



## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO: “Más allá de la evaluación del desempeño”

**Bárbara M. Vilá Zorrilla, PhD**

Presidenta, coach y consultora

**Sambodhi Mindful Business**

P.O. Box 78 Manatí, PR

[www.samobdhpr.com](http://www.samobdhpr.com)



## OBJETIVOS

A través de ejercicios prácticos y discusión en plenaria, usted podrá:

1. Comprenderán la administración del talento como un proceso integral, que conecta la evaluación del desempeño, la gestión correctiva y el desarrollo del talento.
2. Identificarán cómo utilizar la evaluación del desempeño para detectar brechas y definir competencias a desarrollar en los colaboradores.
3. Aplicarán los principios de gerencia preventiva y disciplina progresiva para atender oportunamente situaciones de desempeño o conducta.
4. Reconocerán las herramientas clave del desarrollo del talento, incluyendo planes de desarrollo, coaching y sucesión, dentro del proceso general.

## INTRODUCCIÓN

### Administración del talento: gerencia y disciplina progresiva, evaluación y desarrollo.

La administración del talento constituye un elemento esencial para el logro de los objetivos organizacionales. Más allá de ser un conjunto de prácticas aisladas, representa un proceso estratégico que integra las metas del negocio con las capacidades, el desempeño y el potencial de las personas. Cuando se gestiona de manera efectiva, permite atraer, desarrollar, retener y movilizar el talento necesario para alcanzar resultados sostenibles.

En este contexto, la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino el punto de partida para la toma de decisiones relacionadas tanto con la **corrección del desempeño** como con el **desarrollo del talento**. Es aquí donde el rol del líder cobra especial relevancia: no solo como evaluador, sino como agente activo en la gestión preventiva, el acompañamiento y el crecimiento de sus colaboradores.

Como primer paso, todo líder debe examinar con honestidad su propia contribución al desempeño de su equipo. La calidad de la relación entre líder y empleado, basada en la confianza, el respeto y el apoyo, influye directamente en la disposición del colaborador para mejorar, desarrollarse y aportar su máximo potencial. Empleados que no se sienten valorados o respaldados tienden a limitar su desempeño, mientras que aquellos que perciben apoyo y oportunidades de crecimiento responden con mayor compromiso.

En este proceso, la **disciplina progresiva** se presenta como una herramienta dentro de la administración del talento, orientada a corregir desviaciones en el desempeño o la conducta. Sin embargo, su efectividad depende en gran medida de que exista una gestión preventiva adecuada. El uso excesivo de medidas disciplinarias puede reflejar oportunidades de mejora en otras prácticas de liderazgo, como la comunicación, la claridad de expectativas o el desarrollo de competencias.

La disciplina laboral, entendida como el conjunto de normas y guías que promueven el orden, el respeto y el cumplimiento de estándares en el entorno de trabajo, cumple un rol importante dentro de este sistema. No obstante, debe ser aplicada como parte de un enfoque más amplio que busca no solo corregir, sino también desarrollar.

A lo largo de este módulo, se presentará la administración del talento como una “sombrija” que integra tanto la gestión del desempeño, incluyendo la gerencia preventiva y la disciplina progresiva, como el desarrollo del talento a través de distintas herramientas y procesos. El objetivo es que los participantes comprendan cómo estos elementos se conectan y cómo pueden aplicarlos de manera efectiva en su rol como líderes.

## ADMINISTRACIÓN DE TALENTO

Contar con empleados competentes en los puestos correctos es fundamental para alcanzar los resultados organizacionales. Sin embargo, esto por sí solo no garantiza un desempeño óptimo. Es necesario, además, administrar el desempeño y desarrollar el talento de manera continua, con el fin de cerrar brechas y llevar a cada colaborador a su máximo potencial.

La administración del talento permite, según Gay y Sims (2006), identificar, desarrollar y movilizar a empleados y líderes, con el propósito de fortalecer la retención del talento clave y maximizar las competencias críticas del desempeño. Este proceso se vuelve cada vez más complejo, ya que las organizaciones deben actualizar continuamente los conocimientos, destrezas y capacidades de liderazgo para responder a las demandas futuras del negocio.

