

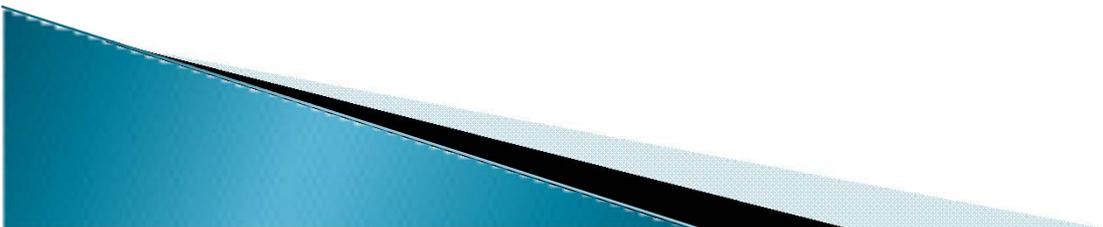
Habilidades de Dirección

Enero – Mayo 2009

Santiago de Cali, Marzo 16 de 2009

Agenda Marzo 16

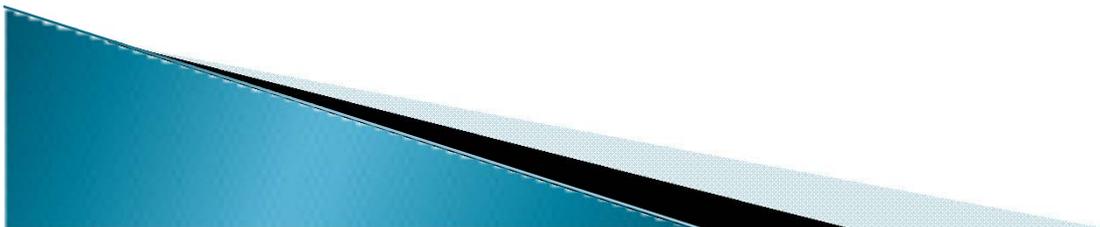
1. Administración del Desarrollo Humano
2. Equipos de trabajo



Administración del Desarrollo Humano

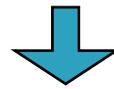
Importancia:

- Tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados.
- Contar con gente satisfecha que no se quiere ir de la organización
- Tener gente comprometida
- Poseer personal capacitado y que siga creciendo en la organización
- Encontrar en el trabajo:
 - Condiciones laborales seguras
 - Pagos y prestaciones adecuadas
 - Seguridad en el puesto
 - Supervisión capacitada
 - Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo
 - Clima social positivo
 - Justicia y equidad
 - Un trabajo digno



