

Factores que fomentan el alto desempeño y la productividad

HERRAMIENTAS, RECURSOS E INSPIRACIÓN

www.cambiodecultura.org
www.cambiodecultura.usefedora.com

REDES SOCIALES

www.cambiodecultura.tumblr.com
www.facebook.com/CambioDeCultura



Cambio de Cultura Empresarial
Inspiramos al Cambio, Enseñando Principios

Cambio de Cultura Empresarial

La Verdadera Labor de un Gerente

Inspiramos al Cambio, Enseñando Principios



DESARROLLANDO EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Notas/Aplicación

Para trabajar efectivamente como equipo, los miembros del equipo deben estar conscientes de los factores críticos que contribuyen o entorpecen el funcionamiento del mismo. Los miembros del equipo deben tener la oportunidad de ponerse de acuerdo en cuáles son estos factores críticos, y en cuál de estos tienen que trabajar como equipo.

En esta sesión trataremos de las prácticas que adoptan los gerentes que impiden el Alto desempeño y las prácticas que lo fomentan, también trataremos de los obstáculos básicos de Alto Desempeño y las bases para desarrollarlo efectivamente.

Prácticas gerenciales que impiden el Alto Desempeño

- Mantener a las personas _____ lo que se espera de ellos.
- Utilizar las _____ para que los colaboradores hagan su trabajo.
- Creer que los colaboradores no pueden _____.
- Querer hacer todo _____ para que el trabajo salga _____.
- Tender a _____ a los demás en lugar de enfocarse en la _____.
- No _____ los papeles para dar _____.
- Decir cosas a _____ o _____ información.
- Utilizar las _____ o añorar "_____".
- Asumir _____ por _____ que no le corresponden.
- Tener _____ a _____ a la Gente.



Prácticas gerenciales que fomentan el Alto Desempeño

- Facilitar a las personas que _____ su trabajo.
- Enseñar a las personas el “ _____ ” y no sólo el “ _____ ”.
- Proporcionar _____ en balance con la _____.
- Dar un buen _____.
- Hacer que las personas _____ en sí mismas.
- Busca las cosas _____ que se realizaron y _____ a sus colaboradores por sus tareas.
- Trabajar para _____ y resolver las _____.
- Indicar cuál, cómo y por qué de la _____, _____ y _____”.
- Mostrar a las personas su _____ y cómo _____.
- Explicar claramente lo que _____ de ellos.

Formación de Equipos de Alto Desempeño

La mayoría de nosotros reconoce que no podemos hacerlo todo solos. Mientras más grande es la organización, mayores serán nuestras responsabilidades y alcances, pero también será nuestra necesidad de ayuda de elementos preparados y motivados.

Los grupos de trabajo tienen su propio sentido de identidad y los líderes sabios entienden que cada grupo tiene su propia personalidad, poder, actitudes, estándares de desempeño y necesidades.



Barreras de la productividad

Los Paradigmas:

- El desarrollo del personal es un _____, no un _____.
- Los líderes son los que _____ el cambio Cultural.
- La Clave para el desarrollo de una cultura es _____.

Los Hábitos:

- Los hábitos son cosas que hacemos _____.
- Para cambiar un hábito primero tengo que cambiar la _____ de _____.
- El cambio de hábitos es una _____ que toma _____.
- Las personas cambian cuando el _____ del cambio es menor al _____ de permanecer como están.
- El Cambio de hábitos no termina hasta que las personas hacen las cosas _____.

El Medio Ambiente:

- Para no ser afectado por el medio ambiente es necesario tener una _____ organizacional y personal.
- La _____ organizacional y personal debe estar cimentada en _____.
- Los _____ deberán ser la _____ misma de la empresa.



Las Múltiples Prioridades:

- Para no involucrarnos en las múltiples prioridades tenemos que tener claras _____.
- Saber la diferencia entre _____ y _____.
- El _____ tiene que ver con lo que queremos lograr. La _____ es un escalón o paso para lograr el _____.
- Aprender a _____.

Disciplinas que fomentan la productividad

Los líderes no pueden hacer el trabajo solos. Ellos no pueden liderar sino hay alguien que los siga. En esta sección nos concentraremos en cinco disciplinas que nos ayudarán a construir un equipo de trabajo productivo de acuerdo a las necesidades de la organización.

Para desarrollar equipos productivos y mantener una moral alta los líderes deben...

