

# Introducción a la gestión del talento

## *Un White Paper de Dale Carnegie®*

Por

*William J. Rothwell, Ph.D., Especialista en Recursos Humanos  
Pennsylvania State University  
University Park, PA*

¿Cuántas veces hemos oído decir que “las personas son el valor principal de nuestra organización”? La gestión del talento pretende convertir esta frase en algo real, más que una mera aseveración realizada de cara a la galería. Es más, algunos observadores actuales del comportamiento de las empresas vaticinan que los departamentos de recursos humanos se suprimirán y serán reemplazados por departamentos de gestión del talento.

Pero, ¿cómo se define la gestión del talento? ¿Qué modelo perfila sus componentes esenciales y provee un esquema para configurar todos esos elementos dentro de un conjunto? Este White Paper de Dale Carnegie® soluciona esas dudas. A su vez, orienta a los lectores hacia otras fuentes de información adicionales aquí mencionadas.

## **¿Cómo se define la Gestión del Talento?**

La gestión del talento es un término en busca de significado. Para algunas personas, es sinónimo del plan de sucesión; para otras, un proceso integrado que fluye para atraer, desarrollar y conservar los mejores empleados; o, bien, un trabajo diseñado para integrar todos los componentes del sistema de recursos humanos de una organización con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar, evaluar, premiar y conservar a los mejores.

El mejor consejo: encontrar una definición para la gestión del talento que encaje con las necesidades exclusivas de vuestra organización (Krueger, 2007; Rothwell & Kazanas, 2003).



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

### **Perspectiva ...**

*Para algunas personas, la gestión del talento es sinónimo del plan de sucesión; para otras, un proceso integrado que fluye para atraer, desarrollar y conservar los mejores empleados; o, bien, un trabajo diseñado para integrar todos los componentes del sistema de recursos humanos de una organización con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar, evaluar, premiar y conservar a los mejores.*

Copyright © 2009  
Dale Carnegie & Associates, Inc.  
290 Motor Parkway  
Hauppauge, NY 11788

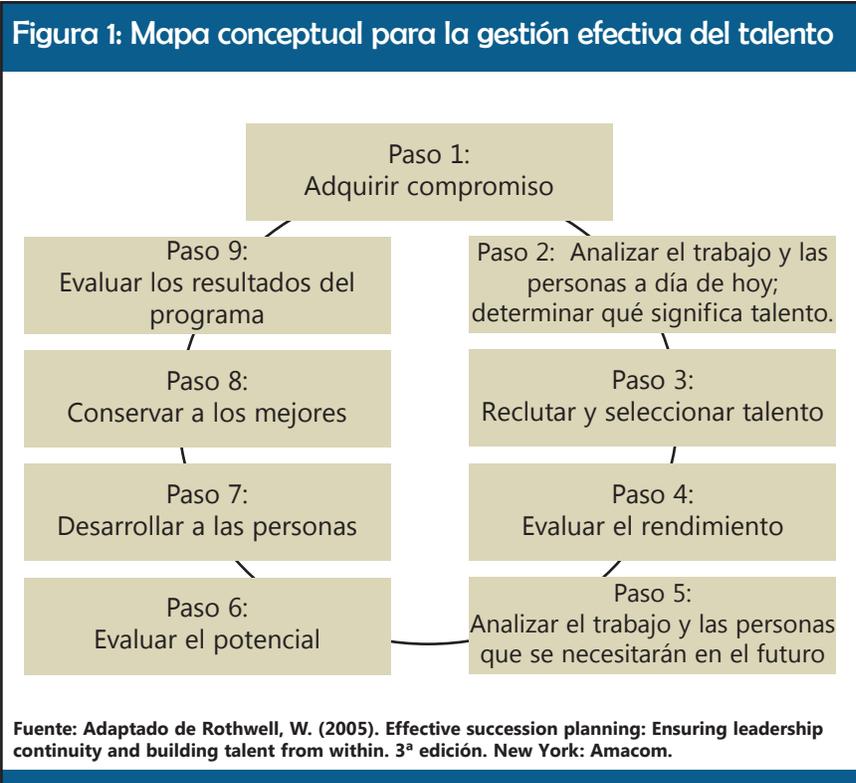
Todos los derechos reservados  
Impreso en los Estados Unidos

