

Trabajo final de integración

El desarrollo profesional del personal jerárquico a través del registro de acciones de la reunión de planificación de desarrollo (Development Planning Meeting-DPM).

**Carrera:
Licenciatura en Psicología**

**Alumno:
Sebastian Viglione**

**Tutora:
Lic. Mónica Caviglia**

**Año
2008**

INDICE	2
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS	4
MARCO TEORICO	
CAPITULO 1: EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL JERARQUICO. CONSIDERACIONES GENERALES	
1.1. Origen del desarrollo profesional del personal jerárquico.	5
1.2. ¿Que es el desarrollo profesional del personal jerárquico?	5
1.3. ¿Por que se desarrolla al personal jerárquico y cuales son sus objetivos? El Assessment como herramienta de medición y desarrollo.	7
1.4. Motivación y Autodesarrollo.	8
1.5. Los responsables por el desarrollo del personal jerárquico.	9
1.5.1. El jefe	
1.5.2. El empleado	
1.5.3. El Coach	
1.6. Formación frente a Desarrollo.	10
CAPITULO 2: EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL JERARQUICO Y LAS COMPETENCIAS NECESARIAS	
2.1. ¿Que es una competencia?	11
2.2. ¿Como definir una competencia? Tipos de competencias.	11
2.3. Competencias necesarias para el desarrollo del personal jerárquico.	12
2.4. Sugerencias de desarrollo según diferentes competencias.	20
CAPITULO 3: PRESENTACION DEL DPM	
3.1. ¿Qué es el DPM?	25

	3
3.2. Temas que deberían ser tratados dentro del DPM.	26
3.3. Preparación y pasos del proceso para el participante.	27
3.4. ¿Cómo prepararse para la reunión de planificación del desarrollo?	
Instrucciones para el jefe y el representante de recursos humanos.	28
3.5. Instrucciones para el Coach de PDI.	30
CAPITULO 4: COACHING ONE O ONE COMO PARTE DEL SEGUIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO	
4.1. ¿Que es el Coaching?	32
4.2. Sesiones de Seguimiento con Coaching (Follow up Coaching Sesiions).	33
METODOLOGÍA	34
CAPITULO 5: CASO ABORDADO EN ESTE ESTUDIO	35
CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	46

INTRODUCCIÓN

En el marco de una pasantía laboral en una consultora, se tuvo la oportunidad de conocer el trabajo sobre el desarrollo del personal jerárquico dentro de diversas organizaciones. De este modo a partir de un caso real, se realiza un estudio de la Reunión de Planificación de Desarrollo (DPM).

Se trata de una una consultora ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, especializada en colaborar en el desarrollo de la estrategia de los Recursos Humanos y acompañar a las organizaciones con métodos y herramientas para enfrentar nuevos desafíos. Está formada por un equipo de profesionales de distintas disciplinas que utilizan la Psicología Organizacional para ayudar a que las organizaciones midan su capacidad y potencial, desarrollen las competencias necesarias para generar impacto, construyan su liderazgo y utilicen las mejores prácticas. Son socios en la Argentina a la reconocida consultora internacional.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

El objetivo general de este trabajo final de integración es:

Describir el funcionamiento de la reunión de planificación del desarrollo (DPM) en el caso de un empleado jerárquico en una empresa multinacional.

Los objetivos específicos son:

Analizar los resultados de la evaluación de competencias del participante.

Describir el armado del Plan de Desarrollo por parte del participante.

Analizar la reunión de discusión sobre la planificación del desarrollo (DPM).

Describir el seguimiento del Plan de Desarrollo del participante.

CAPITULO 1: EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL JERARQUICO.

1.1. Origen del desarrollo profesional del personal jerárquico

El desarrollo ejecutivo es esencial para el éxito de toda organización y sus recursos humanos. Según E. Flippo (1978) esta actividad tomo gran auge desde los tiempos de la segunda Guerra Mundial, tanto que a menudo se le ha denominado “la revolución directiva”. Pero lo interesante a saber, es que el desarrollo de un programa ejecutivo planeado y sistemático, es la naturaleza compleja de las tareas. El cargo del ejecutivo es típicamente intermitente en su realización, fragmentado, interpersonal, verbal y dinámico. Las descripciones del cargo, si ellas existieren, posiblemente no captarían su naturaleza integra. Aunque teóricamente especifiquemos que el ejecutivo planea, organiza, dirige y controla, su día típico no se presenta tan claro. De este modo, las capacidades de persuasión, negociación, coordinación y facilitación de las acciones son fundamentales. Por ejemplo deberá dedicar unos minutos a la verificación de algún proyecto (control), luego unos segundos para ordenar otro proyecto (dirección), después quizás una reunión con directivos para ver alguna situación conflictiva (organización) y luego puede recibir una llamada de emergencia por parte del asistente de dirección (control), etc.

Según H. Mintzberg (1973) “El directivo no es un planeador en un sentido estricto y ninguna cantidad de admonición podrá hacerlo así. Su medio es uno de los estímulo-respuesta”. (p. 182)

1.2. Que es el desarrollo profesional del personal jerárquico

Según E. Flippo (1978) muchas organizaciones con la sola apariencia de estar al día han adoptado y realizado mucha publicidad en estos programas de desarrollo y dejado de lado la filosofía en que se fundamentan. Los directivos mediante esta capacitación proveen comunicación e interrelación entre los componentes separados de

la organización. Están posicionados en lugares con mucha responsabilidad para la consecución de las metas organizacionales. Algo a tener muy en cuenta es que todo desarrollo ejecutivo deberá tener el apoyo de la cultura organizacional en donde se encuentra, sino el trabajo en sí puede ser en vano. O sea que la cultura organizacional debe ser alterada de algún modo para poder observar cambios profundos en el futuro. También es necesario observar las motivaciones íntimas y las capacidades latentes del ejecutivo que se va a desarrollar, ya que eso traerá aparejado en el futuro, el éxito del empleado para su organización. El desarrollo directivo de por sí es un autodesarrollo, es un proceso a largo plazo, con programas individuales a través de los años. De hecho se asemeja más a la “educación” que a un entrenamiento específico para adquirir habilidades. Por lo tanto, si bien la responsabilidad principal la tiene la persona a ser desarrollada, el esfuerzo que él mismo realice en sí, también la línea sea un jefe directo como el departamento de Recursos Humanos como asesor, son responsables en brindar el ambiente adecuado para el desarrollo continuo. A continuación en la siguiente tabla se nombrarán algunos de los requerimientos del desarrollo ejecutivo en sí:

Figura 1-1

Capacitación para toma de decisiones	Conocimiento del cargo	Conocimientos generales
	Otras necesidades	
Capacitación para comunicación interpersonal	Conocimiento de la organización	Necesidades específicas del individuo

La “Capacitación para toma de decisiones” para muchos es esencial. Entre los métodos que se pueden utilizar se encuentra el in-basket, los juegos de empresa y el estudio de casos.

La “Capacitación para comunicación interpersonal” también es muy importante sobre todo si se entiende que el directivo está buscando hacer las cosas a través de los otros. Esto requiere sin lugar a dudas ciertas capacidades de tacto para las relaciones con los demás. Aquí entre los métodos que se utilizan son el juego de papeles, el entrenamiento de sensibilidad o grupos T y la estructuración de criterio.

El “Conocimiento del cargo” junto a su método de experiencia en el ejercicio del cargo, es uno de los más usados y preferidos por los que se están desarrollando para un puesto. También se utilizan el adiestramiento y el delfinismo.

El “Conocimiento de la organización” se obtiene observando lo que sucede fuera los confines de su cargo. De esta forma el método que mas se lleva adelante es la rotación de posiciones, a fin de que el ejecutivo posea una mirada holística de lo que sucede en toda la organización. Igualmente la dirección múltiple es un método utilizado como desarrollo y filosofía dentro de una organización.

Los “Conocimientos generales” mediante la educación formal adquirida, permiten que el ejecutivo utilice métodos como el de cursos especiales o reuniones especiales y lecturas seleccionadas a fin de potenciar su desarrollo continuo.

Las “Necesidades específicas del individuo” entendiéndose que el ejecutivo no está en una situación de grupo, se usan los métodos de la asignación de proyectos especiales y la selección metódica de los miembros de un comité.

Algo para destacar también, es que la evaluación de un desarrollo ejecutivo es más difícil de hacer que aquel de un entrenamiento operativo. Este primero es más intangible y los datos obtenidos en referencia a los cambios realizados en el cargo son más complicados.

1.3. ¿Por que se desarrolla al personal jerárquico y cuales son sus objetivos? El Assessment como herramienta de medición y desarrollo.

El desarrollo y entrenamiento de los empleados es una meta a lograr por todo departamento de Recursos Humanos. También es la finalidad de un sistema de evaluación de desempeño conseguir que el participante pueda desarrollarse para adquirir su máximo potencial.

Se puede diferenciar claramente 3 etapas dentro del proceso de la gestión de recursos humanos en la consultora:

1. Evaluación y medición (Assessment y Herramienta 360 Profilor)
2. Desarrollo (DPM, Coaching one-on one como sesiones de seguimiento del Plan)
3. Entrenamiento (Programas de Time Management- Clínica de Liderazgo- Project Management)

El Assessment es una herramienta que provee de información objetiva y precisa sobre el potencial y las habilidades de una persona para desempeñarse en una posición determinada. Se combinan inventarios de personalidad estandarizados, entrevistas focalizadas y simulaciones de negocio. Los ejercicios de simulación, mediante observadores externos, de situaciones reales, permiten identificar el potencial de liderazgo, solución de problemas y rasgos personales de empleados y candidatos. Se lo utiliza para selección interna o externa, para procesos de promoción a una nueva posición con nuevas responsabilidades, para procesos de cambio organizacional o cuando se han producido fusiones y adquisiciones.

Los objetivos del desarrollo del personal jerarquico son adquirir las herramientas necesarias para que el ejecutivo o manager pueda desarrollar las competencias necesarias para manejarse de manera eficaz en el puesto de trabajo y así fortalecer sus áreas de mejora, según sean estas, de una capacitación para la toma de decisiones, o ciertas capacidades de tacto para las relaciones interpersonales entre otras.

1.4. Motivación y Autodesarrollo

Según David C. McClelland (1997) la motivación es el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

De este modo un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, para lo cual, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

Los 3 sistemas importantes de la motivación humana según David C. McClelland (1997) son:

1. La motivación por el logro, es el interés recurrente por hacer algo mejor.
2. El poder como motivación, es la preocupación recurrente sobre la necesidad de poder. Existe un gran interés por obtener y preservar prestigio y reputación.
3. La pertenencia como motivación, es la necesidad de estar con otros.

Asimismo una alta motivación de quien va a ser desarrollado traerá aparejado un conocimiento mas rápido para las competencias o áreas de mejora que se necesiten.

Según E. Flippo (1978) las motivaciones intimas y las capacidades latentes son muy necesarias para el desarrollo ejecutivo, de aquí la importancia del candidato individual y su autodesarrollo en donde exista un buen programa planeado creando así las condiciones de un ambiente de desarrollo que le de estímulos y facilidades.

De esta forma el primer principio del desarrollo directivo es que todo desarrollo es un autodesarrollo. La organización debe tomar en cuenta todas las diferencias individuales y proveer los elementos necesarios que hagan posible el desarrollo. También deben existir reconocimientos por aquellos empleados que exhiban interés y actividad en el desarrollo.

1.5. Los responsables por el desarrollo del personal jerárquico.

El responsable principal para su desarrollo es el empleado en sí, pero en él interactúan constantemente el jefe directo y el Coach de PDI para acompañar el proceso de desarrollo. También puede ser a pedido del Departamento de Recursos Humanos, según la intención de este sea, cambiar de puesto al participante o promoverlo hacia una nueva Dirección.

