

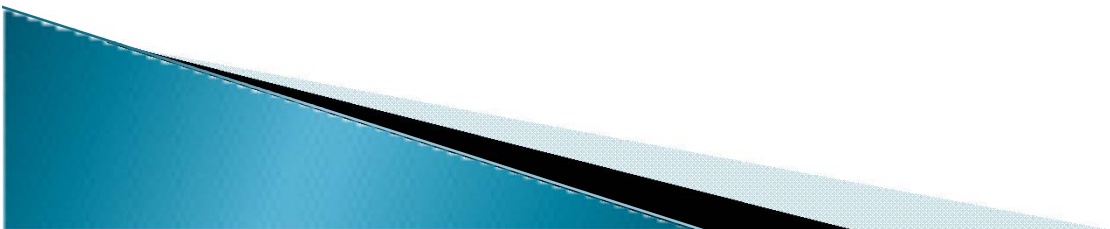
# Habilidades de Dirección

Enero – Mayo 2009

Santiago de Cali, Marzo 16 de 2009

## Agenda Marzo 16

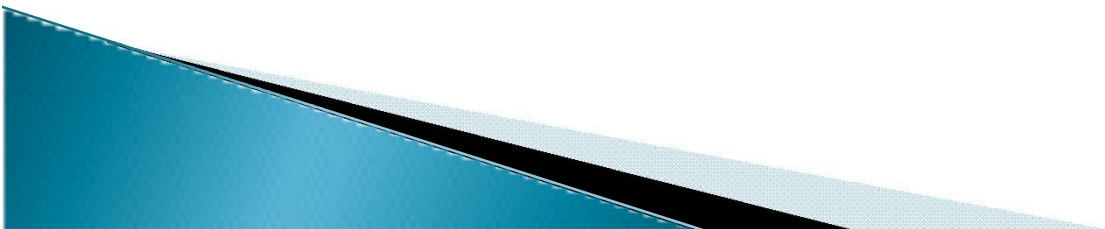
1. Administración del Desarrollo Humano
2. Equipos de trabajo



