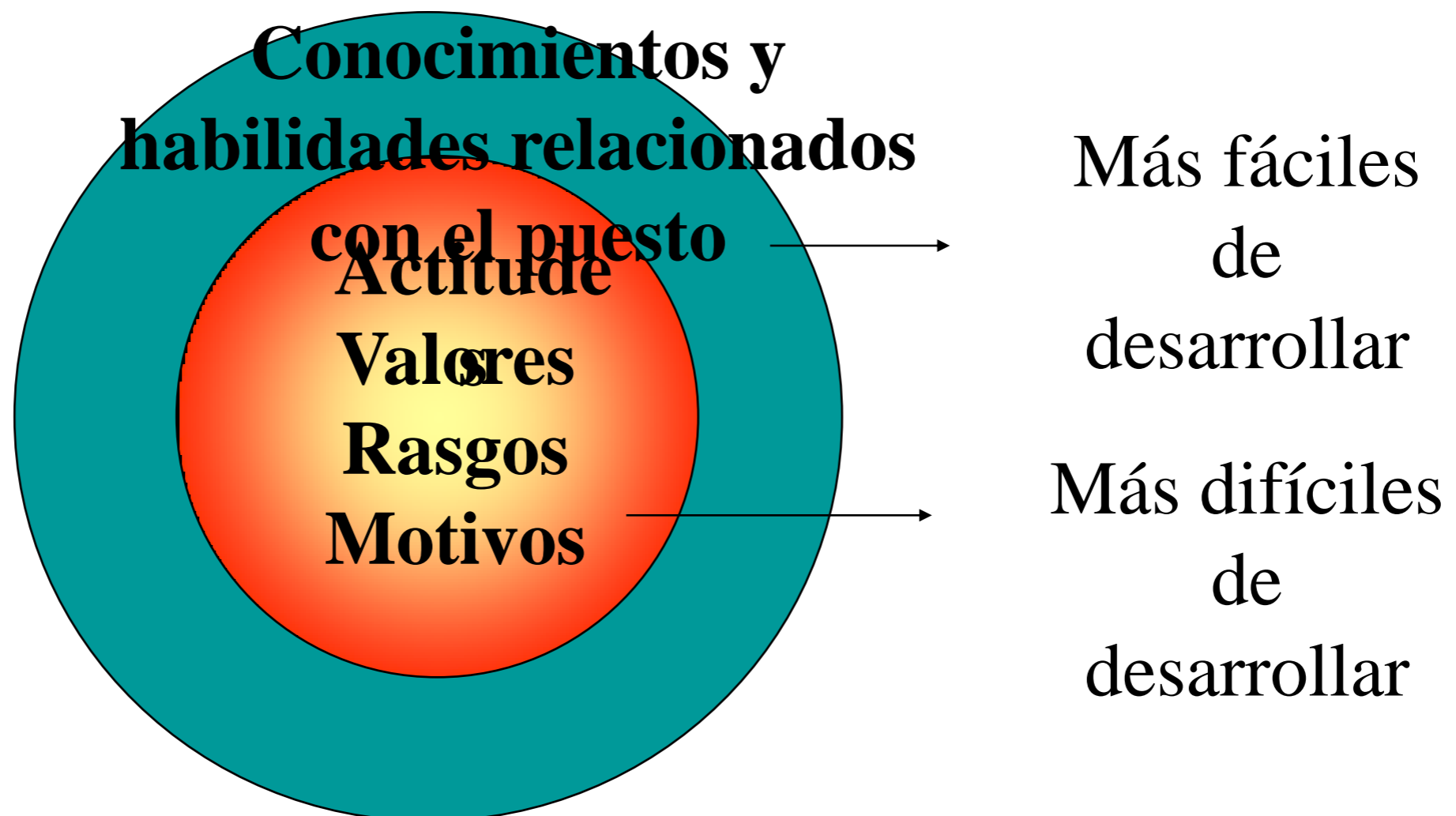
- Es un mecanismo que envía el mensaje respecto a aquello que la organización considera importante
  - Objetivos operativos y estratégicos
    - Competencias
- Es el fin de un ciclo y el principio del siguiente
  - Es la manera de evitar actitudes como:
    - Para que me sirve esto?
  - Para que me molesto en hacer tal cosa?

