



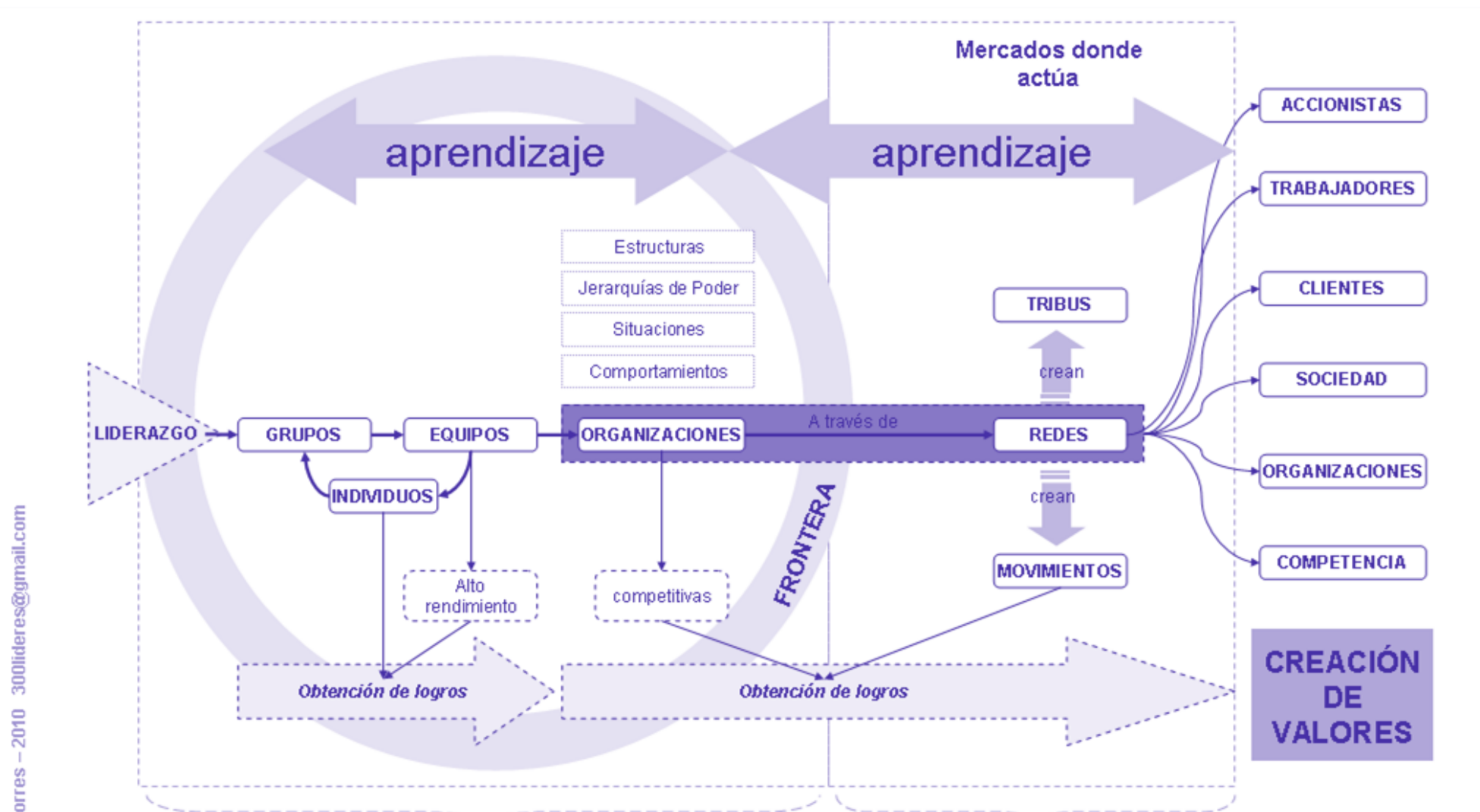
Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA](#)

