Guía para el Plan de Desarrollo

Los individuos que reciben retroalimentación utilizando una herramienta de asesoría de 360°, pueden mejorar activamente su desempeño como líderes. Para que esto pueda ocurrir, no basta con leer y comprender la información en el reporte de resultados, sino que se debe crear un plan específico y medible para poder adelantar los cambios deseados.

Esta Guía de Desarrollo está diseñada para ayudarle a identificar las acciones necesarias que le permitan elevar su efectividad en aquellos comportamientos que usted considera que le aportarán más en su gestión.

# Identificando sus Fortalezas y Necesidades de Desarrollo

Usted debe comenzar su proceso estableciendo dónde debe focalizar su desarrollo. Para ello debe empezar por organizar la información que usted revisó en su reporte, comparando los resultados de su propia percepción, con las respuestas ofrecidas por quienes lo evaluaron. Aquí hay un ejemplo:

**Ejemplo: Fortalezas Reconocidas:** Usted se calificó alto, y los demás también.

**Áreas de Acuerdo** **Rango de Calificaciones**

Crea un ambiente agradable Yo: 4.00 Promedio de mis observadores: 3.80

Recursividad Yo: 3.95 Promedio de mis observadores: 4.15

## Fortalezas Reconocidas.

*Usted se calificó alto, y sus observadores lo calificaron alto.*

Por lo general, nos sentimos tentados a pasar rápidamente esta sección para mirar las áreas donde encontramos diferencias. Es importante que usted reconozca y comprenda de forma honesta y clara, lo que hace bien porque esto le permitirá capitalizar sus fortalezas y así orientar los cambios hacia otras áreas. Identifique en el siguiente espacio cuáles son sus **Fortalezas Reconocidas**.



## Fortalezas Desconocidas.

*Usted se calificó bajo, y sus observadores lo calificaron alto.*

Usted puede estar desempeñándose mejor de lo que creía, o puede estar esperando alcanzar un estándar muy alto. Estas áreas identificadas constituyen buenas noticias y ahora usted tiene la oportunidad para ajustar su percepción haciendo uso de esta información. Identifique en el siguiente espacio cuáles son sus **Fortalezas Desconocidas**.



## Necesidades de Desarrollo Reconocidas.

*Usted se calificó bajo, y sus observadores lo calificaron bajo.*

Aunque nunca es fácil reconocer que tenemos *necesidades de desarrollo*, es importante saber que tenemos una apreciación real sobre estas áreas. Usted puede haber considerado estas necesidades de desarrollo en el pasado y pudo haberse motivado a hacer cambios, o pudo haber decidido que estas áreas no impactan su efectividad. Si su caso es el último, podría ser el momento de reconsiderar esta decisión. Identifique en el siguiente espacio cuáles son sus **Necesidades de Desarrollo Reconocidas**.



## Necesidades de Desarrollo Desconocidas.

*Usted se calificó alto, y sus observadores lo calificaron bajo.*

Estos *puntos bajos* pueden representan percepciones equivocadas sobre su desempeño. Al menos representan un punto de partida para establecer las diferencias entre la forma en que usted se ve y cómo lo ven los demás. No se deje llevar por la posible tendencia a subvalorar esta información en su reporte de retroalimentación. Al mismo tiempo, permítase reflexionar sobre los asuntos de esta área antes de adelantar acciones para corregir estas percepciones. Por ejemplo, ser tímido o muy tranquilo puede darle restarles a sus observadores la oportunidad de conocerlo realmente, por lo que puede estar siendo percibido como una persona fría, solitaria y distante. Aún si usted cree que esta información no es real, la gente toma decisiones basadas en estas percepciones, y usted puede estar pagando un precio demasiado alto por este motivo. La información sobre estos puntos negros, algunas veces requiere de un mayor análisis de su parte.

Identifique en el siguiente espacio cuáles son sus **Necesidades de Desarrollo Desconocidas**.