**DESARROLLO**

# DESARROLLO

Todas las competencias pueden ser desarrolladas, pero algunas más fácilmente que otras. Algunas requieren un esfuerzo constante durante un largo período de tiempo.

Generalmente, las más difíciles de notar son las más difíciles de desarrollar.



# DESARROLLO

## **Obstáculos externos**

- Ambiente o cultura de la organización
- Competencia desalentada o no permitida

## **Obstáculos internos**

- Incomprensión de la situación por parte de una persona (conocimiento)
- Considerar la demostración de la competencia como inapropiada (rol social)
- No disfrutar de realizar una acción asociada a una competencia (motivo)



# DESARROLLO

## Muy difícil de desarrollar

- Orientación al logro
  - Autoconfianza
  - Integridad

## Difícil de desarrollar

- Orientación al cliente
  - Iniciativa
  - Impacto e influencia
- Pensamiento conceptual
- Pensamiento analítico

## Desarrollables

- Desarrollo de personas
  - Liderazgo
  - Trabajo en equipo
- Búsqueda de información
- Orientación al aprendizaje

## Algunas opciones de desarrollo

- Formación
- Asignaciones especiales
  - Proyectos

- Trainee
- Suplencias
- Benchmark

## DESARROLLO

La **Planificación de Carrera** tiene por objetivo identificar los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la Organización (rutas). Pueden ser por áreas o por características de las personas (altos potenciales)

Los **Planes de Sucesión** se analizan en el contexto de la Planificación de Carrera, como el matching de las personas con los cargos (puestos claves y personas potenciales para ocuparlos)

El **Desarrollo de Carrera** provee herramientas a las personas para mejorar su desempeño actual y prepararse para desempeñarse en nuevos roles (entrenamiento, formación)

El **Autodesarrollo** depende de lo que cada uno pueda aportar (valor agregado) a la Organización – empleabilidad. Las personas deben pensar en sus carreras profesionales y generar oportunidades.

# DESARROLLO

El enfoque integrador de los conceptos de Planificación de Carrera, Plan de Sucesión y Desarrollo de Carrera, permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Asegurar que los requerimientos de sucesión gerencial sean satisfechos
- Proveer entrenamiento y experiencia que permita a las personas alcanzar su máximo potencial
- Guiar y estimular a la gente a realizar una carrera exitosa en línea con sus talentos y ambiciones
- Ayudar a la gente a identificar sus habilidades y competencias necesarias para el rol actual y futuro
- Alinear e integrar las aspiraciones personales con los objetivos organizacionales
- Desarrollar caminos de carrera y planes que muevan a los individuos en todas las direcciones, no necesariamente hacia arriba
- Revitalizar a la gente que está estancada en su carrera
- Proveer a la gente de la oportunidad de desarrollarse por sí mismos.

