

Aplicaciones (Parte 2)

Cómo aplicar el sistema del PPA a la gestión de talentos

Objetivos:

Los participantes serán capaces de identificar situaciones en que el sistema de Thomas y los informes de PPA pueden contribuir para el buen desempeño en los negocios y/o proyectos de la Compañía.

Contenido:

- Desarrollo del autoconocimiento
- Gestión y motivación
- Cambio de comportamiento
- Coaching
- Entrenamiento y desarrollo
- Desempeño/revisión de desarrollo
- Análisis de equipos

Desarrollo del autoconocimiento

El autoconocimiento es la base para que personas trabajen más eficientemente con otros, por medio de la comprensión del efecto que ejercen sobre los demás. Si comprenden sus propias motivaciones, sus temores y preferencias comportamentales, y si reflexionan sobre cómo esas preferencias se relacionan con las exigencias del trabajo, esto les puede proveer una plataforma de trabajo para perfeccionar la efectividad y reducir frustraciones.

Considere:

1. Estilo personal
2. El efecto de su estilo sobre los otros
3. Cómo interpretar los comportamientos observables
4. Cómo modificar su estilo personal de acuerdo con:
 - la situación
 - los otros individuos

Los informes de Thomas que se aplican a lo recién expuesto son los siguientes:

- PPA o Resumen Ejecutivo
- Puntos fuertes y limitaciones
- Auditoría adecuada a la función (Gerencia, Ventas, Administrativa/Técnica, Servicio al Cliente o Call Center)
- Cómo gestionar
- Necesidades de Entrenamiento
- Guía del entrevistador

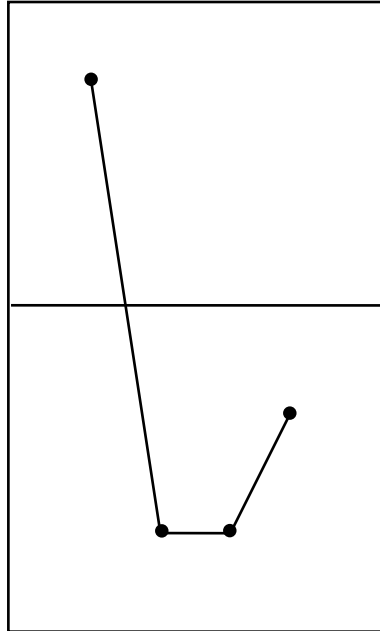
Gerencia, motivación y coaching

Las directrices sobre cambio de comportamiento demuestran que, para ganar el compromiso y maximizar desempeño, los gerentes deben adaptar y modificar su estilo comportamental de acuerdo con las personas que gerencian. Un buen líder cambia su comportamiento constantemente para sacar lo mejor de los demás. Sin embargo, muchos gerentes creen que es difícil, al menos inicialmente, actuar de formas diferentes con personas diferentes.

Limitaciones posibles de los factores del DISC en la gerencia.

- * Gerentes con la D alta tienden a tomar decisiones rápidamente, sin consulta o consideración de los efectos sobre los demás. Esa actitud le puede llevar a equivocarse. La alta D consciente de esto va a cambiar su comportamiento para obtener mejores resultados y maximizar las posibilidades de éxito.
- * Gerentes con la I alta raras veces consideran los efectos sobre los otros. Ellos empiezan a establecer relaciones con todos por medio de la conversación, carisma, el contacto visual y el tacto. Ese enfoque le puede llevar al rechazo. El gerente consciente de esto va a cambiar el comportamiento para ganarse el respeto y reconocimiento como líder.
- * El gerente con la S alta tiende a valorar la convención y la consistencia, aunque tal vez no sea lo más adecuado. Ese enfoque puede hacer que los demás desafíen el status quo, lo que le puede, a su vez, causar inseguridad. El gerente consciente de esto puede modificar su comportamiento y evitar la inseguridad, para generar una estructura de trabajo más estable para el desempeño profesional.
- * El gerente con la C alta tiende a orientarse a los principios de la compañía y puede ser riguroso con los otros, esperando que sean tan detallistas y lógicos como él. Ese enfoque puede generar conflicto. El gerente que está consciente de esto modifica el comportamiento para asegurarse de que los individuos tengan flexibilidad y se puedan desempeñar mejor a su manera.