### Definición del estado actual vs. estado deseado

Para administrar efectivamente el talento, es indispensable partir de dos elementos:

Estado actual: nivel real de desempeño del empleado

Estado deseado: nivel esperado de desempeño, definido a partir de competencias clave

El estado deseado debe establecerse con claridad utilizando un modelo de competencias que incluya:

- Conocimientos (saber)
- Destrezas o habilidades (saber hacer)
- Comportamientos o actitudes (saber ser)

Estas competencias son las que permiten al empleado ejecutar su rol con efectividad (lograr resultados) y eficiencia (uso adecuado de recursos).

### Análisis de brechas (Gap Analysis)

La diferencia entre el estado actual y el estado deseado se conoce como brecha de desempeño o gap.

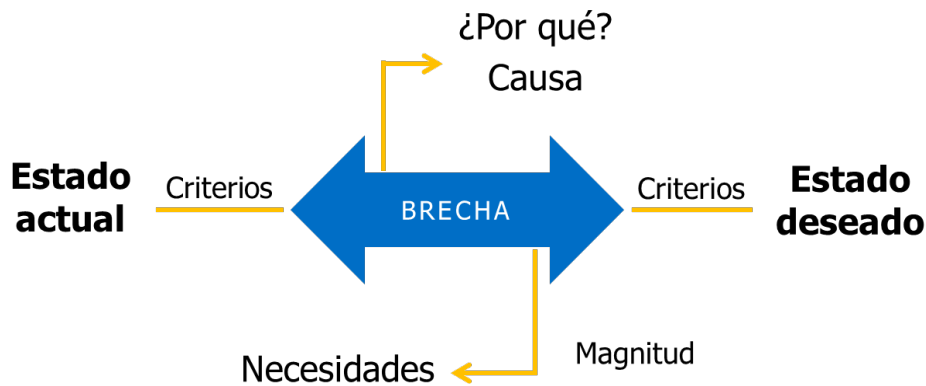
Este análisis permite al líder tomar decisiones clave:

- Si la brecha es de conocimiento → capacitación
- Si es de destreza → práctica y acompañamiento
- Si es de comportamiento → gestión del desempeño (disciplina progresiva o coaching)

## Representación del Gap Analysis

Cuando el desempeño de un empleado se aparta de lo esperado por su supervisor o sencillamente ocurre una falla significativa en su desempeño, la tendencia es a atribuir la causa del fallo a incompetencia del empleado. Pocos supervisores se detienen a analizar la verdadera causa del problema de desempeño para luego generar la solución correcta.

Si el desempeño se aleja de lo esperado es necesario evaluar el por qué y luego determinar acciones correctivas para mejorarlo.



Como parte del análisis y con el fin de determinar las acciones correctivas o de desarrollo necesarias, debemos preguntar:



## Preguntas de análisis

1. Identifique el rendimiento o desempeño no satisfactorio.
2. ¿Es necesario corregir el problema?
3. ¿Necesita retroinformación para corregir su desempeño?
4. ¿Sabe el empleado cómo realizar sus tareas?
5. ¿Ha sido criticado o “castigado” el desempeño apropiado?
6. ¿Ha sido recompensado o reconocido el desempeño no apropiado?
7. ¿Tiene el empleado la habilidad o las destrezas necesarias?

## Talento x Desarrollo = Fortalezas

Tom Rath (2007), en su obra Strengths Finder 2.0, plantea que una fortaleza es el resultado de multiplicar el talento por la inversión de esfuerzo y desarrollo:

Los talentos por sí solos no garantizan un alto desempeño. Es necesario invertir en el desarrollo continuo para:

- Adquirir nuevos conocimientos
- Fortalecer habilidades
- Modelar comportamientos efectivos



Cuando el talento se desarrolla intencionalmente, se transforma en fortaleza, lo que permite alcanzar niveles superiores de desempeño.

## Rol del líder

A estos efectos, los líderes y profesionales de desarrollo organizacional tienen la responsabilidad de:

1. Definir claramente el estado deseado (competencias)
2. Identificar brechas de desempeño
3. Aplicar acciones correctivas o de desarrollo según corresponda
4. Crear un entorno que favorezca el aprendizaje, la confianza y el crecimiento

Esto implica no solo corregir desviaciones, sino también crear las condiciones para que el talento se desarrolle de manera sostenida.