# Organizando sus Prioridades.

Usted debe haber encontrado un grupo de áreas en las que desearía empezar trabajar para desarrollarlas. De todas formas, usted no puede cambiar muchos comportamientos a la vez. En lugar de ello, usted necesita examinar cuidadosamente la información para establecer prioridades. Las siguientes preguntas pueden ayudarle a establecer metas de desarrollo que sean relevantes para su trabajo actual y futuro.

Para cada una de las áreas que anotó en el ejercicio previo, hágase las siguientes preguntas:

* ¿Qué tan importante es esta área para mí y los demás, en mi trabajo actual?
* ¿Cuáles son los retos que estoy enfrentando en mi carrera para los siguientes uno o dos años?
* ¿Qué tanto me ayudaría el desarrollo de esta área para ser más efectivo en el logro de esos retos?
* ¿Vale la pena el tiempo y el esfuerzo que invertirá en el desarrollo de esta área?
* ¿Qué tan motivado está para desarrollar esta área?

# Elaborando su Plan de Acción.

Al final de esta guía, encontrará un formato para diseñar su plan de desarrollo. Usted puede utilizarlo para consignar la información que usted ha recogido, analizado y organizado previamente. Recuerde ser tan claro y específico como le sea posible, a medida que avanza en el diligenciamiento del formato. En los siguientes párrafos se describe el objetivo de cada espacio.

## Metas.

Usted estará más dispuesto a hacer cambios si establece metas claras y específicas con resultados observables. Por ejemplo, una meta que establezca “Mejoraré mis habilidades interpersonales” será menos alcanzable que una que señale “En los siguientes cuatro meses, no interrumpiré a mis compañeros de equipo en nuestras reuniones”.

Identifique dos o tres metas que pueda establecer como prioritarias. Recuerde escoger metas claras, específicas y alcanzables. Seleccione metas que sean importantes para usted y con las que pueda comprometerse a trabajar. Mantenga en mente que estas metas no tienen que estar necesariamente en las áreas con puntajes bajos. Pueden ser áreas en las que se está desempeñando bien, pero que de mejorar, se elevará su nivel de efectividad. El elemento clave es que las metas sean importantes para usted, su trabajo actual y que el logro de sus objetivos afecte su potencial, su desempeño, e incluso, su vida personal.

## Plazo de cumplimiento.

Usted deberá contemplar un periodo de tiempo límite para revisar su desarrollo y verificar que el cambio que usted decidió adoptar, es una realidad y no un plan por cumplir.

Para establecer este plazo, tenga en cuenta que modificar un comportamiento requiere de tiempo. No establezca tiempos muy cortos, porque puede generarle ansiedad y frustración el percibir que no ha cambiado. Sin embargo, evite la tentación de establecer tiempos demasiado largos, que lo inviten a olvidar sus planes.

## Acciones.

Existen varias estrategias posibles para alcanzar el desarrollo de una competencia. Es importante que usted combine dos o tres de los siguientes grupos de acciones, para garantizar un equilibrio adecuado en la forma de llegar a su meta.

***1. Retroalimentación****.*

Se concentra en recibir *asesoría* continua con información sobre su desempeño, ya sea por medios formales como las encuestas o informales como los comentarios del día a día. Usted puede recibir retroalimentación de alguien que le ofrezca información en el momento que usted realiza su trabajo, o puede compartir su opinión con alguien que le ayude a evaluar sus posibles reacciones.

Usted puede pedirle información a quienes tienen la oportunidad de observar su comportamiento, manifiestan un interés en que usted mejore o se verán directamente beneficiados por esto y a quienes estén dispuesto a hablar con usted directa, abierta y honestamente. ¿Con quién puede generar una relación de asesoría, que pudiera ayudarle a alcanzar sus metas?