MÓDULO 4: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

DESARROLLO DEL PERSONAL

Gestión de procesos en Recursos
Humanos

Mapa Desarrollo Organizacional



ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL

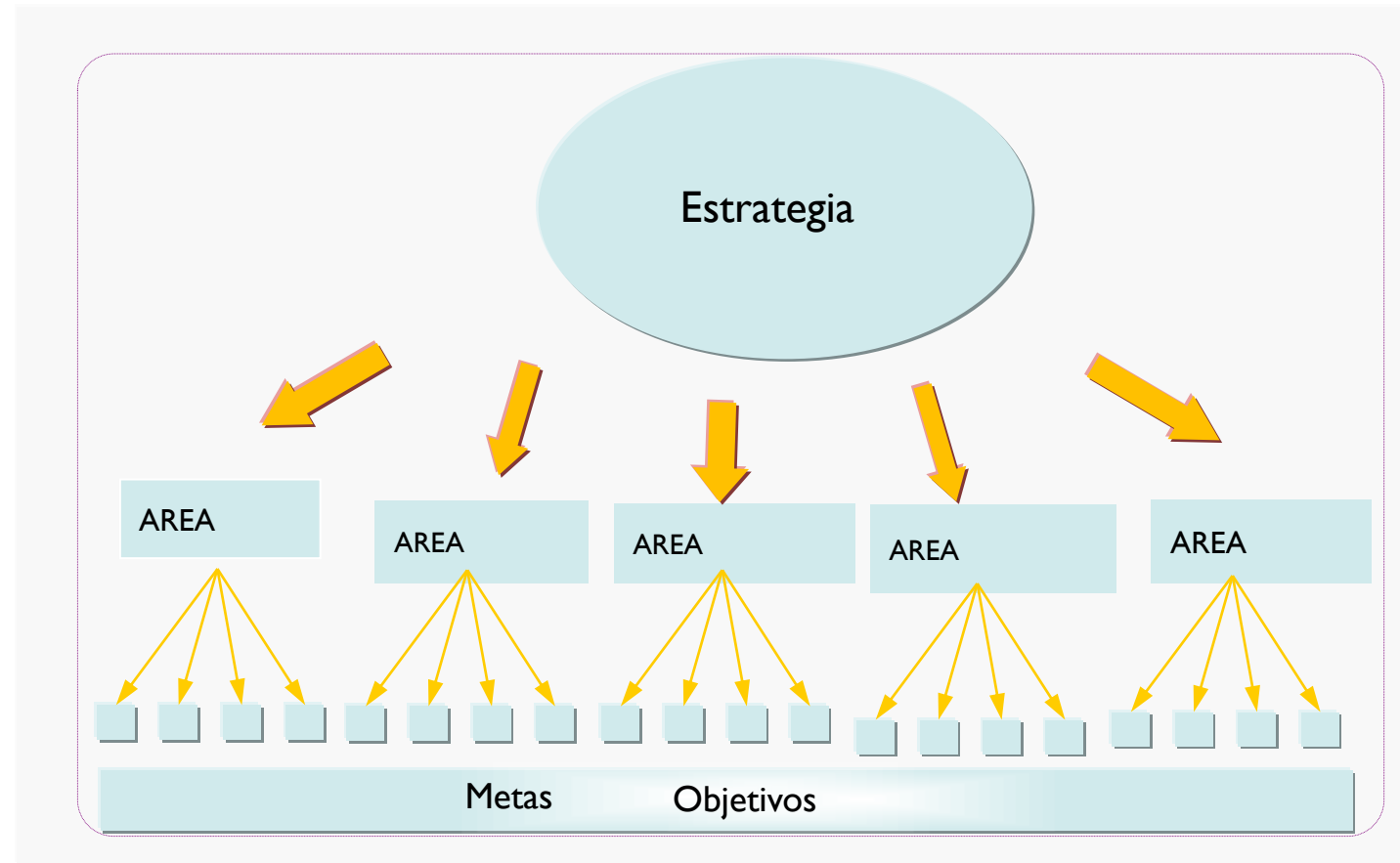
Situación del
negocio

M
I
S
I
Ó
N

y

V
I
S
I
Ó
N

Condiciones
del entorno





METAS

METAS ORGANIZACIONALES

Valor- Económico
Estabilidad
Imagen- Prestigio



METAS AREA

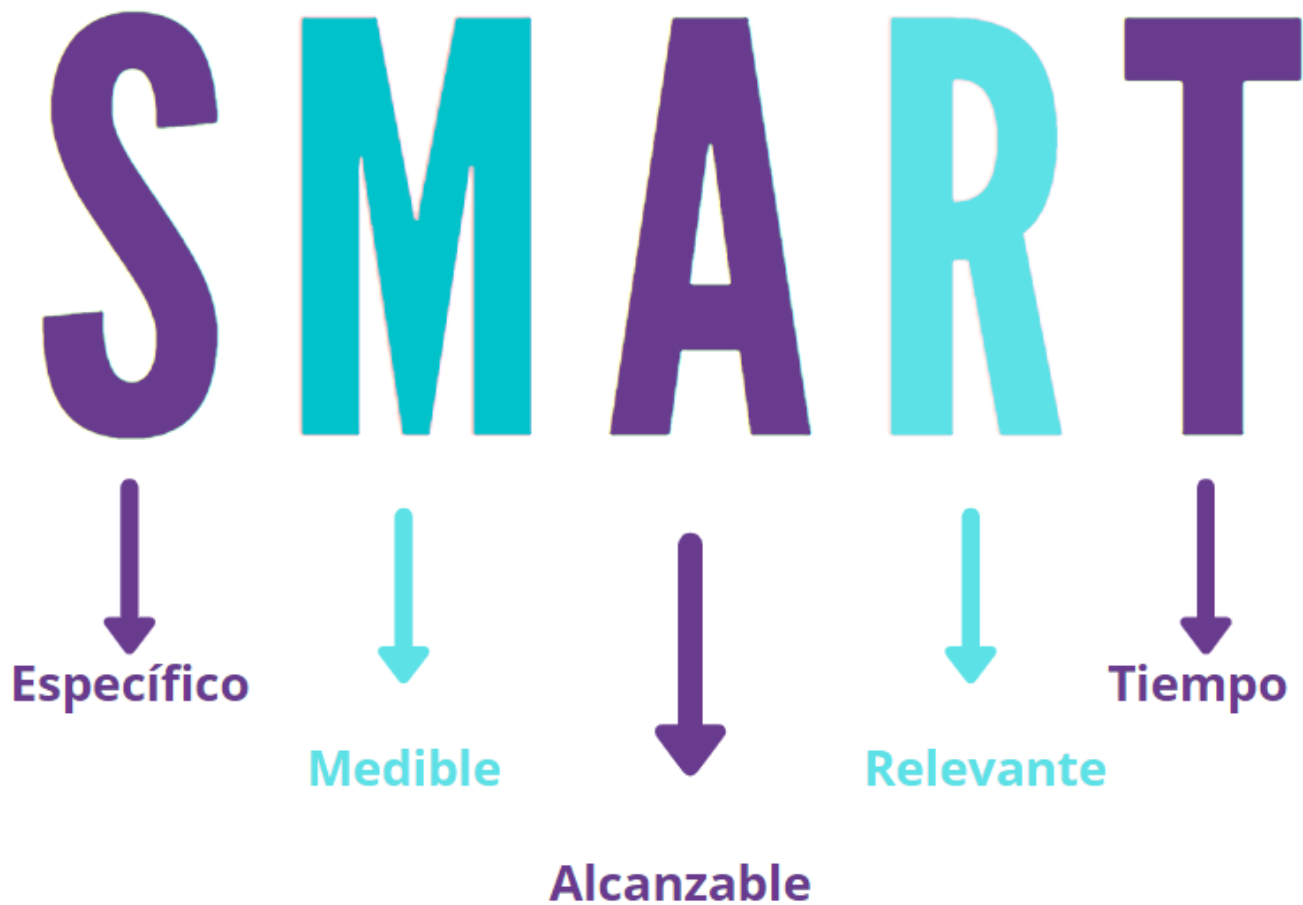
Valor- Económico
Estabilidad
Imagen- Prestigio



METAS CARGO

Valor- Económico
Estabilidad
Imagen- Prestigio

METAS – SMART





EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Evaluación de jefe