## DESARROLLO

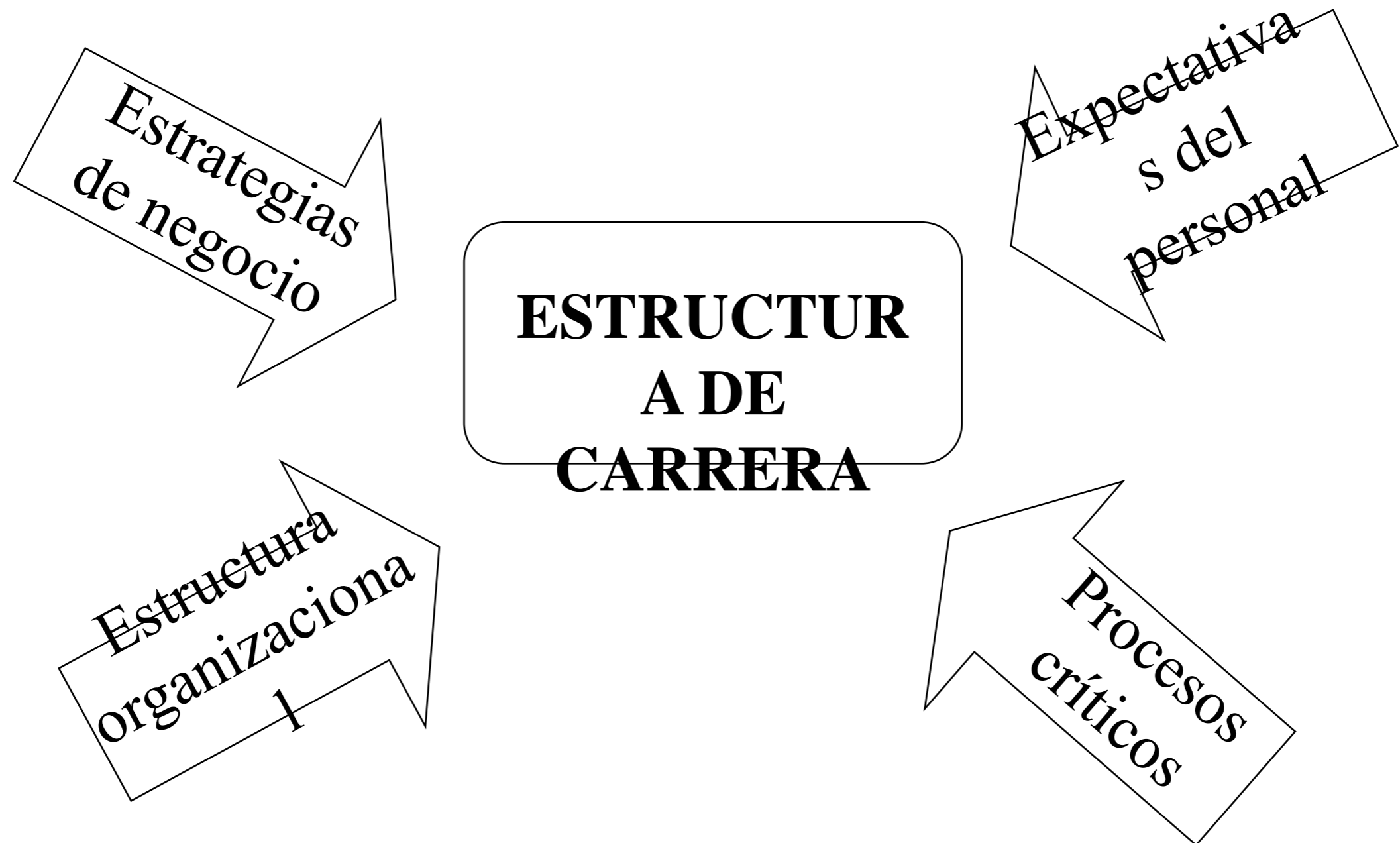
- Uno de cada tres trabajadores planea dejar la compañía dentro de los próximos dos años.
- Cuesta alrededor de \$ 250.000 reemplazar y entrenar a un ejecutivo senior
- La pérdida de los empleados, especialmente los de alto desempeño, tiene un tremendo impacto en los resultados, hasta un 50% de los mismos
- Los principales factores de la pérdida de talentos son “el liderazgo” y “las oportunidades de desarrollo de carrera” – NO el pago
- Los empleados dejan a sus Jefes y no a la Organización

## **RETENCION DE PERSONAL**

- Expatriar personal
  - MBA's
- Plan de Carrera
- profesional experto
  - gerencial