Desarrollo Organizacional

Estrategia



Plan de Acción



Objetivos

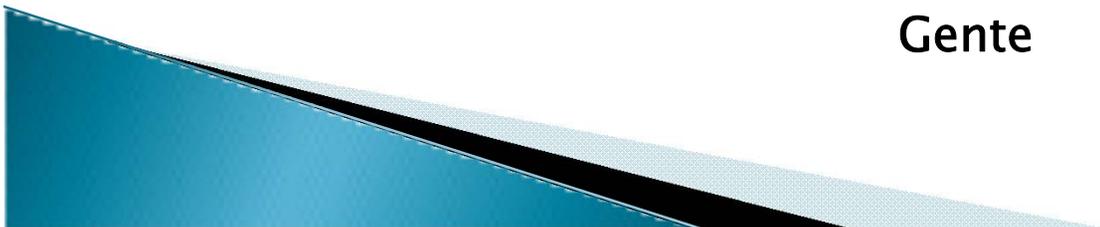


Resultados

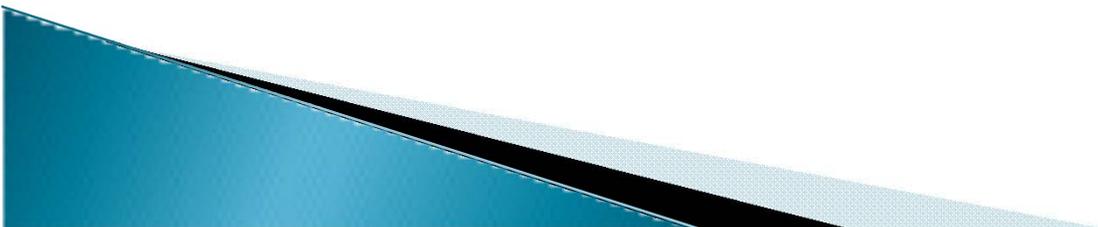
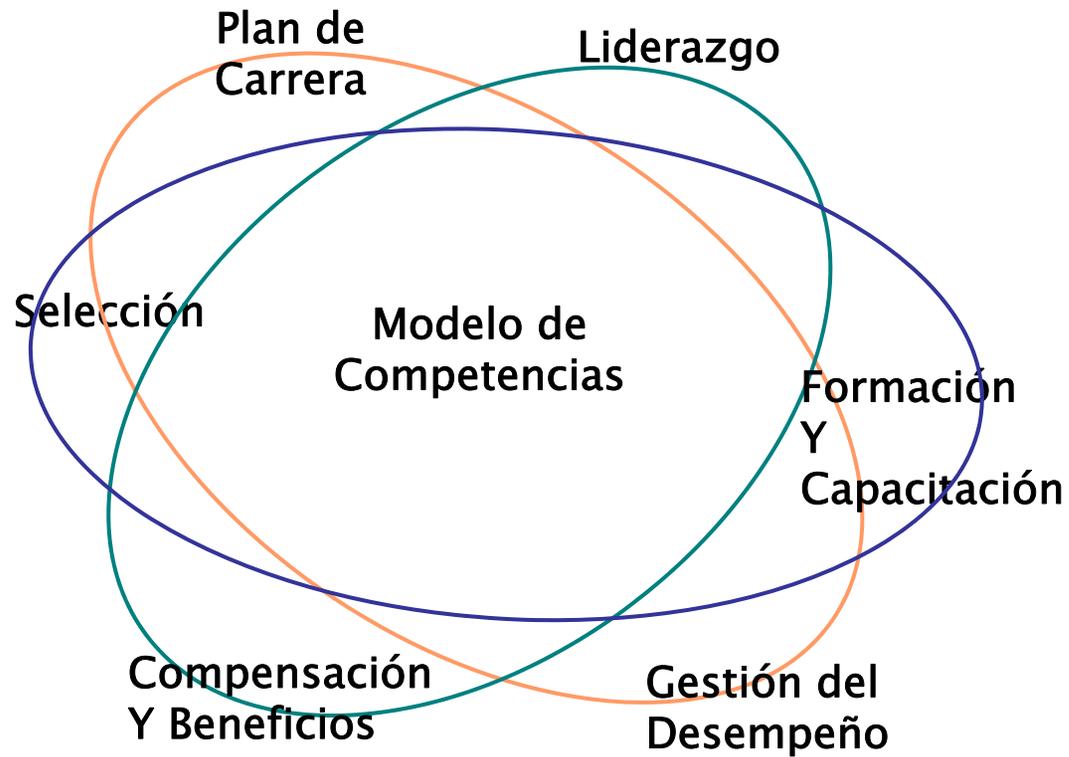
Tecnología