- Jefe realiza evaluación sin involucrar al trabajador

Evaluación 90 grados

- Autoevaluación
- Evaluación del jefe

Evaluación 360 grados

- Autoevaluación
- Jefe
- Sub alterno
- Par
- Cliente

*** El éxito está no en los resultados sino en cómo **GESTIONO** los resultados**

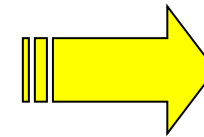
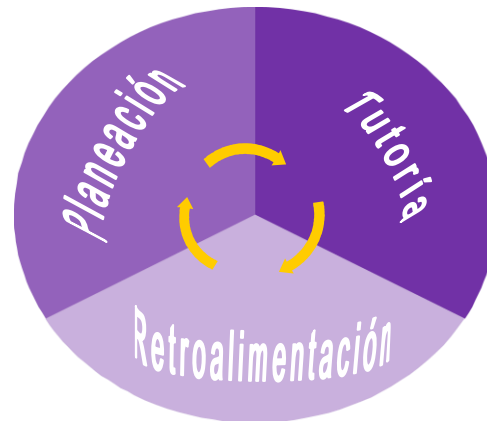
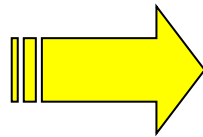
*** El éxito de la evaluación de desempeño esta en el **Feedback****

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

- Desarrollar y gestionar el talento de las personas
- Incrementar el desempeño general de la empresa
- Contribuir al logro de los objetivos corporativos
- Fomentar una cultura de alto desempeño