Cambios para gestionar I



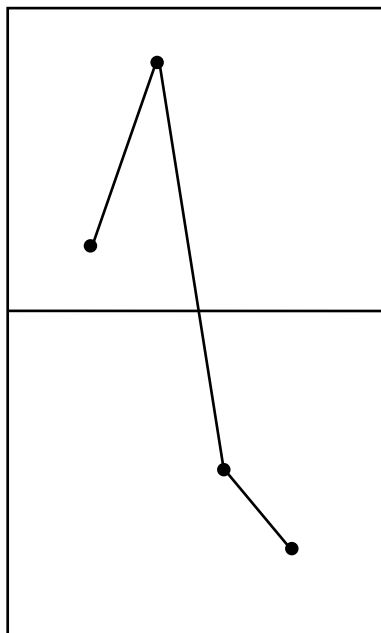
La persona de arriba es considerada ambiciosa, con buen potencial a largo plazo. En este momento, está cumpliendo una función administrativa interna de ventas que es parte de su estrategia de desarrollo personal.

Usted ha recibido varias quejas debido a su manera brusca. Esta persona no supervisa a otros funcionarios, pero necesita su cooperación para hacer su trabajo. Tiene dificultad para alcanzar las metas y objetivos.

Todos los involucrados tienen algún valor para la organización y le gustaría resolver la situación inmediatamente.

¿Cómo lo gestionaría?

Cambios para gestionar II



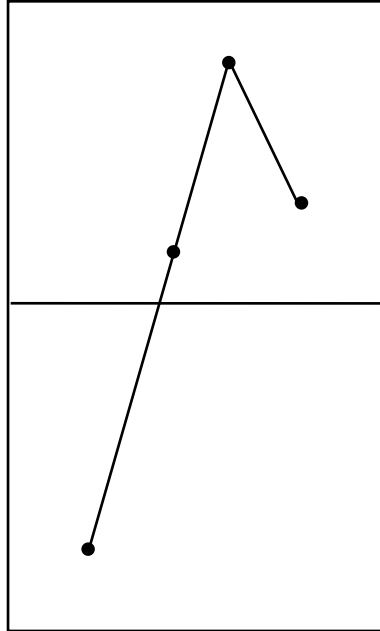
Esta persona es el mejor vendedor del equipo, quien recibe excelente comisión y tiene coche de la compañía. Ella ha sido la mejor vendedora de los últimos cinco años y su contribución para el éxito de la organización es sustancial. Es extremadamente independiente y fuerza las normas para lograr ventas. Es muy popular tanto con los compañeros de ventas, como con los superiores. Los compañeros creen que ella va a ser ascendida. Ha tenido mucha competencia en el pasado y siempre se mantuvo adelante en los resultados de ventas. Su ritmo de trabajo es extraordinario y no es poco común que muestre el producto para posibles clientes a las cinco de la mañana.

Ha solicitado internamente la vacante de Gerente Regional de Ventas, pero usted ha decidido que no la quiere ascender al puesto. Le gustaría, si es posible, que se mantenga en la función de ventas. Usted tiene la autoridad necesaria para tomar decisiones en lo que se refiere a su paquete de beneficios y de remuneración.

¿Cómo la administraría? ¿Llamaría a otra persona para manejar eso o lo administrará solo?

Usted es su jefe y la conoce muy bien.

