



Plan Integrado para Desarrollo de Personas

Agosto 2009

Plan integrado de desarrollo de personas

Introducción

Desarrollamos un plan de 100 horas para acompañar la evolución de Analistas y Jefes pudiendo adaptarlo al plan de crecimiento de la empresa. El plan originalmente está pensado para ser realizado de manera bianual

Apuntamos a habilidades que son la raíz de las principales competencias. Las habilidades base se ramifican en todos los aspectos de la vida y en diferentes competencias dado que mejora una capacidad de ver, pensar o hacer. Generar desarrollo en el aspecto central implica una mejora integral de la persona en su quehacer diario

Un plan integrado coordina adecuadamente contenidos evitando repeticiones y contradicciones. También permite apoyar nuevos aprendizajes en los anteriores. Comunicación es base para manejo de conflictos o interacción con personas.

Objetivos

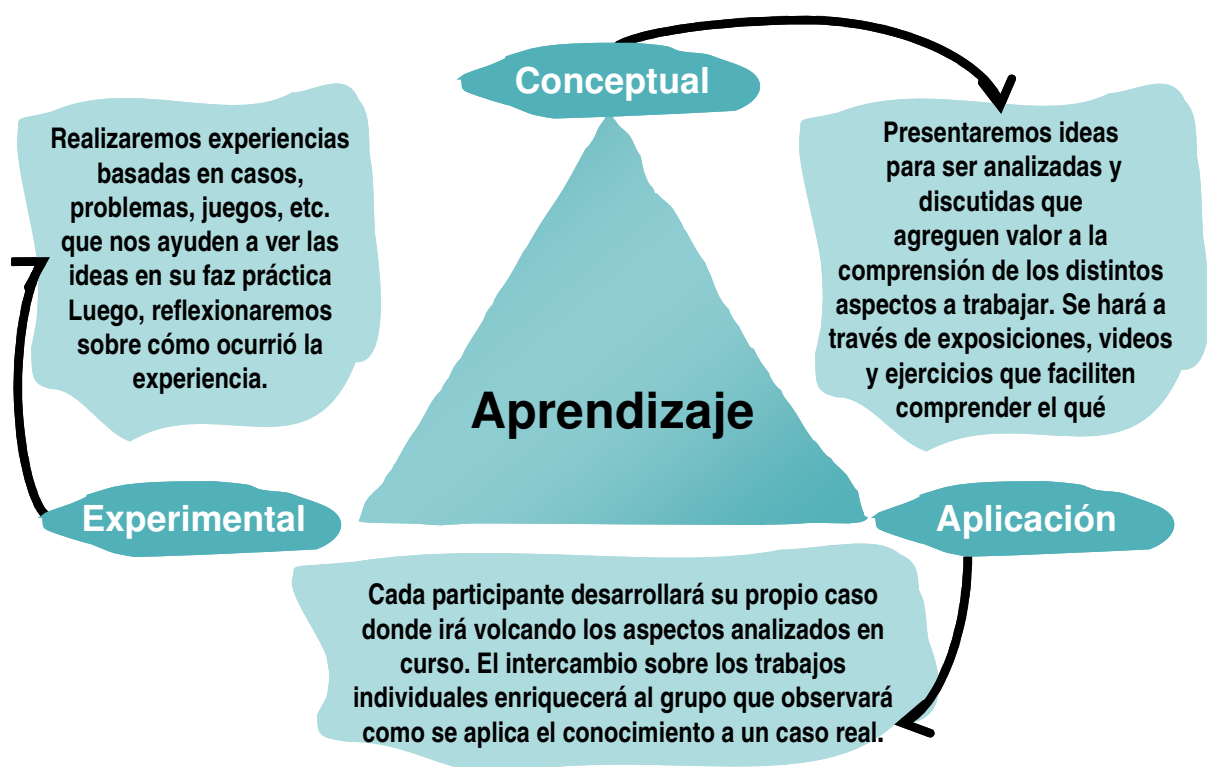
Desarrollar habilidades bases (manejo de sí mismo) que mejoran la performance

Desarrollar habilidades de interacción y dirección de personas que mejoran el funcionamiento conjunto