- _____, y marcan y mantienen los estándares de desempeño.
- Proveen de _____ para que su gente _____ en planes de trabajo actuales y puedan desarrollarse en el futuro.
- Involucran a _____ para el alcance de los objetivos.
- Consultan regularmente con su gente antes de _____ que pueda afectar al grupo.
- Mantienen la unidad en el grupo de trabajo, manejando efectivamente las _____ argumentos y conflictos.



Preguntas de discusión

Punto Clave	Puntos de discusión
Prácticas que impiden el alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacia qué papeles creen que se están deslizando? • ¿Qué efecto está teniendo ese papel improductivo? • ¿Por qué creen que nos deslizamos a los papeles improductivos? • ¿Qué tenemos que hacer para eliminar los nuestros papeles improductivos?
Prácticas que fomentan el alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles papeles productivos se identifican contigo? • ¿Cuál de estos papeles son los más productivos en tu experiencia? • ¿Por qué creen que funcionan estos papeles? • ¿Qué cosas tenemos que superar para adoptar estos papeles?
Barreras de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál de las barreras señaladas consideras que tienes que trabajar en ella?
Disciplinas que fomentan la productividad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué son tan importantes las metas y los objetivos en la productividad? • ¿Por qué necesitamos involucrar a la gente en los planes de trabajo, las metas y las decisiones? • ¿Cómo es que preocuparse por la gente puede fomentar la productividad y el alto desempeño?



Ejercicio 1

Trabajen individualmente primero, después júntense en grupos. Tienen 10 minutos para este ejercicio. Al final, su grupo hará un resumen de la discusión que tuvieron al resto del grupo.

Cuando te sucede una situación similar, ¿Cómo piensas que manejarás la situación? Toma unos momentos y escribe tus ideas y pensamientos. Ten en mente las prácticas gerenciales que fomentan el alto desempeño:

ESCENARIO 1 – Uno de los mejores empleados y más leal, se acerca contigo y te pide que le des permiso para que le des horas libres ya que está involucrado en un importante proyecto comunitario. Estás enfrentando retrasos en tus tiempos de entrega y estabas planeando pedirle a cada colaborador al menos unas 16 horas extras antes de que termine el mes.

Mis ideas de cómo manejarlo, práctica gerencial apropiada, puntos clave que debo tomar en cuenta, solución propuesta:

Discutan en su grupo de trabajo, Cómo resolver la situación de forma apropiada que se logren en la medida de las posibilidades los dos objetivos.

¿Cuál debería ser el proceso para resolver la diferencia? ¿Cómo deberíamos llevar el proceso a fin de cumplir las metas y necesidades del supervisor/gerente y el empleado?

¿Cuáles son los posibles resultados o consecuencias de esta situación? ¿Cuál de ellas sería un ganar - ganar?

Cómo grupo, diseñen el dialogo que tendrán con el empleado.



Ejercicio 2

Trabajen individualmente primero, después júntense en grupos. Tienen 10 minutos para este ejercicio. Al final, su grupo hará un resumen de la discusión que tuvieron al resto del grupo.

Cuando te sucede una situación similar, ¿Cómo piensas que manejarás la situación? Toma unos momentos y escribe tus ideas y pensamientos. Ten en mente las prácticas gerenciales que fomentan el alto desempeño:

ESCENARIO 2 – Carmen, una de tus colaboradoras cubrirá de puesto a Pedro (otro de tus colaboradores) ya que va a tomar dos semanas de vacaciones, comenzando la siguiente semana. Carmen es muy brillante, entusiasta y tiene la habilidad para hacer el trabajo. Sin embargo ella no tiene mucho conocimiento y experiencia en esa área. Pedro es un poco arrogante por sus habilidades, ya que se ha ganado la fama de que nadie como él hace tan bien ese trabajo, él piensa que Carmen no podrá hacer el trabajo tan bien como él. Carmen viene a verte a las 10:00am y te comunica que el nuevo trabajo es mucho para ella y que quiere renunciar.

Te das cuenta que el problema real es que Pedro está preocupado por la posibilidad de ser reemplazado en el tiempo que él se va de vacaciones, pero al mismo tiempo necesitas que Pedro te ayude a entrenar a Carmen o esa área de trabajo sufrirá en cuanto se vaya Pedro

Mis ideas de cómo manejarlo, práctica gerencial apropiada, puntos clave que debo tomar en cuenta, solución propuesta:

Discutan en su grupo de trabajo, Cómo resolver la situación de forma apropiada que se logren en la medida de las posibilidades los dos objetivos.