# DESARROLLO

## Factores que afectan la Planificación de Carrera



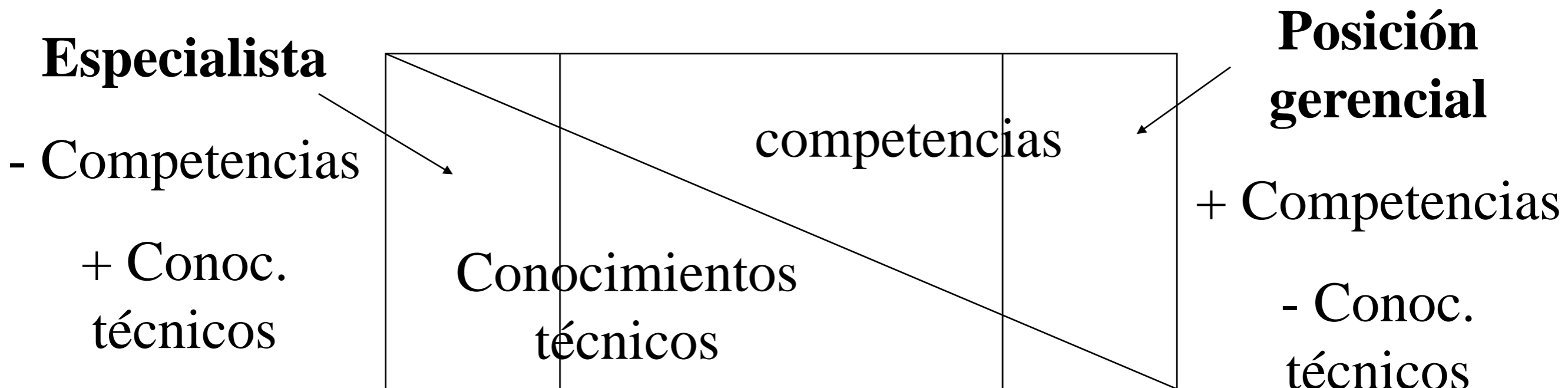
# DESARROLLO

**Plan de Sucesión:** puestos claves que debieran estar cubiertos

**Plan de Carrera:** puestos relacionados para el desarrollo

**Carreras de