Por lo tanto la meta de la reunión de planificación de desarrollo o DPM es tener una discusión entre el participante y el jefe en relación al plan de desarrollo del participante.

Debe ser una discusión constructiva y con miras hacia el futuro en la que el participante reciba consejos y guía que respalde su desarrollo continuo.

1.5.1. El jefe

- El rol del jefe es ayudar a clarificar las prioridades de desarrollo, proporcionar input sobre el desempeño anterior, relacionar el desarrollo del participante con competencias claves del negocio y ofrecer sugerencias para oportunidades de desarrollo en-el-trabajo.

1.5.2. El empleado

- El participante actúa como el “conductor” de la reunión. El participante debería preparar una agenda y estar preparado para liderar y facilitar una discusión sobre su propio desarrollo. También es el responsable primario de las acciones de seguimiento y de su propio desarrollo continuo.

1.5.3. El Coach

- El rol del coach de PDI es respaldar los esfuerzos del participante para liderar la reunión y al mismo tiempo ser un defensor de sus futuras actividades de desarrollo. El rol del coach también consiste en clarificar el feedback recibido en el proceso de assessment, según sea necesario, así como adaptar las oportunidades de desarrollo al estilo de aprendizaje del individuo.

1.6. Formación frente a Desarrollo

Es necesario entender que si bien la formación se utiliza en combinación con el desarrollo, los términos no son sinónimos.

Según L. Gómez Mejía (1995) la formación es el proceso en donde se forma a los empleados en habilidades específicas y se les ayuda a corregir deficiencias. Por otra parte el desarrollo es un esfuerzo que se les brinda a los empleados para que estos adquieran las habilidades que la organización necesitará en un futuro.

En la formación la atención está centrada en el trabajo actual y las necesidades inmediatas de la organización, mientras que en el desarrollo también se centra en el

trabajo actual pero pensando en los trabajos que el empleado tendrá que realizar en el futuro y en las necesidades a largo plazo.

Igualmente es importante resaltar que la formación puede tener una connotación negativa, es decir, muchos piensan que cuando se los envían a realizar un curso de formación sobre alguna materia sería porque la persona tiene un déficit. Por el otro lado el desarrollo es apreciado por los empleados y de este modo no visto de forma negativa sino como oportunidad para potenciar su desarrollo continuo.

CAPITULO 2: EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL JERARQUICO Y LAS COMPETENCIAS NECESARIAS

2.1. ¿Que es una competencia?

Para Spencer y Spencer (1993) competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Así mismo las competencias indican formas de comportamiento o de pensar que se pueden generalizar en diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. Siguiendo a este autor son 5 los principales tipos de competencias:

1. Motivación, son los intereses que una persona considera o desea consistentemente
2. Características, físicas y respuestas consistentes a situaciones o información
3. Concepto propio o concepto de uno mismo, las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento, es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad, es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

2.2. ¿Como definir una competencia? Tipos de competencias.

Según M. Alles (2004) el tipo o el nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Por lo tanto las competencias de

conocimiento y habilidad son características más visibles y superficiales. Sin embargo, las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están escondidas en la personalidad. Por ello, lo que interesa para el desarrollo es que el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar mediante la capacitación, mientras que las competencias de motivación y características son desde el punto de vista de la personalidad más difícil de desarrollar y a largo plazo.

2.3. Competencias necesarias para el desarrollo del personal jerárquico

Según M. Alles (2004) existen competencias que son fundamentales para el desarrollo gerencial y ejecutivo, entre ellas se pueden nombrar:

- El desarrollo y trabajo en equipo
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Modalidades de contacto
- Iniciativa
- Dinamismo
- Negociación
- Comunicación
- Impacto e influencia
- Desarrollo de las relaciones
- Desarrollo de las personas
- Autocontrol
- Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad

El desarrollo y trabajo en equipo: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, se debe tener facilidad para las relaciones interpersonales y la capacidad para comprender como repercute la acción personal sobre el éxito de las acciones de los demás. De esta forma se generan fuertes lazos de adhesión, compromiso y fidelidad.

Entre los comportamientos que se deberían tener para desarrollar su equipo de trabajo es ser consciente del valor estratégico que tienen los recursos

humanos dentro de la organización y actuar en consecuencia. La motivación también es fundamental para el desarrollo del equipo. Mostrar participación para los miembros de su equipo en las definiciones de la gestión y negocio de la compañía. Armar redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la organización a fin de que pueda circular la información y el conocimiento. También la promoción en la participación de su gente en cursos y actividades externas a fin de poder desarrollar las competencias necesarias.

Estar abierto para escuchar las ideas convenientes dentro de su grupo de trabajo y adoptar criterios y conocimientos es muy necesario para el desarrollo del equipo del mismo modo.

Entre los comportamientos del ejecutivo que no desarrolla esta competencia es porque no tiene en cuenta el valor estratégico que tiene el recurso humano dentro de una organización, no tiene interés por el desarrollo de su equipo, tiene actitudes competitivas y egoístas frente a los miembros de su equipo, tiene miedo a ser superado y por eso prefiere trabajar con personas que tienen poca motivación para el desarrollo y la capacitación y se guarda la información clave para sí no haciendo participe al grupo de la misma.

El **trabajo en equipo** es la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos.

Cuando se desarrolla esta competencia se alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización apoyando el desempeño de otras áreas de la compañía y fomentando el intercambio de información y experiencias. Se crea un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Se mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.

Por lo tanto cuando no se desarrolla esta competencia se tiene una dificultad para colaborar y cooperar con los demás, trabaja mejor en forma individual, es competitivo y genera conflictos dentro del equipo de trabajo.

El liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, fijar objetivos y prioridades,

comunicarlos, tener energía y transmitirla a otros, manejar el cambio y dar coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Entre los comportamientos que se observa cuando se desarrolla esta competencia son fijar objetivos y transmitirlos claramente, se tiene energía y perseverancia, se motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, se es confiable y un referente que genera lealtad. La razón de brindar feedback continuamente a los integrantes del equipo de trabajo genera un adecuado seguimiento a la fijación de objetivos propuesto. Se escucha a los demás y es escuchado. El grupo lo percibe como líder y suele ser buscado para que brinde consejo.

Cuando no se desarrolla dicha competencia es porque el grupo no lo percibe como líder, se tiene dificultades para fijar objetivos, no es tomado como referente ni se valora su consejo y le cuesta brindar feedback a sus colaboradores.

El pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, detectar nuevas oportunidades, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.

Entre los comportamientos que se observan cuando se desarrolla esta competencia son analizar profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica, se evalúan continuamente escenarios alternativos, se percibe oportunamente cuando hay que abandonar un negocio por otro y se anticipa siempre a sus competidores. De este modo se identifica con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos y se mantiene con ellos contactos informales pero constantes.

Cuando no se desarrolla esta competencia se hace difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente y en tiempo justo los datos sobre cambio de contexto, las oportunidades de mercado y las amenazas competitivas.

Modalidades de contacto: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación (verbal y no verbal) que alienta a otros a compartir información. Comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se tenga.

Entre los comportamientos desarrollados de esta competencia se observa estar siempre dispuesto a escuchar a los demás, se promueve la participación y la generación de ideas en su gente, se demuestra interés por las personas a las que se vincula, se expresa con claridad y precisión adecuando su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor. La persona persuade y convence en instancias de discusión o negociación.

Cuando no se desarrolla esta competencia se demuestra escaso interés por escuchar a los demás, no se valora las contribuciones hechas por sus colaboradores, se expresa con un discurso complejo, ambiguo o impreciso y por lo tanto se tiene dificultad para comprender el mensaje.

Iniciativa: Es la predisposición a actuar proactivamente, marcar el rumbo con acciones concretas y solucionar problemas.

Entre los comportamientos que se observa cuando se desarrolla esta competencia son actuar preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, capacitar y preparar a la gente para responder de forma rápida a las situaciones inestables o de cambio y dar el ejemplo con la actitud, siendo referente en relación a la toma de iniciativas para la mejora y la eficiencia. Se actúa rápida y decididamente en una crisis e intercambia ideas continuamente.

Cuando no se desarrolla esta competencia, ante las situaciones de crisis se siente abrumado, dubitativo y no toma decisiones, delegando la responsabilidad. Cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes y prefiere moverse en ámbitos conocidos y de acuerdo con pautas establecidas donde no se le exija aporte personal o la generación de cambios.

Dinamismo: Es la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas sin que por esto se vea afectado el nivel de actividad.

Cuando se desarrolla esta competencia se observan comportamientos en donde se transmite energía al equipo y todo lo que emprende. Se trabaja duro cuando se requiere conseguir ciertos objetivos de grupo, alternando y manejando la energía de sus colaboradores y la de uno mismo.

Cuando no se desarrolla esta competencia se tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, decrece el rendimiento y se tiene un dinamismo fluctuante. Por lo tanto no se transmite energía al grupo y no se motiva a los colaboradores.

Negociación: Es una habilidad muy requerida para los niveles gerenciales intermedios y es la forma de crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos para fortalecer la relación. Se utilizan las técnicas ganar-ganar y se tiene la capacidad para controlar una discusión. Se centra en el problema y no en la persona.

Entre los comportamientos que se observan cuando se desarrolla esta competencia son tener un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades y preocupándose por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible sea de la situación en sí como de las personas involucradas en la negociación. Se logra poner en el lugar del otro y se basa en criterios relacionados con la situación objetiva. Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales.

Cuando no se desarrolla esta competencia se tiene una carencia para comunicarse efectivamente con otros, se emiten juicios objetivos que perjudican el clima de la negociación no viendo objetivamente la cuestión. Se busca la propia ventaja sin preocuparse por la ganancia de la contraparte.

Comunicación: También en los niveles gerenciales intermedios se tiene mucho en cuenta esta competencia y es la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Es la habilidad de saber cuándo, a quién preguntar para llevar adelante un propósito y escuchar al otro y entenderlo.

Cuando se desarrolla esta competencia se observan los siguientes comportamientos y son la comunicación de las ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que la audiencia entienda el mensaje e impactándola de la forma que desea. Se ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades del interlocutor que esta interactuando. Se escucha atentamente a los demás esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. Es necesario verificar continuamente si se comprende realmente la situación de los colaboradores. Se transmiten adecuadamente las ideas tanto por escrito como oralmente.

Cuando no se desarrolla esta competencia se observan grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad. No se adapta el lenguaje a las características particulares de su interlocutor. Se generan falsas interpretaciones, no verificando si sus mensajes fueron entendidos. Se consideran las opiniones relevantes de uno y de ese modo se dificulta escuchar a los demás. Se responde de forma impulsiva sin haber elaborado una respuesta adecuada para el momento.

Impacto e influencia: Es producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadir, influir, convencer para lograr que ejecuten determinadas acciones. Fuertemente se encuentran en niveles gerenciales intermedios.

Cuando se desarrolla esta competencia se observa que capta las verdaderas motivaciones de sus interlocutores y de ese modo se obtienen ventajas en relación al objetivo buscado. Se genera respeto y se produce una buena impresión. Se consiguen acuerdos y crea compromiso con la gente. Se cuida la imagen, la presencia y se muestra seguro en su argumentación.

Cuando no se desarrolla esta competencia se muestra inseguro y dubitativo frente a interlocutores firmes, se es débil en cuanto a la defensa de sus intereses y de la empresa, se descuida su presencia y la imagen que puede dar a los demás. Se trata de imponer en vez de identificar los intereses y estrategias de las personas.

Desarrollo de relaciones: Es la habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas. En los niveles gerenciales intermedios es muy necesaria esta competencia ya que para conseguir información adecuada y tejer nuevas relaciones para nuevos negocios es necesario estar en contacto continuamente con otras personas.