Cambios para gestionar III

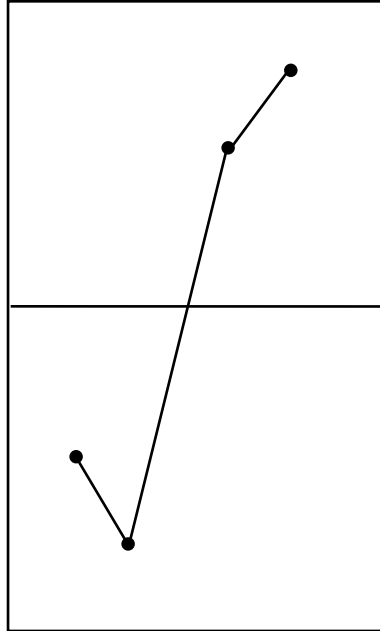


Este es un técnico altamente calificado, cuyas habilidades hacen falta en el mercado. Él gerencia un equipo pequeño de otros técnicos en una organización multinacional. Le gustaría que este individuo pudiera mudarse para otro país, dentro de 6 a 9 meses. Sin embargo, él tiene esposa y dos hijos; uno de los hijos va a tomar exámenes importantes el próximo año.

La organización se va a mudar para un nuevo local dentro de 12 meses y es importante persuadirle a que se mude. Usted tiene la autoridad de organizar visitas y cualquier otro beneficio que crea necesario.

¿Cómo gestionaría a esta persona en esta situación?

Cambios para gestionar IV



Este es un perfil de un gerente técnico de ventas. Él tiene 40 años y una familia con dos hijos en la escuela. Trabaja para la compañía desde hace 14 años, es bien cualificado y experimentado, y siempre alcanza la meta de ventas. Tiene el coche de la compañía, salario y una pequeña comisión.

Usted lo quiere para la posición de gerente de servicios y lo quiere sustituir por una persona más orientada al marketing, con el objetivo de superar la competencia agresiva del mercado. La compañía debe aumentar las ventas para sobrevivir. Le gustaría cambiar la remuneración del gerente de ventas, y poner énfasis en la recompensa por resultados.

¿Cómo administraría a esta persona en esta situación?

Directrices para cambiar el comportamiento de personas con la D alta

Apoye sus metas y objetivos.

Permítele que descubra cosas, en vez de darle órdenes.

Mantenga la relación comercial. No intente establecer relaciones personales, sino cuando sea uno de sus objetivos.

Si no está de acuerdo, discuta hechos, en lugar de sentimientos personales.

Reconozca sus ideas.

Para influir en sus decisiones, usted debe proveer acciones alternativas, con probabilidades de éxito (con base en hechos, si están disponibles).

Sea sucinto, eficiente, disciplinado con los horarios y bien organizado.

Esté preparado para negociar.

De énfasis a la eficiencia.

.

Resumen sobre coaching y gestión del individuo con la D Alta

La intención es superar (control)



Alta D

La alta D se hace activa en situaciones percibidas como antagónicas.

Desafíelos

Deles tareas difíciles, que le pidan el máximo esfuerzo. Deles una carga de trabajo alta, y después más y más. Déjelos competir y póngalos bajo presión.

Ellos esperan y anhelan:

- Libertad y autonomía
- Poder
- Recompensas materiales
- Oportunidad de ascenso
- Diversificación
- Innovación

La D alta trabaja mejor con un gerente directo con quien pueda hablar con franqueza y negociar compromisos personalmente. Tiene la necesidad de recibir trabajos complejos que le van a desafiar y retener su interés.

Necesitan aprender que:

- Solidaridad no significa debilidad
- Los demás también tienen buenas ideas
- Es necesario algún tipo de control
- Todos le rinden cuenta a alguien

Directrices para cambiar el comportamiento de personas con la I alta

Haga que hablen de sus opiniones, ideas, sueños e intente apoyarlos.

No apresure la decisión; intente desarrollar ideas estimulantes juntos.

A la I alta no le gusta perder los debates, por lo tanto, intente no discutir con ellos. En cambio, explore soluciones alternativas que ambos puedan compartir con entusiasmo.

Al llegar a un acuerdo, concilie detalles específicos, en lo que se refiere a “qué”, “cuándo” y “cómo”. Asegúrese de que ambos estén de acuerdo en cuanto a las especificaciones.

Resuma por escrito lo que han acordado, aunque no le parezca necesario.

Sea entretenido y dinámico.

Asegúrese de que estén en total acuerdo, en términos de qué acción adoptar (especifique)

Las decisiones de personas con alta I pueden ser afectadas positivamente si Ud utiliza testimonios de personas importantes o casos de éxitos de compañías reconocidas que este individuo pueda identificar.