especialistas:** impacto en aspectos técnicos

**Posiciones gerenciales:** impacto en competencias



## DESARROLLO

Puesto 3	Comp. entrada	Comp. salida
	Desaf. entrada	Desaf. salida

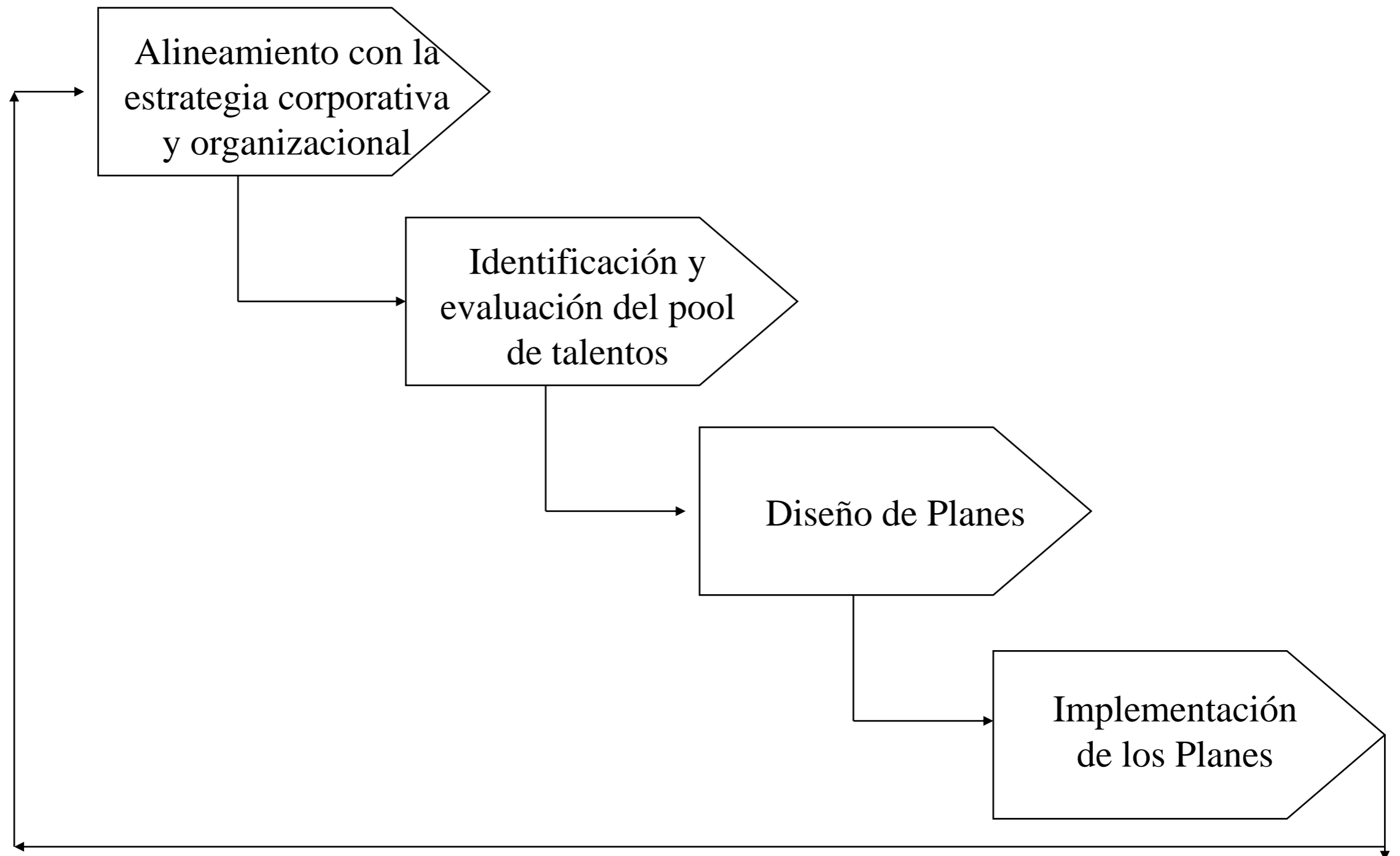
Puesto 2	Comp. entrada	Comp. salida
	Desaf. entrada	Desaf. salida

