

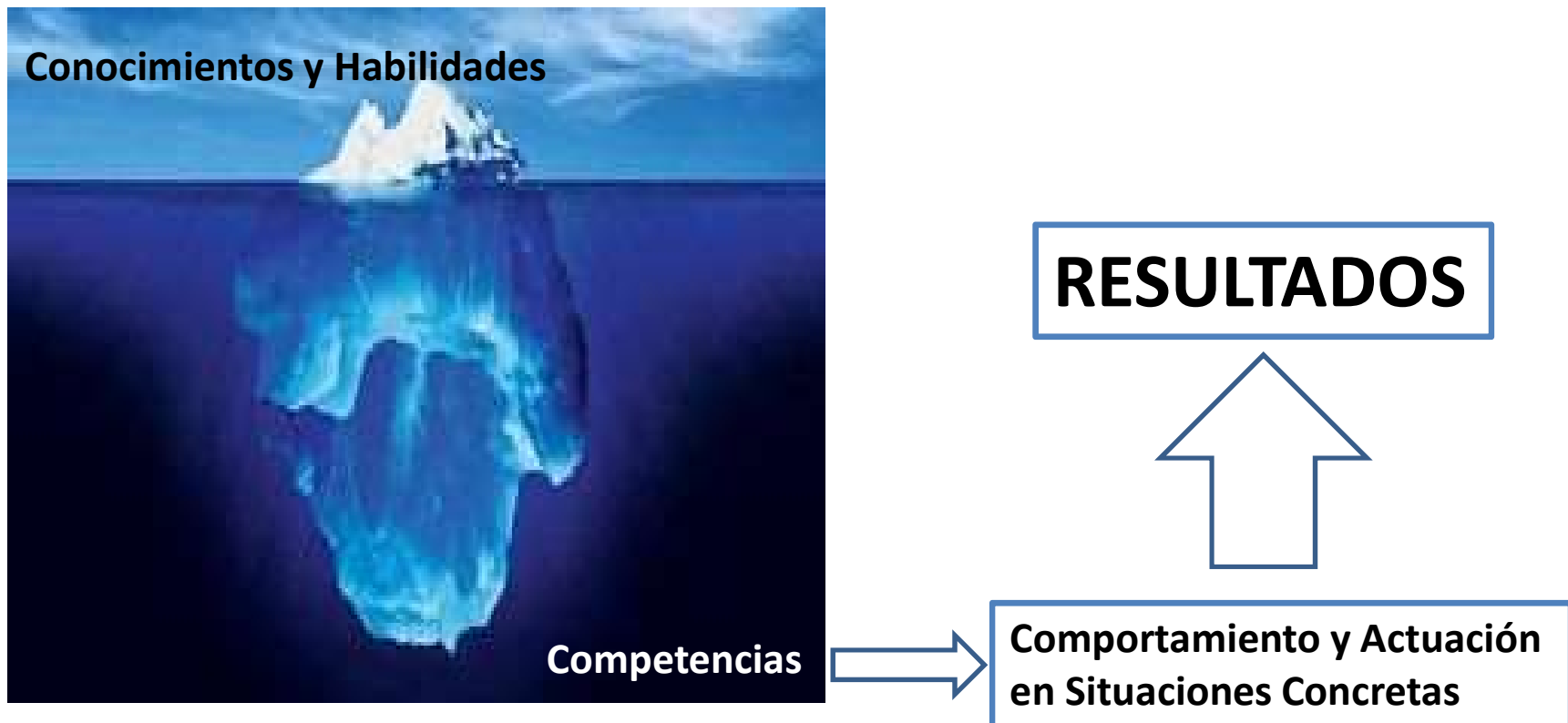


Programa de Desarrollo de Mandos Medios – Modulo 2 Competencias del Jefe - Gerencia y Liderazgo

9 Agosto 2017

Prof. Daniel Paredes

Iceberg de las competencias



Competencias

- Hábitos de conducta
- Observables / Identificables
- Facilitan el éxito (eficacia y eficiencia)
- En una función
- Se aprenden
- Dinámicas
- Tipos:
 - Técnicas
 - Genéricas / Transversales

Competencias Directivas (*)

Orientadas a Resultados de la Organización

- Visión del Negocio
- Resolución de Problemas
- Gestión de Recursos
- Orientación al Cliente
- Red de Relaciones efectivas
- Negociación

Orientadas al Desarrollo Personal y del Equipo

- Comunicación
- Empatía
- Organización
- Delegación
- Trabajo en Equipo
- Proactividad
- Gestión de uno mismo