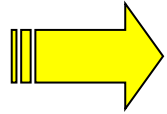
Estrategia
de Negocio



Resultados

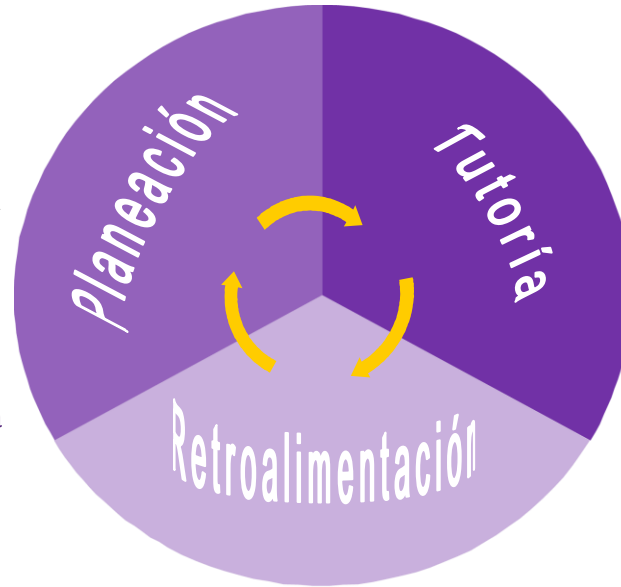
FASES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Estrategia de Negocio



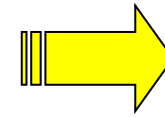
Fase 1 – Planeación

- Qué queremos lograr y cómo lo vamos a lograr
- Establecer acuerdos y compromisos
- Objetivos:
 - Orientación al logro
 - Desarrollo personal (competencias)



Fase 2 – Tutoría

- Acompañamiento
- Retroalimentación
- Desarrollo de confianza



Resultados

Fase 3 – Retroalimentación

- Medición/Calificación
- Seguimiento
- Acciones de mejora
- Reconocimiento



PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Planeación	Tutoría	Retroalimentación - Reconocimiento	
■ Permite traducir la estrategia de negocio en objetivos, metas y acciones entendidas por todos ■ Todos los aspectos del desempeño importan ■ Los objetivos incluyen comportamientos y resultados ■ Los empleados juegan un papel importante en el proceso de planeación del desempeño ■ Los obstáculos para un buen desempeño se identifican y resuelven	■ Los líderes son responsables de proporcionar una tutoría efectiva ■ Los líderes se entrenan para dar una tutoría efectiva ■ Los líderes modelan comportamientos asociados a una tutoría efectiva (ej: empatía, desarrollo de talentos) ■ Los líderes deben de fomentar una cultura de alto desempeño y desarrollo de talentos ■ Se llevan a cabo sesiones de retroalimentación formales e informales a lo largo del año	■ La auto-evaluación es fundamental ■ El diálogo abierto y de dos vías es importante ■ La sesión incluye la evaluación del desempeño y las oportunidades de desarrollo	■ Mencionar qué se hizo bien y qué se puede desarrollar ■ Claridad acerca de cómo el desempeño se reconoce ■ Diferenciar tipos de reconocimiento

- Identificar el qué
- Clarificar el cómo
- Compromiso
- Acuerdo

- Da seguimiento
- Da retroalimentación
- Recibe retroalimentación

- Desarrolla la confianza y la capacidad de otros
- Retoma información de todo el año
- Calificar el desempeño
- Identificar acciones para mejorar el desempeño

- Identificar personas con potencial y que demuestran un alto desempeño
- Reconocer esfuerzo

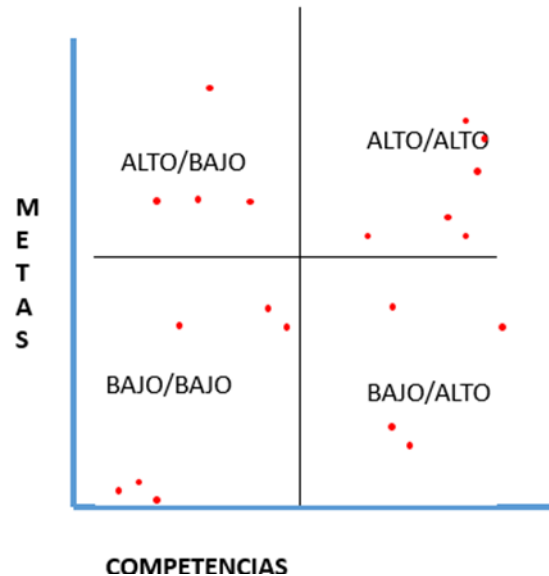


PLANES DE ACCIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Valores de Calificación:	1	2	3	4	5
Orientacion al resultados		X			
Trabajo en equipo		X			
Relacionamiento con personas			X		
Adaptabilidad			X		
Efectividad: Cumple metas establecidas.			X		

IV. PLAN DE ACCIÓN (Identifique 03 competencias a desarrollar como máximo y proponga acciones de mejora)	
COMPETENCIA	PLAN DE ACCIÓN

MATRICES PARA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES



- Planes de Sucesión
 - Cargos Claves
 - Cargos Críticos
- Altos Potenciales
- Planes de carrera acorde a estrategia de negocio
 - Expansión
 - Nuevos Negocio
 - Adquisición
 - Fusión
 - Reducción