Los talentos por sí solos no crean fortalezas. Cada empleado y líder en una organización tienen que dedicarle tiempo al desarrollo para adquirir nuevos conocimientos, maximizar las habilidades y practicar conductas sanas. Cuando potencializamos el talento, entonces este se convierte en fortaleza que conduce a un desempeño superior.

## Competencias

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos que una persona integra y aplica para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo.

Según Spencer & Spencer (1993), las competencias son características subyacentes de una persona que están relacionadas directamente con un desempeño superior en el trabajo. Estas incluyen no solo lo que una persona sabe hacer, sino también cómo actúa y qué la motiva.

## Enfoque Estratégico de las Competencias

De acuerdo con Ángel De Jesús (2015) en su obra Gerencia de talento, las competencias deben gestionarse con un enfoque estratégico, alineando el talento humano con los objetivos organizacionales.

La gestión del talento debe orientarse estratégicamente, integrando las competencias del personal con la visión, misión y metas de la organización. Esto implica identificar, desarrollar y gestionar aquellas competencias clave que generan ventaja competitiva y sostenibilidad en el tiempo.

El enfoque estratégico de las competencias, según este autor, consiste en anticipar las necesidades futuras de la organización y preparar al capital humano para responder a los cambios del entorno, promoviendo así la innovación, la adaptabilidad y el logro de resultados organizacionales.

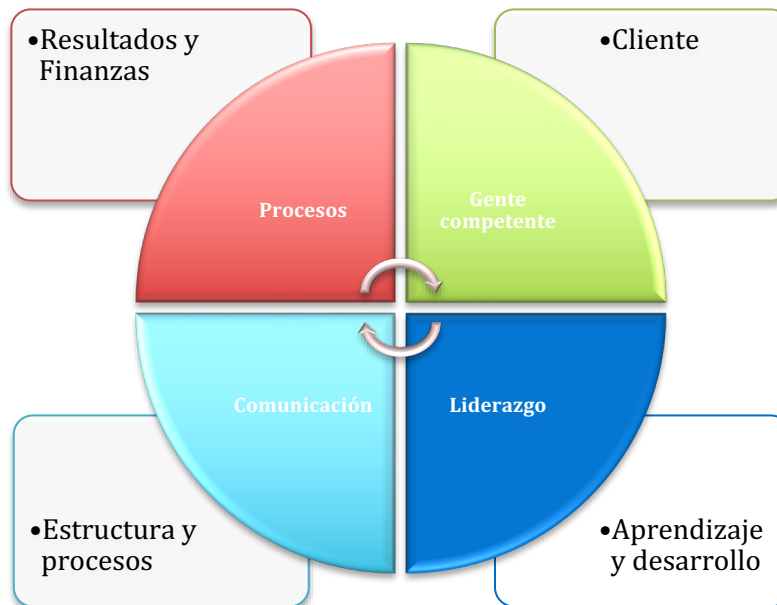
En fin, las competencias no solo permiten el desempeño eficiente en el presente, sino que, gestionadas estratégicamente, se convierten en un eje central para el crecimiento, la competitividad y el éxito sostenido de la organización.

Para esta gestión estratégica hay que integrar elementos fundamentales dentro del concepto de Administración o gerencia del talento.

## Integración de modelos

Con base en lo anterior, la administración del talento se presenta como un modelo integral que conecta la cultura e identidad organizacional que crea la cultura organizacional, junto con elementos de gestión de desempeño y de desarrollo.

- Identidad y cultura organizacional: misión (propósito), visión (estado deseado), estrategias (cómo lograrlo), valores (principios deseados) y procesos y sistemas, comunicación, etc.



- Definición de competencias deseadas: medulares (todos en la organización deben tenerla), funcionales (por funciones generales) y técnicas (por cada puesto).
- Evaluación del desempeño que mide objetivos y evalúa las competencias logradas.
- Gestión del desempeño que pretende hacer gerencia preventiva y disciplina progresiva.
- Desarrollo del talento para convertir conocimientos, destrezas y comportamientos en fortalezas a través de planes de desarrollo, coaching, planes de sucesión, adiestramientos, entre otras iniciativas.