## ¿Qué modelo define los componentes esenciales de la gestión del talento?

Cualquier buen programa de gestión del talento se guiará por un mapa conceptual que integre todos sus componentes (Rothwell, 2005a; Zula, 2006). La figura 1 ilustra un ejemplo de mapa conceptual de gestión del talento. Sigue una descripción paso a paso de este mapa.



DALE CARNEGIE®  
TRAINING



## Paso 1: Adquirir compromiso

Ningún programa de gestión del talento puede funcionar a menos que cuente con el apoyo total del equipo ejecutivo senior y, en especial, del apoyo y compromiso personal del CEO. La gestión del talento no es un programa de recursos humanos; más bien es el programa del CEO. El CEO es su principal cliente y parte integrante.

Para ganar en compromiso son necesarios algunos pasos:

- Clarificar y comunicar por qué la organización, basada en sus necesidades de negocio, precisa de un programa de talento.
- Especificar los resultados medibles que se esperan del programa.
- Conseguir el consentimiento y apoyo total del equipo ejecutivo senior y del CEO para el programa de talento.
- Decidir qué acciones deberán realizarse para ajustarse a las necesidades del programa.
- Clarificar los roles y comportamiento en el programa de talento por parte del departamento de recursos humanos, altos directivos, cargos intermedios y trabajadores.
- Establecer métodos que arraiguen el compromiso individual y de equipo para conseguir unos objetivos medibles de gestión del talento.

Aunque la finalidad de un programa de talento puede parecer clara: preparar a las personas para promocionarlas a niveles más altos de responsabilidad; éste es sólo uno de los muchos posibles objetivos. Entre otros, encontramos: (1) preparar a las personas para retos futuros, más allá del proceso de mejora técnica (una escalera de doble subida); (2) identificar, asumir y transmitir la memoria y sabiduría institucionales (plan de sucesión técnica) (ver Rothwell & Poduch, 2004); y (3) establecer con exactitud las relaciones sociales clave y tutelar futuros sucesores para que tengan acceso a ellas en el futuro (plan de sucesión de relaciones sociales). Ver Rothwell (2007c).



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

### **Perspectiva ...**

*Ningún programa de gestión del talento puede funcionar a menos que cuente con el apoyo total del equipo ejecutivo senior y, en especial, del apoyo y compromiso personal del CEO.*

## Paso 2: Analizar el trabajo y las personas a día de hoy; determinar qué significa talento

Resulta imposible implementar un programa de gestión del talento sin haber clarificado qué tipo de trabajo realizan las personas a día de hoy, qué clase de personas obtienen éxito realizando dicho trabajo y qué significa el talento en la organización.

*Analizar el trabajo.* Se lleva a cabo un análisis sistemático del trabajo para preparar la descripción de las tareas actuales donde se resumen las exigencias reales del trabajo. Aunque las descripciones acusan muchas imperfecciones, son necesarias para explicar claramente las tareas y resultan esenciales para un buen rendimiento del trabajo. Sin todo ello, los líderes de la organización no podrán estar seguros de lo que hacen las personas, cómo lo hacen, o qué resultados medibles se esperan de ellas.

*Analizar a las personas.* Se realiza a través de los modelos de competencias, herramientas que dan el perfil de éxito para cada nivel o departamento de la empresa. Un modelo de competencias es una descripción de la persona que resulta adecuada o mejor en su categoría porque es la más productiva realizando el trabajo. Los modelos de competencias se configuran como un espejo de las descripciones de tareas, que se centran en el trabajo y no en las personas. Los modelos de competencias se consideran importantes porque no caducan tan rápidamente como las descripciones de tareas y cubren requisitos interpersonales difíciles de definir de diferentes puestos de trabajo o de personas en diferentes niveles de responsabilidad (Dubois & Rothwell, 2004).