# 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

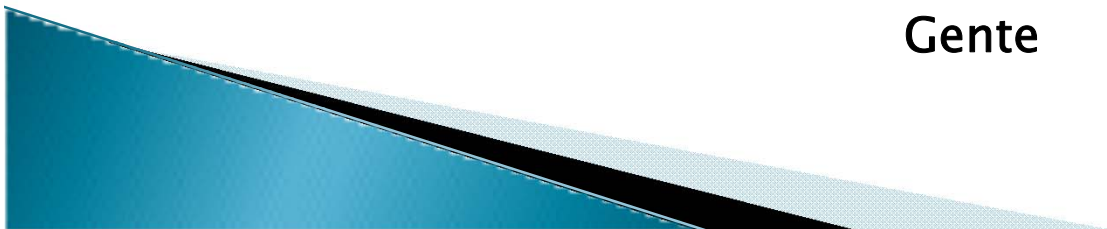


Resultados

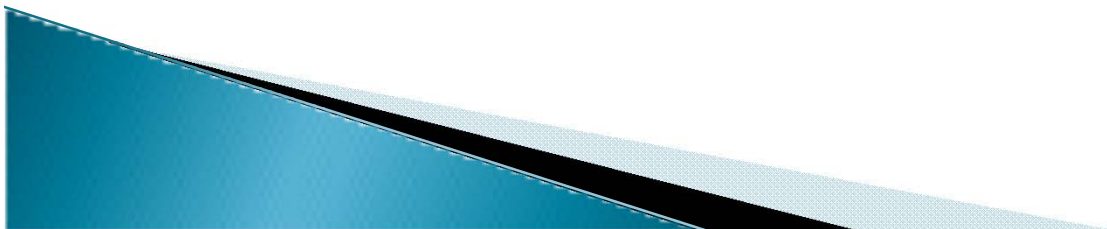
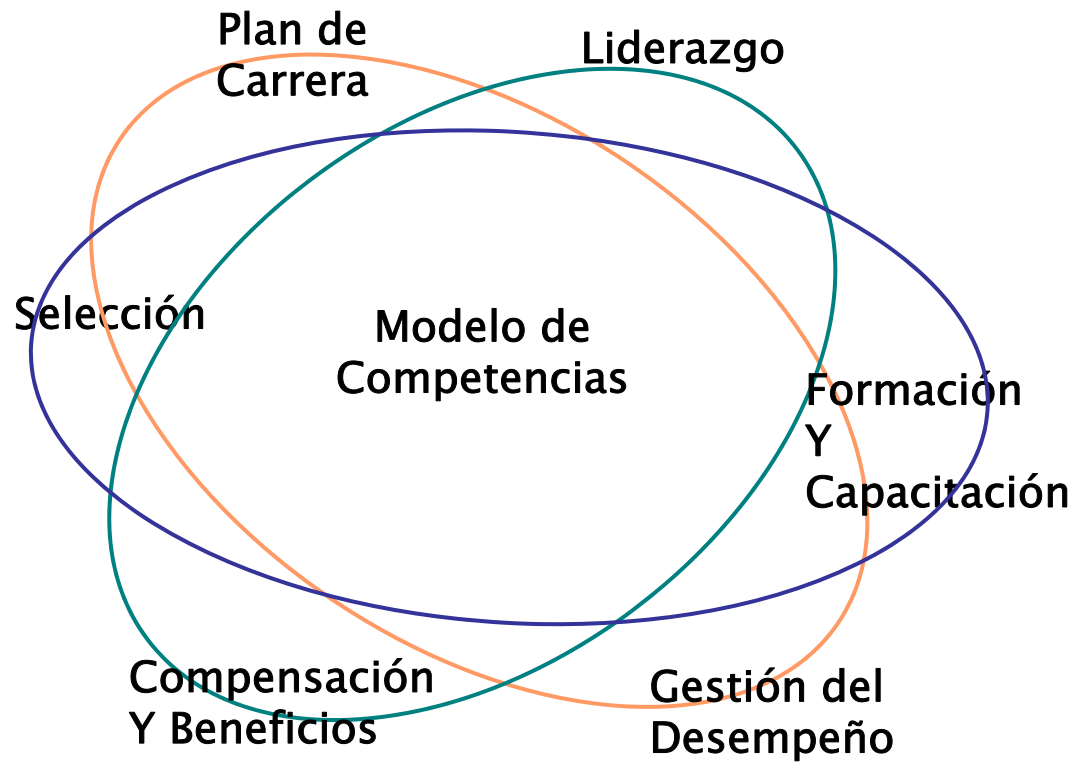
Tecnología