Planificación de Carrera



Proceso de Planificación de Carrera

1. ORGANIZAR PANELES DE EXPERTOS POR AREA PARA IDENTIFICAR:

- ✿ Procesos/Áreas Críticas.
- ✿ Selección de Cargos Meta - Carrera
- ✿ Competencias - Conocimientos

2. DESARROLLAR MODELO DE COMPETENCIAS CARGO/ROL META

- ✿ Atributos compartidos promedio y excelente.
- ✿ Atributos desempeño excelente

3. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES / RETOS

4. DESARROLLAR MODELOS DE COMPETENCIAS
- ECC
- CUESTIONARIOS
- PANEL DE EXPERTOS

- ✿ Selección cargos-roles contributorios.
- ✿ Entrevista – encuesta muestra empleados.

5. EFECTUAR ANALISIS DE TAREAS

- ✿ Tareas-Situaciones Críticas e Importantes

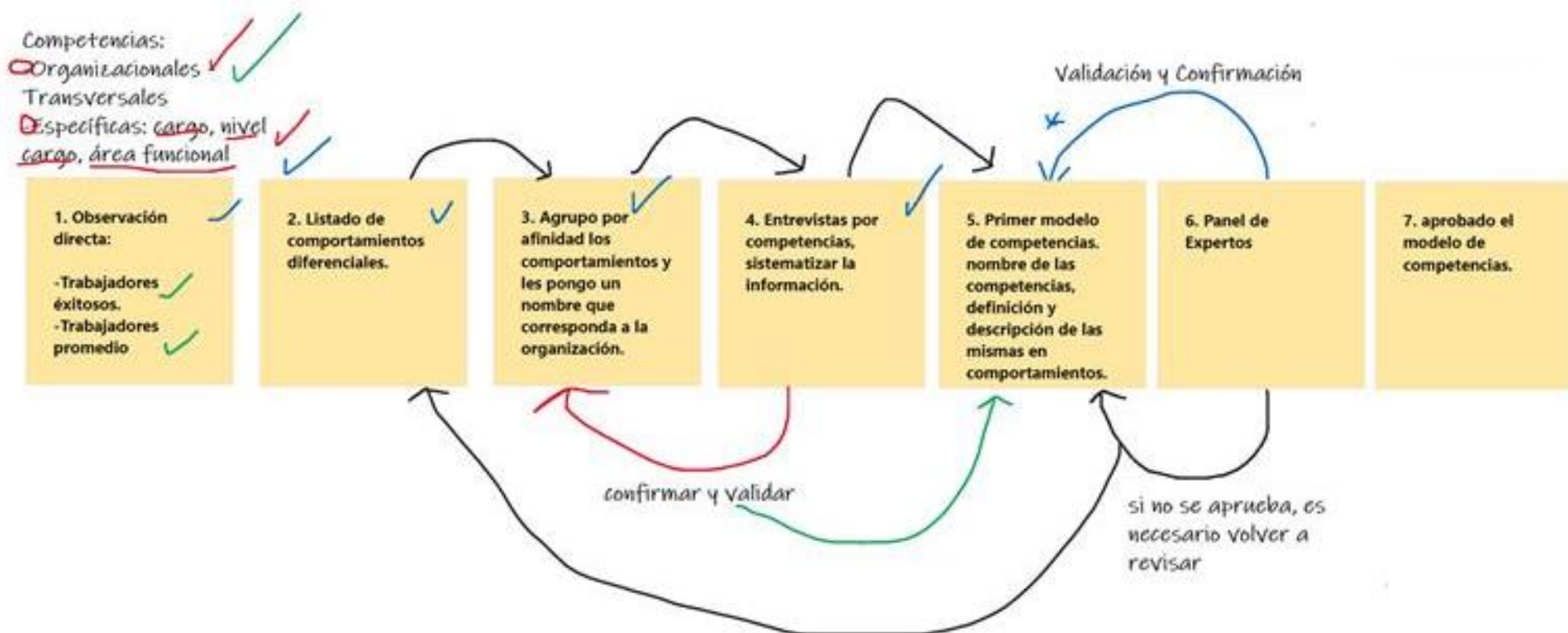
6. DISEÑAR RUTAS DE CARRERA

- ✿ Combinar data de encuestas, panel y adiestramiento

7. IMPLANTAR EL SISTEMA DE PLANIFICACION DE CARRERA

- ✿ Elaborar planes de eventos de desarrollo y entrenamiento
- ✿ Análisis de brechas "Assessment"
- ✿ Asesoramiento sistemático