Resumen sobre coaching y gestión del individuo con la I Alta

La intención es persuadir (influenciar)



Alta I

La alta I se vuelve activa en situaciones percibidas como favorables.

Reconózcalos

Dele crédito dentro de la compañía – fuera, si posible – por sus realizaciones. Dele la oportunidad de trabajar con personas y con la ayuda de ellas. Provea reconocimiento público

Ellos esperan y anhelan:

- Popularidad
- Prestigio y estatus
- Actividades en grupo
- Relaciones amistosas
- Personas y más personas
- Condiciones de trabajo favorables

La I alta trabaja mejor para un gerente democrático, que es no solo un gerente, sino un amigo, y con quien se puedan asociar fuera del trabajo. Ellos necesitan tareas que envuelvan relacionarse con personas y motivarlas.

Necesitan aprender que:

- Control de tiempo les puede ayudar
- Plazos de tiempo son realmente importantes
- Amistad le puede estorbar el logro de resultados
- Demasiado optimismo no siempre es bueno

Directrices para cambiar el comportamiento de personas con la S alta

Intente apoyar sus sentimientos.

De la imagen de estar interesado en él como persona.

Tome tiempo para hacer que detalle sus objetivos personales.

Asegúrese que logre diferenciar entre lo que quiere y lo que cree que usted quiere escuchar.

Siempre que esté en desacuerdo con la S alta, no debata hechos y lógica. Discuta opiniones personales y sentimientos.

Si usted y la S alta establecen un objetivo y llegan a una decisión rápida, explore las áreas que pueden generar malentendidos e insatisfacción a futuro.

Sea agradable, avanzando de manera estable e informal.

Demuestre que escucha activamente y está abierto para la discusión.

A la S alta le gustan las garantías de que la acción va a envolver el mínimo de riesgo posible. Ofrezca garantías personales de apoyo. Sin embargo, no exagere sus argumentos o va a perder su confianza.

Resumen sobre coaching y gestión del individuo con la S Alta

La intención es apoyar (previsible)



Alta S

La S alta es reactiva en situaciones percibidas como favorables.

Valórellos

Dele a esta persona un ambiente estable y familiar. Ofrezcale trabajo especializado, que requiera paciencia y que pueda ser hecho a su propio ritmo. Dele tiempo de prepararse para cambios

Ellos esperan y anhelan:

- Que se les de valor
- Sinceridad
- Estructura
- Reconocimiento por servicio y lealtad
- Ambiente seguro
- Especialización

La S alta trabaja mejor con un gerente relajado y amistoso, que se toma el tiempo para saber sobre su persona y su trabajo. Necesitan recibir tareas que exigen paciencia y acompañamiento.

Necesitan aprender lo siguiente:

- La seguridad viene con resultados
- Hay oportunidades en el cambio
- La flexibilidad es un beneficio
- Desafiar el bajo desempeño puede ser provechoso

Directrices para cambiar el comportamiento de personas con la C alta

Intente apoyar su enfoque organizado y considerado. Cualquier contribución con sus objetivos debe ser demostrados por medio de acciones, no palabras.

Sea sistemático, preciso, organizado y preparado.

Liste las ventajas y desventajas del plan que propone y tenga alternativas viables para manejar las desventajas eficientemente.

Dele tiempo para clarificar sus palabras y acciones (ya que este individuo va a necesitar tiempo).

A la C alta le gustan las cosas escritas, por lo tanto concluya la discusión con un memorándum o una carta.

Brinde evidencias sólidas y tangibles (en lugar de opiniones) de que lo que dice es verdadero y preciso.

No apresure el proceso de decisión.

A la C alta le gustan las garantías de que sus acciones no van a fallar.

Evite trucos para ayudarlo a obtener una decisión rápida (la alta C cree que hay alguna cosa errada en su plan).

Resumen sobre coaching y gestión del individuo con la C Alta

La intención es evitar problemas (perfeccionista)



Alta C

La C Alta es reactiva en situaciones percibidas como antagónicas.