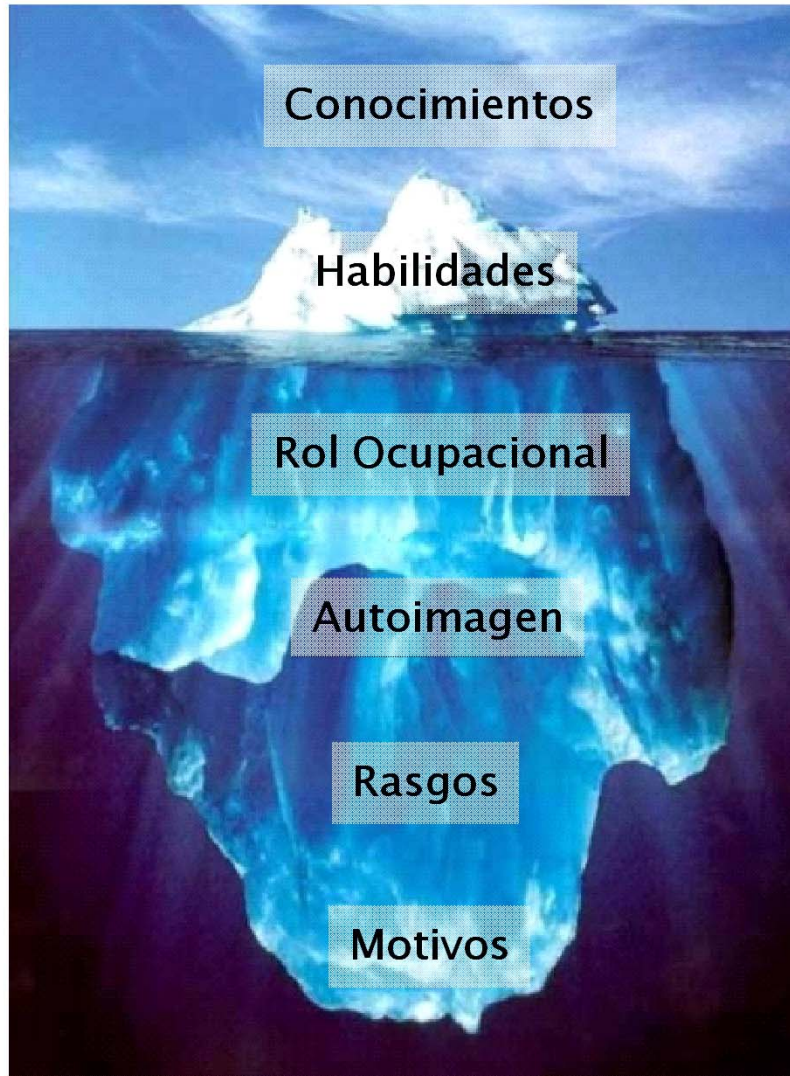
Estructura

Gente



# Sistema Integrado de la Administración del Desarrollo Humano





**Visible**  
más fácil de identificar

**No visible**  
más difícil de identificar

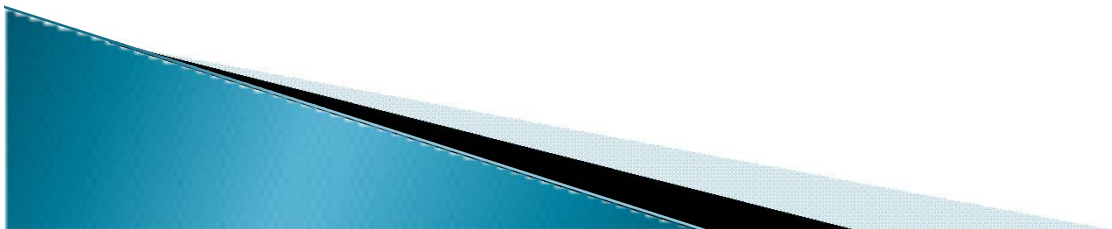
## ¿Qué son competencias?

