

Programa de Formación: Desafío de liderar personas en un nuevo Paradigma

Lineamientos conceptuales y metodológicos

Fundamentos

Para el Management, el desafío de la gestión de personas se vuelve crítico ante la complejidad de los escenarios actuales. Los profundos cambios en las organizaciones, generan "problemas con la gente"; desmotivación, falta de valor agregado, ausencia de identificación y compromiso, disminución notoria de la performance, marcada competencia individual, reclamos constantes por mayor remuneración y beneficios; son entre otros, parte de esos problemas. Y como resultado de ello la empresa se enfrenta con que sus recursos humanos "no pueden, no saben o no quieren" cumplir con sus objetivos.

Para operar sobre estas situaciones, la Empresa requiere que sus Niveles de Conducción asuman la responsabilidad sobre las personas a su cargo y logren que su gestión esté alineada con los resultados del negocio. Ahora, conducir personas que trabajan juntas para alcanzar resultados efectivos, y que además se identifiquen con los objetivos empresarios; requiere del ejercicio adecuado y ordenado de ciertas competencias.

Sobre un escenario de mercado caracterizado por la promoción de niveles de conducción tan sólo en función de sus capacidades técnicas y por una marcada ausencia de programas sistemáticos de formación, el propósito central de este Programa es el de facilitar el aprendizaje de los conocimientos y habilidades que permiten a estos niveles lograr que los recursos humanos a su cargo "puedan, sepan y quieran alcanzar resultados efectivos"; aún en contextos como los actuales.

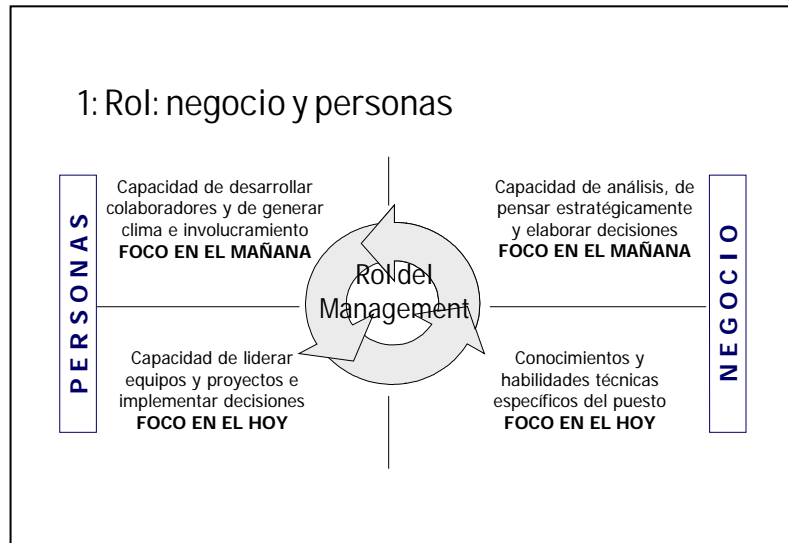
Enfoque

Por sobre la capacitación tradicional en herramientas de conducción focalizada en encuadres y competencias particulares; tales como liderazgo situacional, coaching ontológico, liderazgo de equipos, comunicación, motivación o alineación de grupos detrás de objetivos del negocio; este Programa promueve la comprensión global de un modelo de trabajo e integra las diferentes habilidades que facilitan al Management la gestión de las personas a su cargo.