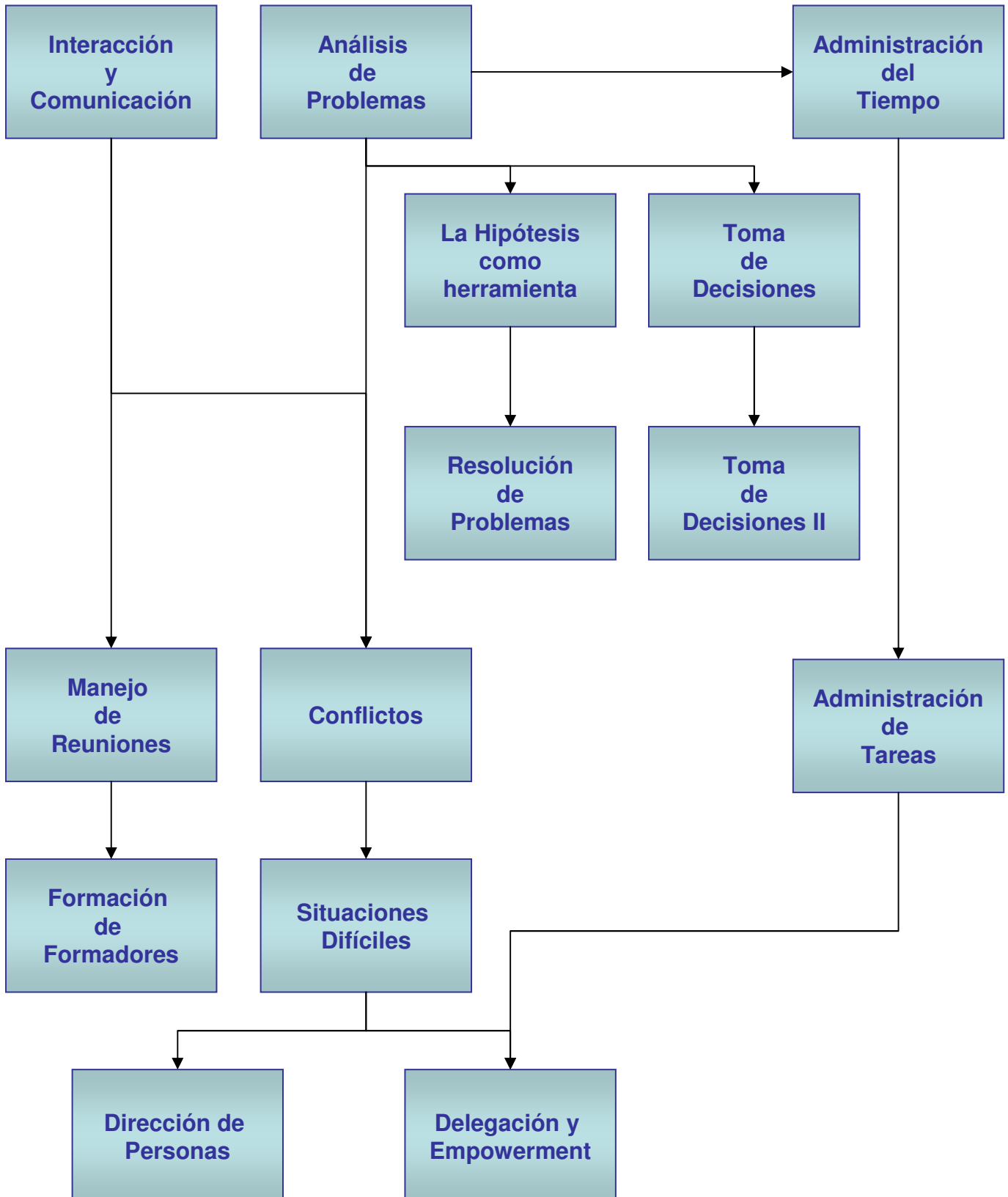
Aplicar el conocimiento a la organización concretando cambios y mejorando la productividad

Metodología

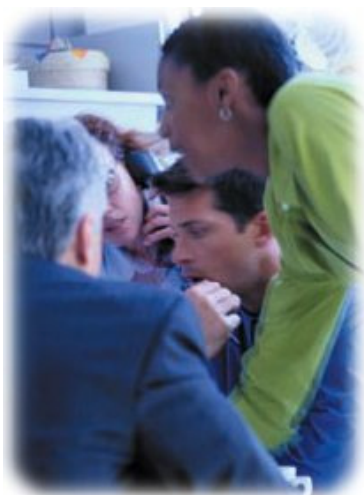
Hemos desarrollado una estructura triangular que combina estilos de aprendizaje con modos de delivery. De esta manera se logra una actividad atractiva y orientada a cubrir los 4 estilos (Activo, Reflexivo, Teórico y Pragmático –Honey Mumford-)



Correlaciones de Actividades



INTERACCIÓN Y COMUNICACIÓN



Existen ciertos conocimientos que siempre tenemos la sensación de poseer dado el uso y los resultados que hemos logrado y la sensación de reflexionar sobre los mismos no es muy fuerte.

Se han desarrollado conceptos que facilitan la capacidad producir interacciones más efectivas, ganando tiempo y energía que pueden mejorar las formas actuales de interacción.