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

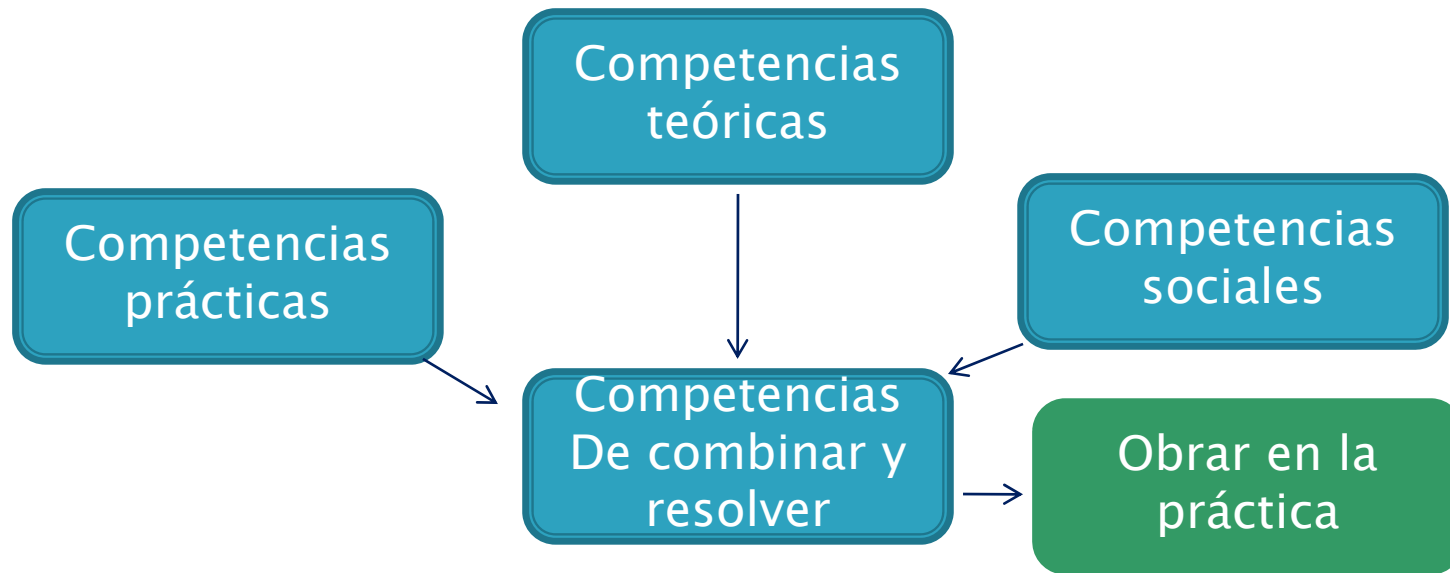


## Relaciones

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

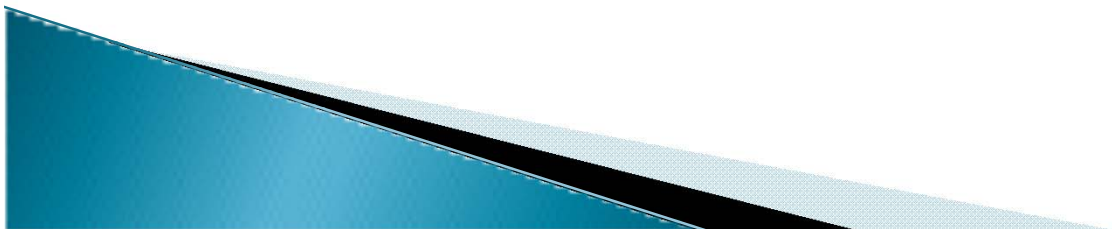


## Desarrollo en el mundo de hoy



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.

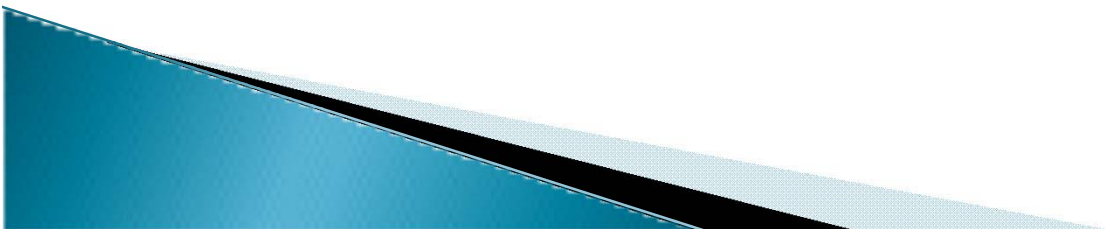


## Desarrollo en el mundo de hoy



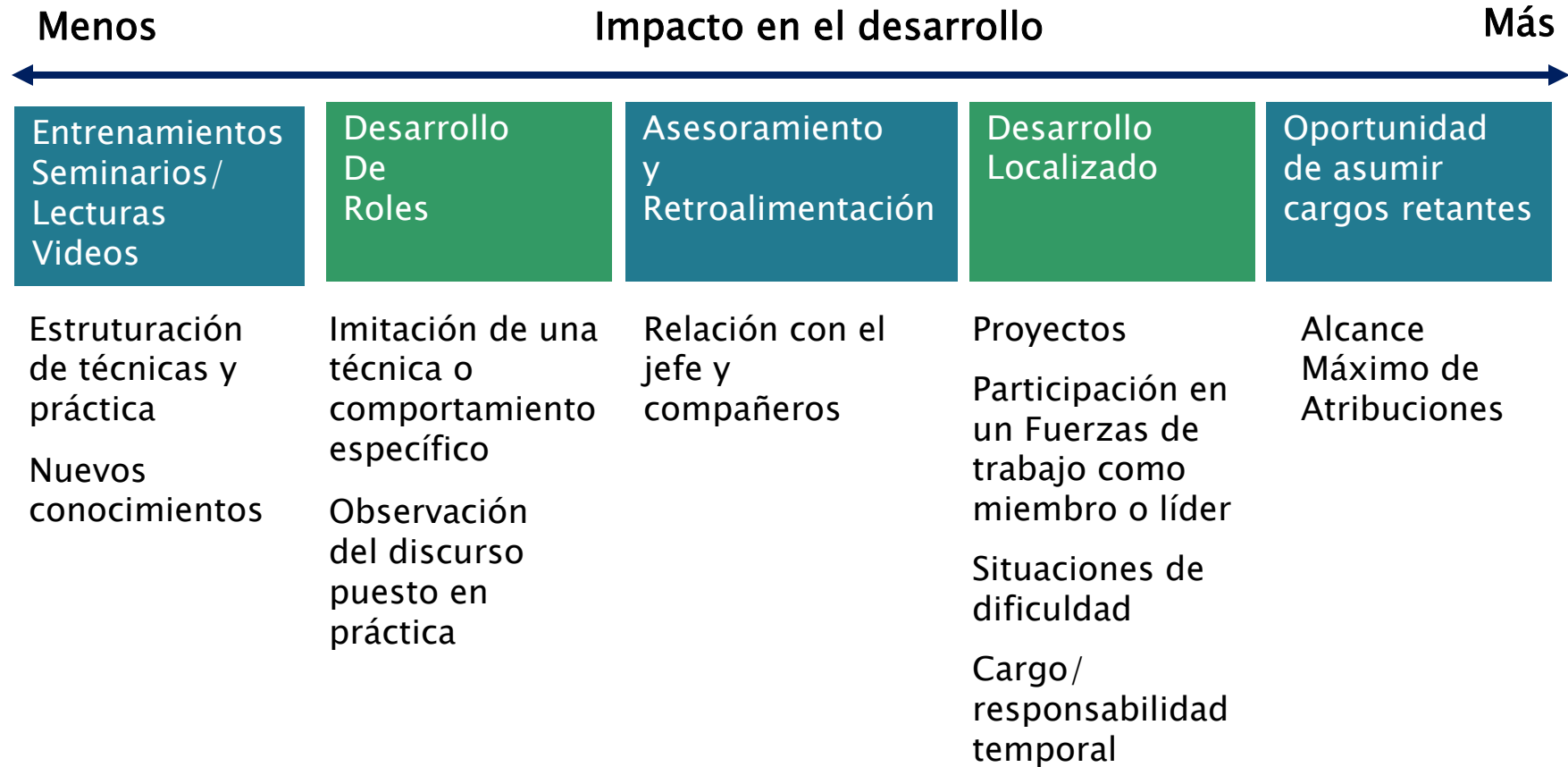
## ¿Para qué sirve el Desarrollo Humano?