¿Qué prácticas gerenciales necesitan aplicarse en esta situación?

¿Cómo abordarás la situación?

Cómo grupo, diseñen el dialogo que tendrán con el empleado.



Ejercicio 3

Trabajen individualmente primero, después júntense en grupos. Tienen 10 minutos para este ejercicio. Al final, su grupo hará un resumen de la discusión que tuvieron al resto del grupo.

Cuando te sucede una situación similar, ¿Cómo piensas que manejarás la situación? Toma unos momentos y escribe tus ideas y pensamientos. Ten en mente las prácticas gerenciales que fomentan el alto desempeño:

ESCENARIO 3 – Te toco ver cómo un empleado trató con un cliente extremadamente difícil y áspero. La situación terminó, y el cliente quedó muy satisfecho con el resultado. Sin embargo, al tratar este asunto, el empleado rompió una política de precios al dar un descuento sin autorización. Si la práctica continúa, esto podría representar un costo muy alto para la compañía, o abre la suspicacia de que un colaborador llegue a tratos poco claros con algún otro cliente.

Mis ideas de cómo manejarlo, práctica gerencial apropiada, puntos clave que debo tomar en cuenta, solución propuesta:

Discutan en su grupo de trabajo, Cómo resolver la situación de forma apropiada que se logren en la medida de las posibilidades los dos objetivos.

¿Cuáles son las diferencias de objetivos que se tiene que tratar con el empleado?

¿Qué tipo de acercamiento deberías tener con el empleado?, ¿Cómo abordarías el asunto?

Cómo grupo, diseñen el diálogo que tendrán con el empleado.



Forma de Plan de Acción

Nombre: _____ Fecha: _____

Instrucciones: Por favor escribe enseguida la pieza más importante de información que aprendiste el día de hoy en este *Taller de Entrenamiento*. Después describe cómo planeas utilizar esta información en tu trabajo en los siguientes 30 días. Por último, pronostica que impacto tendrá para tu organización:

1.- La pieza más importante de información que aprendí es:

2.- Mi Plan de Acción para utilizar esta información es:

3.- Por favor has un estimado del impacto que tendrá esta idea y la aplicación de tu plan de acción en tu empresa. Exprésalo debajo en las líneas proporcionadas en términos de: Productividad, Ganancias o Ahorros (porcentaje y/o pesos):

Productividad/Eficiencia

Ganancias

Ahorros

% _____

% _____

% _____

\$ _____

\$ _____

\$ _____



Organización:

FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

Proyecto : _____
Colaborador: _____
Posición: _____ Departamento: _____
Supervisor: _____
Fecha: _____ Periodo de revisión: **a**

INSTRUCCIONES

Las metas deben ser: **M** – Medibles **E** – Específicas **I** – Tiempo **A** – Asignable **S** – Sensata

1. **Meta/Objetivo.** Brevemente describe cada meta/objetivo, y cuándo debe completarse cada meta/objetivo.
2. **Medición.** ¿Cómo será evaluado cada meta/objetivo? (Utiliza medibles cuantitativos tales como porcentajes, dinero o unidades y/o medibles cualitativos que describan un criterio para medir el alcance.)
3. **Importancia.** Establece el grado de prioridad de cada meta en términos de Esencial, Importante, o Deseable como se menciona a continuación:
Esencial – se requiere para el desempeño del trabajo
Importante – ayuda para el desempeño del trabajo
Deseable – favorece para el desempeño del trabajo

META/OBJETIVO

Descripción:

Indicador de medición:

Importancia: Esencial Importante Deseable



META/OBJETIVO

Descripción:

Indicador de medición:

Importancia:

Esencial

Importante

Deseable

META/OBJETIVO

Descripción:

Indicadores de medición:

Importancia:

Esencial

Importante

Deseable



GUÍA DE COMPROBACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

El desarrollar estos objetivos y planes de acción es un proceso **paso-por-paso**. Ahora que ya tiene sus objetivos, siga estos pasos para desarrollar su plan de acción, después compare el producto acabado con la lista a continuación para determinar si el objetivo y el plan de acción están debidamente establecidos.

