

TOOLKIT DE ACCIONES
PARA
DESARROLLAR COMPETENCIAS
ENFOQUE JÓVENES PROFESIONALES

INTRODUCCIÓN

Los buenos artesanos saben qué herramienta es más idónea para trabajar determinado material. Saber qué acción es más idónea para crear una destreza que falta es parte de una búsqueda personal. El desarrollo es un trabajo personal.

El **TOOLKIT** es una caja donde usted encontrará muchas *llaves* disponibles para ajustar una misma *fijación* y buscará allí hasta que dé con *ésa* que le viene como *anillo al dedo*, la llave que le faltaba para ajustarla.

Por momentos, parece un instructivo: “haga esto”, “busque aquello”, “use lo otro”, pero si alguna de esas órdenes le sirve como input para transformar su idea en acción, valió la pena el instructivo.

No se sienta intimidado por la cantidad de acciones sugeridas (son diversísimas y están planteadas desde distintas perspectivas), el objetivo es que una entre esas muchas dispare su creatividad y usted **haga** algo para trabajar la competencia que identificó como gap.

En un primer paso, tome una o dos acciones, las que más se adapten a su personalidad, las que le sean *más cómodas*. Luego, más adelante en el proceso, elija aquéllas que le resulten *más incómodas*. Es en esta instancia, cuando su crecimiento será mayor.

Cómo está armado el TOOLKIT

La idea es que estén a la vista: el universo de la OT y el microcosmos del JP, donde hoy estamos. El universo (desde directores a pasantes), lo encontrará en el anexo desplegable y en la repetición, en las páginas a la izquierda de cada capítulo, de la descripción, explicación y palabras clave de cada competencia que son, en su esencia, iguales para todos.

La aplicación para el nivel que nos ocupa, aparece en: “Cómo se muestra el JP que domina esta competencia”.

En las páginas de la derecha, y para facilitar el entrenamiento, las acciones se abren desde la perspectiva de las palabras clave. Las acciones son el *cable a tierra* de la teoría expuesta en las páginas de la izquierda.

Los tips son recordatorios, ya sea conceptuales ya sea de acción, que aparecen *salpicados* entre ambas páginas.

Para qué sirve

Piense en usted mismo como un *sistema*. Busque el “cuello de botella” de su sistema. Es el lugar que generará problemas en su performance en el momento menos esperado.

Cuando tenemos que arreglar un sistema a las apuradas, estamos malgastando energía creativa. Para evitar esto, tómese el tiempo de crear un sistema robusto y que funcione fluidamente. Fortalezca los puntos débiles de su sistema con previsión.

El **TOOLKIT** le servirá para completar su Plan Individual de Desarrollo, para interactuar con su jefe en el momento de su evaluación de performance con una base de información específica sobre usted mismo. Y, lo más importante, le servirá para la vida: para que sea el gerente de usted mismo.

“Todo el conocimiento del mundo de nada sirve, si no se hace algo con él”.

La acción es la esencia del desarrollo.

INDICE



COMPETENCIA 1 **BUSINESS MANAGEMENT**

Pág 1

● PALABRAS CLAVE

- a) Comprensión del negocio
- b) Alineación y anticipación
- c) Gestión efectiva y con indicadores



COMPETENCIA 2 **PROFESSIONAL EXPERTISE**

Pág 15

● PALABRAS CLAVE

- a) Actualización
- b) Aplicación
- c) Networking



COMPETENCIA 3 **DRIVE FOR RESULTS**

Pág 23

● PALABRAS CLAVE

- a) Compromiso
- b) Tenacidad



COMPETENCIA 4 **CLIENT FOCUS**

Pág 31

● PALABRAS CLAVE

- a) Empatía
- b) Innovación Dirigida



COMPETENCIA 5 **LEADERSHIP**

Pág 41

● PALABRAS CLAVE

- a) Comunicación
- b) Trabajo en equipo/Liderazgo
- c) Diversidad Cultural



COMPETENCIA 6 **KNOWLEDGE SHARING**

Pág 59

● PALABRAS CLAVE

- a) Buscar información relevante
- b) Aplicar conocimientos existentes
- c) Compartir conocimientos y activarse en capacitación
- d) Generar conocimientos

COMPETENCIA 1

BUSINESS MANAGEMENT



● **PALABRAS CLAVE**

- a) Comprensión del negocio
- b) Alineación y anticipación
- c) Gestión efectiva y con indicadores



DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Comprensión del business y capacidad de anticipar su evolución, gestión de las tareas y/o procesos relacionados con su función.

● **EXPLICACIÓN**

Comprensión de su posición; del business y del contexto. Alineación con las necesidades y estrategias del negocio. Capacidad de anticipación; planificación; fijación de prioridades; programación; logística; prevención de riesgos; control; implementación de procesos de corrección y de mejora. Manejo del cambio. Tiempo y forma de informar sobre los problemas de procesos y los resultados alcanzados.

● **PALABRAS CLAVE**

- a) Comprensión del negocio
- b) Alineación y anticipación
- c) Gestión efectiva y con indicadores

ACCIONES para desarrollar:

- **a) Comprensión del negocio**
- b) Alineación y anticipación
 - c) Gestión efectiva y con indicadores



- **Obtenga** una copia de la misión, visión, objetivos y estrategia de la organización.
- **Tenga** en mente sus trabajos de aplicación del Programa JP para alinear su gestión con los objetivos del sector y de la organización.
- **Lea** la historia de la organización en la intranet.
- **Identifique** a 3 personas que usted considere exitosas dentro de la organización.
- **Converse** con ellas y analice qué factores tienen en común.
- **Conozca** a los competidores. Haga un análisis FODA de ellos.

TIP

Conozca el *escenario* del negocio:

- industria
- clientes
- competidores
- tecnología
- gobierno actual





CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

- Comprende los objetivos globales de su gestión.
- Alinea su trabajo por los objetivos del sector.
- Planifica y programa sus actividades .
- Establece prioridades correctas informando en tiempo y forma sobre los resultados obtenidos.
- Reconoce errores y corrige su acción con una actitud de mejora continua.
- Realiza el trabajo con orden y precisión, satisfaciendo todos los estándares de calidad.