- 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.



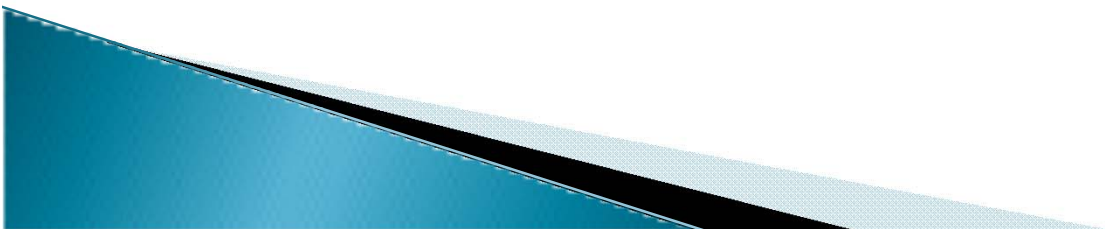
# Desarrollo Humano

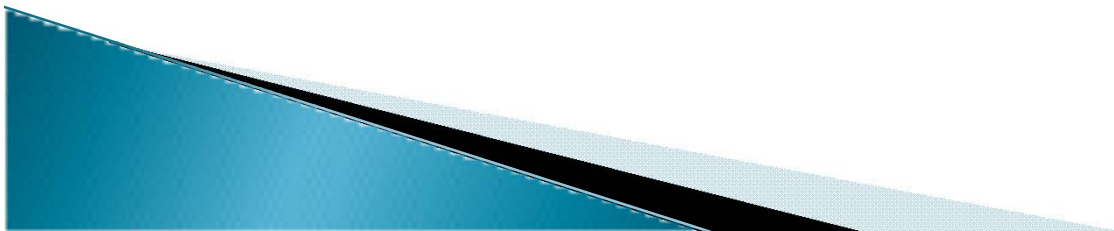
## Cómo desarrollarnos y desarrollar la gente