Cuando se desarrolla esta competencia se observa un comportamiento en donde la persona asiste a todo acontecimiento en donde conocerá gente influyente y conectada con el negocio; esta siempre abierto a recibir otras personas y se encuentra asiduamente con clientes y proveedores a fin de informarse sobre las necesidades.

El no desarrollo de esta competencia, se observa en que la persona evita asistir a todo acontecimiento que implique relacionarse con gente desconocida, no establece vínculos estables en el entorno laboral, tiene un grupo reducido de gente trabajando con él, y no le interesan los eventos sociales de la organización.

Desarrollo de las personas: Se entiende por desarrollar y mejorar la formación tanto personal como de los demás. Esta competencia es una de las más requeridas por los niveles generales intermedios a la hora de conseguir objetivos concretos tanto personal como del grupo entero. Implica igualmente conocer con profundidad el mecanismo de cómo se desarrolla la organización a nivel global y sus diferentes áreas.

Al desarrollar esta competencia se observan comportamientos en los que la persona asigna tareas a los demás que impliquen un reto para su formación y el desarrollo de sus habilidades, alienta, orienta y apoya a su grupo de trabajo en la elaboración y presentación de sugerencia, da a su gente feedback continuamente y estimula en los demás a que hagan lo mismo, busca fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores, valora los logros de su gente y busca que se les de una recompensa justa y mantiene siempre una actitud positiva.

Cuando no se desarrolla esta competencia, se observa que la persona no comparte con sus colaboradores la información actualizada que recibe, no brinda orientación, no permite que su gente se capacite y desvaloriza las tareas que realizan los demás, nunca delega tareas importantes y no busca capacitarse personalmente haciendo uso de la excusa continua.

Autocontrol: Es la capacidad para controlar las emociones personales negativas y trabajar bajo estrés.

Cuando se desarrolla esta competencia se observa que la persona mantiene buena armonía en su sector y es referente del mismo, teniendo un buen trato aún en momentos complicados dentro de su área. Promueve la tolerancia y se mantiene sereno y firme en situaciones difíciles. Trabaja con tenacidad y perseverancia y lidera proyectos de excelencia al tener el temple para trabajar bajo presión. En el momento que se genera una discusión hostil entre sus colaboradores interviene calmando y facilitando la comunicación fluida y objetiva.

Al no desarrollar esta competencia, se observan comportamientos como actuar de forma molesta cuando se exige de más, bajando el rendimiento, se conduce impulsivamente generando reacciones adversas entre sus colaboradores, ante discusiones hostiles o se aparta de la misma no queriendo saber nada o se sitúa en el problema y lo retroalimenta. Toma como personal, aquellas críticas que pudieran generar entre sus colaboradores. Igualmente sus vínculos laborales se ven afectados por sus problemas personales.

Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad: Es la habilidad para adaptarse y moverse eficazmente en cualquier contexto extranjero. Esta competencia es muy necesaria para los ejecutivos que deben trasladarse a vivir en otros países seas estos que fueron requeridos por un corto periodo de tiempo o por varios años. Implica la comprensión de otras culturas y otros idiomas, conocer otros lugares y trabajar bajo presión.

La persona que desarrolla esta competencia, se adapta inmediatamente a diferentes lugares geográficos, se siente motivado por querer trabajar en un ambiente desconocido y con gente de diferentes culturas.

Cuando no se desarrolla esta competencia, se observa que la persona le cuesta adaptarse a otras culturas. Los viajes y mudanzas le generan estrés, y tiene inconvenientes para establecer relaciones interpersonales con personas de otros lugares.

Según otros autores como Susan H. Gebelein (1999) existen factores importantes para el desarrollo de un Manager, entre los cuales describe el liderazgo:

1. Influcidar a otros
2. Formar un pool de talentos
3. Comprometer e inspirar a otros
4. Fomentar la colaboración

También otros factores que señala para los ejecutivos a desarrollar son los siguientes:

- Atraer y desarrollar talentos
- Dar empowerment a otros
- Influcidar y negociar
- Versatilidad para el liderazgo

Estos comportamientos son esenciales para poder desarrollarse dentro de un ambiente donde el ejecutivo o gerente pueda generar impacto con eficacia y eficiencia. Según Steven R. Covey (2004) la administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito mientras que el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

2.4. Sugerencias de desarrollo según diferentes competencias

Demostrar adaptabilidad

Se maneja con confianza en los desafíos diarios; está dispuesto y sabe cómo adaptarse a múltiples demandas, cambios de prioridades, ambigüedades y otros cambios rápidos; muestra elasticidad al enfrentar restricciones, frustraciones o adversidades; demuestra flexibilidad.

- Aprender de los errores, teniendo la capacidad para revisar críticamente el accionar.
- Evaluar las acciones pasadas para mejorar la performance actual o futura.
- Mantenerse con mentalidad abierta en todas las situaciones y de ese modo ajustarse con flexibilidad y versatilidad.

Ser flexible es una competencia muy requerida y está íntimamente ligada con la posibilidad de adaptarse a diferentes situaciones cotidianas. El trabajar continuamente con otras personas, el ejecutivo necesita poder entender los puntos de vistas de otros y de esta manera si fuera necesario modificar cierto proceder ante diferentes acciones. Para ello es importante saber el objetivo que se está buscando y superar los obstáculos que se presentan diariamente, sea en un nuevo mercado como un grupo de trabajo.

También esta competencia es valorada cuando se trabaja en diversos países con empleados de diferentes partes del mundo, sabiendo escuchar las necesidades que surgen en el momento oportuno y siendo capaz de adaptarse adecuadamente a cualquier contexto internacional.

Dirigir y desarrollar

Estima en forma precisa los puntos fuertes y necesidades de desarrollo de los empleados; da retroinformación específica y oportuna; da tareas que son un reto y oportunidades de desarrollo.

- Promover un clima que facilite la circulación fluida de la información y la mutua confianza contribuyendo a la sinergia grupal
- Realizar reuniones para el seguimiento de la evolución de los proyectos y el establecimiento de objetivos
- Saber aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos y rivalidades entre los colaboradores

- Mantener abierto el canal de comunicación continuamente ante cualquier solicitud

Esta competencia esta ligada con el buen feedback y la comunicación fluida que exista en el grupo de trabajo. El ejecutivo que debe trabajar con un equipo de personas tiene que apoyar y generar empowerment detectando aquellos empleados que necesitan desarrollarse al igual que motivar aquellos otros para la consecución de los objetivos propuestos dentro de la organización.

Orientarse hacia las necesidades del cliente

Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. Es el deseo de ayudar, comprender y satisfacer las necesidades de todos los clientes potenciales.

- Priorizar la relación a largo plazo con el cliente por sobre los beneficios inmediatos
- Dedicar tiempo a estar con los clientes que se acercan a la oficina y conocerlos
- Promover en el equipo de trabajo el contacto permanente con los clientes

El ejecutivo que prioriza esta competencia genera fuertes lazos con clientes, ayudándolos en el asesoramiento que se requiera. El nivel de confianza sube y a su vez se genera mayor satisfacción entre los mismos.

Otras sugerencias a tener en cuenta:

Estimular a los demás a hacer cambios y mejoras

Un cambio exitoso no sucede por sí solo; requiere un enfoque y un esfuerzo continuo y consciente. Dada la oportunidad, mucha gente regresará a la comodidad del estado anterior al cambio. Para mantener el impulso, tratar estas sugerencias para animar a otros a promover el cambio y las mejoras:

- Mostrar el propio entusiasmo y compromiso con el cambio. Cuando el compromiso se haga obvio a los empleados, la motivación y participación en los esfuerzos continuos por lograr mejoras aumentarán.

- Recibir con agrado y alentar las mejoras. Hablar sobre las buenas ideas que la gente ha tenido. Celebrar los éxitos.
- Ayudar a los demás a entender las barreras personales y de la organización que dificultan el cambio. Tratar de reducir o eliminar estas barreras.
- Reconocer y recompensar a la gente que mejora su eficacia y comportamiento en el trabajo. Los cambios que reciben un refuerzo positivo con más probabilidad se mantendrán.
- Apoyar a la gente en los momentos difíciles. Estar consciente de que el cambio en el comportamiento es especialmente frágil y que la tensión a menudo conducirá a que se regrese a los comportamientos previos.
- Modelar las normas, valores y comportamientos que se esperan como resultado del cambio. Ser un ejemplo que otros puedan seguir.

Construir Talento

Dar retroalimentación constructiva y específica

La retroalimentación constructiva es primordial para el desarrollo de los empleados. No sólo ayuda a los empleados a corregir los errores antes de que se conviertan en hábitos, sino que también refuerza los comportamientos positivos, alienta el desarrollar hábitos de trabajo deseables y ayuda a los empleados a lograr sus metas.

La retroalimentación constructiva eficaz:

- Se da para ayudar
- Se concentra en un comportamiento específico
- Explica claramente el efecto que el comportamiento produce
- Es oportuna (por ejemplo, no se da cuando uno está enfadado)

La retroalimentación constructiva eficaz comprende:

- Una descripción del comportamiento
- Una declaración del efecto que produce en usted, en los demás y en el trabajo
- Una sugerencia de lo que usted preferiría o desearía (si es retroalimentación negativa)

Según han demostrado muchos estudios, la retroalimentación constructiva debe darse en el momento oportuno a fin de que sea eficaz. Proporcionar retroalimentación constructiva regularmente es la clave para desarrollar las destrezas de los empleados.

Cuando el desempeño de los empleados requiera mejorarse, la orientación que se provea puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Seguir este procedimiento, comenzando con un problema pequeño. Cuando se sienta cómodo con el proceso, proceder con casos que sean más serios.

1. Hacer que el empleado se dé cuenta de que existe un problema. En algunos casos, este paso es fácil; los empleados ya son conscientes de que hay problemas en su trabajo y están listos para tomar los pasos necesarios para resolverlos. En otros casos, sin embargo, este paso puede requerir una gran cantidad de discusión.
2. Discutir las soluciones alternas. En este punto, destacar la cantidad de soluciones en vez de la calidad. Animar al empleado a generar alternativas; de esta manera, se estará más dispuesto a aceptar una solución que se haya prescrito para sí mismo.
3. Evaluar todas las alternativas generadas para determinar la mejor manera de resolver el problema. Llegar a un acuerdo mutuo en cuanto a los pasos que se tomarán y cuándo se tomará cada uno.
4. Asegurarse de que el empleado entienda que la responsabilidad de corregir y cambiar está en las propias manos, y no en las del jefe solamente. Indicar que se puede apoyar las mejoras proporcionando retroalimentación constructiva y ánimo y que se harán todos los esfuerzos por hacerlo. Animar también a solicitar el apoyo y la retroalimentación constructiva de los colegas de confianza.
5. Dar seguimiento al desempeño del empleado. Cuando se observe las acciones del empleado, asegurarse de reconocer y reforzar cualquier mejora en su comportamiento

— especialmente al principio — hasta que el empleado haya incorporado estas mejoras en su rutina.

CAPITULO 3: PRESENTACION DEL DPM

En este capítulo se presentará el análisis del DPM que luego fue utilizado en el caso abordado del capítulo 5.

3.1.¿Qué es el DPM?

El DPM es una reunión de planificación de desarrollo en donde se dará una discusión entre el participante y el jefe en relación al plan de desarrollo del participante.

Por lo tanto, aquí el rol del Coach de PDI es estratégico ya que deberá apoyar los esfuerzos que realice el participante en cuanto a su Plan de Desarrollo y a su vez clarificar el feedback recibido por parte de la evaluación del Assessment.

Es muy probable que esta reunión ocurra por teléfono. Se envía la documentación de la reunión, como la presentación, con bastante (al menos con 48 horas de anticipación) para que todos los que participan puedan revisarla y prepararse adecuadamente.