TIP

Tenga una perspectiva cross-funcional.



ACCIONES para desarrollar:

- **a) Comprensión del negocio**
- b) Alineación y anticipación
 - c) Gestión efectiva y con indicadores



- **Contacte** personas del área de ventas para informarse acerca de la competencia.
- **Visite** las páginas Web de clientes, proveedores y competidores.
- **Analice** el organigrama de la compañía para comprender el todo del negocio y cómo se interrelacionan sus áreas y sociedades.
- **Lea** las noticias publicadas en diarios y las revistas especializadas.

TIP

Haga contacto con gente clave.



TIP

¡Aproveche las charlas con los directivos invitados a las actividades de capacitación!





TIP

No tener estrategia en una compañía (o en la vida), sería como disparar un tiro en la oscuridad y querer dar en el blanco.



TIP

Gurús de la estrategia :

- M. Porter
- R. Charan
- C.K. Prahalad
- G. Hamel



ACCIONES para desarrollar:

- a) Comprensión del negocio
- **b) Alineación y anticipación**
- c) Gestión efectiva y con indicadores



- **Establezca** sus prioridades en función de la misión y objetivos del sector.
- **Escuche** a las personas de otras áreas.
- **Trate** de pasar algún tiempo en otras áreas.
- **Suscríbase** a alguna publicación de negocios, del mercado, de los cambios en tecnología, de mercados emergentes, de globalización, y considere la implicancia de estos cambios para la organización.

- **Lea** a los gurúes de la estrategia.
- **Piense** su *vida* estratégicamente.
- **Repase** el módulo del Programa JP en el que vio temáticas de Autodesarrollo y Maestría de la Persona.
- **Contáctese** y socialice con otra gente fuera del entorno de trabajo.

TIP

¿Qué resultados para el sector estoy buscando con esta tarea?





TIP

Usted no podrá contribuir a aquello que no conoce: comprenda la misión de su organización.



TIP

Ser un visionario requiere curiosidad e imaginación.



TIP

Hay que estar atento al *escenario* para poder anticipar los cambios.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Comprensión del negocio
- **b) Alineación y anticipación**
- c) Gestión efectiva y con indicadores



- **Lea** en TechintToday las estrategias de las distintas sociedades.
- **Escuche** y analice las presentaciones de los directivos invitados a las actividades de capacitación para aprender estrategia.
- **Asigne** un tiempo cada día (15´) para pensar estratégicamente su tarea.
- **Asigne** un tiempo cada día para desarrollar otros intereses en su vida personal que estimulen su curiosidad y creatividad.

Autodiagnóstico para alinearme:

- ¿Por qué es importante esta tarea?
- ¿Fue importante ayer? ¿lo será mañana?
- ¿Es una actividad estratégica para los resultados del sector?

TIP

¿Hacia adónde vamos?





PREGUNTAS

Sobre mi efectividad:

¿para qué le va a servir a mi cliente
este producto que yo le doy?

¿le va a agregar valor?



ACCIONES para desarrollar:

- a) Comprensión del negocio
- b) Alineación y anticipación
- c) **Gestión efectiva y con indicadores**



- **Establezca** sus prioridades (qué es lo más importante y qué lo menos) para no malgastar tiempo e incrementar su productividad.
- **Escriba** sus objetivos. Escriba los pasos para conseguirlos. Revíselos periódicamente.
- **Haga** revisiones semanales para ver cómo va todo.
- **Pregúntese** por su efectividad.

- **Haga** listas de *paso siguiente*.
- **Use** post-it´s recordando lo que *debe* hacer. Deje “limpia” su mente para crear nuevas ideas de mejora.
- **Monitoree** regularmente su performance con los indicadores.



TIP

Hay que ser, simultáneamente, *rutinario* para cumplir con lo establecido y *creativo* para estar atento a lo que cambia.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Comprensión del negocio
- b) Alineación y anticipación
- c) **Gestión efectiva y con indicadores**

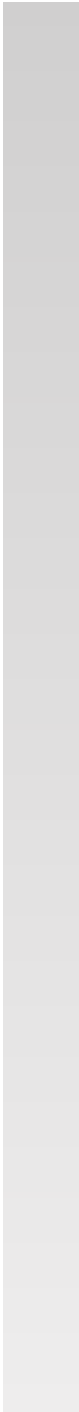


- **Ofrezca** su participación para integrar los círculos de calidad o equipos de mejora o proyectos especiales.
- **Póngase** en situaciones de la vida en que haya una gran diferencia entre lo que tiene (recursos) y lo que quiere (objetivo) y vea “cómo se las arregla” para alcanzarlo.
- **Haga** benchmarking en otras actividades tuyas fuera del entorno laboral. ¿Cuáles son sus estándares cuando se compara?

TIP

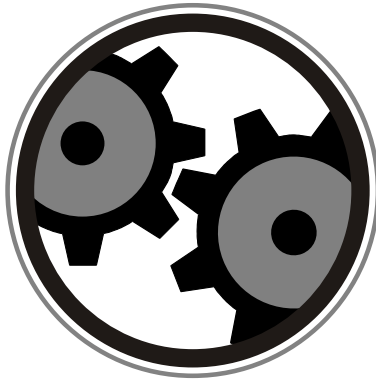
¿Qué pasaría en la empresa si mi puesto no existiera?





COMPETENCIA 2

PROFESSIONAL EXPERTISE



● **PALABRAS CLAVE**

- a) Actualización
- b) Aplicación
- c) Networking



DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA



Nivel de dominio de las competencias profesionales y capacidad de construir networks profesionales.

- **EXPLICACIÓN**

Dominio y aplicación de las competencias técnico profesionales. Nivel de actualización. Conocimiento de las fuentes de información y actualización. Utilización de relaciones y networks profesionales.