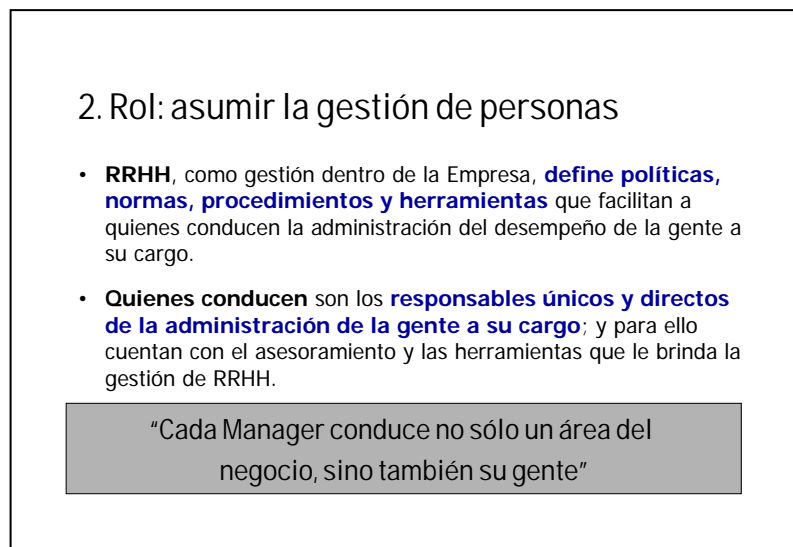
De esta manera, el enfoque no parcializa en temas sino que impulsa una formación integral, abarca la totalidad de los desafíos y exigencias que este rol enfrenta actualmente en el marco empresarial y garantiza una mejor transferencia de los aprendizajes a la tarea.

En función de este enfoque, el Programa encuadra el rol del Management en cinco ideas clave:

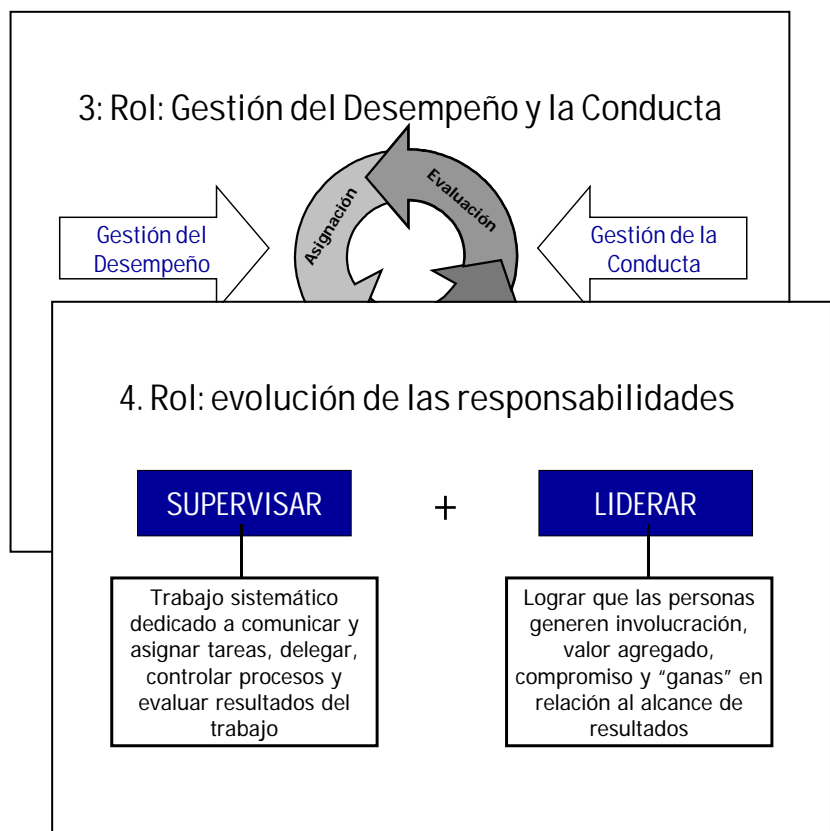
1. El doble nivel de responsabilidad: el negocio y las personas a su cargo; para lo cual debe tomar decisiones a corto ("el hoy") y a mediano / largo plazo ("el mañana").



2. La necesidad de asumir la gestión de las personas a cargo y no delegar esta función en el área de RRHH; quien conduce es "el Gerente de RRHH de su gente" y para ello cuenta con políticas, normas, procedimientos y herramientas de administración de personas.