Este enfoque permite no solo cerrar brechas, sino también anticipar y preparar el talento para las necesidades futuras de la organización.



## DESEMPEÑO ESPERADO

Usualmente, se confunden los términos administración y evaluación de desempeño. El término **administración del desempeño** es el proceso amplio de alinear y lograr que el desempeño de cada individuo en la organización esté atado y contribuya a la realización exitosa de los objetivos de negocio y cultura organizacional.

**Define primero el estado deseado del desempeño para que luego lo compares con el desempeño actual y determines con el análisis de brecha si se acerca o aleja del desempeño deseado.**

**Ejemplos de estado actual que se aleja de lo deseado:** Bajo esfuerzo (llegar tarde, ritmo bajo, baja calidad, perder el tiempo, etc.), relaciones (discusiones constantes, falta de cooperación, etc.), relación entre supervisor y supervisado (insubordinación, no seguir instrucciones recibidas), manejo de equipos o recursos, seguridad (bromas pesadas, no seguir normas de salud y seguridad, trabajar bajo la influencia de alcohol u otras sustancias), otras.



## EJERCICIO: Desempeño actual ¿Se acerca o aleja del estado deseado?

**Instrucciones:** Identifica el desempeño (conocimiento, motivación, destrezas o conductas) en sus supervisados que se aleja de las reglas de disciplina o estado deseado.

### Reglas y consecuencias justas cuando se aleja de lo deseado

El enfoque de la empresa y de sus líderes deberá estar enmarcado en el principio de causa justa. Las reglas y consecuencias de una infracción o violación se determinan de manera equitativas y justificables. La mayor parte de los casos una conducta que se aleja de lo deseado puede tener varias interpretaciones.

Un enfoque disciplinario progresivo combina el concepto de penas más duras para infracciones más severas con las de penalidades más serias. **El líder debe trabajar administrando el talento antes de que las violaciones menores se conviertan en problemas de mayor importancia.** De este modo no habrá avisos o despidos sorpresivos. El refuerzo, la **retroinformación constructiva continua y el desarrollo del talento es clave** para que el empleado se sienta valorado y perciba una auténtica intención de apoyo para mejorar su desempeño en cumplimiento de las normas.

Las **reglas de disciplina progresiva** y sus consecuencias deben ser justificables tomando en cuenta tanto las necesidades de la empresa como los derechos de los empleados. Para diferentes grados de faltas o infracción, hay diversos grados de consecuencias para responder a la falta. Algunas de las **herramientas** podrían ser: **comunicación o repaso de las reglas o normas, retroinformación desaprobandando la acción o conducta, advertencia verbal sobre consecuencias mayores, advertencia escrita sobre consecuencias mayores, suspensión por un tiempo determinado, despido**

## Pasos para la disciplina progresiva

Aplicar buenas conductas de liderazgo al administrar el talento garantiza al líder un mejor desempeño en su proceso de disciplina progresiva. En la medida en que los tiempos cambian, las normas también deben ser modificadas. La tecnología avanza y este influye en el desempeño de nuestra gente. Ejemplo: Utilización del chat para comunicación entre pares requerirá de nuevas normas de comunicación.

La disciplina progresiva consiste en una sucesión de intervenciones que pretenden que se corrija el comportamiento aplicando las mínimas medidas de corrección o de consecuencias en cada momento. Para ello se establece una escala de intervenciones que van de menor a mayor gravedad de la intervención disciplinaria y que pretende advertir al empleado de las posibles consecuencias en el caso de que se repliquen las situaciones o conductas no deseadas.

Generalmente la disciplina progresiva suele seguir una **escala de cuatro niveles**:

1. **Aviso verbal.** Acompañado de retroinformación constructiva para que la persona identifique lo que se aleja de lo esperado y precise la conducta que se espera observar.
2. **Advertencia por escrito.** Se ofrece cuando la infracción u ofensa es moderada o moderada a grave, o cuando ya ha recibido varios avisos verbales sobre la misma infracción.
3. **Suspensión temporal de empleo y sueldo.** Se aplica cuando la infracción es grave o la conducta moderada ha sido repetida con consecuencias negativas.
4. **Despido disciplinario.** Se aplica cuando la ofensa o conducta es grave o ya ha recibido varias advertencias y/o suspensión previa.