- **PALABRAS CLAVE**

- a) Actualización
- b) Aplicación
- c) Networking

ACCIONES para desarrollar:

- **a) Actualización**
- b) Aplicación
 - c) Networking



- **Lea** manuales, libros, artículos, publicaciones de investigación y literatura técnica especializada que contenga información sobre áreas relativas a su trabajo.
- **Lea** lo último publicado en su especialidad.
- **Conozca** qué estudian actualmente quienes están realizando la misma carrera que usted.
- **Busque** información en las fuentes de información de su empresa : intranet, learning center, bibliotecas, bases de datos, foros, internet.
- **Comparta** información con personas que desarrollen una tarea similar a la suya dentro de su empresa y en otras organizaciones fuera de ella.
- **Tome** cursos ofrecidos por su organización, universidades locales o institutos que considere apropiados .

- **Participe** de asociaciones profesionales, consejos, cámaras de su especialidad.
- **Mantenga** alguna actividad académica o actúe como instructor cada vez que tenga una oportunidad.
- **Solicite** feedback específico sobre su mejora en actualización.
- **Solicite** asesoramiento de Recursos Humanos y de su jefe, tutor o coach.

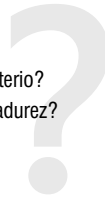


CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

- Tiene dominio de los conocimientos y habilidades específicas de su profesión.
- Muestra capacidad práctica de aplicación de su capacidad profesional.
- Tiene criterio en la aplicación de sus ideas.
- Utiliza adecuadamente los distintos medios para construir una red de relaciones profesionales.
- Se activa para su constante actualización profesional.
- Muestra madurez en su nivel de expectativas de crecimiento.

PREGUNTAS

¿Cómo se desarrolla criterio?
¿Cómo se desarrolla madurez?



ACCIONES para desarrollar:

- a) Actualización
- **b) Aplicación (“on the job”)**
- c) Networking

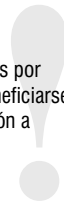


- **Busque** oportunidades para observar, trabajar con u obtener feedback de individuos que tienen una alta especialización en su área y alguna habilidad que usted quiere aprender.
- **Solicite** tareas y asignaciones que amplíen su conocimiento técnico.
- **Acepte** desafíos pues provocan descubrimientos “vivenciales” de facetas suyas desconocidas por usted mismo.
- **Resuelva** problemas.

- **Realice** rotaciones de sector o función para obtener distintas perspectivas del negocio, de su área funcional y sector.

TIP

Las redes son desarrolladas por individuos que esperan beneficiarse y beneficiar a la organización a través de su asociación.





TIP

Si usted contacta a los miembros de su red sólo cuando necesita algo de ellos, su relación puede deteriorarse.



TIP

Toma tiempo y esfuerzo identificar a los contactos apropiados y desarrollar una relación con ellos, pero la inversión vale la pena.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Actualización
- b) Aplicación (“on the job”)
- c) **Networking**



- **Dibuje** un mapa con su red o redes potenciales.
- **Identifique** a las personas que tienen posiciones similares a la suya.
- **Desarrolle** un plan para contactarlas informalmente.
- **Manténgase** en contacto telefónico (una vez al mes por lo menos).
- **Almuerce** con sus compañeros y colegas de otros sectores.

- **Ofrezca** ayuda sin que le sea solicitada.
- **Visite** otras empresas fuera de su organización y construya una red informal.
- **Identifique** los canales formales de su organización.
- **Manténgase** en contacto con gente clave en todos los niveles de la organización.
- **Encuéntrese** con sus contactos cara a cara y no sólo por mail o por teléfono.

- **Arregle** reuniones periódicas.
- **Asista** a los eventos de la empresa.
- **Participe** en proyectos que involucren a otros sectores.
- **Promueva** oportunidades para trabajar juntos con sus contactos.
- **Elija** 1 ó 2 temas que tengan en común para hablar.



TIP

Las relaciones son vitales para su éxito.



TIP

La fiesta de fin de año de la empresa es una oportunidad de networking.



TIP

Aproveche los momentos junto a la máquina de café!



COMPETENCIA 3

DRIVE FOR RESULTS



● **PALABRAS CLAVE**

- a) Compromiso
- b) Tenacidad



DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Tenacidad, compromiso y capacidad de resolver problemas para lograr los resultados.

● EXPLICACIÓN

Nivel de compromiso personal. Tenacidad, energía y tiempo aplicado a sus tareas. Capacidad de enfrentar y superar activamente problemas hasta el logro de resultados.

● PALABRAS CLAVE

- a) Compromiso
- b) Tenacidad

TIP

“Pare la pelota” y piense: cuáles son los aspectos operativos y cuáles los estratégicos de su gestión.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Compromiso
- b) Tenacidad



1. Autodiagnóstico

Si siente que bajó su nivel de compromiso con el trabajo,

- **Realice** este autodiagnóstico para ayudarse a definir valores y alinear prioridades

¿Quién y qué es lo más importante para mí?
 ¿Qué pretendo de la vida?
 ¿Qué es mi vida laboral?
 ¿Qué pretendo / busco en mi vida laboral?
 ¿Qué puedo ser, hacer o tener como resultado de mi trabajo?
 ¿Cómo viviría si no tuviera que ocuparme por el dinero?
 ¿Qué deseo lograr en mi vida?
 ¿Qué deseo lograr en mi vida laboral?

- **Discuta** sus valores y prioridades con su familia o afectos. Escuche su feedback.
- **Compare** sus valores con la forma en que usted gasta su tiempo, energía y dinero.



TIP

Los ejecutivos efectivos se focalizan en conseguir los resultados.



TIP

Planificar...planificar...planificar...
para llegar a los resultados.



TIP

Las organizaciones buscan individuos que se comprometan y estén dispuestos a invertir en sus trabajos.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Compromiso
- b) Tenacidad



2. Planes de cambio

Plan A: Rompa la rutina

- **Haga** una lista de las tareas que se le han vuelto rutinarias y no le interesan.
- **Genere** ideas para modificarlas. Por ejemplo, eliminar pasos innecesarios, automatizar, etc.
- **Evalúe** si puede intercambiar tareas con alguien de su sector.
- **Discuta** con su jefe la posibilidad de que le asigne nuevas tareas.