*Determinar qué significa talento.* Los líderes en la organización deben establecer los criterios para definir lo que se considera talento. De hecho, se dan diferentes tipos de talento. Por ejemplo, los high potentials (HiPos), personas que realizan un buen trabajo allá donde estén y son susceptibles de ser promocionadas; los high performers (HiPers), aquéllas que son las más productivas realizando un determinado trabajo; y los high professionals (HiPros), aquellos trabajadores que son los que mejor conocen una especialidad en la organización. Los directivos deben decidir en cuáles y cuántos de estos grupos van a incidir.

***Los programas de gestión del talento tradicionales enfatizan sus esfuerzos en preparar a las personas con las competencias que necesitan para poder ser consideradas como promocionables. Pero los programas más innovadores prestan también atención a impulsar los talentos de high professionals y mantener las habilidades de los high performers.***



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

### **Perspectiva ...**

*Resulta imposible implementar un programa de gestión del talento sin haber clarificado qué tipo de trabajo realizan las personas a día de hoy, qué clase de personas obtienen éxito realizando dicho trabajo y qué significa el talento en la organización.*

### **The Dale Carnegie® Perspective ...**

*Todo el mundo tiene talento. Sin embargo, encontrarlo, fomentarlo y desarrollarlo es responsabilidad de los directivos. Ellos crean la profecía que tiende a cumplirse por su propia naturaleza. Si creen que las personas tienen talento, éstas estarán a la altura de las circunstancias. Asimismo, si los directivos dudan de las habilidades de los trabajadores, ellos creerán esta expectativa. La buena gestión del talento comienza con los directivos sabiendo dirigir sus propias expectativas. El reto para los directivos es encontrar lo mejor en cada persona, saber cuál puede ser su contribución, integrarla como parte del equipo e incorporar a éste sus puntos fuertes.*

### Paso 3: Reclutar y seleccionar talento

Básicamente, se dan sólo dos fuentes de talento: la que parte desde la misma organización para el desarrollo de talento; y la que recluta y selecciona talento procedente de fuera de la empresa. En un programa consolidado de gestión del talento, el hecho de reclutar y seleccionar talento fuera de la empresa está tan integrado como el de desarrollar talento desde dentro de la organización. Y ello porque, después de haber reclutado a las personas, éstas necesitan desarrollarse para mantener actualizadas sus habilidades y preparación, en vista a sus posibles y más exigentes responsabilidades futuras.

Durante los últimos años, se ha dedicado mucha atención a los métodos de reclutamiento de personal. Mientras que numerosas organizaciones continúan confiando en los métodos tradicionales, basados en anuncios clasificados o el reclutamiento a través de centros de formación, otras van siendo cada vez más innovadoras. Una de las novedades es el e-recruitment, que utiliza la web para atraer candidatos y facilita el trabajo de los profesionales de recursos humanos. Otro es el surgimiento del employment branding, que se refiere a la reputación de una organización como empleador preferido. Se puede aprender mucho sobre un employment branding sencillamente preguntando a los candidatos y nuevos contratados qué es lo que les atrae para solicitar un empleo en dicha organización. La información proporcionada por ellos resulta reveladora sobre el employment branding que existe en la organización.

La selección del empleado es el siguiente paso después del reclutamiento. Durante la selección, el empleador reduce la lista de posibles candidatos desde la bolsa de solicitudes, para obtener una lista de finalistas. El objetivo es el de encontrar el mejor candidato. Bastantes empleadores están actualmente experimentando con diferentes formas de tests como ayuda en el proceso de selección.