Los objetivos de esta reunión son:

1. Llegar a un acuerdo en relación a las fortalezas y necesidades de desarrollo claves del participante.
2. Confirmar la dirección del Plan de Desarrollo.
3. Brainstorm, pasos de acción, y actividades de desarrollo relacionadas con las fortalezas y necesidades de desarrollo. Obtener un acuerdo sobre qué es lo que se necesita para respaldar los esfuerzos de desarrollo.
4. Establecer entre el participante y el propio jefe una base para una discusión continua sobre el desempeño y el desarrollo.

Grafico 3-1

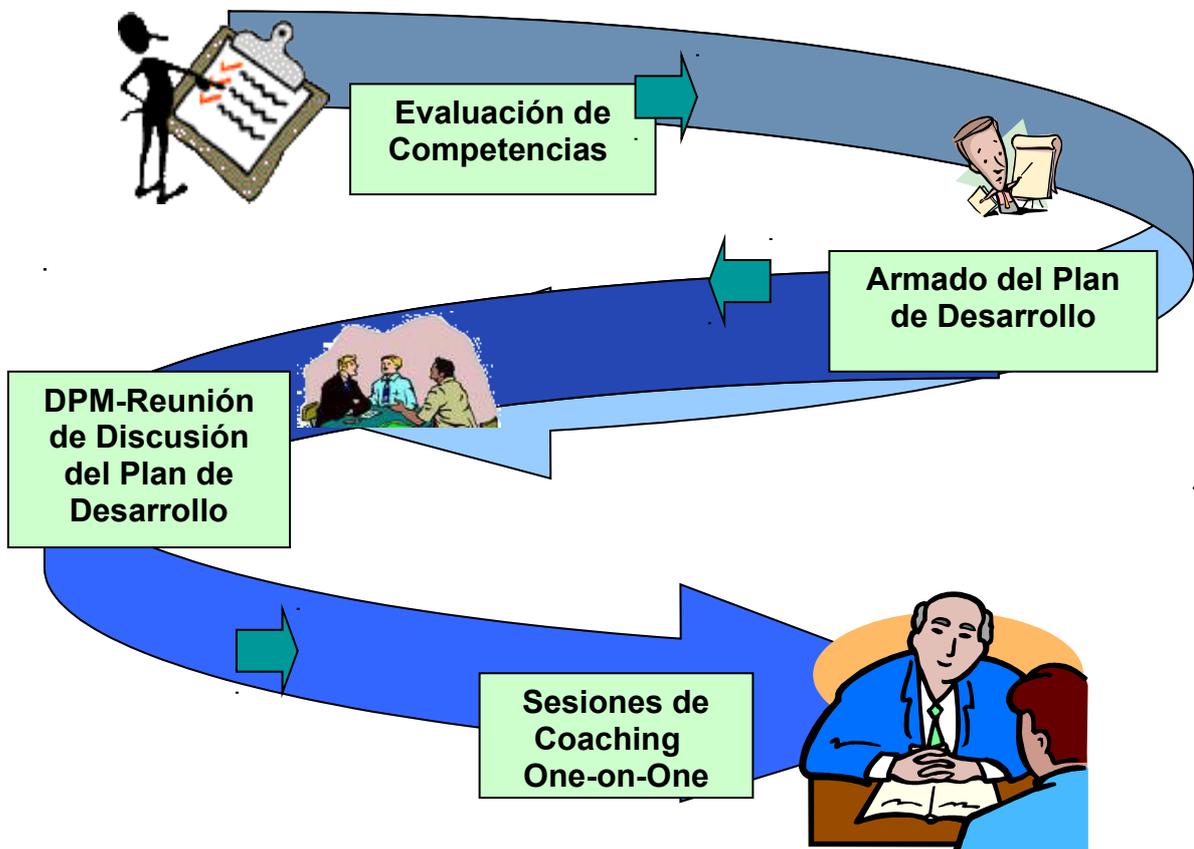


Grafico perteneciente al proceso de desarrollo en general.

3.2. Temas que deberían ser tratados dentro del DPM

Los siguientes puntos deberían ser cubiertos en la presentación:

- Las reacciones frente al proceso de assessment.
- Las metas y lo que se desea de este proceso y trabajo (es decir, motivadores claves).
- Las visiones del jefe de los estándares del trabajo, y/o cuáles son las expectativas para el futuro éxito.
- Las reacciones frente al informe del assessment.
- Áreas de fortaleza y oportunidades para apalancarlas.

- Áreas de necesidades de desarrollo.
- ¿Áreas de acuerdo? ¿Áreas de sorpresa? El jefe debería resaltar los asuntos más importantes a tratar, dados los desafíos en el rol y en las metas personales.
- Revisar el borrador del plan de desarrollo enviado previamente a la llamada del DPM. Discutir acciones de desarrollo propuestas que al participante le gustaría realizar.
- Resumir los próximos pasos utilizando un registro de acciones; acordar los pasos de seguimiento para finalizar el plan de desarrollo, revisar el progreso, y respaldar el desarrollo continuo.

3.3. Preparación y pasos del proceso para el participante

El participante es quien “dirige” la reunión y liderará y facilitará la discusión acerca del desarrollo.

1. Leer el informe del assessment cuando se recibe. Asegurarse que el jefe tenga una copia y también el representante de RRHH (en el caso que haya uno presente en la reunión).
2. Registrar:
 - ◆ Retroalimentación que se considere acertada
 - ◆ Retroalimentación que sorprenda o que no se haya considerado previamente
 - ◆ Preguntas que se podría hacer durante el DPM
3. Pensar acerca de las metas de carrera, qué es lo que se debe desarrollar para alcanzarlas y lo que se puede hacer para ser más efectivo en el rol actual. También, considerar:
 - ◆ Lo que siente que se espera de usted (roles actuales o futuros)

- ◆ Qué actividades y/o objetivos harán la mayor diferencia para tener éxito en el rol (actual y futuro)
 - ◆ Qué pasos de acción específicos se han identificado para poder lograr estos objetivos
4. ¿Qué fortalezas se poseen en las que se pueda seguir reforzando para ser más exitoso en el rol actual y en futuros roles?
 5. ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo de las que se debería encargarse para poder ser más exitoso tanto en el rol actual como en roles futuros?
 6. Realizar un borrador del Plan de Desarrollo integrando la información previa— este plan es como cualquier otro proyecto, con Metas, Pasos de Acción, Recursos necesarios y Marcos de Tiempo. Utilizar o modificar un documento como el Ejemplo de Plan de Desarrollo (Registro de Acciones).
 7. Asistir al DPM; mantener un registro de los ítems de acción y de las “cosas para hacer” que resultan de la discusión.
 8. Luego del DPM, anotar los pasos de seguimiento en el calendario; reunirse con el jefe para realizar un seguimiento según sea apropiado.
 9. Realizar revisiones al borrador del plan de desarrollo. Enviar las copias finales del plan de desarrollo al jefe gerente, quien va a participar del DPM.
 10. Comenzar a tomar pasos en relación al plan de desarrollo en forma inmediata. Implementar algo todos los días.

3.4. ¿Cómo prepararse para la reunión de planificación del desarrollo?

Instrucciones para el jefe y el representante de recursos humanos.

El rol del jefe es ayudar a clarificar prioridades de desarrollo, proporcionar input sobre el desempeño anterior, relacionar el desarrollo con competencias claves del negocio y ofrecer sugerencias para oportunidades de desarrollo en-el-trabajo. Intentar estar lo más disponible posible para brindar respaldo de seguimiento.

El rol del representante de RRHH también es ofrecer sugerencias para tener oportunidades de desarrollo en-el-trabajo e intentar estar lo más disponible posible para brindar respaldo de seguimiento.

Pasos Recomendados:

1. Leer el informe del assessment del participante y anotar:
 - Preguntas que se encuentren más acertadas.
 - Comentarios que sorprendan o que no se haya considerado previamente.
 - Preguntas que se realizarían durante la reunión.

2. Revisar el archivo de desempeño del participante, incluyendo cualquier anotación que se haya hecho, apreciaciones de desempeño anteriores o cualquier otro tipo de información de monitoreo del desempeño. Esto es importante porque puede servir para reforzar las relaciones entre la evaluación actual de las fortalezas y necesidades de desarrollo y ejemplos específicos de cómo el comportamiento influencia el desempeño en el trabajo. Comparar esto con los resultados del assessment para descubrir:
 - ◆ Áreas de fortaleza identificadas por el assessment y medidas del desempeño anterior.
 - ◆ Áreas más débiles reveladas tanto en el assessment como en medidas de desempeño anterior.
 - ◆ Áreas en las cuales los resultados del assessment no concuerdan con las medidas de desempeño anterior.

3. Basándose en la comparación del desempeño laboral del reporte directo y los resultados del assessment:
 - Pensar en las posibilidades del reporte directo para el crecimiento de carrera y en cualquier idea que se tenga en relación a una dirección de carrera adecuada.
 - Identificar áreas en las que el desarrollo permitirá la mayor ganancia para la organización y para el individuo.
 - Identificar algunas áreas de clara fortaleza, en las que pueda reforzar el buen desempeño del reporte directo y sugerir formas de capitalizar las ventajas que las mismas aportan en el futuro.
 - Realizar un brainstorming de pasos de acción para tratar necesidades de desarrollo para poder estar listo para discutir las en la sesión de feedback.
4. Pensar en maneras para lograr posicionarse mejor y brindar un adecuado feedback.
5. Participar de forma activa y honesta durante el DPM. Durante esta reunión dedicar atención al desarrollo del participante. Sentirse libre de contactar al consultor de PDI para discutir asuntos antes de la llamada.
6. Revisar el borrador del plan de desarrollo del participante (enviado por mail 48 horas antes de la reunión).
7. Desafiarse a sí mismo para encontrar oportunidades de desarrollo hacia el reporte directo. Estar dispuesto a proporcionar feedback en forma regular y específico acerca del progreso hacia los objetivos de desarrollo.
8. Considerar qué frecuencia de seguimiento será apropiada para discutir el progreso del desarrollo.

3.5. Instrucciones para el Coach de PDI

1. **PDI programará la reunión.** Se le dirá: “Estaremos en contacto con usted (al participante) para programar un horario que sea útil para todos”.
2. **Instrucciones para el Jefe.** PDI enviarán al jefe una copia de los materiales del DPM del participante.

3. **Preparar al Participante.** El Coach debería ofrecerse para revisar el plan de desarrollo del participante o hablar con él antes del DPM para responder las preguntas que pueda tener. Esto debería tomar entre 15-30 minutos. Recordar que el jefe habrá recibido el informe del center de desarrollo, pero no habrá recibido el informe de Assessment. Es decisión del participante si quiere o no compartir información del Assessment con el jefe.
4. **Preparación como Coach.** Tomarse entre 15-30 minutos para revisar el archivo, confirmar las fortalezas y necesidades de desarrollo del participante e identificar algunos pasos de acción posibles para las áreas de desarrollo en las que el participante quiere trabajar. También revisar los roles y metas de la reunión.
5. **La Llamada.** Le pediremos a PDI que origine la llamada. Se necesita saber dónde pueden contactarse con el participante.
6. **Empezar la Reunión.** El Coach debería iniciar la reunión y luego dejar que el participante la dirija. Recordar a los demás los roles que cada uno desempeñará y las metas de la reunión. También comentarles que la discusión debería incluir:
 - Las reacciones del participante en relación a la experiencia del center de desarrollo
 - El sentido de las fortalezas y necesidades de desarrollo (tanto del center como de otras fuentes de información)
 - El plan de desarrollo que se proponen (y obtener las reacciones del jefe)

Luego pasar el mando de la reunión al participante diciendo algo como “(Jorge), en este punto le entregaré el mando de la reunión. Quizás podría comenzar contándole (al jefe) acerca de su experiencia en el center de desarrollo.”