Plan B: Vaya “más allá” (Quiera superarse)

- **Busque** nuevos desafíos y amplie sus responsabilidades.
- **Hable** con su jefe sobre sus ideas e intereses.
- **Identifique** temas estratégicos para su sector y desarrolle expertise en ellos.

TIP

Dar vueltas sobre los mismos problemas causa un gran desgaste. ¡Pase a la acción!





CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

- Tiene un compromiso responsable con su función.
- Concreta las tareas y logra los objetivos.
- Supera las exigencias y tiende a “ir más allá”.
- Se automotiva sin necesidad de estímulos externos.
- Tolerancia a la frustración ante dificultades o fracasos.
- Puede trabajar en situaciones ambiguas.
- Mantiene su efectividad trabajando bajo presión.

PREGUNTA

¿Cómo superar la frustración por un fracaso?



TIP

Vea estas películas:

- Hombres de honor
- Armagedon
- La fuerza del viento



ACCIONES para desarrollar:

- { a) Compromiso
→ b) Tenacidad



Cuando se presentan obstáculos para lograr resultados :

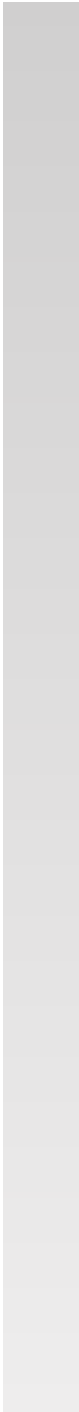
- **Busque** alternativas de acción, nuevas estrategias que estimulen su perseverancia.
- **Midase** con los indicadores para chequear si está focalizado en los resultados o sólo en las actividades y cantidad de horas de trabajo.
- **Divida** las tareas en actividades más pequeñas. Comprométase a hacer una subtarea cada día.
- **Busque** un tutor o coach para que lo ayude a desarrollar su autoconfianza.

- **Haga** al menos 2 actividades laborales o personales que le gusten cada día.
- **Distinga** el nivel de urgencia de cada tarea.
- **Controle** su alimentación, actividad física y horas de sueño para mantener un alto nivel de energía.

TIP

No todo es urgente al mismo tiempo.





COMPETENCIA 4

CLIENT FOCUS



- **PALABRAS CLAVE**

- a) Empatía
- b) Innovación Dirigida



DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Capacidad de responder a las necesidades de sus clientes y de innovar productos, servicios y procesos para optimizar la cadena cliente-proveedor.

- **EXPLICACIÓN**

Capacidad de entender las necesidades gestionales y personales de sus clientes internos y externos (satisfacción objetiva y subjetiva del cliente). Tiempo y forma de respuesta. Capacidad de innovar en la cadena cliente-proveedor con productos, servicios y procesos.

- **PALABRAS CLAVE**

- a) Empatía
- b) Innovación Dirigida

ACCIONES para desarrollar:

- { → a) **Empatía**
b) Innovación Dirigida



- **Haga** una lista de sus clientes (internos y externos): todos aquellos sectores o personas que dependen de algún output suyo.
- **Encueste** a sus clientes para entender sus necesidades (1).
- **Pida** feedback a sus clientes.
- **Reaccione** en forma positiva a la información de los clientes.
- **Focalícese** en el problema presentado y no en la persona.
- **Verifique** regularmente si el problema se ha solucionado.
- **Trate** las percepciones de sus clientes como realidades: para ellos son realidades.

- **Acérquese** al cliente como persona (hable de deportes o alguna noticia actual, antes de entrar en el tema que los convoca) para lograr una satisfacción subjetiva del cliente.

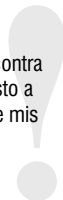
(1) Encuesta de satisfacción al cliente

- ¿Qué aprecian ustedes en nuestros productos?
- ¿Qué aprecian en los productos de nuestros competidores?
- ¿Qué cualidades de servicio son importantes para ustedes?
- ¿Por qué nos compran?
- ¿Qué sucedió exactamente cuando recibieron un mal servicio?
- ¿Cómo se puede mejorar en el futuro?



TIP

Examine todo lo que hace contra este criterio: ¿contribuye esto a satisfacer una necesidad de mis clientes?



TIP

Los clientes satisfechos son el foco clave de toda organización exitosa.



TIP

Trate al cliente interno con el mismo cuidado y respeto con que trata al cliente externo.



ACCIONES para desarrollar:

- { → a) **Empatía**
b) Innovación Dirigida



- **Responda** en tiempo y forma.
- **Cumpla** *siempre* con los plazos prometidos.
- **Mida** su performance.

Sugerencias para rectificar un error con el cliente :

- Hágase responsable del error, no culpe a otra persona.
- Repare el error dando a su cliente algún extra en retorno por el problema.
- Haga el seguimiento del problema hasta asegurar la satisfacción de su cliente.

TIP

Las personas que saben escuchar suelen establecer rápidamente un vínculo empático con el cliente.





CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

- Comprende las necesidades de los propios clientes internos y externos y responde en tiempo y forma.
- Trabaja considerando el impacto de sus tareas en el trabajo de los demás.

ACCIONES para desarrollar:

- a) Empatía
- b) **Innovación Dirigida**

**Paso 1**

- **Averigüe** sobre la realidad en que se mueve la empresa del cliente para anticipar sus futuras necesidades.
- **Genere** un buen diálogo con el cliente para poder captar otras oportunidades de negocio.
- **Sepa** escucharlo.
- **Tenga** flexibilidad mental para ajustarse a la nueva información que le suministra el cliente.

Paso 2

- **Considere** un amplio rango de alternativas de solución al problema propuesto por el cliente.
- **Piense** cómo resolvería el tema en un *escenario distinto* del suyo propio y con un conjunto diferente de leyes.
- **Desafiése** continuamente para encontrar formas de mejora.
- **Elimine** las barreras de la innovación : en lugar de “¿por qué?”, pregúntese “¿por qué no?”
- **Crea** que la solución es posible. Su confianza en usted mismo es vital en el desarrollo de soluciones creativas.



TIP

Piense creativamente!



TIP

No se quede satisfecho con la primera solución, genere otras.



TIP

Suspenda esa parte de usted que dice: "No funcionará".