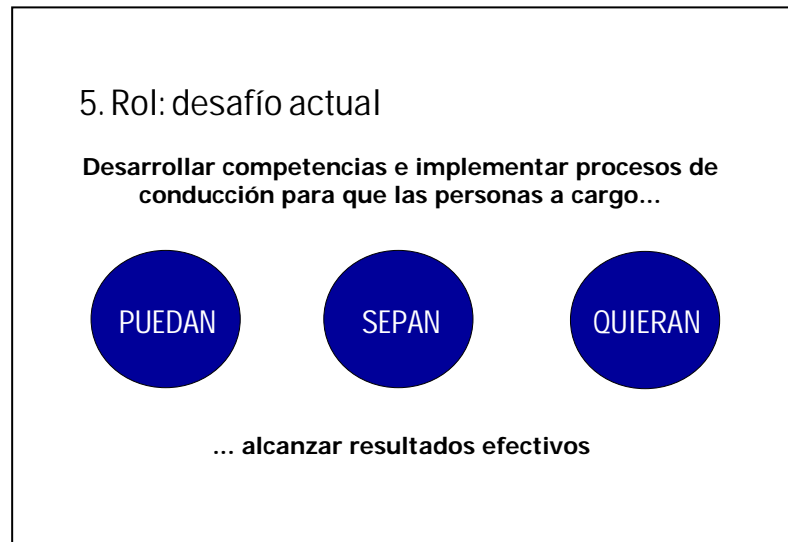


3. La doble dimensión de la gestión de conducir personas: la Gestión del Desempeño (acciones que permiten el alcance de resultados a través de otros: asignación, monitoreo y evaluación) y la Gestión de la Conducta (acciones que permiten comprender las causas de los desvíos en el desempeño, implementar soluciones y alinear a las personas detrás de los objetivos)
4. La evolución de las responsabilidades clave:



de supervisar a liderar. Para alcanzar resultados cualitativamente superiores, las nuevas formas de organización del trabajo requieren la integración de los aspectos técnicos de la tarea con la dimensión social; es decir, el tratamiento de las necesidades psicológicas, sociales y culturales de las personas.

5. El desafío fundamental del rol: desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes tendientes a lograr que las personas a cargo puedan, sepan y quieran alcanzar resultados efectivos.



Destinatarios

El Programa de Formación tiene como target objetivo a todas aquellas personas que en las Empresas tienen actualmente la responsabilidad de conducir personas o están en proceso de hacerlo en el corto plazo; independientemente de su nivel de supervisión en la estructura organizacional.

Objetivos de aprendizaje

El desarrollo del Programa apunta a que los participantes puedan:

- Desarrollar una actitud que facilite visualizar el aporte estratégico del rol de conducción en la gestión global del negocio.
- Detectar fortalezas y aspectos a mejorar en el ejercicio de este rol, y definir mecanismos de adecuación a las competencias requeridas actualmente.
- Identificar conceptos y habilidades que permiten realizar una adecuada gestión del desempeño de sus equipos de trabajo: asignación de funciones y tareas, delegación, control y evaluación de resultados.
- Comprender la importancia de un liderazgo efectivo como medio para formar, alinear y generar valor agregado en las acciones de los supervisados
- Adecuar las herramientas y prácticas de liderazgo trabajadas en el Programa a las necesidades y características particulares de cada Empresa y equipo de trabajo.

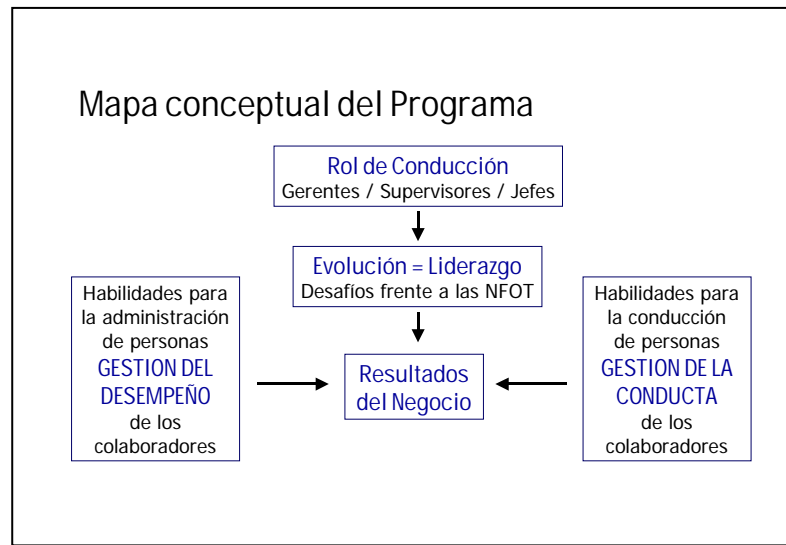
Contenidos conceptuales

El Programa de Formación plantea un desarrollo conceptual basado en tres aspectos centrales:

a. Análisis de las implicancias del rol de gestión de personas hoy y su evolución con relación a las nuevas formas de organización del trabajo; conforme a las 5 ideas clave presentadas en el enfoque (páginas 2 y 3).