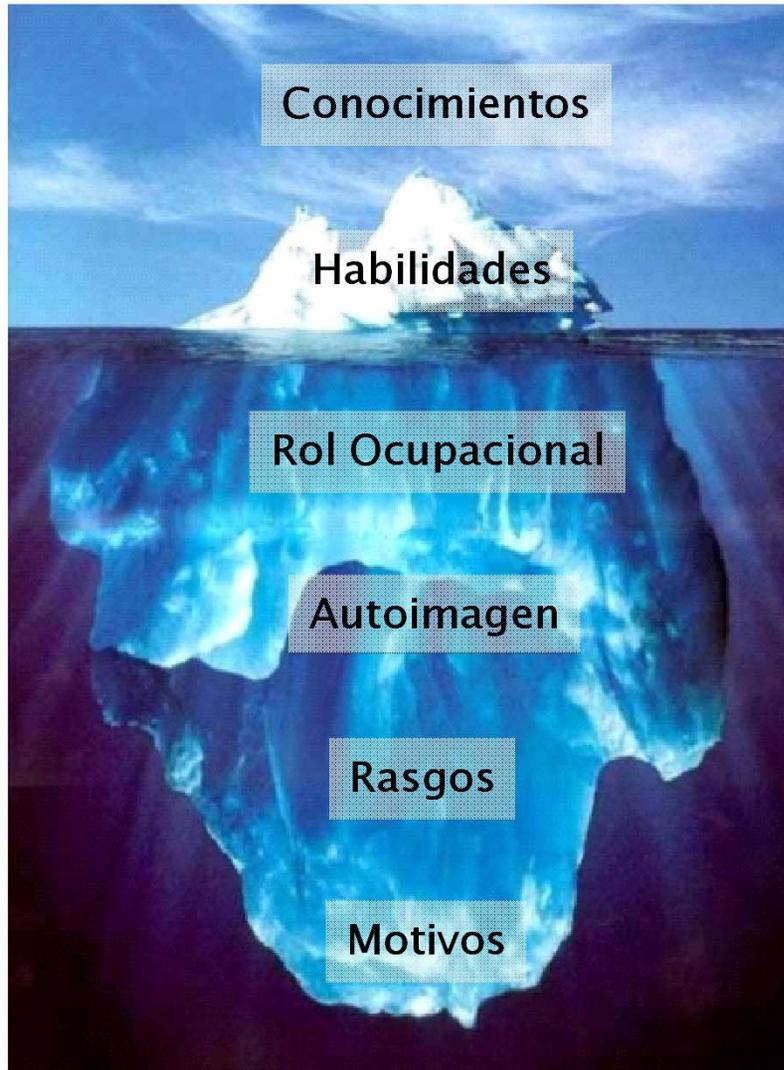
Estructura

Gente



Sistema Integrado de la Administración del Desarrollo Humano





Visible
más fácil de identificar

No visible
más difícil de identificar

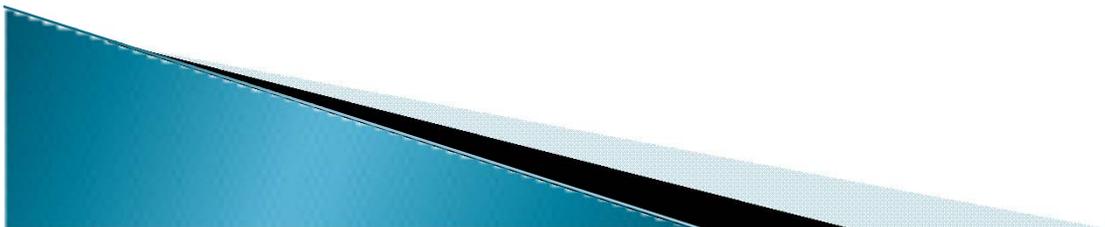
¿Qué son competencias?

Es Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Es la capacidad demostrada por una persona para obtener un desempeño exitoso a través de sus conocimientos, habilidades y actitudes, en un contexto determinado.

Es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

La competencia profesional como una construcción social de aprendizaje significativo en una situación real de trabajo y que se obtiene no sólo a través del conocimiento instruido, sino mediante el aprendizaje por experiencia y en situaciones concretas de trabajo.



Habilidades Gerenciales

Resultados

- Comprensión del negocio
- Logro de objetivos
- Habilidades técnicas
- Resolución de problemas
- Efectividad



Relaciones

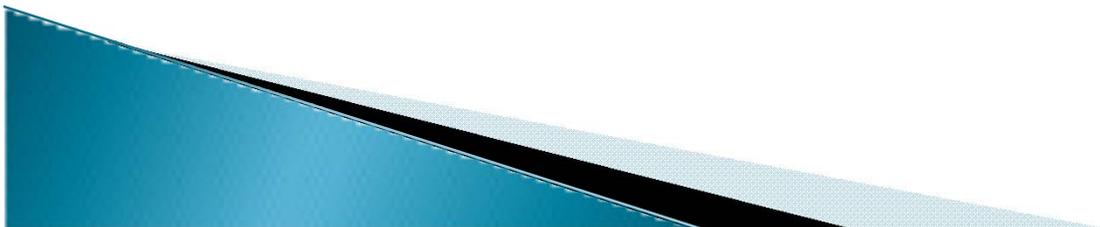
- Adaptación a entornos
- Respeto por diversidad
- Comunicación adecuada
- Desarrollo de su gente

Desarrollo en el mundo de hoy



Administrarnos a nosotros mismos y a quienes están a nuestro alrededor para estar todos alineados con las estrategias del negocio y que ganen tanto la empresa como los empleados.

Hoy: juzgar por sagacidad, preparación, experiencia y por cómo nos manejamos a nosotros mismos y con los demás.