ACCIONES para desarrollar:

- a) Empatía
- b) **Innovación Dirigida**

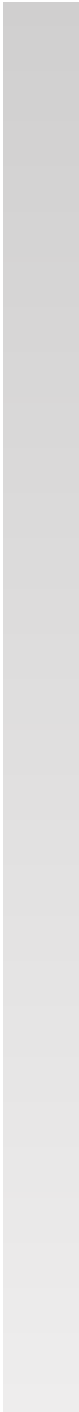
**Paso 3**

- **Involucre** a sus clientes en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- **Identifique** a aquellas personas resistentes a los cambios y analice las razones de ellos para luego involucrarlos en la mejora.

TIP

Esté dispuesto a asumir riesgos.
Evalúelos críticamente y valide
su opinión con otros.





COMPETENCIA 5

LEADERSHIP



- **PALABRAS CLAVE**

- a) Comunicación
- b) Trabajo en equipo/Liderazgo
- c) Diversidad Cultural



DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Forma de interactuar con la personas, siendo guía y referencia , alentando el trabajo de equipo y manejo de la diversidad cultural.

- **EXPLICACIÓN**

Capacidad de aceptación de ideas ajenas; de persuadir, orientar y generar consensos. Nivel de integración con superiores, colegas, clientes y proveedores internos y externos en cualquier contexto y situación.

- **PALABRAS CLAVE**

- a) Comunicación
- b) Trabajo en equipo/Liderazgo
- c) Diversidad Cultural

ACCIONES para desarrollar:

- **a) Comunicación**
- b) Trabajo en equipo/Liderazgo
 - c) Diversidad Cultural



Sepa escuchar

- **Evalúe** sus habilidades de escucha (1).
- **Parafrasee** lo que escucha: repita con sus palabras lo que escuchó para mostrarle al otro que entendió el mensaje.
- **Vaya** procesando la información: escuche las ideas principales.
- **Utilice** atención no verbal (2).
- **Interprete** los mensajes no verbales del que habla para entender el mensaje total.

(1) Autodiagnóstico del escucha (responda SI/NO)

¿Interrumpe?

¿Muestra impaciencia mientras espera que la otra persona termine de hablar?

¿Sugiere soluciones antes de que el problema haya sido explicado totalmente?

¿Interpreta incorrectamente lo que se dijo (escucha lo que usted desea o espera oír en lugar de lo que realmente se dijo) y su interlocutor tiene que corregir su interpretación?

¿Demuestra por sus gestos (echarse hacia atrás, mostrarse aburrido, etc.) que no está interesado en lo que se está diciendo?

¿Gasta más tiempo hablando que escuchando?

¿Frecuentemente pierde el hilo de lo que se está diciendo?

¿Piensa en lo que deberá contestar en lugar de concentrarse en lo que le están diciendo?

(2) Signos de atención no verbal

- Mantenga contacto visual.

- Inclínese hacia delante levemente.

- Permita las pausas.

- Sonría.

- Asienta con la cabeza.

- Evite distracciones como contestar el teléfono.



CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

(En el punto clave “Comunicación”)

- Escucha y comprende las ideas de su interlocutor.
- Se preocupa por obtener feedback.
- Expresa sus ideas con claridad y convicción.
- Presenta clara y cuidadosamente los informes y mensajes

TIP

Conductas que impiden la comunicación :

- tender a juzgar
- sentirse superior
- ser controlador
- ser manipulador
- ser indiferente



ACCIONES para desarrollar:

- a) **Comunicación**
- b) Trabajo en equipo/Liderazgo
- c) Diversidad Cultural



Sepa hablar

- **Hable** con entusiasmo. “Póngase la camiseta” de su propio discurso.
- **Venda** sus ideas.
- **Use** imágenes. Ejemplos, metáforas, comparaciones y analogías le dan vida a su mensaje.
- **Mantenga** la idea central del discurso.

Pida feedback

- **Pida** a un compañero o a su jefe que le digan si está siendo redundante (usa muchas palabras) o demasiado “escueto” durante las conversaciones.
- **Trabaje** el contrario:
 - **Dé** respuestas que no duren más de 1 minuto (si es ud. redundante).
 - **Dé** respuestas que duren 5 minutos (si ud. es muy sintético).

TIP

Un buen comunicador escucha más de lo que habla.





TIP

Dé feedback positivo para abrir un canal de comunicación.



TIP

Piense en el otro, luego hable.



ACCIONES para desarrollar:

- **a) Comunicación**
- b) Trabajo en equipo/Liderazgo
 - c) Diversidad Cultural



Sepa presentar

- **Grabe** una presentación suya. Pasada una semana, véala. Obsérvese críticamente: tono de voz, entusiasmo, velocidad de habla lenta o rápida.
- **Haga** lo contrario de aquello con que está disconforme en los próximos meses.
- **Relájese** por medio de técnicas de respiración para estar cómodo en una presentación.
- **Imagínese** hablándole a una persona sola si usted se pone nervioso frente a un grupo grande.
- **Invierta** una semana prestando atención a los mensajes no verbales de la gente: pérdida de contacto visual, postura del oyente (tensa o relajada), expresiones de las manos.
- **Consulte** los códigos de *body language* en internet.

- **Baje** el audio del televisor y observe qué comunican con su cuerpo quienes actúan en la pantalla.
- **Enseñe** a otros a presentar. El *maestro* aprende tanto como el *alumno*.
- **Disfrute**. Los oyentes podrán recibir su satisfacción y disfrutarán también ellos.
- **Ofrézcase** en comités o proyectos interdepartamentales para practicar a desenvolverse frente a grupos.
- **Ofrézcase** en reuniones sociales, deportivas o de asuntos de su interés personal para hablar frente a un grupo.
- **Utilice** los gestos culturalmente apropiados de acuerdo al país donde se encuentre.



CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

(En el punto clave “Trabajo en equipo/Liderazgo”)

- Logra un vínculo adecuado con su jefatura.
- Integra su tarea con las de su sector.
- Demuestra capacidad de relacionarse con otros sectores.
- Contribuye a generar un buen clima de trabajo.
- Reconoce y valora los aportes de otros.