b. Gestión del desempeño (la administración de los recursos humanos): proceso de planeamiento, monitoreo y evaluación de resultados; sobre las herramientas de administración de recursos humanos que haya definido la Empresa.

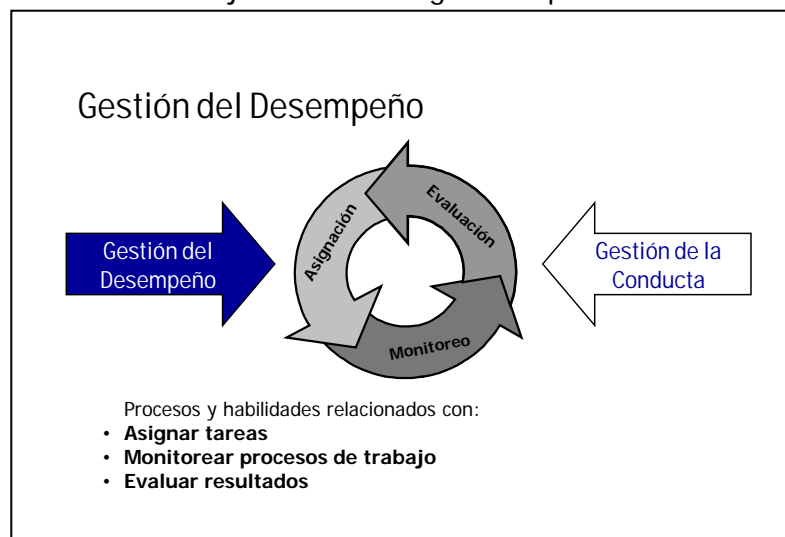
c. Gestión de la conducta (la conducción de las personas): proceso de comprensión y generación de acciones correctivas al desempeño.



Una vez desarrollado el análisis de las implicancias del rol (el primero de los aspectos centrales del contenido), el Programa plantea a los participantes una secuencia temática a la manera de un proceso de trabajo. Este proceso conformado por la gestión del desempeño y la gestión de la conducta (segundo y tercer de los aspectos centrales del contenido) les permite visualizar y ejercitar un modelo organizado para la administración y conducción de las personas a su cargo; en base a herramientas profesionales de gestión.

La secuencia planteada por este modelo de trabajo recorre los siguientes puntos:

1. Gestión del desempeño: procesos y habilidades relacionados con la asignación de tareas, el monitoreo de los procesos de trabajo y la evaluación de resultados; desarrollados a partir de



casos concretos que recorres transversalmente el desarrollo del Programa.

2. Dentro de la gestión del desempeño, la asignación de tareas involucra cuatro acciones: describir las funciones de un puesto, planificar el desempeño esperado en base a objetivos y competencias y comunicar y delegar el alcance de resultados.

La asignación

- ¿Qué es asignar? definir y comunicar los estándares de ejecución de la tarea logrando compromiso con los resultados.

- Implica...

- Describir las funciones del puesto
- Planificar el desempeño esperado (objetivos y competencias)
- Delegar el alcance de objetivos



3. Dentro de la gestión del desempeño, el monitoreo de los procesos de trabajo involucra dos acciones clave: el control de las tareas y la orientación a las personas. Este monitoreo es el que permite identificar si existen o no desvíos en el desempeño esperable de las personas a cargo.

El monitoreo

- ¿Qué es monitorear? controlar el desarrollo de la tarea y apoyar a la persona en sus necesidades de mejora; mediante una orientación y ayuda constante hasta el momento de la evaluación de resultados.