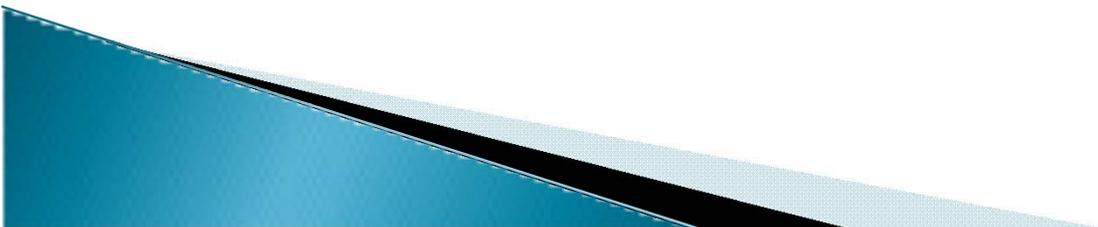


Desarrollo en el mundo de hoy



¿Para qué sirve el Desarrollo Humano?

- Incrementar las capacidades propias y de la gente a cargo para asegurar el crecimiento y avance profesional.
- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales.
- Identificar aspectos a fortalecer y mejorar.
- Armonizar los deseos propios y de gente a cargo con la organización.
- Focalizar en aspectos menos tangibles como actitudes y valores.
- Evaluar y hacer seguimiento como base para alcanzar el mejoramiento.
- Ayudar a la gente a hacer las cosas mejor y más rápido.
- Encontrar nuevas formas de trabajar.
- Crear un ambiente estimulante y gratificante.
- Atraer y conservar a la gente.
- Elevar la capacidad de los recursos humanos.
- Crear una organización ágil y adaptable.



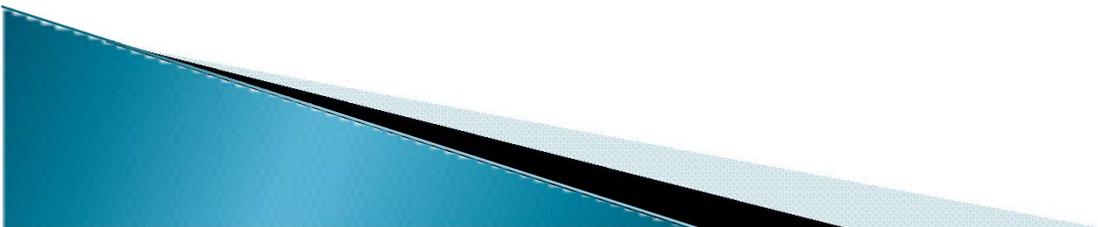
Desarrollo Humano

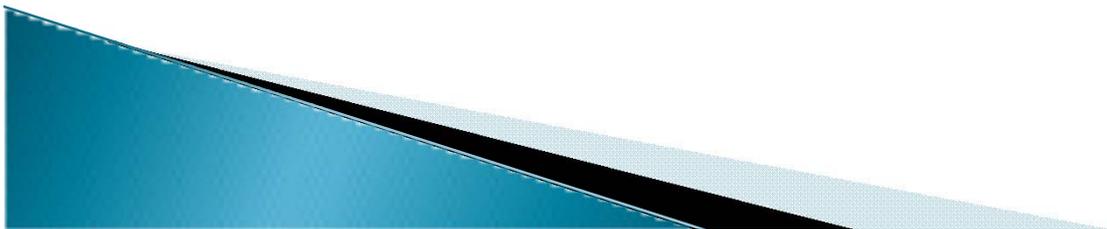
Cómo desarrollarnos y desarrollar la gente



Fijación de Objetivos

1. Fijación de objetivos
2. Evaluación del progreso
3. Plan de Desarrollo Personal
4. Evaluación final de resultados
 - Objetivos
 - Habilidades