- Influye en su grupo por persuasión y consenso.
- Demuestra capacidad de ejercer alguna coordinación en tareas de grupo.
- Logra respeto y autoridad personal.

TIP

Frente a un conflicto en un equipo:

- Evite ser emocional.
- No se irrite si las cosas no se hacen como usted piensa que deben ser hechas.
- Separe a la persona del problema.
- No se tome la cuestión de manera muy personal.
- Deje que la otra persona exprese su enojo. Déjelo hablar hasta que se haya calmado.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Comunicación
- **b) Trabajo en equipo/Liderazgo**
- c) Diversidad Cultural



- **Defina** quiénes componen su equipo (jefe, compañeros del sector, de otro, etc.).
- **Analice** qué tipo de interacción tiene con su jefe (1).
- **Confíe** en los otros miembros de su equipo.
- **Comparta** información con sus compañeros de sector.
- **Escuche** activamente.
- **Utilice** las diferencias con otros miembros para lograr mejores soluciones o realizar mejor la tarea.
- **Deje** participar a la gente con la cual usted usualmente no simpatiza.

- **Interactúe** con todos los miembros del equipo por igual.
- **Valore** el trabajo que cada uno del equipo hace.
- **Negocie** roles y relaciones con otros miembros del equipo.
- **Busque** la cooperación, no la competencia.
- **Reciba** feedback de su jefe y miembros del equipo de manera abierta.
- **Diviértase** en su equipo de trabajo.

(1) Interacciones con su jefe

- **Averigüe** con su jefe qué clase de interacción le resulta más efectiva.
- **Trate** de evitarle sorpresas. Manténgalo informado antes.
- **Verifique** que no le está entregando demasiada información o muy poca.
- **Determine** qué información le será de utilidad.
- **Determine** cómo desea su jefe recibir la información: por escrito, por mail, verbalmente; la frecuencia y el estilo que le gusta.
- **Averigüe** qué nivel de autonomía espera su jefe de usted (cuándo proceder directamente, cuándo consultar antes de proceder, etc.).



TIP

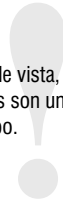
$1 + 1 = 3$

Sinergia de un equipo.



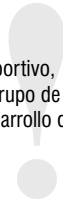
TIP

Las diferencias de puntos de vista, y características personales son un recurso valioso en un equipo.



TIP

Integrarse en un equipo deportivo, banda de rock o en algún grupo de tipo no laboral ayuda al desarrollo de esta competencia.



TIP

Se puede liderar a un equipo desde una posición no jerárquica.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Comunicación
- **b) Trabajo en equipo/Liderazgo**
- c) Diversidad Cultural



- **Entable** relaciones con otros equipos de la organización, no sólo con los de su área funcional.
- **Apoye** la decisión del equipo una vez tomada.
- **Acepte** las ideas del resto para crear un compromiso conjunto.
- **Busque** el consenso entre los miembros del grupo.

- **Celebre** un conjunto de logros del equipo con un almuerzo, comida o desayuno.

- **Comprométase** con la misión, estrategia y objetivos del equipo.
- **Utilice** el enfoque del equipo para solucionar problemas.
- **Pida** a un colega o a su jefe que observe y haga una crítica de su performance en situaciones de equipo.

- **Observe** la influencia y resultados que obtiene un DT con capacidad de liderazgo en su equipo deportivo.



CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

(En el punto clave “Diversidad Cultural”)

Se integra con facilidad en equipos multidisciplinarios y multiculturales.

TIP

Pregúntese “dónde está el desafío”

- ¿el reto que significa la tarea?
- ¿el logro de algo?
- ¿aprender cosas nuevas?
- ¿desarrollo personal?
- ¿autonomía?



ACCIONES para desarrollar:

- a) Comunicación
- b) Trabajo en equipo/Liderazgo
- c) **Diversidad Cultural**



1. En su país

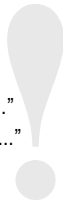
(Trabaje la adaptación.)

Entrene la apertura mental a las diferencias.)

- **Busque** oportunidades de apadrinar (coachear) a personas de distinto background. Busque trabajar con gente cuya lengua materna (o registro del español) no es la/el suya/o.
- **Ayude** a JPs de otras culturas a aprender *saberes informales* de la cultura suya propia (manera de ser del argentino, venezolano, mexicano, etc. lenguaje gestual, lugares de los jóvenes, humor, música, etc.).
- **Seleccione** deliberadamente personas de distintos lugares para armar un equipo.
- **Converse** informalmente con gente con perspectivas distintas de la suya. Déjese sorprender.
- **Contáctese** con colegas de otra cultura por mail, por teléfono al menos 2 veces por semana.

TIP

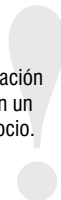
Desafíe sus supuestos :
 “Todos los mexicanos son...”
 “Todos los americanos son...”





TIP

Los problemas de comunicación cultural finalmente producen un impacto negativo en el negocio.



TIP

¡Disfrute las diferencias!



TIP

“Donde fueres, haz lo que vieres”.
Proverbio español



ACCIONES para desarrollar:

- a) Comunicación
- b) Trabajo en equipo/Liderazgo
- c) **Diversidad Cultural**

**2. Antes de viajar**

(Infórmese acerca de la otra cultura)

- **Consulte** algún diccionario del español en Latinoamérica o diccionarios específicos del idioma del país adonde viaja.
- **Lea** la buena literatura (novelas, ensayos) de autores del país adonde va que reflejan la idiosincrasia del país.
- **Vea** cine, películas de ese país.
- **Busque** en internet sobre la realidad histórica, social, artística de ese país.
- **Acérquese** a ese país desde dimensiones distintas de lo laboral.
- **Busque** la afinidad desde el aspecto humano.
- **Converse** con asignados internacionales que hayan regresado.
- **Averigüe** cuál es el lenguaje no verbal (los gestos) que se usa en ese país.

TIP

Aproveche lo diferente del otro para revisar sus propios paradigmas.





TIP

No se burle de las costumbres del otro.