***2. Aprendizaje a través de otros.***

Las relaciones con las demás personas moldean de alguna manera la vida. Una estrategia de aprendizaje en esta categoría, se basa en la imitación de conductas sobresalientes de otras personas. Los **modelos a seguir** son individuos que por sus competencias representan una ayuda importante para el proceso de desarrollo de las personas. Estos modelos son de elección voluntaria y personal, pueden ser considerados como excepcionales, tienden a dejar una huella o son un estándar sobre “qué ser o qué hacer”.

Así mismo, usted puede considerar el **coaching,** entendido como el acompañamiento que impacta el compromiso y las competencias de las personas, apuntando a alcanzar la excelencia en el desempeño y los resultados. Las personas que generalmente asumen la labor de coach son los jefes y/o personas externas expertas en Coaching, quienes a través de sesiones periódicas, confidenciales, formales o informales exploran, entre otros, fortalezas y áreas o competencias a mejorar, diseñando planes de acción específicos y realizando seguimientos a los resultados esperados.

***3. Aprendiendo a través de asignaciones y tareas***

Las asignaciones y tareas son desafíos y representan nuevos retos para la persona. Llevan o empujan a los individuos fuera de su zona de confort y buscan que ellos piensen y actúen de manera diferente. Es una de las estrategias más potentes para el desarrollo de competencias, pues permite que las personas aprendan haciendo, al enfrentarse a situaciones y problemas reales. Estas experiencias son las que mayor probabilidad tienen de ser recordadas y enseñan una gran variedad y un gran número de lecciones.

A través de las asignaciones y tareas, las personas tienen la oportunidad de aprender y practicar las nuevas competencias en escenarios de la vida real., en tanto que aprenden de primera mano las consecuencias de sus éxitos y sus fracasos.

No es necesario que estas actividades sean indefinidas, pueden tener un carácter temporal y no requieren que las personas se retiren totalmente de sus funciones habituales en el trabajo. A continuación, se definen varias formas de adelantar esta estrategia de desarrollo:

* **Asignaciones en el puesto de trabajo:** Se refiere a tener responsabilidades adicionales a las que normalmente ejecuta en su día a día y que responden directamente a sus necesidades de desarrollo, bien sean de competencias de liderazgo o de conocimientos y habilidades técnicas. El elemento clave en las asignaciones de desarrollo es el reto. Abordar tareas poco familiares y considerar las consecuencias de sus actos, permite que las personas aprendan de sus retos en estas nuevas asignaciones, responsabilidades o tareas.
* **Task Forces:** Implica la participación en un equipo de trabajo multidisciplinario, creado temporalmente por la organización para cumplir objetivos específicos y alcanzar resultados que generen valor al negocio y respondan a unas estrategias organizacionales; tan pronto se logra el objetivo por el cual el equipo se conformó, este como tal, deja de existir. En estos equipos se aprende rápidamente contenidos nuevos y se interactúa con otras personas.
* **Cross-Training: Esta** estrategia se caracteriza por la rotación en uno o varios puestos de trabajo. Permite principalmente desarrollar competencias, habilidades técnicas específicas de un cargo y/o ampliar el conocimiento general de la organización. La persona se enfrenta a situaciones de trabajo nuevas en donde sus comportamientos rutinarios y conocimientos no siempre resultan adecuados, razón por la cual deben desarrollar nuevas competencias, habilidades y conocimientos. Lleva a las personas a buscar e intentar nuevas formas de pensar y de responder a diferentes situaciones, problemas y oportunidades.

Entre más elementos nuevos existan en las experiencias de cross-training, más opciones tendrá la persona para desarrollar nuevas competencias.

* **Actividades fuera del trabajo**: La persona puede buscar fuera de la organización actividades de manera voluntaria, que le permitan desarrollar competencias transferibles a su puesto de trabajo. Ej: Trabajar en un proyecto dentro de una comunidad o una organización social, pertenecer a una junta directiva, ser líder o capitán de un equipo deportivo, etc.