# Fijación de Objetivos

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

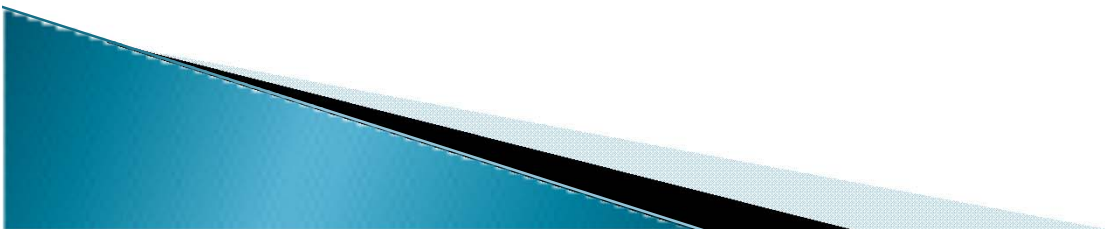




## Objetivos SMART \*

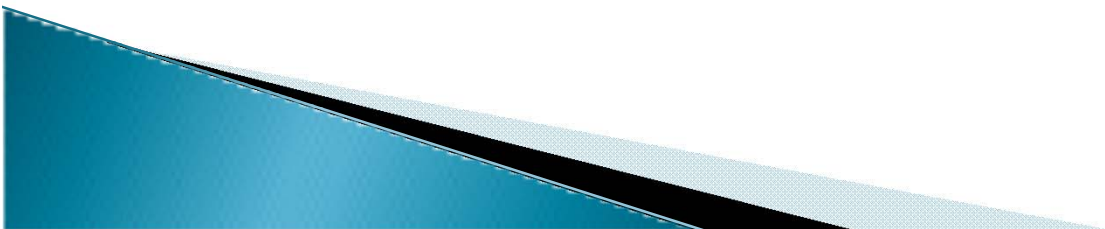
Letra	Definición	Otros significados
S	Específico	Significante, Simple, alineado, consistente
M	Medible	Mesurable, administrable, cuantitativo
A	Acordado	Apropiado, accionable, alcanzable, asignable, lograble, ambicioso, orientado a la acción
R	Realista	Relevante, orientado a resultados, con recursos, 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?





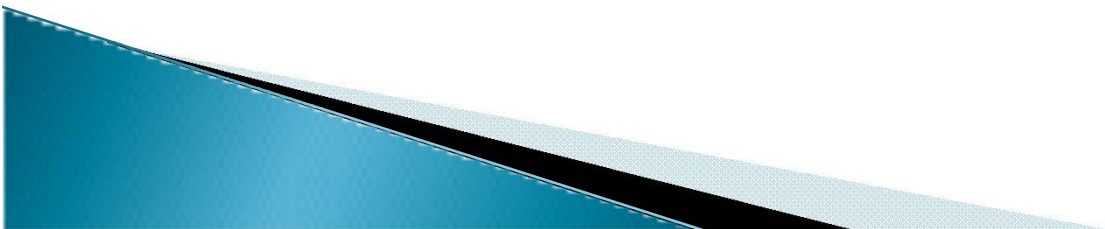
# Específico

Por ejemplo, en lugar de definir...

“Aumentar las ventas en 10%”

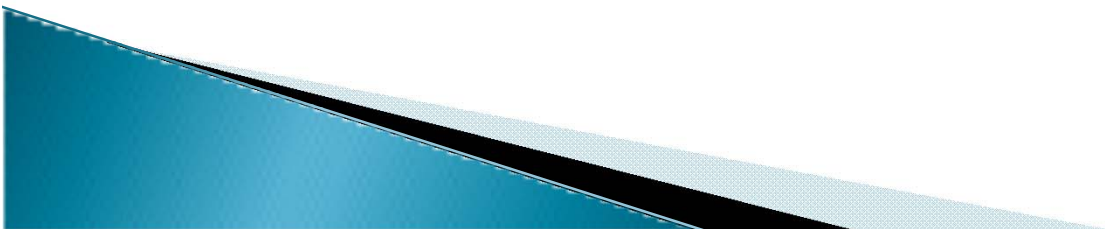
Un objetivo mejor sería:

“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

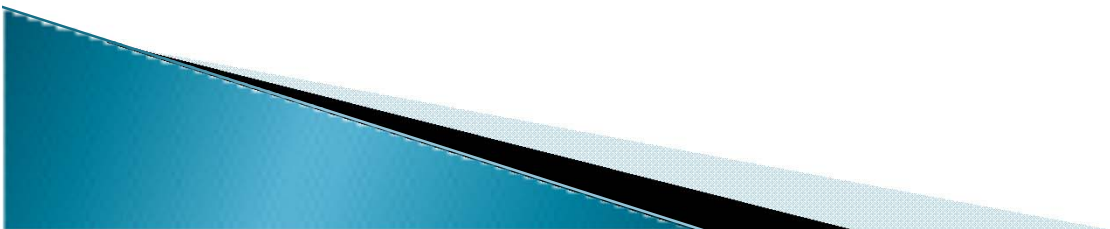
- ▶ “No se puede gestionar lo que no se mide”.
- ▶ En términos cuantitativos y cualitativos para evitar evaluaciones subjetivas.
- ▶ Si no es transformado claramente en un número se puede manipular su interpretación en cuanto a si se alcanzó o no. Desarrollar la forma de medirlo.
  - Cantidad, calidad,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