TIP

Las diferencias de background, cultura, etnia, si se aprovechan positivamente, son valiosísimas para la organización.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Comunicación
- b) Trabajo en equipo/Liderazgo
- c) **Diversidad Cultural**



3. En el *otro* país/lugar

(Viva la diferencia, no la sufra)

Analice qué aspectos suyos no negociaría por nada del mundo y cuáles podría cambiar por otros sin que afecten su identidad.

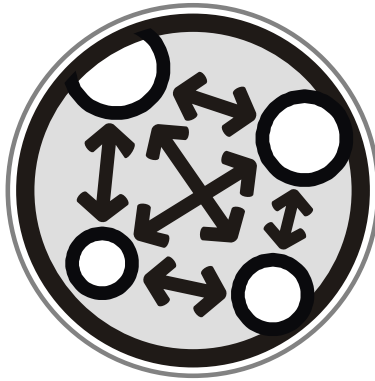
- **Evite** formar un ghetto de expatriados.
- **Cambie** la pizza por los “tacos”.
- (Pero) **No se mimetice**. No pierda lo suyo propio.

Acepte que hay otra percepción del tiempo distinta de la *rápida* suya.

- **Haga** pausas al hablar cuando el otro las hace. Entrene las pausas haciendo un conteo mental.
- **Aprenda** a esperar.

COMPETENCIA 6

KNOWLEDGE SHARING



- **PALABRAS CLAVE**

- a) Buscar información relevante
- b) Aplicar conocimientos existentes
- c) Compartir conocimientos y activarse en capacitación
- d) Generar conocimientos



DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Capacidad de generar conocimiento colectivo dentro y fuera del grupo de trabajo, compartiendo, registrando y documentando en forma compatible ideas/know-how/información y colaborando en la preparación de materiales para actividades de capacitación.

- **PALABRAS CLAVE**

- a) Buscar información relevante
- b) Aplicar conocimientos existentes
- c) Compartir conocimientos y activarse en capacitación
- d) Generar conocimientos

ACCIONES para desarrollar:

- a) **Buscar información relevante**
- b) Aplicar conocimientos existentes
- c) Compartir conocimientos y activarse en capacitación
- d) Generar conocimientos



- **Evalúe** cuál es su relación con la información (1).
- **Analice** qué información le fue necesaria para alcanzar los objetivos. Ésa es la información relevante.
- **Use** categorías de información (clasifique o categorice).
- **Distinga** la información de datos de la información de procesos.
- **Proponga** y participe en foros de debate sobre temas específicos de su gestión, frecuentemente, a través de la net, para validar con otros la información importante.

(1) Autodiagnóstico:

¿Le sucedió alguna vez...

...que la información no esté a su alcance?

...que sea difícil de localizar la información?

...que se pierda la información que se llevan los empleados al trasladarse?

...que la excesiva información lo abrume?

TIP

No recopilar toda la información posible de manera indiscriminada, sino la que añade valor.





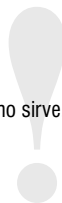
CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

(En el punto clave “Buscar información relevante”)

- Encuentra información relevante para su gestión.
- Es proactivo en ubicar contactos que cuenten con información relevante.

TIP

Regla de oro:
lo que no sirve al objetivo, no sirve.
(Tampoco la información).



TIP

¿Cuál es la información relevante?
Aquella que le agrega
valor al cliente.



ACCIONES para desarrollar:

- a) **Buscar información relevante**
- b) Aplicar conocimientos existentes
- c) Compartir conocimientos y activarse en capacitación
- d) Generar conocimientos



- En su labor cotidiana, **entable una red** con aquellos profesionales que le aporten información precisa que mejore su gestión.
- **Hágase** de un tiempo semanal para comunicarse telefónicamente con clientes y proveedores para que le aporten la información que usted necesita para agilizar su gestión.
- **Participe** en proyectos integrales en los que se formen equipos multiculturales con quienes pueda compartir ideas novedosas e información relevante.

TIP

La información que no se necesita es, precisamente, innecesaria.
El esfuerzo empleado en su recopilación es esfuerzo perdido.



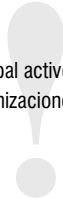
CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

(En el punto clave “Aplicar conocimientos existentes”)

- Aprovecha el conocimiento existente en la empresa de manera eficiente.
- Evita diseñar tareas o procesos partiendo de cero.

TIP

La materia gris es el principal activo y fuente de valor de las organizaciones.
¡Piense!



TIP

La intranet es una herramienta tecnológica para la transferencia de conocimiento.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Buscar información relevante
- **b) Aplicar conocimientos existentes**
- c) Compartir conocimientos y activarse en capacitación
- d) Generar conocimientos



¿Cómo “incorporar” el conocimiento existente?

- **Tómese** un tiempo semanal para escuchar las experiencias y anécdotas de las personas más antiguas del sector .
- **Aproveche** las instancias de evaluación de performance para escuchar la “voz de la experiencia” en el feedback de su superior.
- **Intente** tener un buen vínculo con la gente de distintos encuadres, para obtener el conocimiento transmitido de boca en boca.
- **Utilice** la intranet para buscar datos del “pasado” de la gestión que usted tiene hoy entre manos.

¿Cómo evitar “partir de cero”?

- **Averigüe** quién lo hizo antes que usted y contacte a esa persona.
- **Rote.** La rotación permite la experiencia directa con personas que tienen conocimientos distintos del suyo.
- **Participe** de foros de discusión. La red conecta al que hace la pregunta con el especialista que conoce la respuesta.
- **Registre** (anote, guarde) la experiencia de sus éxitos y fracasos para que los que vienen después de usted no tengan que partir de cero.

TIP

No trate de reinventar la rueda.





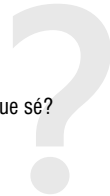
CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

(En el punto clave “Compartir conocimientos y activarse en capacitación”)

- Muestra una actitud positiva al compartir conocimientos.
- Da a conocer la información obtenida en su gestión (reportes, resultados, etc.)

PREGUNTA

¿Por qué compartir lo que sé?