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

#### **Perspectiva...**

*Básicamente, se dan sólo dos fuentes de talento: la que parte del desarrollo de talento desde la misma organización; y la que recluta y selecciona talento procedente de fuera de la empresa.*

#### **Perspectiva Dale Carnegie®...**

*Un buen trabajo de reclutamiento y selección comienza sabiendo lo que se quiere. Dale Carnegie® ofrece Profile XT™, un producto que ayuda a quienes toman las decisiones a clarificar qué tipo de personas necesitan para conseguir los resultados deseados. Para más información, ver <http://demo.profilesinternational.com/potw/ProfileXT.htm>*

## Paso 4: Evaluar el rendimiento

El paso 4 se refiere a la gestión del rendimiento (performance management), el proceso de planificación, dirección y evaluación del rendimiento del trabajador en el tiempo. Este paso es importante en un buen programa de gestión del talento por la sencilla razón de que los líderes de las organizaciones no quieren promocionar empleados que no desempeñen sus tareas actuales con eficacia. Hacerlo mermaría la credibilidad de cualquier sistema de promoción. Pero, por otro lado, el éxito en el trabajo actual no representa ninguna garantía de que una persona realice bien su trabajo futuro en un nivel más alto de responsabilidad y con nuevas y diferentes expectativas de trabajo.

Para que este paso resulte efectivo en un programa de talento, se debe evaluar a los trabajadores en función de los resultados que ellos consiguen (productividad actual) y también por las competencias y actitudes que ellos demuestran. En este sentido, el paso 4 se integra con el paso 3.

## Paso 5: Analizar el trabajo y las personas que se necesitarán en el futuro

No es necesario afirmar que el mundo de los negocios es un lugar dinámico. El cambio es la única constante. Por ello, no necesariamente las descripciones de las tareas y los modelos de competencias diseñados hoy se corresponderán con las exigencias y competencias de trabajo que se necesitarán en el futuro, si es que la organización quiere alcanzar sus objetivos estratégicos.

En el paso 5, los líderes de la organización se toman su tiempo para prever las exigencias y competencias del trabajo que se van a necesitar en el futuro cuando el programa de gestión del talento se quiere alinear con los objetivos estratégicos de la organización. Es más, los objetivos estratégicos de la organización implican el tipo de trabajo a realizar, los indicadores del rendimiento clave (KPIs) que se requerirán en el futuro y la clase de características personales (competencias) esenciales para el éxito.



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

### **Perspectiva Dale Carnegie®...**

*Una buena gestión del rendimiento se orienta a resultados. Dale Carnegie® ofrece muchos productos para ayudar a identificar los indicadores clave del rendimiento en las Key Result Areas (KRAs), los resultados deseados más importantes. Una buena gestión del rendimiento supone planificación, dirección y evaluación de objetivos en las KRAs. Dale Carnegie® ofrece la PRD, la Performance Results Description para ayudar a clarificar las KRAs en cualquier puesto de trabajo.*

## Paso 6: Evaluar el potencial

¿Cómo lo hacen los líderes de una organización para determinar si las personas son susceptibles de ser promocionadas? Esta pregunta define el reto del paso 6.

Determinar la posibilidad de ser promocionado tomando como base el rendimiento en etapas anteriores no es suficiente (Rothwell, 2007b). Después de todo, los puestos de trabajo de alto nivel requieren de competencias que una persona en un nivel inferior puede no tener y puede no saberlo. Algunas personas quieren ser promocionadas sólo para asegurarse un salario más elevado y puede que no conozcan las exigencias del puesto a las que tendrán que hacer frente si son promocionadas.

Se puede encontrar una manera objetiva para evaluar cómo de bien lo hará una persona en niveles más altos de responsabilidad. Es la valoración potencial (potential assessment). Puede ser difícil, claro está. Después de todo, los líderes de la organización pueden no haber visto nunca personas susceptibles de ser promocionadas funcionando en niveles de responsabilidad más altos. ¿Cómo pueden ellos entonces realizar juicios fundados sobre su habilidad para realizar bien el trabajo?