7. **La Agenda del Participante.** Dejar que el participante asuma la responsabilidad de la reunión. Los participantes pueden estar bastante estructurados y preparados o pueden no estarlo en absoluto. El Coach debe estar preparado para “cubrir las brechas” para los participantes si están luchando con la reunión o no están cubriendo

los temas que deben ser cubiertos. Si bien es una reunión, es responsabilidad del Coach asegurar que la misma sea productiva.

Si se saltean un componente clave de la agenda intervenir diciendo algo como “No hemos hablado demasiado acerca de las fortalezas claves (de Jorge). (Jorge), cuéntenos qué aprendió sobre sus fortalezas en el center.”

También, si el participante está luchando para identificar pasos de acción para su plan de desarrollo, esté preparado para proporcionar sugerencias en relación a formas en que podría desarrollar sus habilidades.

Recordar que el participante necesitará la ayuda del jefe y el mismo deberá proporcionar feedback en relación a los esfuerzos de desarrollo del participante a medida que ocurran, y deberían reunirse periódicamente para discutir el progreso del desarrollo.

El Coach puede tener que ayudar a cerrar la reunión. “Bueno, parece que hemos cubierto los temas necesarios. ¿Tienen alguna otra pregunta antes de finalizar la reunión?”

Agradecer por el tiempo, desear lo mejor, y decirles que pueden llamar si se tiene alguna pregunta o si se les puede ser útil en el futuro.

8. **Facturar el Tiempo.** Hacerle saber a “Jorge” la cantidad de tiempo que se invirtió en las actividades DPM. Para “HPH” los DPM’s han sido establecidas en 1.5-2.5 hrs. Realmente un DPM telefónico generalmente lleva 1-1.5 hrs, pero dejarlos determinar cuál será la extensión de la misma.

9. Agradecer!!!

CAPITULO 4: COACHING ONE O ONE COMO PARTE DEL SEGUIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO

4.1. ¿Que es el Coaching?

Coaching es un proceso que consiste en brindar herramientas, oportunidades y el conocimiento necesario para desarrollarse y ser más eficiente. El rol del coach es instrumentar el proceso de desarrollo.

El coaching es fundamental para todo el desempeño del proceso gerencial. Este proceso está diseñado para ayudar a las empresas a intensificar la contribución de cada uno de los participantes a fin de obtener objetivos corporativos.

Se sabe que es difícil cambiar la personalidad y ese no es el rol del Coach. Se acepta la personalidad de cada uno y se enfoca en el esfuerzo de ayudar a cada individuo a encontrar la manera de cumplir los objetivos de la manera que esté en sintonía con su persona y la organización.

Se trabaja en conjunto con la persona y su organización manteniendo una comunicación fluida con el responsable de Recursos Humanos.

Se equipa a las personas para una gestión independiente de sus objetivos y carrera en la organización.

4.2. Sesiones de Seguimiento con Coaching (Follow up Coaching Sessions)

Es aquí adonde comienza la primera etapa formal enfocada al desarrollo.

- A los / 45 días del DPM comienza la primer sesión de Coaching one-on-one con el Coach externo
- Se monitorean los resultados de las acciones planificadas
- Se consensúa la eventual necesidad de efectuar ajustes / correcciones
- Se plantean eventuales nuevos desafíos

- Se agregan recomendaciones / sugerencias de parte del coach

Si bien cada organización determina la cantidad de sesiones a llevar a cabo y la frecuencia, en general se recomienda una sesión cada 45 días y se considera un promedio de 5 sesiones por participante. Consulting Now brindará también a los participantes herramientas personalizadas para potenciar su desarrollo. Esto incluye ejercicios prácticos, lectura, “Hot Tips” y trabajos de reflexión.

METODOLOGÍA

El proyecto se encuadró dentro de las investigaciones de tipo descriptiva.

Se analizó un caso real a partir de la documentación producida durante el año 2006 realizado por la consultora. Se trató de un pedido realizado por una empresa multinacional para desarrollar a un empleado jerárquico que ya tiene 5 años en esa organización. Resultó importante para la empresa que este empleado pueda desarrollarse para cubrir futuras posiciones de trabajo y poder detectar y potenciar su desarrollo.

Se ha elegido este caso en particular, ya que en el mismo se ha trabajado en los informes de manera directa (en carácter de pasante).

Procedimiento

A partir del informe del proceso de Assessment (evaluación de desempeño) y sus resultados, se comenzó a desarrollar el Plan de Desarrollo para dicho empleado. De ese modo fue fundamental la participación tanto del jefe directo como la persona encargada de recursos humanos, el participante y el Coach de PDI. El DPM tuvo como objetivo central la presentación por parte del participante de las acciones concretas que se llevaron a cabo para sostener las competencias que aparecieron como fortalezas y asimismo enfocarse en aquellos comportamientos en los que se verificaron espacios de mejora.

Etapas del proceso descripto:

Se analizaron los resultados recibidos del Assessment por parte del Coach de PDI y se facilitó la comprensión de los mismos al participante y al jefe si lo requiere.

Se comenzó a generar el borrador del plan de desarrollo entre el participante y el jefe. Se realizaron entrevistas individuales entre el jefe y el participante si lo requiere.

Se solicitó documentación via e-mail al Coach de PDI por parte del participante antes y después de la reunión de planificación para su desarrollo continuo.

Se generó la reunión de desarrollo donde estarán presentes el Coach de PDI, el jefe, el participante y el encargado de RRHH si fuera necesario.

Se utilizó el Registro de Acciones para el desarrollo del participante y escrito por él.

Se atendió las necesidades del jefe por parte del Coach de PDI para el desarrollo del participante, pueden ser reuniones, entrevistas, llamadas telefónicas y correo electrónico en el caso que se encuentre en otro país.

Se facilitó Coaching one on one en el caso que el participante lo requiera pre y post DPM.

Se realizaron evaluaciones continuas y se generó feedback a las sesiones de seguimiento del plan.

Instrumento

Se analizaron los datos obtenidos del Assessment y sus resultados. Se redactaron y evaluaron las fortalezas del participante así como sus áreas de mejora. Se utilizó el borrador del plan de desarrollo que comenzó a redactar el participante con la ayuda del jefe si fuera necesario. Mediante el Registro de Acciones (documento que se adjunta antes de la reunión de planificación) y que desarrolló el participante, con la ayuda del jefe directo si lo requiere, se comenzó a preparar el DPM.

Se realizaron entrevistas pre y post DPM, se recabaron datos para determinar las acciones a seguir y las dudas que existieran. Se impartió Coaching One on One y sesiones de seguimiento del plan.

CAPITULO 5: CASO ABORDADO EN ESTE ESTUDIO

Así como se destacó en el apartado metodológico, se trató de un pedido realizado por una empresa multinacional para desarrollar a un empleado jerárquico que ya tiene 5 años en esa organización.

De este modo es importante para la empresa que este empleado pueda desarrollarse para cubrir futuras posiciones de trabajo en el área de recursos humanos y así poder detectar y potenciar su desarrollo.

La persona a desarrollar tiene 37 años, se llama Mariana y trabaja en el rubro alimenticio. Actualmente ocupa una posición ejecutiva.

El Assessment duro todo un día en la consultora, en donde Mariana respondió satisfactoriamente a las expectativas de todas las simulaciones y ejercicios. Luego la información se envió a PDI (Personnel Decisions Internacional) EE.UU. en donde se proceso la misma y así mismo se devolvieron los resultados del Assessment a la consultora.

Una vez que se realizó el Assessment y el feedback dado del mismo, a los 6 días se comenzó a recibir el borrador de desarrollo por parte del participante via e-mail a la consultora, como llamados telefónicos por parte del jefe.

Aquí comienza la etapa en donde el participante viviendo en otro país, en este caso en El Salvador, necesita comunicarse via e-mail o telefónicamente con el Coach a fin de tener una comunicación fluida sobre el desarrollo a implementar.

En este caso en particular, el jefe estuvo a disposición durante el armado del plan de desarrollo del participante, habiendo conversado con el Coach solo 1 vez telefónicamente. Se le hizo hincapié al mismo (Coach), de que Mariana debería mejorar a corto plazo la competencia de dirigir y desarrollar a los demás a fin de que pueda ejercer en un futuro inmediato el puesto para el cual se le estaba proponiendo.

La reunión de DPM se realizó telefónicamente, ya que las personas a participar se encontraban en otro país, y el Coach en Argentina. Mediante teleconferencia, una modalidad que se ejerce a menudo para las empresas multinacionales, el jefe y el ejecutivo a ser desarrollado estuvieron a la hora fijada para la misma. A continuación se irá describiendo y analizando como se presentó el DPM para esta ejecutiva:

1. El Coach cuando recibió los resultados del Assessment de Mariana, se comunicó con la misma, y se los envió via e-mail para que los pudiera ir trabajando. Se le manifestó lo que se entendía por necesidades de desarrollo, y sus fortalezas de acuerdo a todo el análisis del Assessment. Las necesidades de desarrollo no son debilidades sino competencias que se deben apalancar y desarrollar. Como sostuvo (Flippo, 1978) en el marco teórico desde ahora la motivación y el autodesarrollo del participante serán muy importantes para la consecución de los objetivos a conseguir. También la cultura organizacional en donde se encuentre, la importancia que se le de al desarrollo en la misma y la ayuda del Departamento de Recursos Humanos y del jefe directo. Es interesante recalcar que el haber sido propuesta para esta ejecutiva desarrollarse en cubrir futuras posiciones jerárquicas dentro la organización, fue tomada con mucho entusiasmo. No se lo percibió como una formación donde existían falencias sino como oportunidad para generar nuevas fortalezas. Aquí nuevamente (Gómez Mejía, 1995) sostiene lo que ya se ha escrito en el marco teórico, en relación a la formación frente al desarrollo, pudiendo comprender la reacción positiva de una ejecutiva al momento que se la notifica que será propuesta para un Assessment y luego su desarrollo continuo. Las **fortalezas claves** que aparecieron son las siguientes:

- Analizar asuntos
- Alentar trabajo en equipo
- Establecer planes

Las **necesidades de desarrollo** que se presentaron son:

- Demostrar adaptabilidad
- Orientarse hacia las necesidades del cliente
- Dirigir y desarrollar a los demás

Se conversó con el jefe telefónicamente, haciéndole saber los resultados del Assessment, en especial las fortalezas y necesidades de desarrollo. En todo momento el jefe escucho atentamente y estuvo dispuesto a cooperar con Mariana para la consecución de los objetivos que se propusieran. Así mismo el Coach dialogó también con el jefe sobre el desarrollo en estas competencias, y que debía tomar su tiempo y era un trabajo a largo plazo (Gómez Mejía, 1995) como toda desarrollo ejecutivo. El jefe estaba ansioso sobre las competencias que debía desarrollar la participante, ya que el tiempo para cubrir la posición que se le estaba proponiendo a Mariana era a corto plazo. Ella debía trabajar durante los meses restantes en fortalecer las necesidades de desarrollo que se le estaban presentando. Así mismo se entiende que la evaluación de un desarrollo ejecutivo es mas difícil de hacer, ya que el mismo es más intangible de por si, (Flippo, 1978); y si bien actúa también en el desarrollo actual del candidato, se presenta como algo a futuro, en donde el esfuerzo individual será fundamental para los objetivos propuestos a desarrollar.

2. El participante comenzó a trabajar sobre su plan de desarrollo en donde se lo observó muy entusiasmado. También se encontró varias veces con su jefe para conversar sobre los posibles pasos de acción y si estaba de acuerdo en lo que estaba proponiendo. Aquí comienza la etapa en donde el participante se debe comunicar con el Coach a fin de pedir consejos y sugerencias para el desarrollo de las competencias. Se le sugirió que anotara durante toda una semana lo que le parecía que no funcionaba bien en el trabajo de acuerdo a las necesidades de desarrollo que se le habían presentado. De ese modo comenzó a pensar sobre sus posibles planes de acción a futuro.