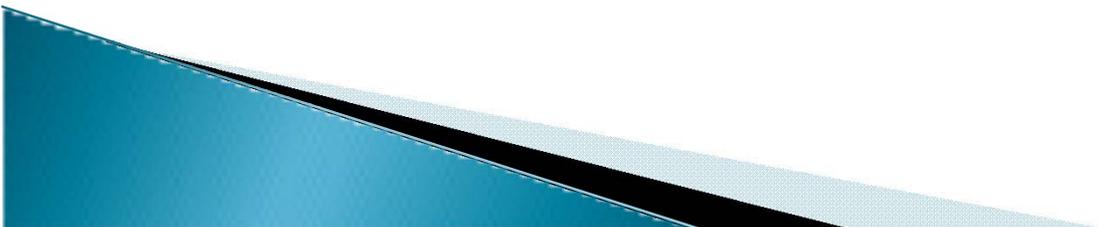




Objetivos SMART *

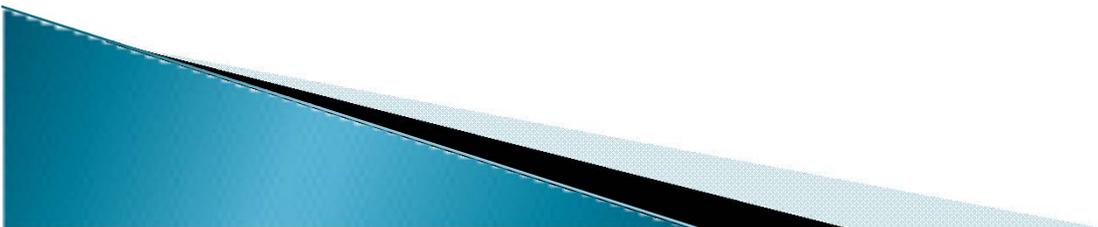
Letra	Definición	Otros significados
S	Específico	Significante, Simple, alineado, consistente
M	Medible	Mesurable, administrable, cuantitativo
A	Acordado	Apropiado, accionable, alcanzable, asignable, loggable, ambicioso, orientado a la acción
R	Realista	Relevante, orientado a resultados, con recursos, recompensable y recompensador, motivacional
T	Temporalizable	Alcanzable en el tiempo, a tiempo, con fechas específicas, con seguimiento.

* Richard and Becky Dufour



Específico

- ▶ Foco sobre resultados concretos.
- ▶ Enunciados en términos precisos que describan aquello que se espera obtener.
- ▶ Sin espacio a interpretaciones dudosas.
- ▶ Muy detallado para garantizar su comprensión y las probabilidades de alcanzarlo.
- ▶ Que responda a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué quiero lograr exactamente?
 - ¿Quién está involucrado?
 - ¿Dónde debe ser alcanzado este objetivo?
 - ¿En qué periodo debe ser alcanzado este objetivo ?
 - ¿Cuáles son mis requerimientos y restricciones?
 - ¿Cuáles propósitos o beneficios existen en lograr este objetivo?



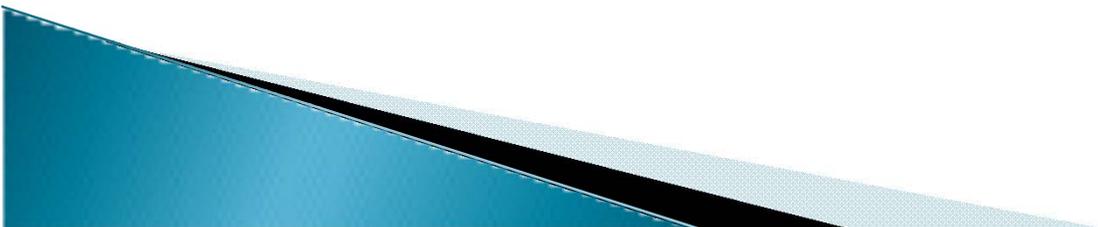
Específico

Por ejemplo, en lugar de definir...

“Aumentar las ventas en 10%”

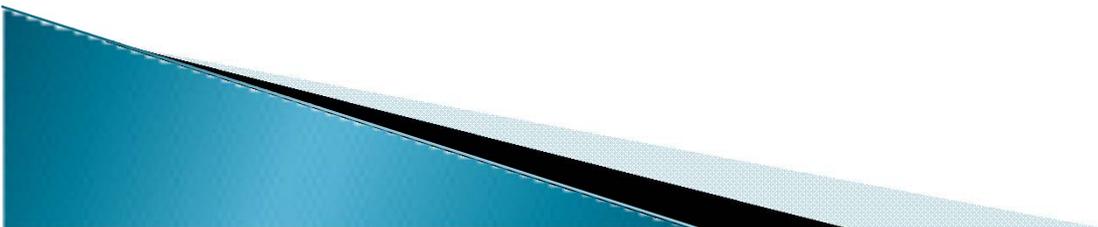
Un objetivo mejor sería:

“Obtener 10% de aumento en las ventas nacionales en las áreas de negocio A, B y C, por el equipo (X), durante el próximo año fiscal, sin reducción del margen de utilidad (X) y manteniendo el nivel de satisfacción del cliente (X).”