Algunas formas habituales de valorar el potencial incluyen: nombramientos de supervisión, valoraciones completas basadas en las competencias requeridas en niveles más altos de responsabilidad (no del nivel actual), centros de evaluación, tests psicológicos, asignación de tareas/experiencias rotativas, entre otras. Pero ningún método resulta ser a toda prueba. Cada enfoque tiene ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, los nombramientos de supervisión pueden estar condicionados por el sesgo del "como yo", en cuyo caso los supervisores tienden a ver como los mejores candidatos para la futura promoción a clones de ellos mismos. El mejor consejo es utilizar varios enfoques, combinados con la valoración del rendimiento en el pasado, para ver más claramente quién es el candidato mejor cualificado.



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

### **Perspectiva ...**

*El mejor consejo es utilizar varios enfoques, combinados con la valoración del rendimiento en el pasado, para ver más claramente quién es el candidato mejor cualificado.*

## Paso 7: Desarrollar a las personas

El paso 7 se orienta a cerrar las brechas. Realmente son dos las que nos preocupan.

La primera es la "brecha del rendimiento" (performance gap). Es la diferencia entre el rendimiento actual real y los resultados deseados. Si las personas no están trabajando de forma efectiva en sus puestos actuales, normalmente no se les considera susceptibles de ser promocionados. En lugar de ello, el esfuerzo se dirige hacia incrementar el rendimiento del trabajo actual a niveles aceptables.

La segunda es la "brecha del desarrollo" (developmental gap). Es la diferencia entre las competencias actuales y aquéllas que se requieren para realizar un trabajo a más alto nivel de forma efectiva.

Muchas organizaciones confían en algunos enfoques prácticos para determinar con exactitud las brechas y planificar cómo cerrarlas. La gestión del rendimiento (evaluación) es una de las maneras. Se lleva a cabo una evaluación potencial de las personas ante supuestos futuros requerimientos a niveles superiores. Entonces, los planes individuales de desarrollo (IDPs) se utilizan para cerrar brechas de desarrollo, gracias a encontrar las estrategias de acción que construyan las competencias requeridas.

El paso 7 incluye programas individuales y de grupo, dirigidos a cerrar las brechas. Es en esta fase cuando las organizaciones establecen los programas de desarrollo de liderazgo, los programas de aprendizaje activo, los programas de formación, experiencias de rotación, programas de tutelaje, y otros esfuerzos planificados para estrechar las brechas (Cecil. & Rothwell, 2007).

Es importante enfatizar que desarrollo no significa lo mismo que formación. Formación es un esfuerzo a corto plazo dirigido a proveer conocimiento, habilidades y actitudes que las personas necesitan para hacer su trabajo actual. Pero desarrollo es un esfuerzo a largo plazo dirigido a construir competencias para el futuro y la mayor parte de éste se produce en el trabajo. Ambos, formación y desarrollo, son normalmente necesarios para ayudar a las personas a construir las competencias que necesitan en niveles superiores de responsabilidad.

Este paso también incluye un inventario de talentos. Un inventario de talentos (talent inventory) es una relación de las competencias clave de todos los empleados de una organización. Enfatiza aquello que hace que cada uno de ellos sea único. ¿Cuáles son los puntos fuertes y talentos únicos en cada persona? El objetivo es facilitar la tarea de encontrar el mejor talento en la organización cuando se necesita y se sabe con poca antelación, como ocurre en una crisis.