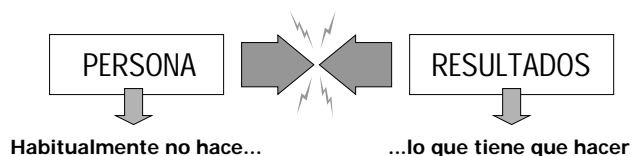
- Implica la realización de dos acciones...

- Controlar
- Orientar



4. Análisis de causas del desempeño inadecuado. Una vez identificados los desvíos, el líder debe analizar las causas y el primer paso es discriminar entre causas atribuibles a falta de recursos o procesos deficientes y causas que ameritan acciones con las personas.

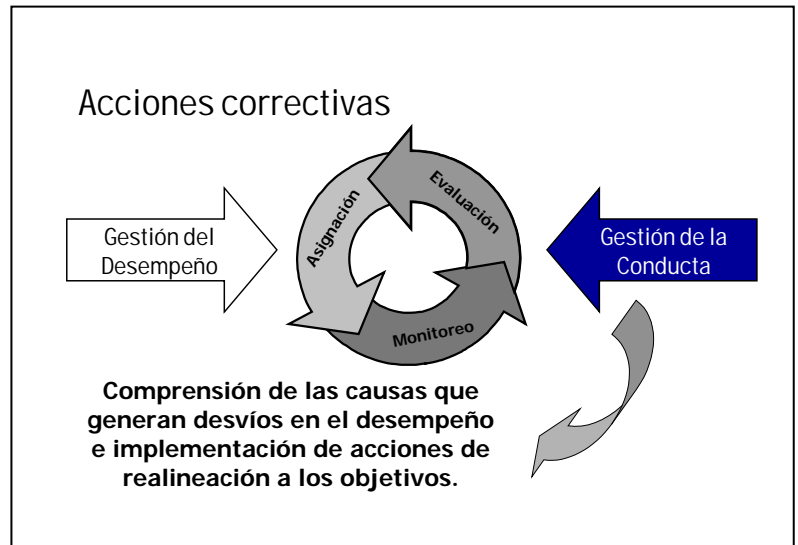
Análisis de causas del desempeño inadecuado



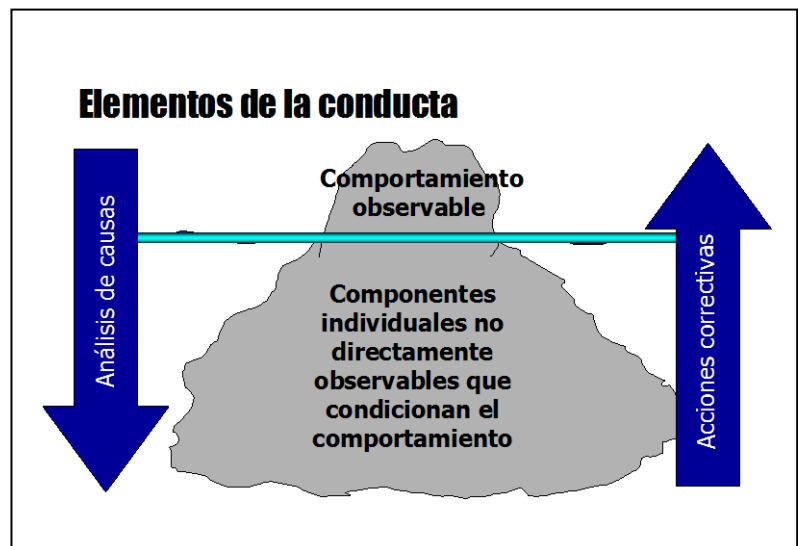
POR QUÉ...?