Medible

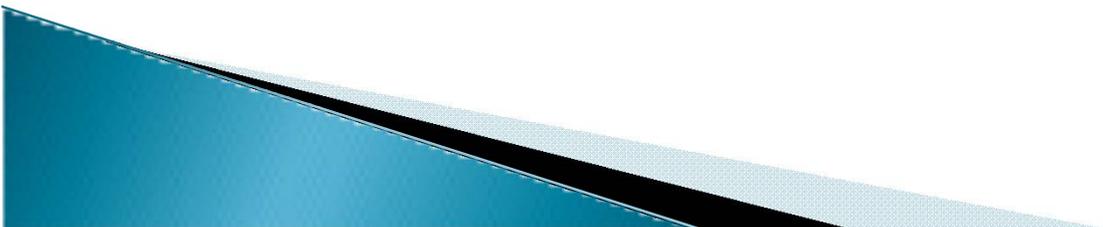
- ▶ “No se puede gestionar lo que no se mide”.
- ▶ En términos cuantitativos y cualitativos para evitar evaluaciones subjetivas.
- ▶ Si no es transformado claramente en un número se puede manipular su interpretación en cuanto a si se alcanzó o no. Desarrollar la forma de medirlo.
 - Cantidad, calidad, costos.



Medible

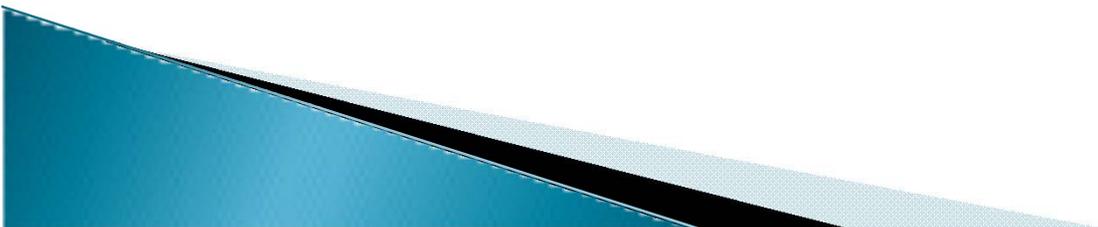
Por ejemplo, “Mejorar la satisfacción del cliente de la tienda A en un 20% en 3 meses”

Es importante tener *claramente definido el método o sistema de medición* que será aplicado para monitorear el objetivo.



Acordado

- ▶ Conexión entre las metas individuales, las de Área, la Compañía y los Principios Estratégicos.
- ▶ Validación de concordancia con otros objetivos.
- ▶ No impuesto; discutido y resultado de una puesta en común.
- ▶ Claridad en quién lo tiene a cargo.
- ▶ Debe responder a las siguientes preguntas:
 - ¿El equipo aceptará perseguir el objetivo?
 - ¿Este objetivo está alineado con la visión y misión de la organización?
 - ¿Algún principio ético es herido a este objetivo?



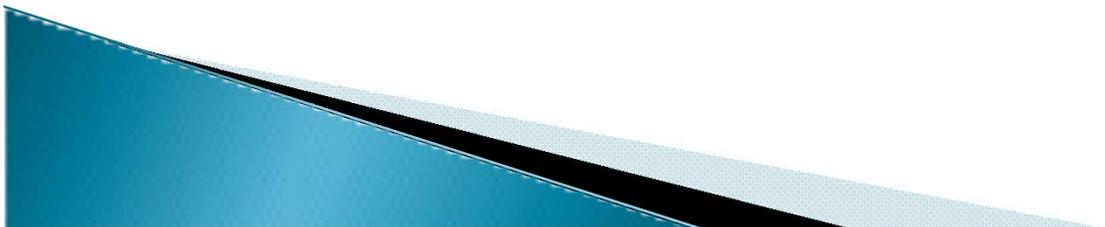
Acordado

Por ejemplo,

- ▶ La producción será incrementada en un 15% de acuerdo con la capacidad instalada de la planta. Producción.
- ▶ El ahorro generado en la planta será del 10%. Finanzas.