***4. Aprendiendo a través de la capacitación.***

Es una estrategia de aprendizaje basada en capacitaciones formales tales como cursos, seminarios, lecturas, videos etc. Los cuales pueden ser auto-dirigidos o guiados por terceras personas. El Autoestudio es una forma de aprendizaje en la que se espera que las personas aprendan sin una supervisión directa, usualmente al ritmo de su elección hasta que dominen el material de estudio. Dentro de sus principales características se encuentra el hecho que el tiempo y el lugar son adaptables, mayor privacidad y flexibilidad. Por otro lado, es claro que se requiere un alto nivel de auto-control y disciplina para no claudicar en el auto-estudio.

El **e–learning** es una estrategia de desarrollo que aprovecha los avances en tecnología, como comunicaciones, internet y computadores, para ofrecer soluciones de aprendizaje diferentes a las metodologías tradicionales. Bajo este esquema una persona puede aprender en cualquier momento, en cualquier lugar, a su propio ritmo y de forma interactiva. Requiere de disciplina, auto-control y compromiso con el propio proceso de desarrollo.

**Indicadores**.

Establezca cuál será la forma de medir la evolución en el logro de sus metas. Recuerde que los indicadores pueden ser de calidad, tiempo o costo. Determine indicadores que le ofrezcan información valiosa para su seguimiento y que puedan ser implementados desde el primer momento.

## Impacto en los resultados.

Establezca con claridad el resultado que generará el desarrollo de la competencia seleccionada, y el efecto del logro de la meta planteada. Algunas preguntas que pueden ayudarle a identificar el impacto son:

* ¿Qué será diferente cuando tenga desarrollada la habilidad?
* ¿Cómo se beneficiará mi organización o grupo de trabajo?
* ¿Qué ganaré logrando el objetivo y la participación en el proceso?

# Próximos pasos.

La forma en que usted responde públicamente a este informa de retroalimentación le ayudará a otros a determinar que tan abierto está usted a recibir comentarios sobre su forma de comportarse en el futuro. Si este tipo de asesoría es nuevo en su empresa, también determinará la forma en que la retroalimentación sea considerada parte del sistema de aprendizaje y crecimiento en su organización.

Los individuos generalmente actúan como si pudieran desempeñar nuevas habilidades desde el principio, sin practicar o sin caer en los viejos hábitos. La misma gente no espera estos resultados si se tratara de mejorar en su deporte favorito o al aprender un nuevo idioma. Recuerde tener esto en cuenta mientras avanza en su desarrollo. “La práctica lo vuelve permanente”, y al buscar retroalimentación todos los días usted encontrará que es más sencillo pedirla y recibirla, y más fácil para los demás ofrecerla, convirtiendo el ejercicio en parte de la rutina diaria.

Para mantenerse en el camino de su desarrollo, establezca un periodo de tiempo para revisar sus metas. Comprométase con una fecha específica en la que revisará esta guía, evaluará su progreso y tal vez establezca nuevas metas en tanto continúa con su desarrollo.

Fechas para el Seguimiento:

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |

Al participar en este proceso usted ha recogido información abierta y honesta para evaluar sus habilidades críticas, perspectivas y capacidades para ser efectivo en su Organización. Al analizar esta información y completar esta guía, usted ha dado un paso muy importante en la definición de su futuro. **Todo lo que queda es implementar su plan.**

HOJA DE TRABAJO PARA LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO

|  |  |
| --- | --- |
| ***Nombre*** |  |
| ***Fecha de elaboración*** |  |
| ***Plazo de cumplimiento*** |  |

|  |
| --- |
| **Meta** |
|  | | |

|  |
| --- |
| **Acciones** |
|  | | |
|  | | |
|  | | |
|  | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **Indicadores** |
|  | | |
|  | | |
|  | | |
|  | | |
|  | | |

|  |
| --- |
| **Impacto en los resultados** |
|  | | |
|  | | |
|  | | |
|  | | |