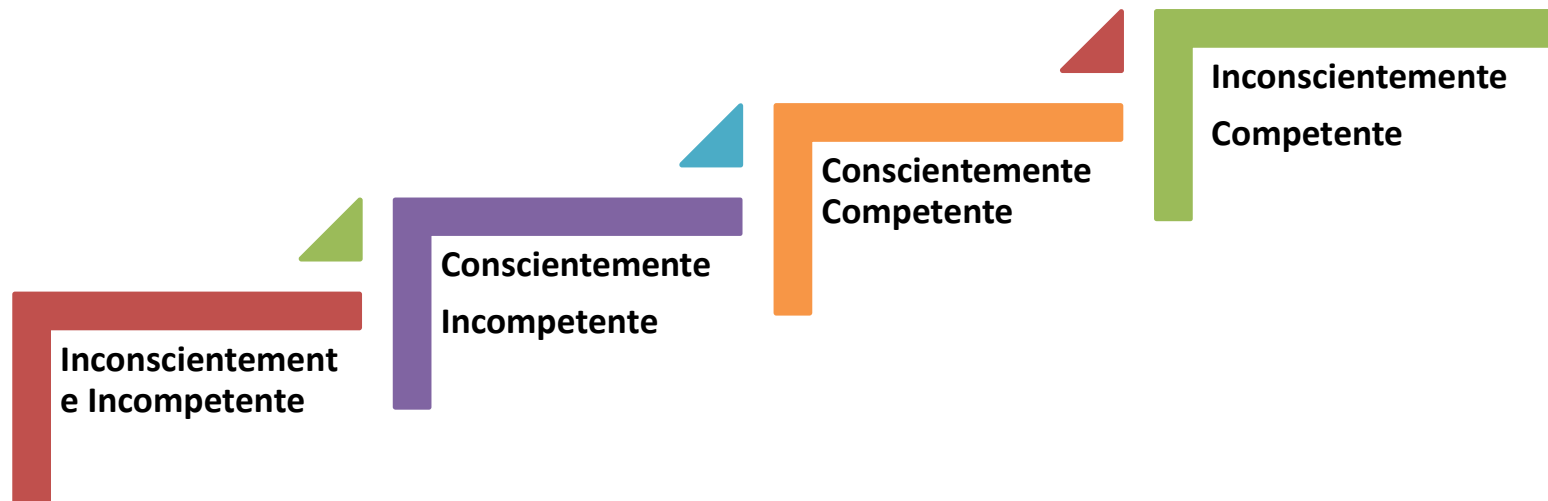
() Basado en "Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas" Cardona / Chinchilla*

Ejercicio: Competencias Directivas

3 Competencias donde me siento con mejor desempeño

3 Competencias donde tengo oportunidades de desarrollo

Proceso de Aprendizaje de Competencias



Aprendizaje en adultos:

- Utilidad y decisión de aprender
- Desaprender cosas aprendidas antes
- “Feedback” externo

Las Tareas del Jefe (1)

- **Trabajo bilateral con el equipo:** reuniones programadas, dar información, recibir feed back, tomar decisiones, reforzar objetivos y alinear en el rumbo.
- **Fijación del Contexto:** que la persona sepa cual es su trabajo; donde estamos hoy, donde queremos ir.
- **Planificación de Tareas:** se espera que el Lider tenga un Plan para llegar a los objetivos
- **Asignación de Tareas:** Cantidad, Calidad, Tiempo, Recursos: consistencia entre los cuatro factores.

Las Tareas del Jefe (2)

- **Evaluación de desempeño de las personas:** aspectos fuertes, aspectos a mejorar, ajustar percepciones(sesgos).
- **Entrenamiento en el rol / Coaching:** ayudar a la persona a que se desempeñe en su máxima capacidad.
- **Desafectación y Despido:** si a pesar de todo lo anterior no cumple con las expectativas del rol

Ejercicio Individual:

Tareas del Jefe	Nivel de Calificación
1. Trabajo bilateral con el equipo	
2. Fijación del Contexto	
3. Planificación de Tareas	
4. Asignación de Tareas	
5. Evaluación de Desempeño de las personas	
6. Entrenamiento en el Rol / Coaching	
7. Desafectación y Despido	

Autocalifíquese en Cuatro Niveles:

- A: entiendo que mi desempeño es superior a los requerimientos del cargo
- B: mi desempeño se adecua a los niveles requeridos, aunque hay aspectos a mejorar
- C: tengo que mejorar algunos aspectos de mi desempeño para lograr el nivel requerido
- D: es un área donde tengo que lograr mucho mayor desarrollo en mi gestión.

Algunas condiciones personales para dirigir personas (1)

- **Conciencia de Uno Mismo:** reconocer y entender nuestro ánimo, emociones y acciones así como el efecto de ellas en los otros.
- **Autocontrol:** capacidad de:
 - pensar antes de hacer,
 - evitar juicios apresurados,
 - aprender a escuchar,
 - Ser respetuoso con las personas y riguroso con las cosas.

Algunas condiciones personales para dirigir personas (2)

- **Empatía:**
 - Habilidad para entender la situación emocional de otros y poder tratarlos en forma acorde
 - No intentar cambios en la personalidad del otro, si en el comportamiento.
- **Satisfacción por dirigir:**
 - Ninguna persona podrá desarrollar su liderazgo a menos que obtenga satisfacción por tomar responsabilidad por la productividad de otros, estimulándolos a progresar y a obtener mejores resultados.

Dirigir a Profesionales: qué pasa cuando dirijo colegas?

- Filosofía de equipo: amortiguación del “ego”, gestión de la diversidad de personalidades y perfiles. “Primus inter pares”
- Construcción de consensos: escuchar, explicar, convencer, educar.
- Desarrollar capacidades de hacer, de identificar y resolver problemas.
- Pirámide invertida: Jefe al servicio del Profesional que está en la cancha.