A continuación, presentamos algunos **pasos** que debes seguir al aplicar **disciplina progresiva**.

### 1. Comunica las normas claramente

La comunicación es vital para el proceso disciplinario exitoso. Las reglas y las consecuencias de violaciones a estas deben estar claramente definidas, comunicadas y entendidas. Las normas deben ser comunicadas a través de diferentes medios tales como:

- Manual del empleado
- Orientación individualizada con el supervisor al comunicar expectativas de desempeño y objetivos.
- Revisión o repaso de las normas en la evaluación del desempeño.
- Revisión o repaso de las normas en procesos de desarrollo (coaching o mentoría).

## 2. Investiga y documenta la situación disciplinaria

Antes de tomar acción, observa e investiga todos los ángulos posibles. Podemos considerar las siguientes acciones:

- evita los prejuicios o conclusiones a priori,
- mantén parcialidad y objetividad,
- observa el desempeño o conducta que se desvía de lo esperado para identifica la magnitud y la brecha,
- entrevista o conversa con el empleado y escucha sus explicaciones e historia sobre la situación,
- entrevista a otros (pares, supervisados, clientes, suplidores) si es necesario levantar más información o clarificar otros ángulos,
- recopila información como: métricas de errores, métricas de tiempo, cantidad de ausencias o tardanzas, etc.,
- evalúa la gravedad y posibles consecuencias a ser aplicadas de inmediato,
- evita emitir amenazas mientras estés si sientes que tus emociones (estrés, coraje, etc.) no están en total control,
- si el empleado en situación disciplinaria se muestra violento o agresivo, solicítale que se retire del área de trabajo y condúcelo a un lugar neutral,
- documenta toda la información recopilada en la investigación detallando acciones o conductas, frecuencias, fechas, implicados, y magnitud, y
- si es necesario, aplica la amonestación o acciones disciplinarias de manera oportuna, sin aplazar la decisión y asegurando que las consecuencias sean justas.
- aplica acciones correctivas no punitivas o sin castigo, en adición a las acciones disciplinarias.

## 3. Realiza conversación firme, respetuosa y bien intencionada

Para asegurar el desempeño deseado asegúrate de aplicar interés genuino en tu intención de apoyo y corrección de conducta del empleado. Para lograrlo debes mantener las etiquetas a un lado y aplicar las mejores destrezas de comunicación asertiva y empatía. Esto ayudará a crear un tono de positivismo para que se dé la aceptación natural de la amonestación o advertencia verbal. Enfatizar los talentos que tiene el supervisado y motivarlo asegurando que logrará el cambio deseado, ayudará a desarrollar la confianza del supervisado. Esta acción puede ser la diferencia entre lograr que el empleado acepte la acción disciplinaria con neutralidad y compromiso o quedar resentido con el supervisor. Se puede ser firme sin dejar de ser amable, honesto y bien intencionado alentando el corazón.

#### 4. Aplica acciones correctivas no punitivas (sin castigo)

Las acciones de desarrollo son las que permitirán que realmente el supervisado se motive y se interese en aplicar acciones correctivas en su conducta o desempeño. Utiliza la técnica de coaching individual que promueva cambios positivos en resultados y/o comportamientos necesarios. Construye sobre las fortalezas, enfatiza en el desarrollo de estrategias de mejora, comunica con frecuencia y demuestra interés genuino.