Puesto 1	Comp. entrada	Comp. salida
	Desaf. entrada	Desaf. salida

Los comportamientos y desafíos de salida del puesto 1 deberán ser los comportamientos y desafíos de entrada del puesto 2.  
Imprescindible conocer los puestos y conocer los comportamientos

# DESARROLLO

## Metodología





# DESARROLLO

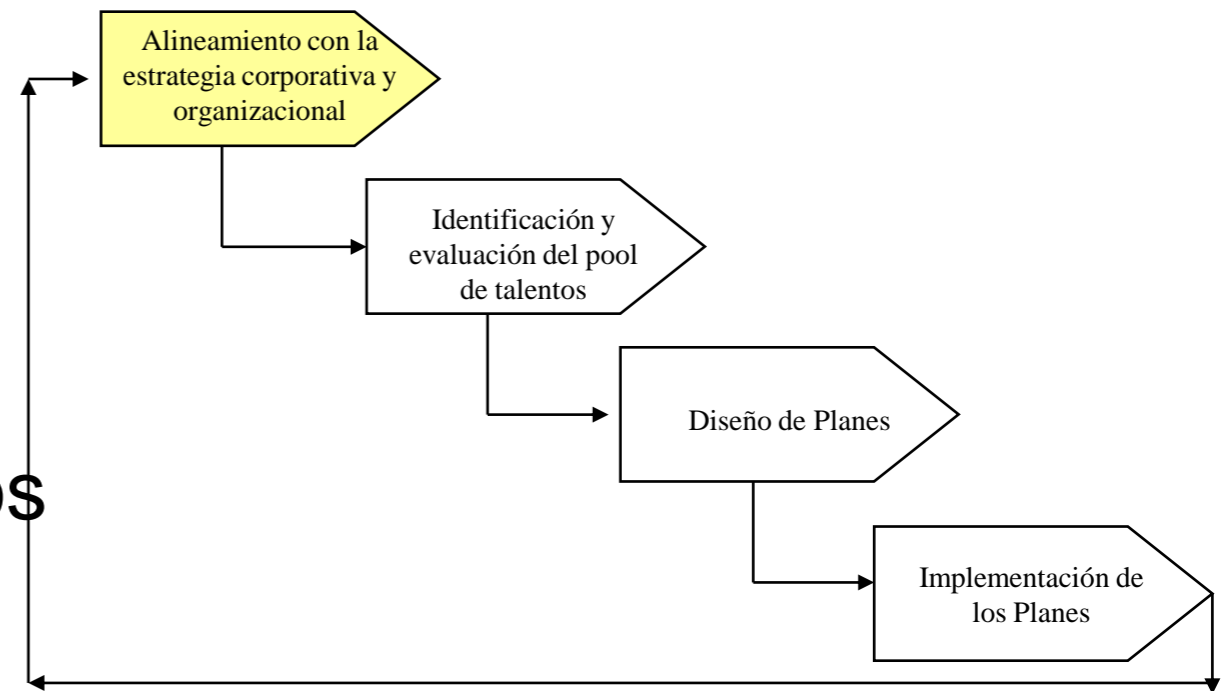
Objetivos estratégicos

Cultura target

Identificación de roles críticos

Planificación del proyecto

Definición de la estrategia de comunicación

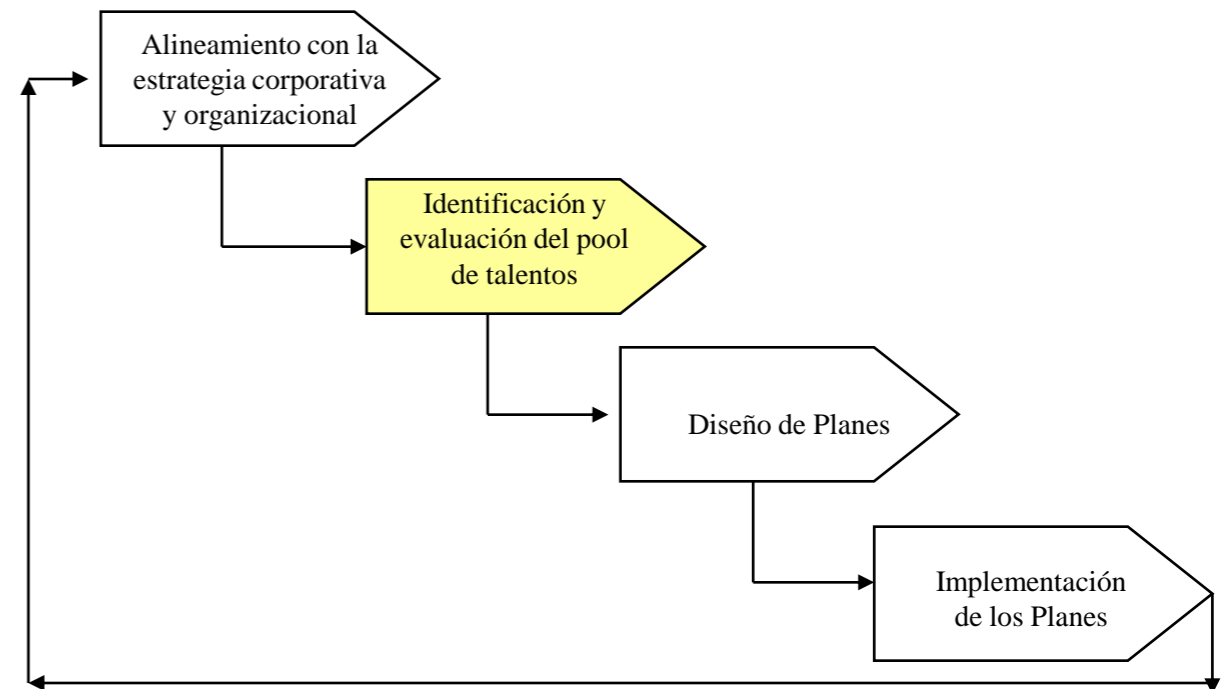


# DESARROLLO

Definición de los requerimientos de los roles clave, habilidades y competencias

Proceso de Assessment

Clasificación de candidatos (potencial – desempeño)