Mediante la Planificación de Desarrollo, documento que redacta el participante para la reunión de DPM y que se encuentra en el anexo, junto al Registro de acciones, se comienza de esta forma a planificar el desarrollo del ejecutivo, entendiendo siempre este como un autodesarrollo, donde se le aconsejó que tuviera plazos y planes de acción a futuro pare ser contemplados.

Una vez que el participante había trabajado sobre el borrador del plan de desarrollo, se le envió una copia al jefe para que pudiera evaluar en la reunión de DPM posibles comentarios y sugerencias para el participante.

3. El Coach realiza la reunión de planificación del desarrollo y duro el plazo que se había estipulado 1 hora y media. El jefe se dedicó a escuchar las propuestas por

parte de Mariana. El Coach solo intervino para resaltar algunos temas que le parecieron importantes pero se observaba que los dos ya habían estado trabajando algunos puntos juntos. Eso no ocurre a menudo con empleados que tienen poco contacto con su jefe directo o están tan atareados por el trabajo diario que poco tiempo le dedican a su desarrollo. Se entiende de este modo (Flippo, 1978) que el trabajo ejecutivo es un trabajo con una infinidad de facetas, donde en un momento se puede estar controlando algún proceso y luego en una reunión directiva para el lanzamiento de un nuevo producto dentro de la compañía. En este proceso en particular la participante se dedicó a planificar su desarrollo, y la cultura organizacional y el entorno favorable, permitieron generar un trabajo de desarrollo continuo dentro de la organización. Desde el inicio Mariana destacó las reacciones que había tenido al proceso de Assessment, habiendo estado muy conforme con el mismo. Las simulaciones con los pares le interesó mucho ya que sostenía son situaciones reales que se presentan en un puesto de trabajo. También es la forma en que el participante conozca el cargo en sí y todos sus movimientos dentro de la estructura. El jefe había estado en silencio hasta entonces. Le pidió a Mariana, junto al documento que tenía en sus manos, que le explicara con más detalle su manera de sobregerenciar, y de que manera podía modificar eso para un futuro con un grupo de personas. Mariana sostuvo que era algo que debía ocuparse, ya que muchas veces, se quedaba envuelta en decisiones que podría tomar rápidamente y delegar trabajo a los demás. La toma de decisiones para un ejecutivo es un rasgo muy importante como se ha escrito en el marco teórico (Flippo, 1978), ya que los tiempos generalmente son cortos. Un método muy utilizado es el in-basket, donde el ejecutivo al llegar a su puesto de trabajo todos los días abre su correo electrónico y debe decidir qué es necesario responder con urgencia y que no lo es, de acuerdo a la importancia del asunto. Delegar es un rasgo del desarrollo y trabajo en equipo. Sucede a menudo que cuando no se desarrolla esta competencia (Alles, 2004), se tiene poca confianza en el trabajo responsable de los otros, y de ese manera se guarda cierta información para sí mismo, no logrando desplegar las capacidades de los demás. Aquí se puede observar como esto está íntimamente ligado con la competencia que ella debe fortalecer en Dirigir y Desarrollar a los demás. El Coach interviene en este momento, dejando que Mariana siguiera con sus metas a corto y largo plazo, para luego entrar en si,

a sus áreas de mejora que debía desarrollar. Ella continuó enfatizando que a corto y largo plazo sería propuesta para el manejo de personal. Por lo tanto, las áreas de mejora debía apalancarlas, sobre todo la competencia dirigir y desarrollar a los demás, de manera urgente, y así hacer su trabajo de forma eficiente. Se observa una alta motivación por parte del participante en su desarrollo que como se sostuvo en el marco teórico, (Flippo, 1978). Eso traerá aparejado que podrá fortalecer sus necesidades de desarrollo de forma rápida al igual que aportará beneficios para la organización. Así mismo las empresas deben brindar reconocimiento a los empleados que exhiben mayor interés en el desarrollo.

El Coach nuevamente resaltó la retroalimentación que se le había dado al final del Assessment, en referencia a que lo que era habitual para ella hoy, en su trabajo cotidiano, podía mejorarse, mediante diferentes técnicas que se podrían ir trabajando. Se le solicitó que vaya explicando sus pasos de acción que ella misma había redactado, para sus fortalezas y de ese modo, ir generando alternativas de mejora continua. En ese momento ella destacó lo que se le había comentado también en su feedback sobre la frase, “que el árbol no tape el bosque”, ya que una de las áreas de mejora que más debía trabajar era la competencia de **dirigir y desarrollar a los demás**. Las sugerencias que se le dieron para esa competencia, fue poder tener una escucha activa a los diferentes miembros de su equipo de trabajo. Muchas veces ella misma había considerado ese tema como una dificultad que tenía, ya que antes de que los otros hubieran terminado de comentarle sobre algún problema, ella les estaba respondiendo, sin haber escuchado correctamente a su interlocutor. Esta competencia es fundamental para un ejecutivo que desea trabajar con grupos y desarrollar a los mismos (Alles, 2004), ya que cuando no se desarrolla, el otro puede sentir que no se tiene interés ante sus propias ideas, y un fuerte egoísmo ante las opiniones de los demás.

Se la escucho hablar a Mariana, lo que había apuntado en su necesidad de desarrollo en “**demostrar adaptabilidad**”, ya que ella misma sentía a menudo que se irritaba por comentarios de compañeros, ante diferentes asuntos por resolver. El jefe en este momento intervino adecuadamente sosteniendo que en el manejo de personal dicha competencia era muy importante, para lograr flexibilidad en un grupo de trabajo. El Coach resalto los puntos que ella había

desarrollado, e insistió en la posibilidad de tener una mentalidad mas abierta, que era algo que debía ocuparse bastante Mariana.

Con respecto a **orientarse hacia las necesidades del cliente** se le sugirió, como se sostuvo en el marco teórico (Alles, 2004), que pasara más tiempo con los clientes. También que hiciera uso de la competencia requerida para todo personal jerárquico en el desarrollo de las relaciones y de esa manera poder estar informada en cuanto a la satisfacción de los clientes y las expectativas de los mismos.

Con respecto a sus fortalezas en analizar asuntos y establecer planes, están relacionadas con la competencia de pensamiento estratégico (Alles, 2004) y Mariana comprende rápidamente sus cambios en el entorno y toma las medidas adecuadas con anticipación. A su vez la fortaleza alentar trabajo en equipo acentúa su característica y habilidad para cooperar y colaborar con otras personas pero esta fortaleza se incrementará aún mas cuando trabaje su área de desarrollo en dirigir y desarrollar a los demás. Se cerró la reunión destacando el Coach que se habían cubierto los temas necesarios y si tenían alguna otra pregunta antes de finalizar la reunión. Al no haber más preguntas se agradeció a los mismos por el tiempo que habían invertido en el DPM.

4. En este caso en particular no se tuvieron llamadas telefónicas por parte del jefe al Coach luego del DPM, ya que el participante junto a su jefe, trabajaron en todo momento para desarrollar las competencias necesarias de Mariana.
5. Con respecto al seguimiento del Plan de desarrollo, se realizaron 2 entrevistas post-DPM, habiendo detectado un desarrollo del participante. Se le sugirió que continuara reforzando sus necesidades de desarrollo, pero cuando se estaba llevando adelante una entrevista de seguimiento, Mariana recalcó algunos conflictos personales. Ella se encontraba sufriendo una crisis en su matrimonio a raíz del excesivo tiempo que le dedicaba al trabajo y poco o nada a su vida personal, comenzando a sentir falta de interés por todo lo que realizaba. El Coach le ofreció en su segunda entrevista la lectura del libro “Coaching para el éxito” de Talane Miedaner para poder seguir apalancando ciertas competencias y consejos para su vida profesional y personal. Esto podía leerlo por su cuenta, para así ir trabajando ciertos aspectos personales e ideas que pudieran ir surgiendo.

CONCLUSIONES

El desarrollo profesional del personal jerárquico, es un desarrollo a largo plazo, en donde se asemeja más a la educación (Flippo, 1978), que a una formación propiamente dicha sobre ciertas competencias. Los cambios no se observan a corto plazo, ya que son cambios más relacionados con ciertos aspectos de la personalidad de un individuo (Alles, 2004), y por eso el proceso de Coaching es importante. Con frecuencia se ha visto en la consultora, que las empresas solo realizan el Assessment y luego no siguen con las sesiones de Coaching one on one, donde se ha podido constatar que son muy significativas a la hora de ver resultados concretos en un ejecutivo. El ejecutivo mediante el Coaching lleva sinergia grupal, una mayor creatividad y empowerment al equipo de trabajo. También adquiere aún más seguridad psicológica, favoreciendo la reducción del estrés y mejorando el dialogo profesional-empresa. Es sumamente interesante estar presente en una sesión, ya que muchas veces no solo se trabajan temas relacionados a la tarea en sí, y a las competencias que debe ir desarrollando el empleado en su vida profesional, sino, más bien personales del sujeto. Por lo tanto es necesario que un profesional encargado en esta disciplina, con conocimientos psicológicos, pueda trabajar con ciertos elementos que están bloqueando el desarrollo de la persona y así poder potenciarla. En este caso, en una sesión de coaching, la participante manifestó abiertamente estar pasando por una gran insatisfacción en su trabajo, a raíz de una crisis personal que se estaba generando en su matrimonio. Este no es un dato menor, para el profesional, ya que todo lo que se manifiesta de algún modo en su vida cotidiana-personal, es llevado al trabajo y por lo tanto para la organización. De aquí que, para hablar de desarrollo profesional es necesario entender el desarrollo personal, ya que los dos no pueden estar separados y pertenecen a la totalidad de la persona. El desarrollo personal es un proceso dinámico orientado a lograr mayores niveles de satisfacción y efectividad en cada uno de los aspectos de la vida, bio-socio-psico-espiritual. Por consiguiente, el desarrollo profesional no es otra cosa que el proceso de desarrollo de capacidades y habilidades en forma madura y productiva en una situación de trabajo. Así nos permite trabajar con un concepto necesario desarrollado por (Maslow, 1989) de auto-actualización que es la necesidad que tienen los seres humanos de hacer uso máximo de su propio talento y

recursos para enfrentar las situaciones vitales. Cuando se describe anteriormente “madurez” se refiere a la capacidad de una persona para lograr autonomía e independencia. A su vez se desarrollan sus propias capacidades y habilidades y se es flexible ante las circunstancias que se presentan en la vida profesional. Mariana por lo tanto deberá trabajar mucho este concepto de flexibilidad, ya que una necesidad de desarrollo y mejora, es lograr mayor adaptabilidad en su trabajo con sus pares. Y “productiva” para que esas habilidades tengan una aplicación concreta y no queden como algo potencial.

Algo también a considerar (Flippo, 1978), es la ayuda del jefe directo para el desarrollo del participante, ya que se ha podido notar que varios ejecutivos, al no tener una buena relación con el jefe, desestiman el desarrollo, no generando motivación para el mismo. Aquí es necesaria tanto la propia motivación para el autodesarrollo, como una actitud abierta por parte del jefe, ante las áreas de mejora del participante y la posibilidad de poder compartir sus dificultades con el mismo. Una buena comunicación no solo es requerida con el grupo de trabajo, sino ante los superiores, ya que de este modo el jefe podrá ir sabiendo qué necesita el participante para poder desarrollarse, sea diferentes cursos, como el tiempo necesario para realizarlo. También en cuanto a la comunicación (Alles, 2004), en este caso puntual, sobre todo a sus subalternos, se la debía seguir trabajando. La participante solía tener una actitud impulsiva ante las respuestas, no pensando previamente lo que iba a decir, y eso se notó igualmente en el Assessment que se le efectuó, en la simulación con pares y luego en la competencia a desarrollar para dirigir y desarrollar a los demás. Como se presentó igualmente en el marco teórico, el no desarrollo de la competencia Desarrollo de las Personas (Alles, 2004), genera una situación de no delegar tareas importantes, muchas veces ante la desconfianza en la responsabilidad de los otros, y por lo tanto el valor del recurso humano en sí dentro de una organización. La retroalimentación no solo es necesaria frente al jefe directo, sino también hacia su grupo de trabajo y lo mismo que hacia otras personas dentro de diferentes áreas. Refleja la habilidad de saber escuchar las opiniones de los demás, y cambiar quizás el proceder de como se venía ejecutando el trabajo. Se obtiene así una comunicación fluida con todos dentro de la organización. La crítica no debe ser vista como destructiva, sino igualmente como constructiva, ya que también genera un desarrollo para el ejecutivo a nivel profesional como personal.

