

# Índice

<b>Presentación</b> .....	11
<b>PARTE I. BUENAS PRÁCTICAS</b> .....	25
<b>CAPÍTULO 1. Desarrollo del talento dentro de la organización</b> .....	29
• Introducción a las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos .....	30
• Los distintos programas para el desarrollo del talento .....	35
• Modelo para construir talento organizacional .....	46
• Los principales objetivos –y finalidades– de los programas organizacionales para el desarrollo del talento .....	54
• Relación entre los distintos programas para el desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones .....	58
<b>CAPÍTULO 2. Cómo medir y evaluar las capacidades</b> .....	67
• Las capacidades deben medirse en relación con el puesto (actual o futuro, según corresponda) .....	68
• Herramientas más frecuentes utilizadas para la medición de capacidades (conocimientos y competencias) .....	72
• Las <i>Fichas de evaluación</i> en la Metodología Martha Alles .....	73
• Cómo medir capacidades cuando la organización ha definido un modelo de valores .....	82
• A modo de conclusión. Reflexión final sobre mediciones .....	89
<b>CAPÍTULO 3. Cómo elegir entre varias opciones</b> .....	93
• Aplicación de técnicas cuantitativas en la comparación de candidaturas .....	94
• Comparar candidaturas considerando los diferentes atributos .....	99
• Método propuesto para decidir entre varias candidaturas .....	102
• La experiencia profesional en la aplicación de técnicas cuantitativas .....	107
<b>PARTE II. SUCESIÓN Y PROMOCIONES</b> .....	113
<b>CAPÍTULO 4. Planes de sucesión</b> .....	119
• <i>Planes de sucesión</i> . Su importancia .....	120
• <i>Planes de sucesión</i> . Principales características .....	122
• Cómo iniciar el programa .....	124
• Cómo realizar un plan de formación o desarrollo de personas .....	129

•	Cómo se maneja la edad de retiro en <i>Planes de sucesión</i> .....	131
•	Principales diferencias entre <i>Planes de sucesión</i> y <i>Diagramas de reemplazo</i> .....	132
•	Relación entre <i>Planes de sucesión</i> y otros programas para el desarrollo del talento .....	133
•	Implementación en etapas .....	134
<b>CAPÍTULO 5. Diagramas de reemplazo</b> .....		139
•	<i>Diagramas de reemplazo</i> . Su importancia .....	140
•	Cómo iniciar el programa .....	142
•	Etapas sugeridas .....	148
•	Principales diferencias entre <i>Diagramas de reemplazo</i> y <i>Planes de sucesión</i> .....	152
•	Relación entre <i>Diagramas de reemplazo</i> y otros programas para el desarrollo del talento .....	153
<b>CAPÍTULO 6. Carrera gerencial y especialista</b> .....		157
•	Diseñar distintos tipos de carrera para el desarrollo de personas .....	158
•	Carrera gerencial .....	167
•	Carrera como especialista .....	169
•	Cómo ingresan los colaboradores a las diferentes carreras .....	172
•	Relación entre <i>Carrera gerencial y especialista</i> y otros programas para el desarrollo del talento .....	175
<b>CAPÍTULO 7. Planes individuales para alcanzar un nivel superior</b> .....		179
•	Planes individuales de desarrollo para alcanzar un nivel superior .....	180
•	Actividades sugeridas para alcanzar un nivel superior .....	183
•	Planes individuales relacionados con <i>Planes de sucesión</i> , <i>Diagramas de reemplazo</i> y <i>Carrera gerencial y especialista</i> .....	186
•	Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos .....	189
•	Promociones y potencial de los colaboradores .....	195
<b>PARTE III. PROGRAMAS DE DESARROLLO</b> .....		201
<b>CAPÍTULO 8. Planes de carrera</b> .....		205
•	Qué significa la expresión <i>Planes de carrera</i> .....	206
•	<i>Planes de carrera</i> en relación con la estrategia organizacional .....	213
•	Un <i>Plan de carrera</i> "paso a paso" .....	217
•	Aspectos a tener en cuenta para <i>Planes de carrera</i> exitosos .....	222
•	Los <i>Planes de carrera</i> multiárea .....	227
•	Beneficios de implementar <i>Planes de carrera</i> .....	230
•	Relación entre <i>Planes de carrera</i> y otros programas para el desarrollo del talento .....	232