- ✓ Problemas de recursos / procesos
- ✓ Problemas de selección
- ✓ Problemas de asignación / comunicación / delegación
- ✓ Problemas de capacitación
- ✓ Problemas de motivación / conducta

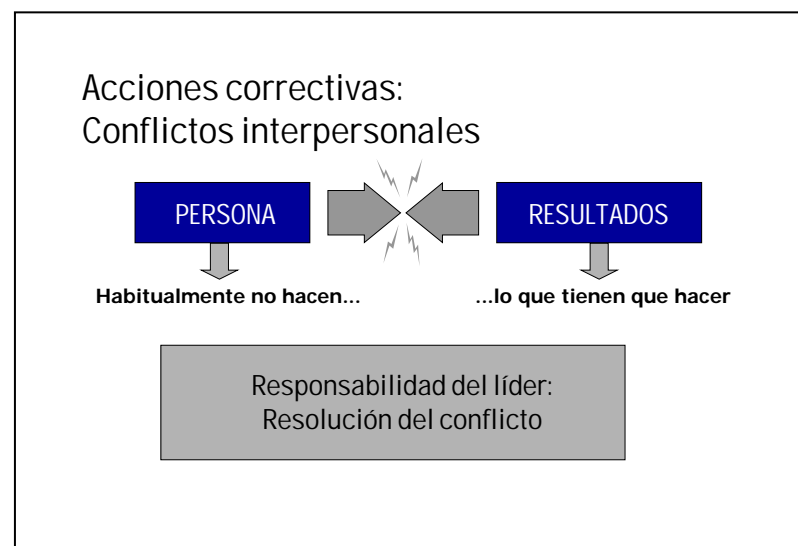
5. Generación de acciones correctivas. Analizadas las causas del desempeño inadecuado, el líder debe implementar las acciones correctivas correspondientes. Aquí comienza la gestión de la conducta con relación a los colaboradores y su objetivo es entender el origen del desvío, implementar acciones y alinear nuevamente al colaborador.



6. Aspectos de la conducta. Antes de iniciar el trabajo sobre las acciones correctivas, el Programa desarrolla una serie de conceptos relacionados con la conducta. Se basa para ello en un enfoque metodológico que consiste en que los participantes puedan reconocer en si mismos cuáles son los componentes individuales no directamente observables que condicionan el comportamiento. Una vez identificados en si mismos, estarán en condiciones de reconocerlos y administrarlos en los colaboradores. Los aspectos trabajados son: el comportamiento, la percepción, las inferencias, las creencias y valores, los modelos mentales y las actitudes.

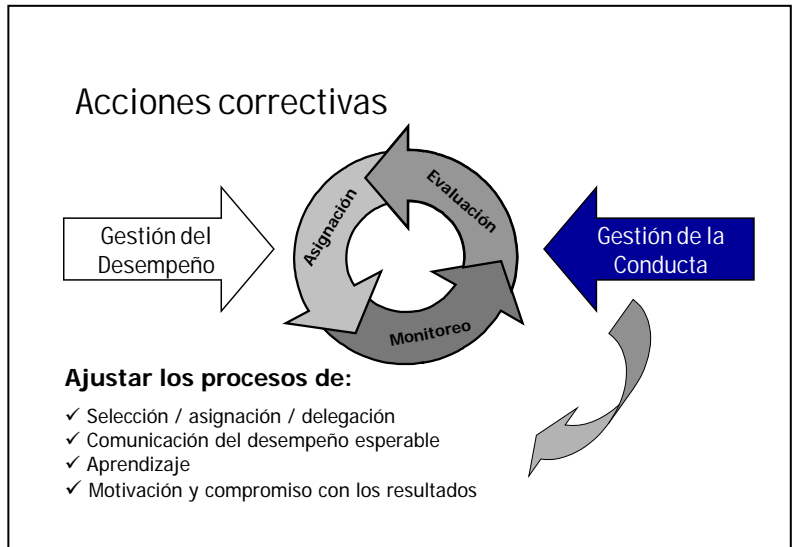


7. La administración del conflicto. Reconocidos los aspectos clave de la conducta y antes de implementar las acciones correctivas, el líder debe enfrentar muchas veces la necesidad de administrar adecuadamente el conflicto interpersonal. El Programa desarrolla la génesis del conflicto y colabora con los