ACCIONES para desarrollar:

- a) Buscar información relevante
- b) Aplicar conocimientos existentes
- c) **Compartir conocimientos y activarse en capacitación**
- d) Generar conocimientos



- **Contáctese** lo antes posible con otro JP que deba resolver un problema y piensen juntos posibles soluciones para el mismo.
- **Proponga** almuerzos quincenales con personas del mismo y/o distinto sector en los que pueda relatar la tarea más significativa llevada a cabo por usted en esos días y escuchar activamente la opinión de los demás.
- **Sea amable**, simpático y muestre sinceridad en el momento de solicitar información o de brindarla.
- **Recomiende** a sus compañeros libros o películas que hayan agregado valor a su conocimiento y comprométase a prestarlos para compartir experiencias de lectura y/o como espectadores.
- **Intercambie** ideas sobre procesos con personas de otras culturas para enriquecerse mutuamente.

TIP

Las cosas buenas compartidas son doblemente satisfactorias.





Testimonios de los JP

Pregunta : ¿qué experiencias te ayudan más a aprender?

Respuestas :

JP 1) “Las experiencias donde tengo un par, en condiciones parecidas a las mías. Porque al estar en contacto con otro JP de formación parecida a la de uno, en el mismo sector, que pasa o pasó por los mismos procesos, uno puede transmitir o aprender juntos, analizando con mayor criterio, las cosas”.

JP 2) “Transmitir los conocimientos a las nuevas incorporaciones”.

JP 3) “El trabajo en grupo y la docencia. Porque aprendo al transmitir lo que sé como contribución a mi grupo de trabajo”.

JP 4) “Siempre es positivo trabajar en grupo. Ayuda a generar nuevos conocimientos”.

TIP

Te sentirás más útil si difundes lo que sabes.



ACCIONES para desarrollar:

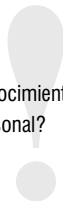
- a) Buscar información relevante
- b) Aplicar conocimientos existentes
- **c) Compartir conocimientos y activarse en capacitación**
- d) Generar conocimientos



- **Desarrolle** una base de datos de conocimientos que contenga todas las experiencias pasadas de sus proyectos, incluyendo la reacción de los clientes.
- **No lo diga**, escríbalo.
- **Informe** por escrito los pasos nuevos que ha dado para la resolución de un problema.
- **Deje** asentada su gestión en un reporte.
- **Proponga** a su superior publicar sus logros en la intranet y contar allí las claves para alcanzarlos.
- **Participe** en grupos de conocimiento espontáneo en un pasillo, un partido de tenis o en un automóvil.
- **Colabore**, desde su rol, en la preparación de materiales para capacitación.
- **Esté atento** a las posibilidades “no formales” de capacitación y aprovéchelas.
- **Ayude**, desde su experiencia, a formar a otros.

TIP

¿Por qué no guardarme el conocimiento y usarlo para mi beneficio personal?





CÓMO SE MUESTRA EL JP QUE DOMINA ESTA COMPETENCIA

(En el punto clave “Generar conocimientos”)

- Documenta de manera ordenada y fácil de compartir el conocimiento.
- Elabora procedimientos de las tareas realizadas.
- Lleva un registro de las mejores prácticas identificadas en su gestión.

TIP

¿A qué nos referimos con conocimiento?



TIP

Una confusión común es creer que la información es conocimiento.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Buscar información relevante
- b) Aplicar conocimientos existentes
- c) Compartir conocimientos y activarse en capacitación
- d) **Generar conocimientos**



Pasos para la “creación” de conocimiento:

1. Distinga si el conocimiento es explícito o tácito. (1)
2. Si el conocimiento es explícito:
 - 2.1. Use los procedimientos y normas.
 - 2.2. Use la intranet (reduce el tiempo, los errores y las conjeturas).
3. Si el conocimiento es tácito:
 - 3.1. Reconozca la dificultad de expresar en palabras el conocimiento tácito.
 - 3.2. Use metáforas para expresar el conocimiento tácito. (2)
 - 3.3. Cuente anécdotas, o historias, cuentos, o ejemplos “vivos”. (3)

(1) Teoría japonesa del conocimiento

Conocimiento explícito (Occidente): data, información numérica, fórmula química. Expresable, comunicable con palabras o números. Almacenable en una PC.

Conocimiento tácito (Oriente): intuiciones, palpito, subjetividad. Asentado en la experiencia individual, en los valores y emociones de una persona. Es difícil comunicarlo a otros. Hay que convertirlo en palabras y números para que otros lo entiendan.

(2) Las empresas japonesas dominan la creación del conocimiento como Michael Jordan dominó el básquet, M. Schumacher, el automovilismo, Diego Maradona, el fútbol o Luis Miguel, el bolero. (Metáfora multicultural que transmite el conocimiento de un intangible: ser el referente en una disciplina. La metáfora lo hace tangible para una persona de nacionalidad americana, alemana, argentina, mexicana).

(3) El gerente de esa compañía sigue recorriendo las plantas y conversando con los operarios como lo hizo siempre. (Transmite la idea de un valor, un intangible: el compromiso con las personas).



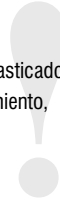
TIP

No es lo mismo información
que conocimiento.



TIP

Déle a su cliente los datos “masticados”.
Transfíerale su propio conocimiento,
no únicamente los datos.



TIP

Reemplazar la idea :
“el que sabe tiene el poder” por
“el poder reside en compartir el
conocimiento”.



ACCIONES para desarrollar:

- a) Buscar información relevante
- b) Aplicar conocimientos existentes
- c) Compartir conocimientos y activarse en capacitación
- d) **Generar conocimientos**



Autodiagnóstico:

A partir del registro de mis mejores prácticas :

- ¿Genero un conocimiento significativo para la organización? Sí / NO
- ¿Formo parte de una organización que fomenta el conocimiento? Sí / NO
- ¿Contribuyo a la gestión del conocimiento? Sí / NO

TIP

En la era del conocimiento lo intangible es más importante que lo tangible.



TIP

“Las organizaciones que serán excelentes en el futuro, serán aquellas que descubran la capacidad de aprender en todos los niveles de la organización”.

Peter Senge, 1990