# Medible

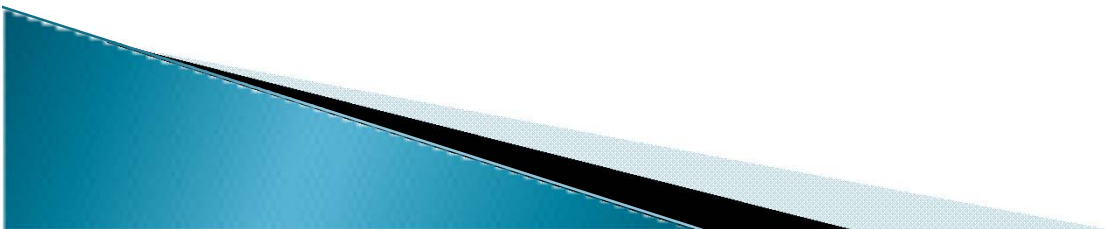
Por ejemplo, “Mejorar la satisfacción del cliente de la tienda A en un 20% en 3 meses”

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?



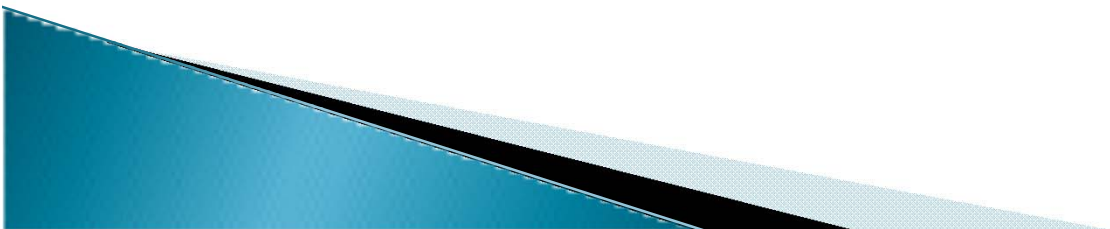
# Acordado

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.

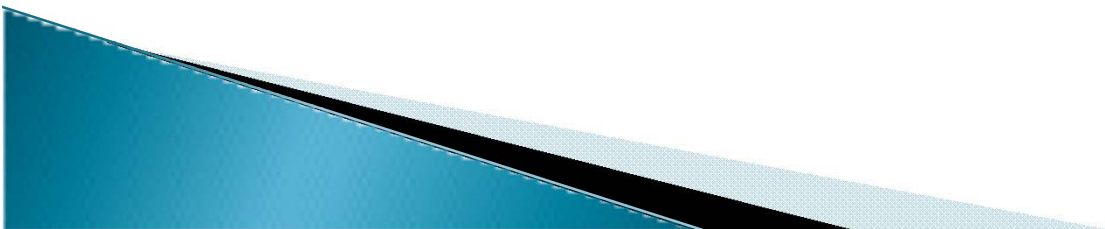
**Un objetivo acordado sería:**

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

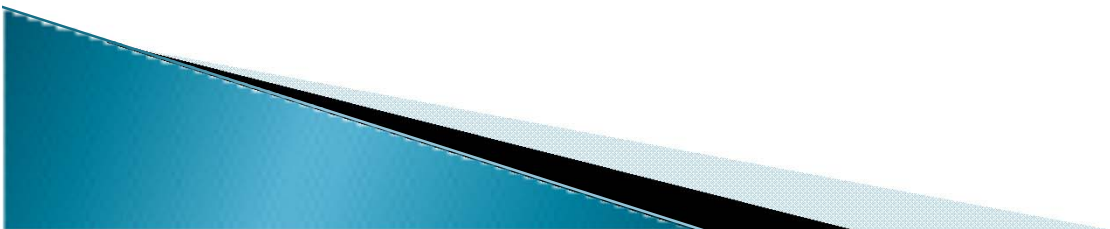
- ▶ Metas exigentes y desafiantes, pero reales, realizables y alcanzables; agresivos, pero nunca imposibles de lograr.
- ▶ Desafíos que retan al equipo a superarse; números definidos que deben ser alcanzables.
- ▶ Deben poder responder a las siguientes preguntas:
  - ¿Nuestros líderes y nuestro equipo 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

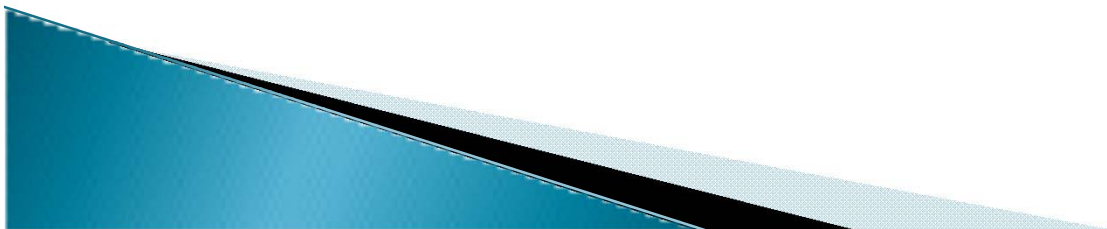
Por ejemplo,  
“Reducir en 30% el gasto mediante ahorros a lograrse en la redención de subsidios reclamados en salud”.