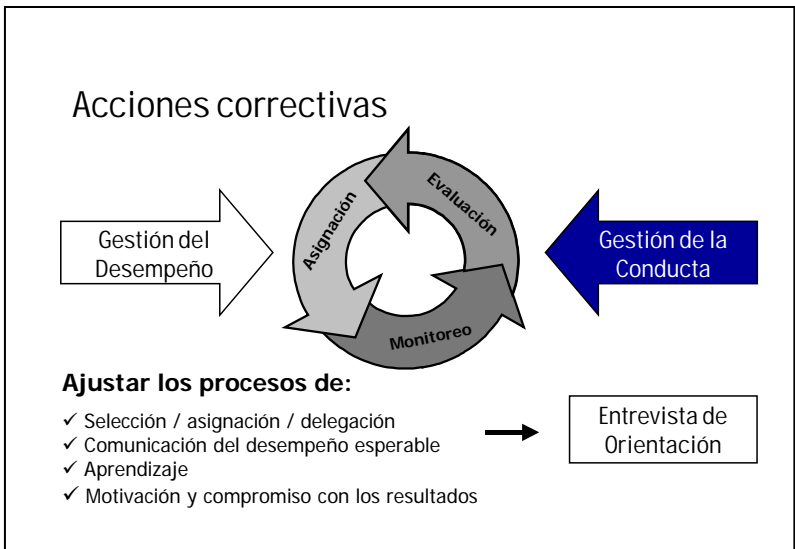


participantes a reconocer su propio estilo de negociación ante el mismo.

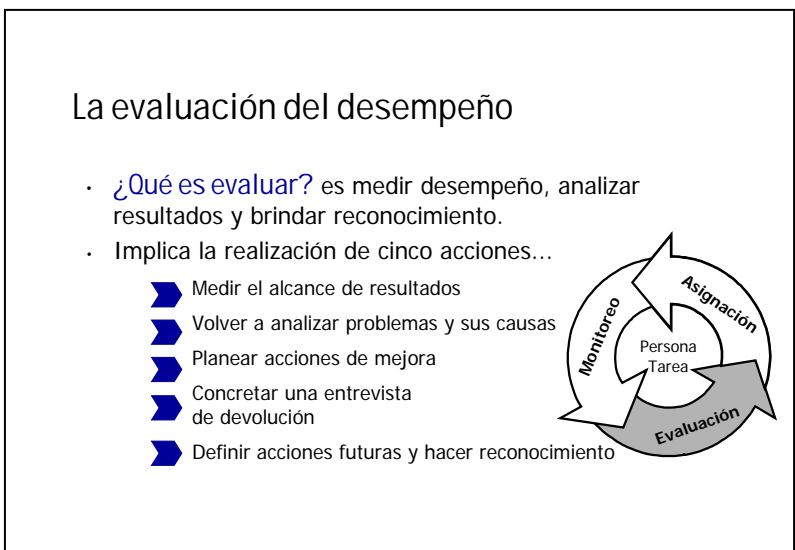
8. Implementación de acciones correctivas. El Programa prevé la implementación de diferentes acciones y herramientas tendientes a corregir los desvíos en el desempeño y lograr una mayor involucración de los colaboradores con sus objetivos. Las acciones que se trabajan están relacionadas con los procesos de selección / asignación / delegación, comunicación, facilitación de aprendizajes y motivación, clima laboral y auto desarrollo.



9. Entrevista de orientación. Luego de trabajar las diferentes posibilidades de las acciones correctivas, el Programa sitúa a los participantes en la necesidad de implementar entrevistas de orientación tendientes a comunicar y monitorear el cumplimiento de estas acciones; hasta el momento de la evaluación formal del desempeño.