Fecha límite

1. Desarrolle una lista de actividades que deben llevarse a cabo para realizar su objetivo. Piense en su objetivo con cuidado, y haga la lista lo más completa posible.
2. Ponga la lista de actividades en el orden de secuencia en el cual se llevará a cabo. Recuerde, su plan de acción deberá seguir la secuencia de **paso-por-paso** de los eventos que ocurrirán.
3. Asigne cada actividad a una persona en particular. Recuerde que la persona encargada de la tarea debe tener el tiempo, el entrenamiento y la motivación para completar la tarea (puede ser necesario que usted planee el entrenamiento de algunas personas).
4. Asigne una fecha de iniciación y otra de terminación para cada actividad. Sea realista y recuerde que la calidad es más importante que la rapidez. Use el un Calendario de Planificación y Programación para detallar los límites de tiempo. Esto le ayudará a balancear el trabajo del objetivo con otras actividades de rutina.
5. Donde sea necesario, haga una lista de los materiales y costos necesarios para realizar el plan de acción.
6. Determine las fechas en las cuales usted seguirá todas las actividades para asegurarse que el plan va de acuerdo con lo programado.
7. Compare con la lista anterior para asegurarse que ha planeado el objetivo en la forma adecuada.
8. Reúnase con sus Supervisores para obtener apoyo y opinión del objetivo y del plan de acción.



Ejercicio

Notas/Aplicación

¿Cuál es la razón por la cual estás en la empresa en la que estás?

¿Por qué estás desempeñando el puesto que estás desempeñando?, ¿Cuál es tu pasión por la empresa y por la tarea que desempeñas?

¿Cuál es la necesidad específica que mejor satisfaces de tus clientes internos (supervisor, compañeros, subordinados - Mejor que ninguno?

¿Qué acciones específicas necesitas llevar a cabo en los meses y años por delante que te permita de mejor manera cumplir o alcanzar tus objetivos personales y profesionales?

¿Cuáles son las 5 acciones específicas que tú y tu departamento (organización) tiene que llevar a cabo, o qué talentos se tienen que poner a trabajar, en términos medibles, priorizados y se establecerán como las 5 prioridades más importantes que te permitirán cumplir o exceder con los objetivos de aquí a 3 años?



ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE LA SESIÓN

El material que ha recibido en esta sesión contiene formatos de ejercicios que puede duplicar y utilizar en reuniones de trabajo con su compañeros de organización. También recomendamos seguir las recomendaciones de seguimiento inmediato , semanal y mensual que a continuación desglosamos.

Estas actividades de seguimiento tiene como objetivo seguir con el tema de esta sesión en la mente y que la motivación de implementación no decaiga. Otro de los beneficios que tendrá es que evaluará la retención de los conocimientos adquiridos en esta sesión, y lo impulsará a repasar los conceptos de este material.

Debe considerar que los errores cometidos en el pasado, u omisiones dentro de la organización, como áreas de oportunidad de mejora, no debe considerar esos errores u omisiones como elementos para castigar o menospreciar a sus compañeros y colaboradores.

Recuerde que el aprendizaje es un proceso, no un evento. Le recomendamos repasar el material nuevamente, puede visitar nuestros canales de internet para ver el video de la sesión. Una forma excelente de asimilar los conceptos aprendidos es buscar la oportunidad de enseñarle estos mismos conceptos a otras personas. Existe una máxima en el aprendizaje que dice: *“El que enseña a otros aprende dos veces”*, utilice las guías y materiales provistos para esa tarea.

Seguimiento regresando a su empresa

Agende una reunión con su equipo de trabajo para compartirles su experiencia de aprendizaje y los objetivos que se ha planteado, los resultados pronosticados, y las personas que considera deberían involucrarse en este proyecto. Asegúrese de establecer un indicador de éxito.

Seguimiento en una Semana

Complete su *Plan de Acción* y reúnase con su supervisor inmediato para presentárselo y recibir su retroalimentación y aprobación. Asegúrese que están de acuerdo en los objetivos, fechas de cumplimiento, recursos necesarios y disponibles, y el indicador de éxito.

Seguimiento durante el Mes

Programe reuniones semanales cortas para hacer una revisión de los avances del *Plan de Acción*, evalúe si necesita hacer ajustes en las estrategias. Pregúntese: *qué está funcionando, qué está fallando, por qué*, y tome las decisiones necesarias. Involucre a su supervisor, y a sus colaboradores inmediatos.