Se observa igualmente en la lectura realizada que los ejecutivos actualmente prefieren delegar más tareas a sus secretarías u otras personas y tener más interacción

personal, sea con clientes externos como internos. No sirve solo formar una cultura y crear objetivos para una compañía enviando instrucciones escritas desde la oficina central o “Head Office”, sino que el ejecutivo se debe encontrar y hablar con la gente en donde trabaja en cualquier parte del mundo. De aquí, se deduce que las competencias de adaptabilidad y cosmopolitismo (Alles, 2004), son muy requeridas en la actualidad, ya que la interacción con gente de diferentes culturas se da frecuentemente y el conocimiento de idiomas es una herramienta muy valorada.

Por lo tanto, también el Coach debe saber y aprender otros idiomas a fin de poder comunicarse de manera clara con personas de diversas partes del mundo. En el caso que se ha visto, la participante y el jefe, hablaban el español, pero de todos modos se necesita conocer la riqueza y la sutileza del castellano hablado en Latinoamérica. Es curioso escuchar y comprender que existen palabras que poseen un significado quizás totalmente opuesto al que se cree en nuestra cultura local.

El Autocontrol, también es una competencia muy demandada en los niveles intermedios y altos (Alles, 2004), hoy por hoy, no basta que los empleados “se pongan la camiseta” o tengan una específica preparación técnica, si eso no va acompañado con una capacidad para manejarse efectivamente consigo mismos y con los demás. Además se ha observado que la imagen que tengan los ejecutivos de sí mismos es muy importante a la hora del desarrollo profesional ya que tendrá implicancia en las metas que se puedan plantear como los objetivos a conseguir. Así mismo, el DPM lo que permite es que el ejecutivo lleve adelante un proceso de desarrollo continuo, a largo plazo, con metas concretas. La ayuda de un Coach será fundamental a la hora de desarrollar las competencias necesarias, lo mismo que para mejorar el rendimiento y por lo tanto obtener el éxito. El DPM, es la reunión donde se ponen de manifiesto las competencias a desarrollar y es el primer paso hacia un programa de desarrollo a posterior. Es necesario que esta reunión sea lo mas franca y efectiva posible, ya que luego se podrán delinear de manera concreta los pasos a seguir en el futuro por parte del ejecutivo con la ayuda del jefe y el Coach. El DPM que implementó Mariana, demuestra que ella había trabajado y era consciente de sus áreas de mejora. Muchos ejecutivos, no aprovechan este espacio de desarrollo y no realizan las tareas y planes de acción a futuro que el Coach les va señalando. Las empresas multinacionales invierten gran cantidad de dinero en este tipo de capacitación porque conocen los beneficios que aportaran para toda la organización.

Finalizando, el desarrollo profesional del personal jerárquico es un desarrollo integral de la persona, donde la noción de trascendencia, entendida ésta como un ir y buscar más allá del interés meramente profesional, esta presente continuamente. Así se concluye, que todo desarrollo profesional debe ir a la par de un desarrollo personal. Ambos son necesarios en este proceso. Cuando un empleado consigue un cargo jerárquico dentro de una organización, las habilidades así llamadas “blandas” pesaran aún más sobre su desarrollo y carrera a futuro. (Rogers, 1975) describía con una reflexión significativa, terminando este trabajo, cuando la personalidad funcione óptimamente, la única predicción que podría hacer sobre la conducta es que el individuo manifestará en cualquier ocasión un grado de adaptación creadora perfecto, que se comprometerá en un proceso continuo de actualización. Esta tendencia actualizante posee toda persona por naturaleza y es una especie de impulso hacia el crecimiento y el desarrollo, siempre y cuando se puedan crear las condiciones necesarias para el mismo, sea en el ámbito personal como profesional.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2004) *Diccionario de Comportamientos, gestión por competencias*, Buenos Aires: Granica
- Covey, Stephan R. (2005) *The seven habits of highly effective people*, New York: Simon & Shuster
- Davis Brian L., Gebelein Susan H., Hellervik Lowell W., Lee David G., Nelson-Neuhaus Kristie J., Skube Carol J., Stevens Lisa A. (2004) *Successful Manager's Handbook*, Minneapolis Minnesota: ePredix, Inc.
- Flippo, E. (1978) *Principios de Administración de Personal*, México: Mc Graw Hill.
- Gebelein Susan H., Lee David G., Nelson-Neuhaus Kristie J., Sloan Elaine B. (1999) *Successful Executive's Handbook: Development Suggestions for Today's Executives*, Minneapolis Minnesota: ePredix, Inc.

- Gómez Mejía, L., Balkin D. & Cardy R. (1995) *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall
- Maslow, Abraham. (1989) *El hombre autorrealizado*, Buenos Aires: Troquel
- McClelland, David C. (1999) *Human Motivation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Nueva York: Harper & Row, Publishers, pag. 182.
- Rogers, Carl. (1975) *El proceso de convertirse en persona*, Buenos Aires: Paidós
- Spencer, L. & Spencer S, (1993) *Competence at work, models for superior performance*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

ANEXO

En esta sección se adjunta lo que el participante trabajo personalmente para su reunión de planificación de desarrollo como su desarrollo continuo a posterior al igual que el registro de acciones con metas y plazos a seguir. Del mismo modo al final del documento se transcribe meramente un sumario grafico de cómo se reciben los resultados de un Assessment, que no refleja el caso al cual se trabajo en este Assessment en particular, sino a modo de ejemplo del mismo, para un “Business Unit Leader” en donde las competencias, si bien la gran mayoría son parecidas, se diferencian de algún modo.

Planificación del Desarrollo

(DPM)

Mariana

31 de Mayo de 2006

Agenda

- Reacciones frente al Proceso de Assessment
- Metas y motivadores claves

- Reacciones frente al informe del Assessment
- Áreas de fortaleza y oportunidades
- Áreas de necesidades de desarrollo

Reacciones frente al Proceso de Assessment

(Mariana):

Lo que me gustó...

“En general me parece que el Assessment está bien estructurado, ya que las prácticas se combinan de tal forma que no se siente el tiempo”.

“Las simulaciones con pares y con el reporte directo, ejemplifican claramente situaciones cotidianas en las cuales se muestra la forma habitual de enfrentarlas”.

Lo que me sorprendió...

“El resultado del Raven, el cual me ubicó en un valor muy por debajo del promedio.

Este test mide la habilidad de percibir interrelaciones entre diferentes temas, ir más allá de lo obvio, manejar situaciones complejas e integrar rápidamente nueva información...”

“Yo no me considero estar tan mal en estas habilidades, por lo que quisiera oír su opinión al respecto...”

Feedback

(Mariana):

“El concluir el assessment con una actividad de retroalimentación me pareció muy acertado. Quisiera hacer mención de ciertas frases mencionados en el mismo por el Asesor que me han hecho meditar:

Debo de pensar siempre que lo que ahora es mi habitualidad no debe limitarme para mejorar y hacer mejor las cosas...

Tiendo a sobregerenciar lo que me deja envuelta en muchas decisiones en lugar de delegar...

Lo que ahora puede no ser una debilidad en el trabajo que desarrollo, podrá causarme problemas en el caso que ocupe otra posición de manejo de personal....

No debo permitir que el árbol tape el bosque.....”

Motivadores claves

¿Qué espero de este proceso?

(Mariana):

“Maximizar el uso de mis fortalezas para lograr exceder las expectativas de la empresa en la actividad que desarrollo diariamente”.

“Convertir mis áreas de necesidad de desarrollo en fortalezas para que en su oportunidad pueda apoyar a la empresa en otras posiciones que involucren el manejo de personal”.

Metas a corto plazo

(Mariana):

“Obtener una posición Gerencial de forma que me permita administrar recurso humano y el desarrollo de habilidades de administración que he adquirido en la experiencia de trabajo y en mis estudios de maestría”.

Metas a largo plazo

(Mariana):

“Gerenciar una empresa y llevarla a una posición estable y de rentabilidad”.

Reacciones frente al Informe de Assessment

Fortalezas Claves

(Mariana):

“El informe determina adecuadamente las fortalezas identificadas y las razones de su elección, las que coinciden con la forma cómo percibo mis actitudes al respecto”:

- Analizar Asuntos
- Alentar Trabajo en Equipo
- Establecer Planes

Necesidades de Desarrollo

(Mariana):

“Para una persona es fácil reconocer sus fortalezas pero muy difícil encontrar sus debilidades”. Con respecto a dos de las necesidades planteadas, el informe me ha ayudado a entender mis actitudes y cómo cambiarlas:

- Demostrar adaptabilidad
- Dirigir y Desarrollar a los demás

“Me ha costado un poco más el entender y encontrar aplicación a las recomendaciones para “Orientarse a las necesidades del cliente”

Áreas de Fortaleza y Oportunidades

Analizar Asuntos

Plan de acción

(Mariana):

“Preparar una propuesta de mejora al Informe de Seguimiento de los indicadores de calidad que se incluye mensualmente en el Management Report”.

Personas involucradas

- Gustavo
- Waleska
- Jorge

Fechas estimadas

Del 1°. Al 15 de junio de 2006

Áreas de Fortaleza y Oportunidades

Alentar el Trabajo en Equipo

Plan de acción

(Mariana):

“Coordinar los esfuerzos para la elaboración de Plan de identificación y mitigación de riesgos a la problemática de Redes Privadas en El Salvador”.

Personas involucradas

- Waleska

- Jorge
- Claudia
- Victor
- Roberto

Fechas estimadas

Del 1º. de junio al 30 de agosto de 2006

Áreas de Fortaleza y Oportunidades

Establecer Planes

Plan de acción

(Mariana):

“Seguimiento a la ejecución del Plan Maestro de Fijación Tarifaria elaborado para el año 2006, identificando recursos, brechas por cumplir y necesidades para que el mismo se realice con efectividad”.

Personas involucradas

- Jorge
- Amelia

Fechas estimadas

Del 1º. de junio/2006 al 31 de diciembre de 2007

Áreas de Desarrollo

Demostrar Adaptabilidad

Plan de acción

(Mariana):

“Solicitaré retroalimentación de las ocasiones recientes en las que no fui paciente e identificaré los temas y un plan para responder en el futuro bajo circunstancias similares”.

“Seré flexible en cómo ver una situación y estaré dispuesta a escuchar otras posibilidades. Abriré los temas a discusión y me concentraré especialmente en escuchar, reconociendo que hay diferentes formas de lograr un mismo objetivo”.

“Documentaré algunas oportunidades en las cuales se necesite tomar una decisión, identificando: a) mi punto de vista inicial, b) las opiniones vertidas por los otros y c) la decisión final tomada”.

“Me refrenaré conscientemente de juzgar o criticar de inmediato las ideas o las preocupaciones de otros. En su lugar haré preguntas que requieran una explicación a fin de entender sus preocupaciones más plenamente”.

“Le preguntaré a las personas con las que trabajo normalmente cuando piensan ellos que yo tiendo a ser inflexible e identificaré un plan de cómo responder en el futuro bajo circunstancias similares”.