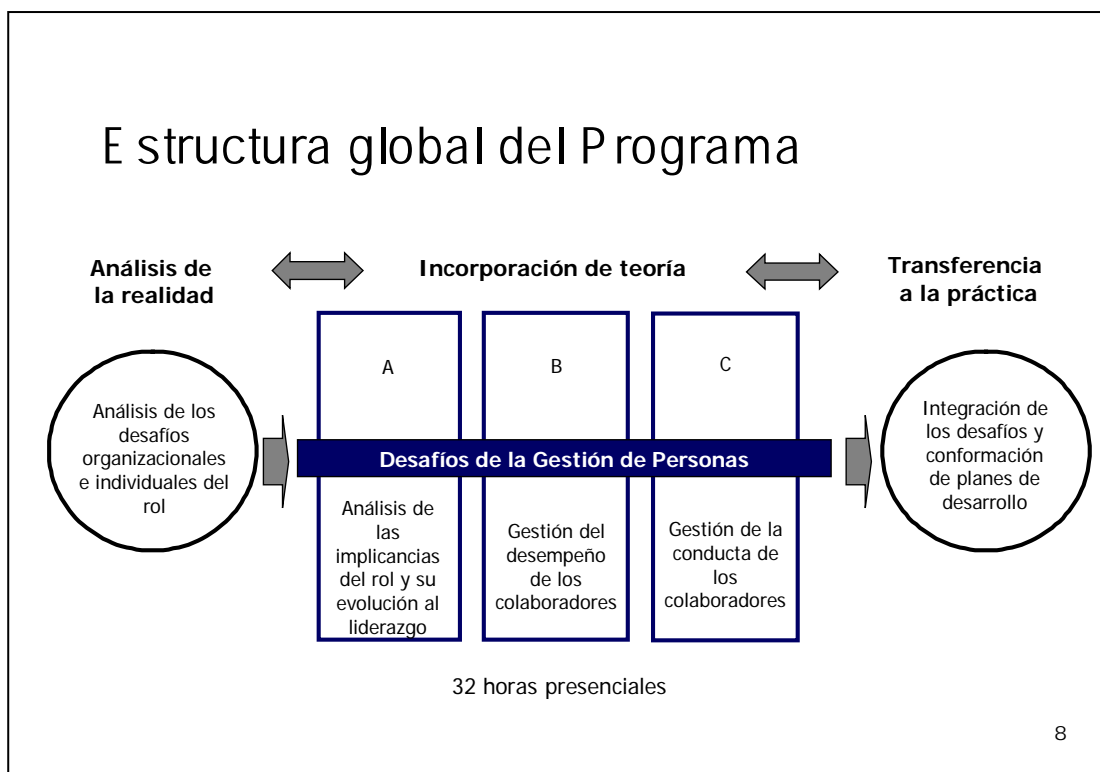


10. Finalmente, cerrando el ciclo de la gestión del desempeño, el Programa se concentra en la última etapa referida a la evaluación de resultados y se trabajan cinco acciones: medir el alcance de resultados, volver a analizar problemas y sus causas, planear acciones de mejora para el próximo periodo, concretar una entrevista de devolución, definir acciones futuras de desarrollo y brindar reconocimiento.



Estructura global y metodología

Dado que la gestión profesional en su formación permanente no “espera la transmisión de conocimientos” sino el desarrollo de sus competencias a través del aprender haciendo, el Programa plantea una organización vinculada con la estrecha relación entre **análisis de la realidad, incorporación de teoría y transferencia de los aprendizajes a la práctica.**



En base esta definición estratégica, durante las 32 horas de duración total del Programa se definen tres “momentos de trabajo”:

- El primero destinado a que los participantes puedan reflexionar sobre los desafíos y oportunidades de su rol en relación a la organización y al negocio; derivando de allí las posibilidades de autodesarrollo como respuesta al marco de exigencias.
- El siguiente momento, representado por los tres aspectos centrales del contenido, favorecen la incorporación de conocimientos y habilidades para el desarrollo de las competencias previstas.
- El último momento está pensado para la integración de los conocimientos en función de los desafíos y oportunidades del rol; y se prevé que cada participante elabore un plan de mejora de sus habilidades de administración, conducción y liderazgo de personas.

La metodología de trabajo será básicamente el "aula taller" que implica una alta interacción de los participantes tendientes a favorecer los procesos de reflexión, análisis y construcción conjunta de conclusiones como base para el aprendizaje.

Se utilizan dinámicas altamente participativas y herramientas de autoconocimiento que, a la par que colaboran para el reconocimiento de aspectos no directamente observables de la conducta de los colaboradores, finalmente otorgan cada participante una suerte de perfil de características personales en su rol de gestionar personas. Estas herramientas son el test de indicadores actitudinales MBTI, el test de estilos de resolución de conflictos, el test de estilos de aprendizaje y el test de amarres vocacionales.