Proceso para definir competencias o atributos





Rutas de Carrera basada en Competencias - Area de Ventas

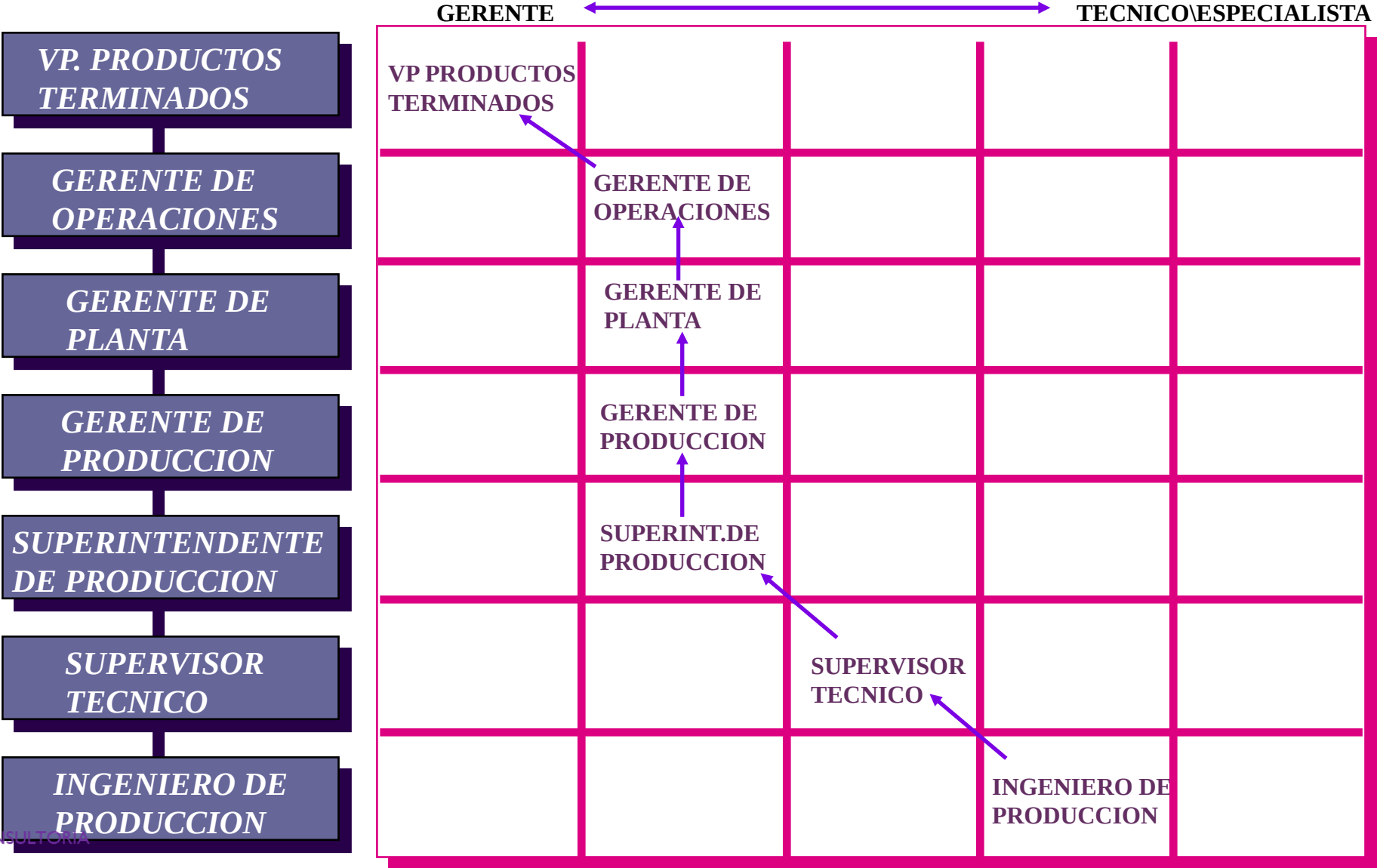
Niveles de Ventas	Iniciativa	Liderazgo de Equipo	Desarrollo de otros	Preocupación por e orden y calidad	Conciencia Organizacional
Gerente de Clientes Críticos	Crea oportunidades a largo plazo	Asume el liderazgo	Desarrolla al cliente	Conceptualiza	Utiliza influencia externa
Lider de Equipo por Cuentas	Prevé problemas o dificultades	Usa poder, autoridad y recursos	Gerencia el entrenamiento especializado interno	Es disciplinado	Construye Compromiso
Vendedor Consultivo	Se adelanta (1 año)	Gerencia el Equipo	Gerencia el proceso de desarrollo	Es oportuno	Asume posiciones de bajo perfil
Vendedor Especializado	Se anticipa (6 meses)	Forma Equipos	Selecciona y supervisa	Focaliza	Genera apoyo
Representante de Ventas III	Toma decisiones rápidas	Participa en el equipo de los clientes	Da retroalimentación y supervisa a otros	Prioritiza	Entiende como trabaja la organización del cliente
Representante de Ventas II	Aprovecha la oportunidad	Trabaja dentro del sistema	Orienta a otros	Organiza	Entiende el sistema de compra y distribución del cliente
Representante de Ventas I	Supera obstáculos	Es miembro importante del equipo	Enseña a otros	Es preciso	Se ajusta y adapta
Servicio al Cliente	Trabaja duro	Participa y coopera	Da apoyo positivo	Es meticuloso	Entiende los procedimientos