“Demostraré un adecuado nivel de paciencia bajo circunstancias conflictivas haciendo lo siguiente:

a) Cuando esté enojada, pensaré antes de hablar, ganaré tiempo con frases como: “Esa es una interesante perspectiva”, “Déjame pensar al respecto” y “Dime más”. La idea es escoger dar la mejor respuesta para mantener una relación de trabajo efectiva

b) Haré una lista de signos personales que muestren cuando estoy perdiendo los estribos”.

Personas involucradas

- Carlos + pero se fue
- Esmeralda +
- Luis o
- Luis+ va a ser coacheado
- Roberto +
- Claudia +

Fechas estimadas

Del 1º. de junio/2006 al 31 de diciembre de 2007

Áreas de Desarrollo

Orientarse hacia las necesidades del cliente

Plan de acción

(Mariana):

“Seguimiento mensual a los reclamos comerciales presentados por los clientes, la resolución brindada por la empresa por tipo de reclamo y el tiempo de atención a mismo, a efecto de identificar si la atención proporcionada es adecuada a las capacidades de la empresa y al servicio que el cliente se merece”.

Personas involucradas

- Roberto
- Amelia

Fechas estimadas

Del 1º. de junio al 30 de septiembre de 2006

Áreas de Desarrollo

Dirigir y desarrollar a los demás

Plan de acción

(Mariana):

- Analizaré mis capacidades y estilo de coaching
- Identificaré las necesidades de cada empleado determinado en la lista con una técnica de PDI Development Pipeline y a través de discusiones con cada uno de ellos.
- Escucharé cuidadosamente sobre sus intereses, opiniones, preocupaciones y objetivos.
- Discutiré con ellos los métodos para mejorar. Identificaré los comportamientos que son eficaces y los que se deben evitar.
- Observaré el comportamiento de estos empleados, indicándole oportunamente si algo está bien o no.

- Le pediré a cada uno de estos empleados que critique su propio trabajo y el mío y le pediré que ofrezca alternativas a la solución de problemas o el efecto que producen en la gente.
- En general con todas las otras personas con las que tengo algún tipo de relación asociada al trabajo y que presenta información para entregar al Ente Regulador, que desde mi punto de vista no está bien, le explicaré lo que se requiere con paciencia, enviándole nuevamente la información para que sea corregida por dicha persona, en lugar de hacer las modificaciones por mí misma.

Personas Involucradas

- Amelia
- Carlos
- Luis

Fechas estimadas

Del 1º. de junio al 31 de diciembre de 2006

PREGUNTAS PARA CONSIDERAR– RESUMEN

❖ ¿Cuáles son sus reacciones al feedback de su assessment de PDI?

◆ ¿Qué fue lo que le gustó?

“Las simulaciones en la cual se representaba un rol y uno tenía que manejar una situación ya sea de un reporte directo o con un par”.

◆ ¿Qué cambiaría?

“Nada”.

❖ ¿Cuáles son sus fortalezas claves? ¿Cuáles son sus necesidades de desarrollo?

- ◆ Sus propias percepciones

“Es fácil para mí coordinar equipos de trabajo y analizar temas para encontrar una solución en el corto plazo”.

- ◆ Los resultados de su assessment formal

“Las fortalezas identificadas en el Assessment formal son: Analizar Asuntos, Alentar el Trabajo en equipo y Establecer Planes”.

- ◆ Feedback anterior o revisiones de desempeño

“En revisiones de desempeño anteriores siempre he obtenido evaluaciones en las cuales se toma en cuenta la capacidad de análisis, la responsabilidad y trabajo con estándares de calidad sobre el promedio”.

- ❖ ¿Cuáles son sus metas y aspiraciones de carrera?

- ◆ A corto plazo

“Tener la posibilidad de obtener una posición Gerencial de forma que me permita administrar recurso humano y el desarrollo de habilidades de administración que he adquirido en la experiencia de trabajo y en mis estudios de maestría”.

- ◆ A largo plazo

Gerenciar una empresa y llevarla a una posición estable y de rentabilidad

- ◆ ¿Qué estándares están asociados con estas metas?

“Altos estándares de calidad ya que suelo ser muy detallista”.

- ❖ ¿Cuál es su plan de desarrollo?
 - ◆ ¿Cómo reforzará sus fortalezas?
 - ◆ ¿Cómo encarará sus necesidades de desarrollo?

“Se establece en el Plan de Acción al final del Documento”

- ❖ ¿Qué recursos necesita de su jefe para implementar su plan?
 - ◆ Feedback continuo

- ❖ ¿Qué respaldo requiere de RRHH?

“Tiempo para poder ir desarrollando y trabajando todo esto”.

- ❖ ¿Qué respaldo requiere de su coach de PDI?

“Recomendar artículos o libros que puedan ayudarme a reforzar mis áreas de desarrollo”.

- ❖ ¿Qué pasos tomará para realizar el seguimiento?
 - ◆ Acciones independientes
 - ◆ Acciones que involucran a otros

Se describen en el Plan de Acción que se muestra a continuación:

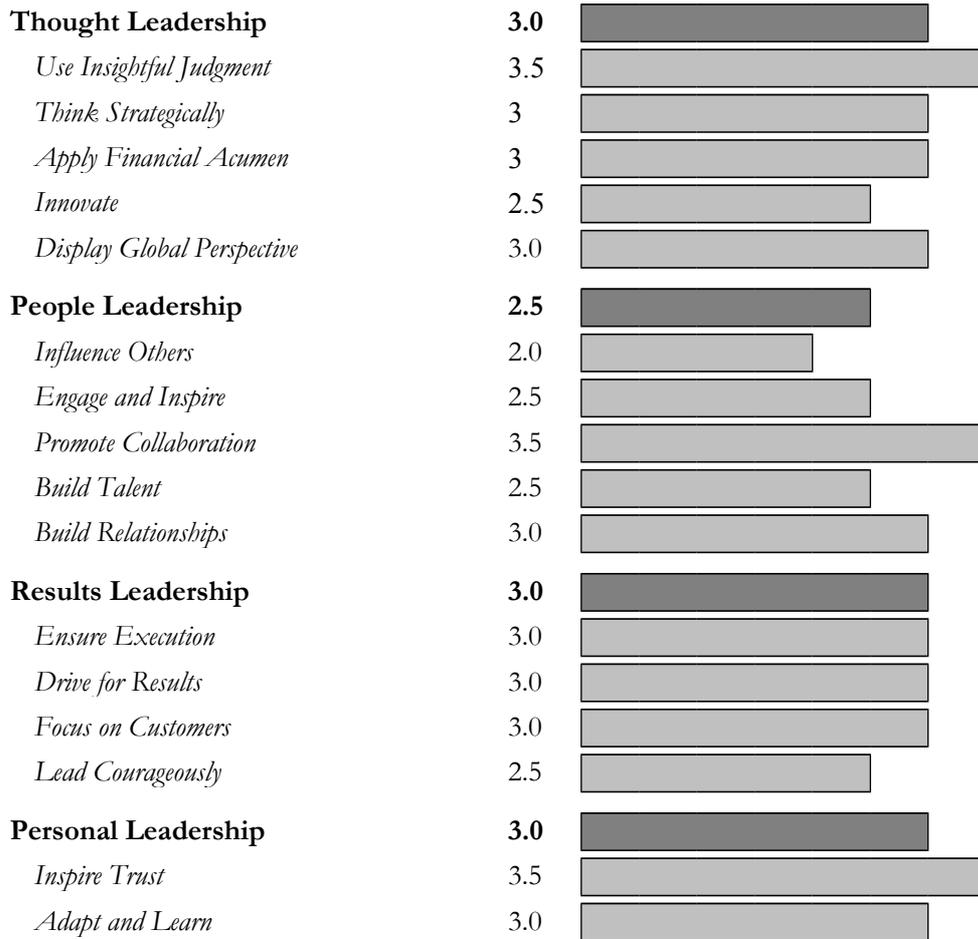
Registro de Acciones

Para ser completado para la discusión DPM

Paso 1	Paso 2 Plan de Acción	Paso 3 Personas Involucradas	Paso 4 Fechas estima das
Fortaleza 1: Analizar asuntos	Preparar una propuesta de mejora al Informe de Seguimiento de los indicadores de calidad que se incluye mensualmente en el Management	Gustavo Waleska Jorge	1°. -15 de junio de 2006

	Report		
Fortaleza 2: Alentar el trabajo en equipo	Coordinar los esfuerzos para la elaboración de Plan de identificación y mitigación de riesgos a la problemática de Redes Privadas en El Salvador	Waleska Jorge Claudia Victor Roberto	1°. de junio al 30 de agosto de 2006
Fortaleza 3: Establecer planes	Seguimiento a la ejecución del Plan Maestro de Fijación Tarifaria elaborado para el año 2006, identificando recursos, brechas por cumplir y necesidades para que el mismo se realice con efectividad	Jorge Amelia	1°. de junio del 2006 al 31 de diciembre de 2007
Área de Desarrollo 1: Demostrar adaptabilidad	<p>- Solicitaré retroalimentación de las ocasiones recientes en las que no fui paciente e identificaré los temas y un plan para responder en el futuro bajo circunstancias similares</p> <p>- Seré flexible en cómo ver una situación y estaré dispuesta a escuchar otras posibilidades. Abriré los temas a discusión y me concentraré especialmente en escuchar, reconociendo que hay diferentes formas de lograr un mismo objetivo. Documentaré algunas oportunidades en las cuales se necesite tomar una decisión, identificando: a) mi punto de vista inicial, b) las opiniones vertidas por los otros y c) la decisión final tomada</p> <p>- Me refrenaré conscientemente de juzgar o criticar de inmediato las ideas o las preocupaciones de otros. En su lugar haré preguntas que requieran una explicación a fin de entender sus preocupaciones más plenamente.</p> <p>- Le preguntaré a las personas con las que trabajo normalmente cuando piensan ellos que yo tiendo a ser inflexible e identificaré un plan de cómo responder en el futuro bajo</p>	Carlos Esmeralda Luis Roberto Claudia	1°. de junio al 31 de diciembre de 2006

	<p>circunstancias similares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demostraré un adecuado nivel de paciencia bajo circunstancias conflictivas haciendo lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> a) cuando esté enojada, pensaré antes de hablar, ganaré tiempo con frases como: “Esa es una interesante perspectiva”, “Déjame pensar al respecto” y “Dime más”. La idea es escoger dar la mejor respuesta para mantener una relación de trabajo efectiva b) Haré una lista de signos personales que demuestren cuando estoy perdiendo los estribos c) Escribiré tácticas a utilizar cuando me sienta emocional, por ejemplo salir un momento de la reunión, reprogramar la discusión o recordar que la situación es difícil para todos los que participan. 		
<p>Área de Desarrollo 2:</p> <p>Orientarse hacia las necesidades del cliente</p>	<p>Seguimiento mensual a los reclamos comerciales presentados por los clientes, la resolución brindada por la empresa por tipo de reclamo y el tiempo de atención al mismo, a efecto de identificar si la atención proporcionada es adecuada a las capacidades de la empresa y al servicio que el cliente se merece.</p>	<p>Roberto Amelia</p>	<p>1°. De junio al 30 de septiembre de 2006</p>
<p>Área de Desarrollo 3:</p> <p>Dirigir y desarrollar a los demás</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizaré mis capacidades y estilo de coaching - Identificaré las necesidades de cada empleado determinado en la lista con una técnica de PDI Development Pipeline y a través de discusiones con cada uno de ellos. - Escucharé cuidadosamente sobre 	<p>Amelia Carlos Luis</p>	<p>1°. de junio al 31 de diciembre de 2006</p>



This assessment benchmarks participant's performance against a talented, experienced executive population. A rating of 3.0 represents competent/solid performance for experienced executives in PDI's client base. Ratings of 3.5 or above indicate areas of significant strength; ratings of 2.5 or below indicate areas of development need.