#### Acciones correctivas

El supervisado .....	Acciones correctivas (no punitivas)
No está claro en lo que tiene que hacer o lo cuales son los objetivos de desempeño.	<b>Oriéntale</b> sobre las expectativas de la tarea. Explica bien los objetivos y las conductas esperadas.
No sabe porque tiene que comportarse o hacerlo de esa forma.	<b>Dígasele.</b> Explíqueme las normas, reglas y/o competencias esperadas.
No sabe cómo hacer la tarea.	Ofrécele <b>mentoría</b> , motive a estudiar los manuales de procedimientos o asigne un mentor.
No puede hacer la tarea porque no tiene las destrezas.	<b>Adiéstrole</b> en el lugar del puesto, permita que practique y corrija.
No puede hacer la tarea porque no tiene los recursos, existe obstáculos en los procesos, etc.	<b>Provea los recursos</b> necesarios. Remueva obstáculos y rediseñe procesos.
No quiere hacer la tarea porque entiende que no es la forma correcta.	<b>Converse sus creencias</b> , convénczale de que sí funciona, <b>motívele</b> con consecuencia positivas y llegue a acuerdos de acción. Advierta sobre las consecuencias negativas de no hacerlo.
Tiene problemas personales que le desconectan de la tarea.	<b>Escúchele con empatía.</b> Pregunte sobre acciones que puede poner en práctica para revolucionar sus problemas. Ofrezca los recursos de la empresa y motive al empleado a que resuelva. Sea firme en explicar el estado deseado y las consecuencias de no lograr conectar con la tarea.

## 5. Cierre de la conversación disciplinaria o correctiva

Durante la etapa final de la reunión o conversación disciplinaria o correctiva con el empleado realiza las siguientes acciones:

- resume lo discutido y menciona los acuerdos de ambas partes,
- acuerda el tipo de seguimiento que aplicarán,
- permite que el empleado haga comentarios o sugerencias adicionales,
- pregunta al supervisado cómo se siente y qué opinión tiene sobre el conversatorio,
- establece fecha para una futura reunión de seguimiento si percibes que el supervisado no ha quedado satisfecho o convencido,
- motívale concluyendo con una afirmación positiva sobre el cambio que se espera,
- documenta la reunión y los acuerdos, y
- desarrolla un plan de desarrollo individual a ser discutido en una de las próximas reuniones.



### EJERCICIO: Conversación disciplinaria

**Instrucciones:** Piensa en un supervisado y su situación disciplinaria. Contesta las siguientes preguntas: ¿Cuál es el tipo de infracción o situación?, ¿qué política o norma violó?, ¿cuál es la magnitud de la situación (menor, moderada o grave), ¿qué tipo de acción disciplinaria aplicaría? y ¿cómo iniciaría el conversatorio?

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### 1. Revise la documentación disponible.

Esto da una idea clara de cómo el empleado ha estado llevando a cabo sus tareas y otros asuntos que debe evaluar.

### 2. Prepárese para apoyar en el desarrollo.

Las siguientes preguntas le pueden ayudar a hacer el plan.

- ¿Qué resultados espera obtener de esta evaluación?
- ¿En qué deberá contribuir el empleado?
- ¿Conoce el empleado claramente lo que se espera de él?
- ¿Está el empleado trabajando al máximo de su potencial?
- ¿Cuáles son las fortalezas que el empleado tiene y cómo la empresa puede facilitar el desarrollo?
- ¿Qué adiestramiento o actividades de desarrollo cree usted que el empleado necesita?

### 3. Pregunte al evaluado cuál es su opinión.

Esto hace que el evaluado participe del proceso. También esta pequeña acción aumenta el compromiso que éste puede tener con los objetivos futuros y con los cambios que sean necesarios.

### 4. Escuche positivamente.

Escuche con sus oídos, ojos y corazón. La comunicación no verbal dice mucho más que las palabras.

### 5. Construya en las fortalezas.

Este enfoque estimula a que el empleado trabaje en su máximo potencial. El empleado deberá utilizar sus fortalezas al realizar su trabajo, no sus debilidades.

### 6. Enfatique en el desarrollo.

Desarrolle estrategias para fortalecer aquellas áreas del desempeño en las que el empleado necesite mejorar. Establezca un plan de seguimiento. Refuerce el progreso por mínimo que sea.

## PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL (PDI)

El desarrollo individual se inicia en cada persona mediante su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades y disciplina que esto conlleva. El desarrollo individual puede generar resultados como:

- Obtención de mejores niveles de desempeño.
- Obtención de visibilidad, recompensas y reconocimientos.
- Desarrollo de sentimientos de autorrealización y lealtad hacia la organización.