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?



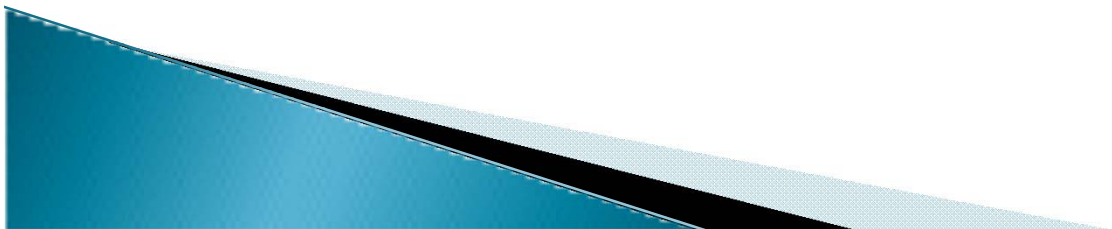


# Metodología para definir objetivos

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

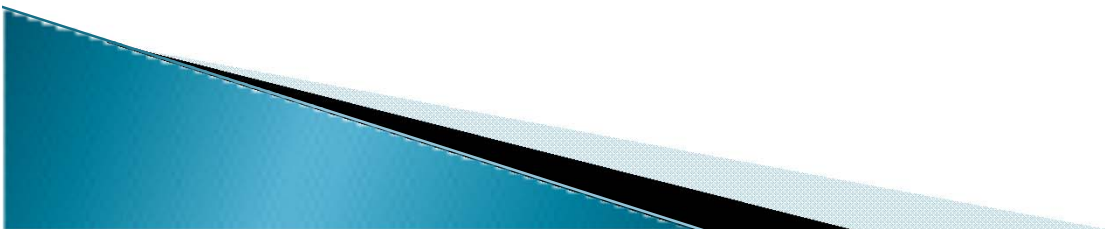
## Propuesta:

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



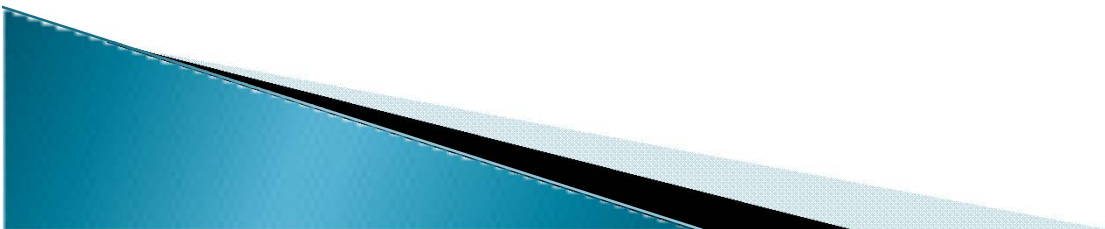
## Ejercicio de Fijación de Objetivos

- 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.

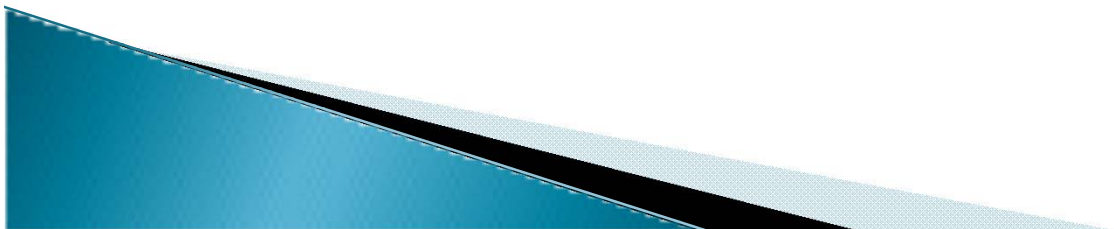


## Compromisos próxima clase Lunes 30 de marzo

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



¿Preguntas?



¡Muchas gracias!