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

### **Perspectiva Dale Carnegie®...**

*La clave para el desarrollo es hacer que ocurra durante todo el día. La mayor parte del desarrollo se produce en el trabajo y en el contexto del trabajo. No se limita a una formación fuera del puesto de trabajo. El reto de los directivos es construir capacidades individuales, a la vez que estimular a las personas a abordar nuevos retos que construyan sus competencias en preparación para el futuro.*

### **Perspectiva ...**

*Con la utilización de un proceso de aprendizaje acelerado, como el que se aplica en Dale Carnegie®, permite a las personas establecer fuertes conexiones entre el contenido de la formación y la aplicación "in situ" en el puesto de trabajo.*

## Paso 8: Conservar a los mejores

Una vez que se han reclutado, seleccionado y desarrollado las personas con talento, hay que focalizarse en aprovechar el trabajo realizado. Los tomadores de decisiones desean, lógicamente, conservar a aquellas personas por las que han trabajado tan duramente (y en las que han invertido tanto tiempo y dinero) para reclutarlas y desarrollarlas. Por consiguiente, el mismo o más tiempo y esfuerzo deberían dedicarse a una estrategia de mantenimiento bien planificada que al reclutamiento y desarrollo del talento.

Un problema habitual en el mantenimiento son las ideas preconcebidas de los directivos (Rothwell, 2007a). Es habitual que a los directivos les guste creer que los trabajadores aceptan puestos de trabajo mejor pagados sea donde sea. La razón: cuando los trabajadores se marchan, normalmente indican que dejan la organización por causa de un trabajo mejor pagado en otro lugar (Rothwell, 2005b). Pero, ¿es un salario bajo la razón real por la que dejan la empresa? La respuesta es un enfático "no". La mayor parte de los estudios apoyan la clásica y bien conocida teoría de que "los trabajadores dejan a sus jefes, no a sus trabajos." En resumen, cómo los directivos interactúan con las personas es importante en la decisión de "quedarse o marcharse" de los trabajadores. Cuando los trabajadores se sienten infravalorados por un supervisor, empiezan a buscar alternativas de empleo. En la mayor parte de los casos, no dejan sus trabajos actuales hasta que encuentran un trabajo mejor pagado. Y entonces, en su despedida, mencionan el sueldo porque es una razón socialmente aceptada para marcharse, ya que les preocupa que si dicen la verdad pueden hacer más difícil un posible regreso (o unas buenas referencias) por parte de sus actuales supervisores.

Cuanto más se investiga en las estrategias efectivas para conservar al personal, mejor asesorados están los líderes de la organización y saben que deben empezar por entrevistar a los trabajadores acerca del "porqué ellos continúan." Es particularmente importante saber porqué los HiPos, los HiPers y los HiPros siguen, ya que el conocimiento de sus razones puede ayudar a construir argumentos que se utilizarán en reclutamientos futuros. Pueden recogerse también sugerencias sobre las áreas donde focalizar los esfuerzos para mejorar la retención.



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

### **Perspectiva ...**

*La mayor parte de los estudios apoyan la clásica y bien conocida teoría de que "los trabajadores dejan a sus jefes, no a sus trabajos."*

### **Insight ...**

*Cuanto más se investiga en las estrategias efectivas para conservar al personal, mejor asesorados están los líderes de la organización y saben que deben empezar por entrevistar a los trabajadores acerca del "porqué ellos continúan." Es particularmente importante saber porqué los HiPos, los HiPers y los HiPros siguen, ya que el conocimiento de sus razones puede ayudar a construir argumentos que se utilizarán en reclutamientos futuros. Pueden recogerse también sugerencias sobre las áreas donde focalizar los esfuerzos para mejorar la retención.*

## Paso 9: Evaluar los resultados del programa

¿Cómo se pueden evaluar los resultados de un programa de gestión del talento? Esta pregunta ha resultado central en los últimos años (Rothwell & Kim, 2005). Los CEOs y otros líderes de la organización escépticos preguntan con frecuencia: “¿cuál es el ROI de los programas de gestión de talento?”

Poca gente conoce el ROI de los programas de gestión de talento, aunque algunas organizaciones ya tienen bastante información disponible. Una de las razones es que los CEOs de las compañías con programas de gestión del talento exitosos no centran su atención en el ROI. En lugar de ello, están más interesados en la cantidad y calidad de talento disponible para la organización cuando surge la necesidad (Kim, 2006). En resumen, los instrumentos de medida más importantes del éxito de los programas de talento podrían ser las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo de bueno es el programa para alcanzar los objetivos medibles establecidos para él?
- ¿Cuántas personas están disponibles y preparadas para trabajar cuando se produzca alguna vacante?
- ¿Con qué rapidez pueden estas personas cualificadas ser identificadas, seleccionadas y orientadas?