Ruta de carrera basada en competencias Dirección estratégica

Competencias	Abogado II	Asociado	Socio Departamental	Socio General	Socio General2
	Comp. Entrante	Por Desarrollar/Comp. Entrante/	Por Desarrollar/Comp. Entrante/	Por Desarrollar/Comp. Entrante/	Por Desarrollar
Pensamiento Analítico	Identifica puntos a favor o en contra de un planteamiento o decisión.	Reconoce posibles causas de la situación o consecuencias de acciones.	Analiza la consistencia interna de un planteamiento. Anticipa obstáculos y próximos pasos.		
Pensamiento Conceptual	Utiliza el sentido común para resolver el problema.	Identifica discrepancias, tendencias o ausencias de datos en la información.	Aplica el conocimiento de la Ley/Jurisprudencia o casos anteriores para revisar una situación o caso actual.	Integra ideas u observaciones complejas y las explica con claridad y sencillez.	
Conocimiento Técnico	Toma iniciativa para asistir a cursos/conferencias para mantenerse actualizado a nuevos enfoques	Utiliza el conocimiento técnico para resolver problemas o analizar casos.	Se concierte en especialista en una área del derecho y ayuda a resolver problemas o analizar casos.	Se mantiene actualizado en los asuntos importantes de la Firma pero como negocio.	Utiliza los conocimientos técnicos y de negocios para crear una visión amplia de lo que puede ser la firma, si se aplica nuevos enfoques.
Búsqueda de información	Hace una serie de preguntas para profundizar en el tema	Realiza un esfuerzo sistemático para investigar diferentes fuentes y obtener la máxima y mejor información en un tiempo limitado.			
Visión de Negocio			Analiza y comprende la orientación estratégica de la organización.	Establece prioridades en función a la orientación estratégica de la organización.	Participa activamente en la definición de la estrategia de negocio
Orientación al Cliente	Se mantiene en comunicación con sus clientes (internos) sobre expectativas y requerimientos	Se compromete en solucionar cualquier problema del cliente.	Se esfuerza en dar valor agregado al cliente.	Detecta necesidades latentes que van mas allá expresadas.	Establece relaciones con el cliente con perspectivas a largo plazo.
Desarrollo de Relaciones de Negocio	Desarrolla o mantiene afinidad con un amplio círculo de conocidos	Hace contacto sociales promoviendo actividades para fortalecer el desarrollo de sus Relaciones	Identifica relaciones con posible impacto en la Firma.	Desarrolla relaciones con gente de diferentes sectores/industrias.	Convierte la relación en una relación de negocios.