<b>CAPÍTULO 9. Plan de jóvenes profesionales</b> .....	235
• ¿Por qué implantar programas específicos para jóvenes profesionales? .....	236
• <i>Plan de jóvenes profesionales (JP)</i> . Claves del éxito .....	238
• <i>Programas de JP</i> : desarrollo de carrera sin especificar el área en el ingreso.....	243
• <i>Programas de JP</i> : desarrollo de carrera con área asignada en el ingreso.....	246
• Formación y desarrollo de competencias en los <i>Programas de JP</i> .....	249
• Relación entre <i>Plan de jóvenes profesionales</i> y otros programas para el desarrollo del talento .....	250
<b>CAPÍTULO 10. Personas clave</b> .....	255
• ¿Por qué implantar programas para personas consideradas “clave”? .....	256
• Aspectos relevantes a tener en cuenta en <i>Personas clave</i> .....	258
• <i>Personas clave</i> para toda la organización o para algunas áreas .....	260
• Comenzar por el principio. Definir objetivos y alcance .....	262
• Relación entre <i>Personas clave</i> y otros programas para el desarrollo del talento .....	265
<b>CAPÍTULO 11. Planes individuales para crear talento</b> .....	269
• Planes individuales de desarrollo para crear talento .....	270
• Actividades sugeridas para crear talento .....	273
• Planes individuales relacionados con <i>Planes de carrera</i> , <i>Programas de jóvenes profesionales</i> y <i>Personas clave</i> .....	276
• Crear talento paso a paso .....	279
• Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos .....	280
<b>PARTE IV. ENTRENAMIENTO</b> .....	289
<b>CAPÍTULO 12. Mentoring</b> .....	295
• Programas organizacionales de <i>Mentoring</i> .....	296
• Etapas de un programa de <i>Mentoring</i> .....	301
• Pros y contras de los programas de <i>Mentoring</i> .....	310
• <i>Mentoring</i> y desarrollo de competencias .....	311
• Relación entre <i>Mentoring</i> y otros programas para el desarrollo del talento .....	312
<b>CAPÍTULO 13. Entrenamiento experto</b> .....	317
• Principales características de <i>Entrenamiento experto</i> .....	318
• Etapas de <i>Entrenamiento experto</i> .....	321
• <i>Entrenamiento experto</i> : el entrenador interno o externo. Pros y contras .....	326
• Entrenador interno y jefe entrenador. Diferencias .....	327
• <i>Entrenamiento experto</i> . Pros y contras. Su aplicación para el desarrollo de diferentes capacidades .....	328

• Relación entre <i>Entrenamiento experto</i> y otros programas para el desarrollo del talento .....	329
<b>CAPÍTULO 14. Jefe entrenador</b> .....	<b>333</b>
• Principales características del rol de entrenador que deben asumir todos los jefes .....	334
• <i>Jefe entrenador</i> como programa organizacional .....	336
• Mentor, entrenador experto interno y <i>jefe entrenador</i> . Diferencias .....	339
• ¿Qué implica ser <i>jefe entrenador</i> ? .....	341
• Los “sí” y los “no” de un <i>jefe entrenador</i> .....	344
• <i>El jefe entrenador</i> y desarrollo de capacidades de sus colaboradores .....	353
• Relación entre <i>Jefe entrenador</i> y otros programas para el desarrollo del talento ..	354
<b>CAPÍTULO 15. Cómo transferir cultura a través de los programas para jefes</b> .....	<b>359</b>
• Los planes para jefes se recomiendan como una vía para transferir y transmitir cultura.....	360
• Actividades sugeridas para transferir cultura a través de los jefes .....	361
• Planes individuales relacionados con <i>Mentoring</i> , <i>Entrenamiento experto</i> y <i>Jefe entrenador</i> .....	365
• Planeamiento y control por parte de Recursos Humanos .....	367
<b>Anexos</b> .....	<b>377</b>
• Anexo I. Glosario .....	379
• Anexo II. Cómo tratan otros autores la temática <i>desarrollo de personas dentro de la organización</i> .....	395
• Anexo III. Libros de Martha Alles sobre formación y desarrollo de personas ...	403
• Anexo IV. Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para <i>Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones</i> .....	409
<b>Bibliografía</b> .....	<b>421</b>
<b>Unas palabras sobre la autora</b> .....	<b>427</b>
<b>Guía de lecturas</b> .....	<b>429</b>