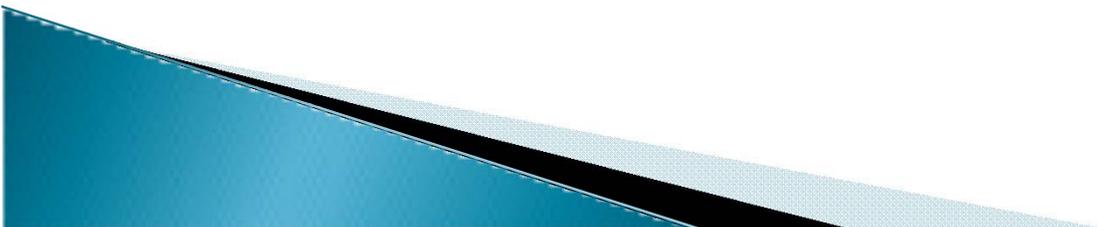
Un objetivo acordado sería:

El crecimiento de la producción será del 10% de acuerdo con la capacidad instalada, optimizando los procesos de manera que contribuya con una generación de ahorro en costos del 7%.



Realista

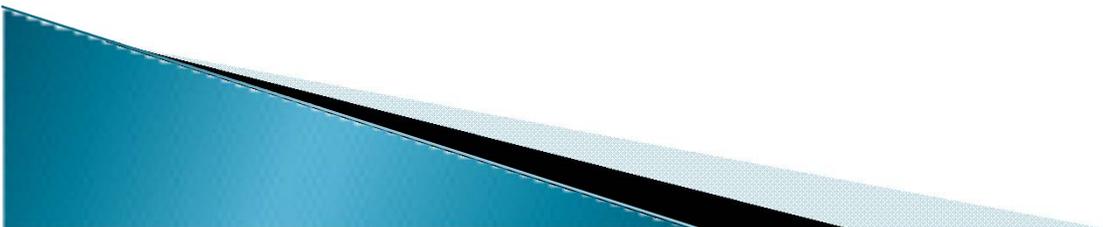
- ▶ Metas exigentes y desafiantes, pero reales, realizables y alcanzables; agresivos, pero nunca imposibles de lograr.
- ▶ Desafíos que retan al equipo a superarse; números definidos que deben ser alcanzables.
- ▶ Deben poder responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Nuestros líderes y nuestro equipo tienen las habilidades necesarias para alcanzar esta meta? Si no las tienen, ¿hay un plan de capacitación y desarrollo?
 - ¿Nuestros productos o servicios tienen la calidad necesaria para que la meta pueda ser realidad?
 - ¿Existe un potencial real en el mercado que permita la definición de este objetivo?



Realista

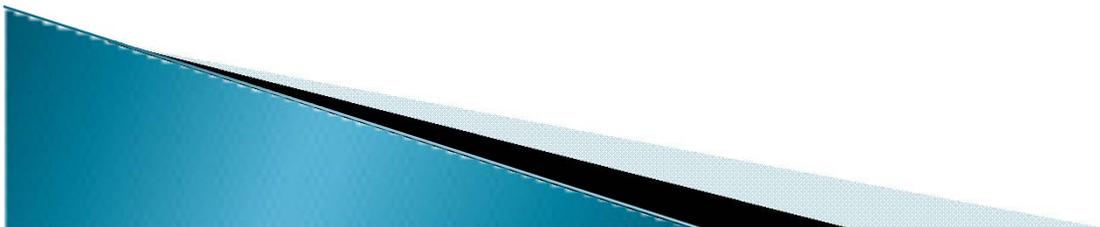
Por ejemplo,
“Reducir en 30% el gasto mediante ahorros a lograrse en la redención de subsidios reclamados en salud”.

Este no sería un objetivo realista en una organización que históricamente siempre se ha preocupado por el bienestar de sus asociados y más en esta línea que históricamente ha tenido importantes reclamaciones.



Temporalizable

- ▶ Tener un cronograma en el tiempo con fechas específicas.
- ▶ Definir bien el inicio y final del periodo del objetivo: no tan corto que lo haga ni tan largo que lo vuelva vago.
- ▶ “Tangible”, es decir que pueda ser sentido, observado o tocado; que se vea la mejora/logro día a día como un incentivo.
- ▶ Que responda a las siguientes preguntas:
 - ¿Cuándo inicia?
 - ¿Cuándo termina?
 - ¿Tiene varias fases? ¿Cuáles son?