Protéjalos dándoles reglas

Ofrezca sistemas. Defina claramente objetivos y exigencias. Dele trabajo que exija alcanzar estándares altos usando la lógica y el análisis.

Ellos esperan y anhelan:

- Un ambiente organizado
- Atención personal
- Cambios bien justificados
- Participación del equipo
- Que le transmitan tranquilidad
- Contar con todos los hechos

La C alta trabaja mejor para un gerente que le apoye, que mantenga la “puerta abierta” y que esté siempre dispuesto para discutir las medidas esenciales. Necesitan tareas que exijan precisión y planificación.

Necesitan aprender que:

- Los conflictos constructivos pueden ser ventajosos
- Los plazos deben ser cumplidos, a pesar de las revisiones
- La descripción del puesto no es el límite
- La explicación detallada no lo es todo

Entrenamiento y desarrollo

Sea para considerar necesidades de entrenamiento, como resultado directo de evaluaciones de competencia, o sea para el diagnóstico de equipos, es importante recordar que economía y efectividad se pueden combinar. Los programas de entrenamiento pueden ser optimizados y los costos minimizados al considerar los posibles efectos en la persona que debe ser entrenada. Para esto, se puede empezar a predecir el posible efecto del entrenamiento, revisando el gráfico III del Análisis del Perfil Personal del individuo.

Hay tres reglas simples:

1. Los factores que mejoran (aumentan) con mayor facilidad son los más altos y los más bajos del gráfico III. Estos son los relacionados al trabajo principal y los factores de apoyo.

La mayoría de las personas responden bien al entrenamiento, lo que aumenta sus puntos fuertes. Sin embargo, en realidad, son los factores que no necesitan mucha atención.

2. Los factores más difíciles de cambiar son los factores más altos y los más bajos del Gráfico III, ya que son el estilo preferencial y los factores de apoyo y la mayoría de las personas rechazan las tentativas de modificarlos.

Las organizaciones desperdician millones intentando cambiar a personas que no tienen ningún deseo de cambiar.

3. El método más provechoso para cambiar el comportamiento, además de ofrecer desarrollo económico positivo, es administrar áreas problemáticas por medio de los factores que están entre los más altos y los más bajos. Los factores del medio son los más sensibles al entrenamiento.

Teniendo en cuenta esas reglas básicas, es posible empezar a predecir si el entrenamiento puede ser exitoso o no.

Del mismo modo, monitorear regularmente el perfil de los individuos puede evaluar si el entrenamiento ha tenido efecto, por medio de los movimientos del gráfico I. De tres a seis meses después del entrenamiento pudiera ser el tiempo ideal para administrar un nuevo PPA. Pero no se debe detener ahí. Acuérdesse que diferentes tipos de entrenamiento van a afectar diferentes tipos de factores, por lo tanto, use el PPA (gráfico III) para saber qué tipo de entrenamiento puede ser más efectivo.

Una vez que las necesidades de un individuo estén identificadas, la siguiente guía puede ser de utilidad para buscar actividades de entrenamiento y desarrollo.

Actividades efectivas para entrenamiento y desarrollo

Para aumentar la dominancia

Administración de conflictos y disciplina
Determinación de objetivos
Adopción de decisiones
Resolución de problemas
Pensamiento lateral
Planificación estratégica
Negociar para vencer
Cierre de ventas
Delegación de habilidades
Asertividad

Para aumentar la estabilidad

Planificación de rutina
Escucha activa
Establecimiento de prioridades
Gestión del tiempo
Organización y métodos
Entrenamiento de habilidades
Entrenamiento para atención al cliente
Organización
Planificación para el cambio

Para aumentar la influencia

Relaciones
Resolución de problemas con personas
Motivación de otros
Adopción de decisiones
Comunicación
Presentación en público
Trabajo en equipo
Generación de entusiasmo
Lenguaje corporal (habilidades no-verbales)

Para aumentar la conformidad

Elaboración de reportes
Análisis crítico
Evaluación de habilidades
Gestión del tiempo
Organización y planificación
Control efectivo
Habilidades de presentación
Autoconocimiento
Planificación eficaz

Informe sugerido:

- Necesidades de entrenamiento – este informe provee directrices claras sobre áreas que el individuo puede desarrollar, con recomendaciones de cómo hacerlo.