Planificación de Carrera basada en Cargos

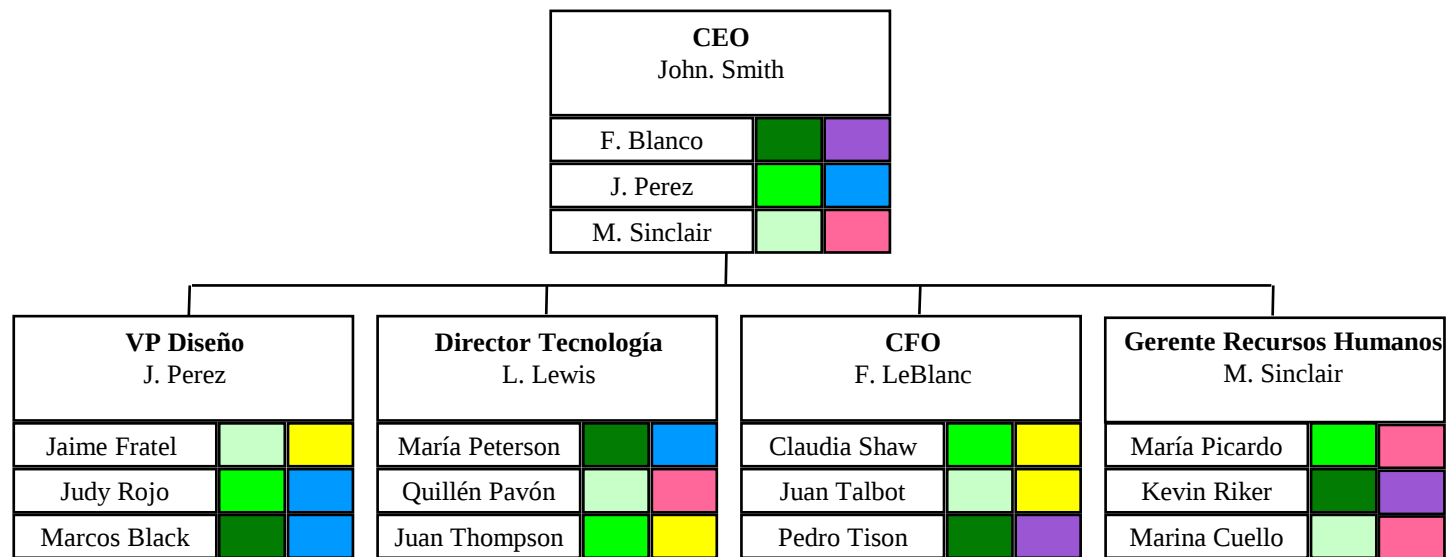


Plan de Sucesión





Producto Final – Mapa de Sucesión



Indicadores de Prontitud

- Dark Green: Inmediata
- Bright Green: En 12-18 Meses
- Light Green: En 2-3 Años

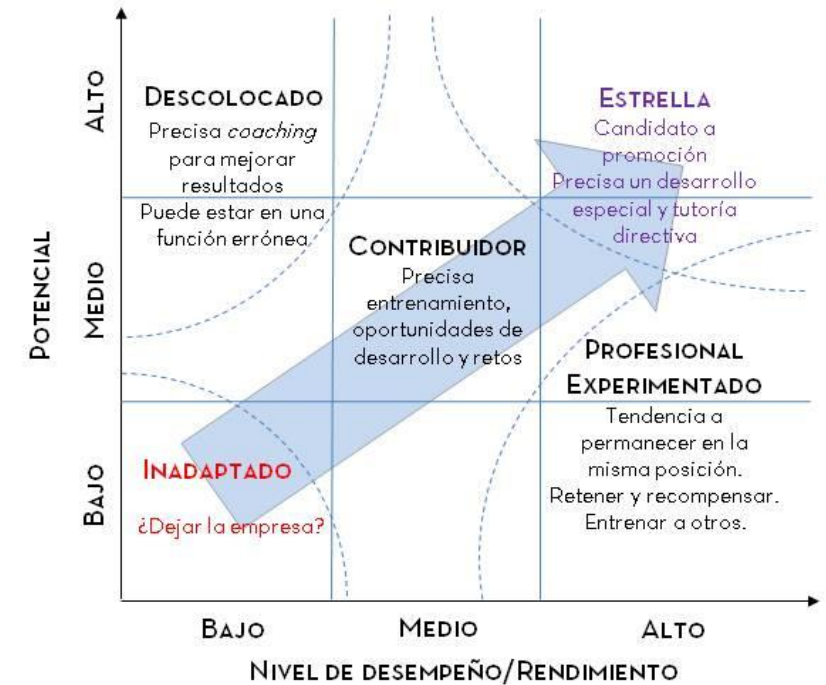
Indicadores de Potencial/Desempeño

- Purple: 1 - Promocionable/Desempeño Excepcional
- Blue: 2 - Promocionable con Desarrollo/Desempeño Excepcional
- Light Blue: 3 - Promocionable/Desempeño Superior
- Yellow: 4 - Requiere Desarrollo/Desempeño Excepcional
- Pink: 5 - Promocionable con Desarrollo/Desempeño Superior
- Light Yellow: 6 - Promocionable/Desempeño Estándar
- Light Pink: 7 - Requiere Desarrollo/Desempeño Superior
- Red: 8 - Promocionable con Desarrollo/Desempeño Estándar
- Dark Red: 9 - Requiere Desarrollo/Desempeño Estándar

* Los nombre que aparecen en el Mapa de Sucesores son ficticios, este mapa se creo para ejemplificar el product final de Sucesión.

Grilla del Potencial / Desempeño

Potencial		Desempeño Excepcional	Desempeño Superior	Desempeño Estándar
	Promocionable	(1) Mover Ahora	(3) Desarrollar Desempeño	(6) Recientemente Promovido (<6 meses en la posición)
	Promocionable con Desarrollo	(2) Desarrollar Habilidades Superiores	(5) Gestionar para Fortalecer el Desempeño	(8) Gestionar para Fortalecer el Desempeño
	Requiere Desarrollo	(4) Maduro para Desarrollar	(7) Gestionar para Fortalecer el Desempeño	(9) Recientemente Promovido (<6 meses en posición)





RESUMEN DEL MÓDULO

- Desarrollo organizacional es un sistema en la organización.
- Gestión del desempeño.
- Diseño de rutas de carrera y de desarrollo de personal.
- Retroalimentar.



¡GRACIAS!