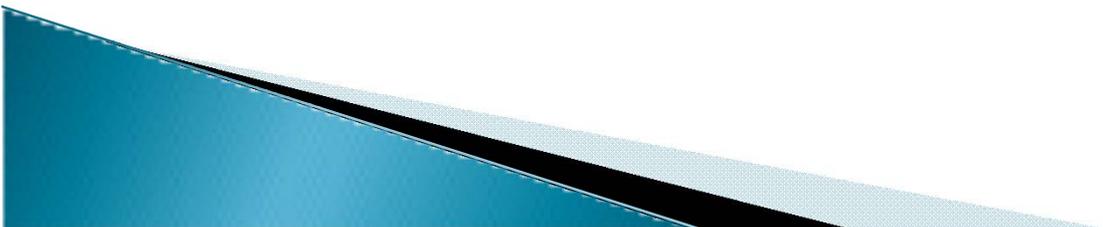


Metodología para definir objetivos

RETO + VARIABLE + CÓMO (Dinámica) + CUÁNTO + CUÁNDO

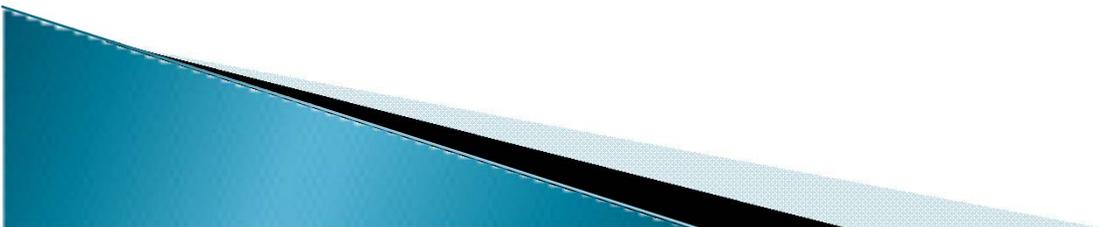
Propuesta:

Aumentar la cobertura de los programas de salud, mediante alianza con Comfandi, en un 30% para diciembre de 2009



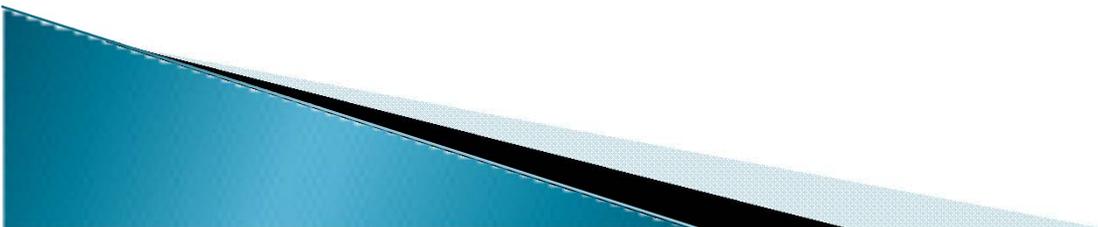
Ejercicio de Fijación de Objetivos

- Pensar en qué van a estar haciendo durante los próximo 5 años
 - Personal
 - Universidad
 - Profesional
- Explicación formato.
- Escribir máximo 4 objetivos mínimo 3.
- Redactarlos poniendo en cada uno los elementos del concepto SMART.
- Revisarlos con 3 de mis compañeros.
- Ajustarlos según comentarios recibidos.

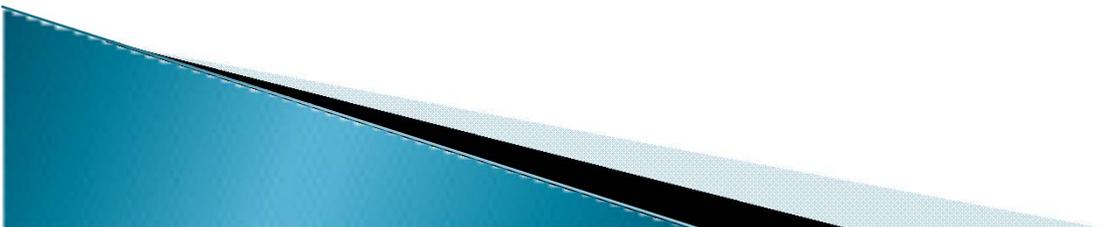


Compromisos próxima clase Lunes 30 de marzo

- Investigar acerca de Estrés, Administración del Tiempo y Empoderamiento.



¿Preguntas?



¡Muchas gracias!