Desempeño/revisión de desarrollo

Uso del Perfil del Puesto

El uso del perfil del puesto (o creación del puesto) va a ayudar al gerente y al funcionario a identificar la percepción que tienen sobre el puesto. El gerente y el individuo deben completar el Perfil del Puesto debidamente, compararlo y discutir los resultados.

Observación:

Note: a menos que el individuo y el gerente perciban el puesto de la misma manera, la probabilidad de éxito puede ser limitada.

Uso de los informes de PPA

Antes de la revisión, el individuo completa el PPA, que es comparado al último PPA que había completado (probablemente su última evaluación). Cualquier cambio debe ser discutido, tomando en cuenta su desempeño durante el periodo que es revisado. Se debe hacer un registro escrito de los puntos esenciales.

Donde se ha implementado el entrenamiento

Si el entrenamiento ha ocurrido durante el año de revisión, se puede ver algún movimiento, sobretodo en el gráfico I, y se puede comprobar si ha sido exitoso.

Perfeccionamiento de Desempeño

Si el desempeño del individuo se ha perfeccionado durante el periodo de revisión, busque cambios entre el PPA actual y el anterior. Identifique cualquier fuerza impulsora (sobre todo alteraciones en los factores arriba de la línea), que tal vez haya ocurrido.

Reducción de Desempeño

Si el desempeño del individuo ha desmejorado durante el periodo de revisión, compare los dos PPAs e identifique los cambios ocurridos. Discuta sobre lo que se debe hacer para volver al nivel aceptable. El gerente debe estar consciente de cualquier efecto de su estilo sobre el individuo, para optimizar el desempeño y reducir la frustración.

En el caso de que haya restricciones o presiones en el perfil, compárelo con el PPA anterior y verifique la posible causa. Discuta esto con el individuo para identificar la causa, reducir la frustración o la incertidumbre.

En el caso de que haya Puntos a Revisar que no había anteriormente, discuta con el individuo usando las preguntas de la Guía del Entrevistador.

Informes sugeridos:

- PPA
- Puntos fuertes y limitaciones
- Auditoría adecuada para el puesto
- Cómo gestionar
- Perfil del puesto
- Guía del Entrevistador
- Compatibilidad (dos personas)
- Análisis de necesidad de entrenamiento

Análisis de Equipo

Definición

Un equipo está compuesto por integrantes que deben colaborar para que cada uno concluya su trabajo.

Cultura del equipo ideal

La organización debe decidir, en términos de D, I, S y C el estilo comportamental exigido con el cual el equipo, como una entidad completa, va a lograr sus objetivos

Puntos fuertes actuales

Por medio del gráfico III del PPA de cada miembro del equipo, se realiza un cuadro combinando las fortalezas de trabajo de cada uno para producir el perfil del equipo actual. El resultado va a ser comparado con el equipo ideal y las consecuencias de cualquier discrepancia deben ser analizadas.

Análisis interpersonal

El PPA individual también es usado como base para revisar la compatibilidad del equipo, para identificar posibles conflictos y alianzas y para evaluar la probabilidad de eventuales desafíos de la autoridad del líder del equipo.

Plan de acción

A partir de las discusiones, se pueden verificar una variedad de acciones, incluso las siguientes:

- a) Revisión de los objetivos del equipo
- b) Cambio de miembros
- c) Restructuración del equipo actual
- d) Entrenamiento de equipo
- e) Entrenamiento individual

Informes sugeridos:

- Auditoría de equipo – este informe convierte perfiles individuales en perfiles de equipos, identificando la contribución funcional de cada uno para el equipo. Se puede aplicar para un mínimo de tres y un máximo de 24

personas trabajando juntas. El informe está basado en el modelo de cuatro etapas:

- Cultura del equipo ideal
 - Cultura del equipo actual
 - Análisis de brechas
 - Dinámica Interpersonal
-
- Compatibilidad (dos personas)

 - Auditoría de gestión