# DESARROLLO

<b>Promocionable</b>	(7) Recientemente promovido (< de 6 meses en la posición)	(3) Desarrollar desempeño	(1) Mover ahora
<b>Promocionable con desarrollo</b>	(8) Gestionar para fortalecer el desempeño	(5) Gestionar para fortalecer el desempeño	(2) Desarrollar habilidades superiores
<b>Requiere desarrollo</b>	(9) Recientemente promovido (< de 6 meses en la posición)	(6) Gestionar para fortalecer el desempeño	(4) Maduro para desarrollar
	<b>Desempeño Estándar</b>	<b>Desempeño Superior</b>	<b>Desempeño Excepcional</b>

Promocionable: Tiene las 7 competencias necesarias

Promocionable con desarrollo: Le faltan desarrollar 2 competencias del puesto target

Requiere desarrollo: Tiene solo 3 competencias del puesto target

# DESARROLLO

Presentación a la alta dirección

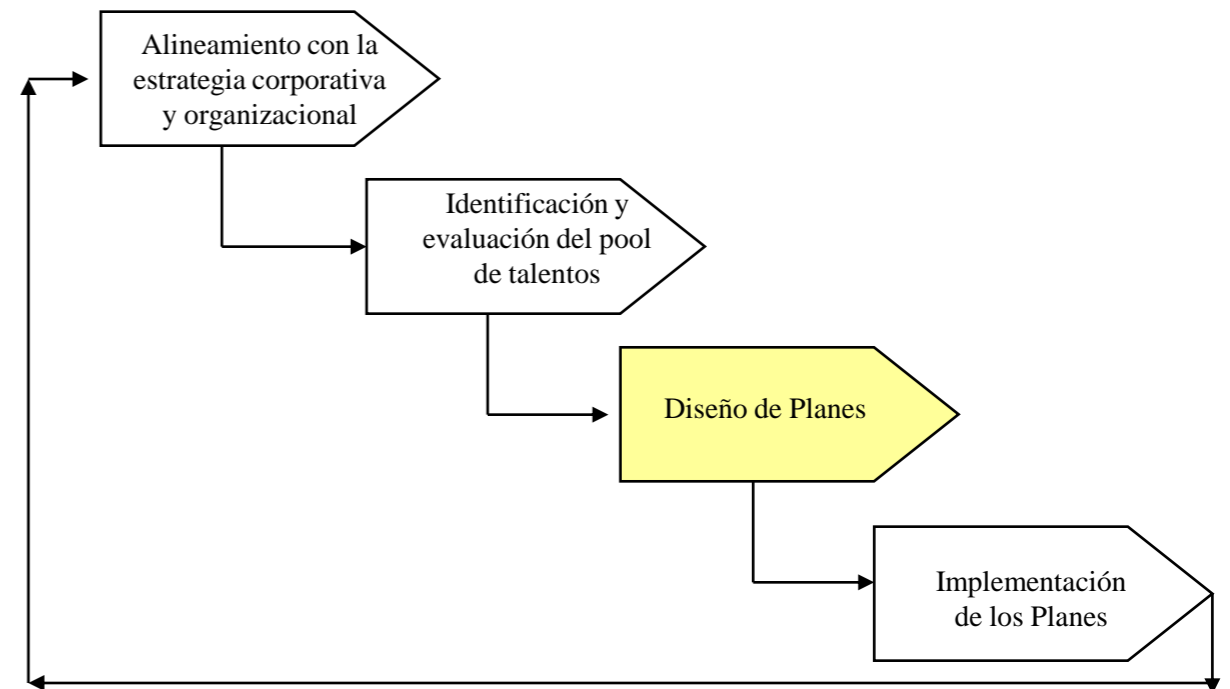


Resultados:

- Assessment
- Alternativas de desarrollo
- Implicaciones organizacionales



Definición de estrategias de implementación



# DESARROLLO

Iniciar actividades de desarrollo

- Asignaciones
- Coaching

- Entrenamiento y desarrollo focalizado

Acordar planes de desarrollo individual con el participante y su gerente

Establecimiento de indicadores para medir y monitorear el progreso del plan (individual y organizacional)