Las estrategias o iniciativas de desarrollo de talento que finalmente adopte la persona van a estar determinadas por una serie de factores organizacionales muy particulares de la empresa, tales como:

- Cultura organizacional
- Objetivos y estrategias de negocio
- Tipo de industria
- Naturaleza de los sistemas de recursos humanos
- Filosofía y estilos gerenciales imperantes

Como se indicó anteriormente, la preparación de un PDTI tiene que estar centrada en las necesidades del negocio y del individuo. Esto requiere conocer a cabalidad los objetivos y estrategias del negocio, tipo de cultura organizacional y necesidades de desarrollo del individuo desde la perspectiva de la organización y del individuo en sí. Finalizada la evaluación del desempeño, tenemos una visión más clara y completa de cuáles son las necesidades de desarrollo de talento de cada uno de los empleados.

La evaluación del desempeño facilita el insumo necesario para identificar fortalezas y cómo capitalizar en estas, así como también oportunidades para maximizar o desarrollar algunas competencias necesarias para el logro de los resultados esperados. Para lograr esos objetivos, proponemos seguir con el paso de crear un plan de desarrollo de talento para cada empleado.

### Estrategias de aprendizaje

Una vez establecidas las necesidades de desarrollo del empleado, es necesario definir las estrategias más efectivas para lograr los resultados deseados. Como no todas las situaciones se manejan de la misma forma, presentamos algunas estrategias probadas para lograr resultados de desarrollo individualizado:

## 1. Adiestramientos

Es una experiencia de aprendizaje que facilita al participante llevar a cabo cambios a nivel **cognoscitivo, afectivo y psicomotor**, con el propósito hacerlo diestro en una tarea y lograr un nivel de desempeño aceptable o superior.

## 2. *On-the-Job Training* (adiestramiento en el puesto)

El adiestramiento en el puesto (OJT por sus siglas en inglés) tiene como objetivo hacer diestro al participante siguiendo la metodología de demostrar, explicar los pasos de la tarea y luego observar y escuchar la explicación del participante mientras practica lo aprendido en el lugar del puesto.

## 3. Mentoría

Se le llama **mentor** a la persona que aconseja y enseña a otro con menos experiencia y, por lo general, con menos edad. El mentor conoce la organización y sirve de modelo al participante en desarrollo. La mentoría ayuda al participante a llegar al nivel de desempeño que la organización espera.

## 4. Coaching

Coaching apoya y ayuda al participante en desarrollo a establecer metas concretas, reflexionar sobre sus logros y limitaciones e identificar acciones que le conduzcan al logro de sus objetivos. Está dirigido a que éste identifique conductas o acciones que le ayuden a asumir con éxito los retos de su vida profesional y personal. Es una técnica de diálogo basado en escuchar, preguntar y reflexionar que provocan un cambio de visión y está orientada a la acción, enfocándose en el presente para mejorar los resultados futuros.

Algunas de las metas que se pueden trabajar en procesos de *coaching* son:

- Aclarar metas, principios y valores.
- Ayudar a desarrollar una misión y visión personal.
- Observar el comportamiento y el desempeño.
- Analizar las fortalezas y áreas de oportunidad.
- Establecer las estrategias adecuadas para alcanzar las metas
- Elaborar planes de acción para alcanzar las metas propuestas.
- Evaluar el progreso y resultados.
- Reconocer el desempeño efectivo.
- Otras

## 5. Autoestudio

La técnica de autoestudio es utilizada con frecuencia porque atiende las necesidades particulares de los empleados. Esta técnica utiliza desde medios impresos, computadorizados, audio, video o una combinación de estos.

Consideraciones en el uso del autoestudio:

- Establecer claramente los objetivos instruccionales para el autoestudio.
- Diseñar un ejercicio para facilitar el aprendizaje en cada objetivo.
- Ofrecer la opción de materiales de referencia.
- Evaluar el aprendizaje en cada módulo.
- Proveer apoyo al participante.

## 6. Proyectos especiales

Los proyectos especiales, como parte del plan de desarrollo, deben ser asignados especificando el alcance, tiempo de entrega e identificando los requisitos de calidad que faciliten el éxito y aprendizaje en el empleado. El desarrollador es responsable de facilitar los recursos necesarios y ofrecer guía y retroinformación continua hasta finalizado el proyecto. Algunos de los beneficios son:

- Desarrollar las destrezas de liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones, entre otras competencias.
- Permite la aplicación de lo aprendido previamente.
- A la vez que se aprende se completan resultados de negocio.