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

## Conclusión

Este White Paper de Dale Carnegie® se escribió con el objetivo de responder a dos preguntas clave: (1) ¿Cómo se define la gestión del talento? y (2) ¿Qué modelo perfila los componentes esenciales de un programa de gestión del talento? Como se ha visto, no hay una única definición de gestión del talento.

Para algunas personas, significa lo mismo que el plan de sucesión; para otras, un trabajo dirigido a atraer, desarrollar y conservar a los mejores empleados; y, para algunas personas, busca un diseño integrador de todos los componentes del sistema de recursos humanos de una organización para atraer, seleccionar, desarrollar, evaluar, premiar y conservar a los mejores.

Los componentes esenciales de un programa de gestión del talento incluyen: (1) conseguir el compromiso; (2) analizar el trabajo y las personas hoy, y determinar lo que significa el talento; (3) reclutar y seleccionar talento; (4) evaluar el rendimiento; (5) analizar el trabajo y las personas que se necesitarán en un futuro; (6) evaluar el potencial; (7) desarrollar a las personas; (8) conservar a los mejores; y (9) evaluar los resultados del programa (Rothwell, 2005).

Dale Carnegie® ofrece muchas soluciones para ayudar a desarrollar y seleccionar a las personas. Se puede encontrar más información sobre cómo Dale Carnegie® puede reforzar el programa de gestión de talento de las empresas en la web [www.spain.dalecarnegie.com](http://www.spain.dalecarnegie.com)



DALE CARNEGIE®  
TRAINING

## Referencias e información adicional

- Dubois, D., and Rothwell, W. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Cecil, R. & Rothwell, W. (2007). *Next generation management development: The complete guide and resource*. San Francisco: Pfeiffer & Co.
- Kim, S. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies*. Unpublished Ph.D. dissertation. University Park: The Pennsylvania State University.
- Krueger, J. (2007). *An exploration of methods used to plan for replacing talent in non-executive positions*. Unpublished doctoral dissertation. University Park, PA: The Pennsylvania State University.
- Rothwell, W. (2007a). Organization retention assessment. In E. Beich, *The 2007 Pfeiffer annual: Consulting* (pp. 177-188). San Francisco: Pfeiffer.
- Rothwell, W. (2007b). How do you know who has potential? *Asian Quality*, 2(4), 52-55.
- Rothwell, W. (2007c). Social relationship succession planning: A neglected but important issue?. *Asian Quality*, 2(4), 34-36.
- Rothwell, W. (2005a). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. 3rd ed. New York: Amacom.
- Rothwell, W. (2005b). Reinventing the exit interview as a tool for succession planning and management. In V. V. Ramani (Ed.), *Succession planning: Insights and experiences* (pp. 126-132). Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- Rothwell, W., Jackson, R., Knight, S., Lindholm, J. with Wang, A., & Payne, T. (2005). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow*. Westport, CT: Greenwood Press/an imprint of Praeger.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (2003). *The strategic development of talent*. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Rothwell, W., and Kim, Y. (2005). How are succession planning and management programs evaluated? In V. V. Ramani (Ed.), *Succession planning: Insights and experiences* (pp. 118-125). Hyderabad, India: ICFAI University Press.
- Rothwell, W., and Poduch, S. (2004). Introducing technical (not managerial) succession planning. *Public Personnel Management*, 33(4), 405-420.
- Zula, K. (2006). *The development and initial assessment of an instrument for human capital planning*. Unpublished doctoral dissertation. University Park, PA: The Pennsylvania State University.



DALE CARNEGIE®  
TRAINING