Desde la psicología sistémica y los modelos actuales de coaching nos facilitan los diagnósticos y la oportunidad de producir mejoras

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

- Comprender cómo se produce el proceso de interacción y el uso del lenguaje
- Aplicar a los procesos de trabajo como base de construcción de relación y como mecanismo que permite todas las acciones de relación

TEMARIO

- **Comunicación**
- Proceso comunicacional
- Comprensión más allá de la queja
- La escucha y la observación
- Herramientas comunicacionales
- Leyes comunicacionales
- El propio estilo
- **Conversaciones**
- Indagar y exponer
- Sobre juicios
- Para coordinar
- Para posibilitar conversaciones

Tiempo: 1 módulo de 5 horas

ANÁLISIS DE PROBLEMAS



El análisis de problemas es la aplicación de metodologías, herramientas, conceptos, etc. que ayuden a definir lo que creemos como problema y encontrar las alternativas posibles o caminos a seguir. El trabajo consiste en conocer estas herramientas y su aplicación que ayudan a transformar el caos en cosmos.

Desarrollar la capacidad de ver trabajando sobre el propio modelo mental, los enfoques y procesos exploratorios para poder luego, diseñar planteos contundentes e introducirse finalmente en el análisis que permite encontrar la solución óptima.

La actividad apunta a desarrollar una competencia clave que es base, siendo útil en todo proceso analítico dentro de la organización.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

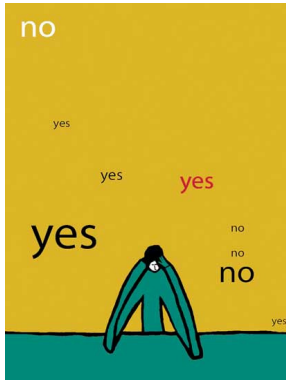
- Reflexionar sobre los propios mecanismos mentales que determinan el proceso de análisis de los problemas
- Aplicar herramientas de enfoque y setup de problemas

TEMARIO

- Conceptos base
- Modelo mental
- Proceso de percepción y comprensión
- Proceso interno en el abordaje
- Exploración inicial
- Enfoques
- **Definición de problemas**
- Preguntas como planteo y conceptualización
- Modelo de negocios

Tiempo: 1 módulos de 5 horas

TOMA DE DECISIONES



Se trabajará sobre la persona que decide, intentando comprender los procesos internos en cada participante, cómo construye los escenarios o mapas mentales, cómo construye los juicios, cómo se producen desvíos, trampas que dificulten la correcta elección.

Conocer modelos de ordenamiento (procesos) que faciliten el trabajo. No se trabajará sobre las metodologías de análisis como eje central sino sobre el decisor y su contexto. Basados en las investigaciones de Kahneman y Tversky por un lado y H. Raiffa por otro y nuestra experiencia construimos una actividad donde es posible lograr vincular grandes conceptos con el trabajo cotidiano.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

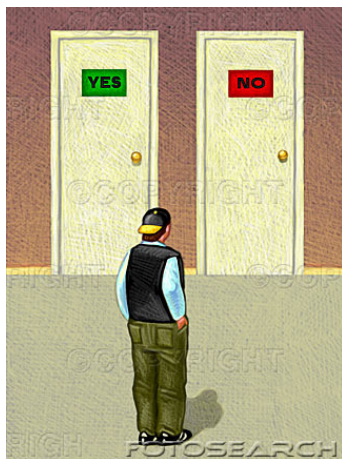
- Comprender el funcionamiento de las variables psicológicas en la toma de decisiones
- Conocer el procedimiento natural y las herramientas que facilitan el recorrido de la decisión

TEMARIO

- **Las decisiones y los decisores**
- Emociones y su participación
- Intuición, su funcionamiento y comprensión
- Tiempo y presión
- Conocimiento, juicios y parámetros internos
- Funcionamiento interno de la decisión
- Procesos modelos
- **Procedimiento heurístico**
- Metadecisiones:
 - ✓ Enfoque
 - ✓ variables
 - ✓ Criterio
 - ✓ Clasificación
- Definición de Objetivos
 - ✓ Preocupaciones
 - ✓ Análisis de medios y fines
 - ✓ Delimitación conceptual
 - ✓ Restricciones
- Desarrollo de Alternativas
 - Proceso mental asociado
 - Herramientas
- Análisis de consecuencias
 - Causalidad
 - Escenarios
- Tablas de consecuencias
 - Variables y metadecisión
 - Tradeoffs de variables opuestas
 - Simplificación a través de la comparación
- Árboles de decisiones
 - Mecanismo del armado
 - Introducción de probabilidades

Tiempo: 2 módulos de 5 horas

TOMA DE DECISIONES II



Como continuación de la actividad anterior avanzamos sobre un proceso interno específico que es la elaboración del juicio, proceso fundante de la decisión.

Sólo es posible perfeccionarlo echando luz sobre su mecanismo y obteniendo conocimientos sobre cómo modificarlo. Luego, comprender como son los sesgos y errores que provocan la propia psicología al momento de decidir.

Dentro del análisis de consecuencia trabajamos sobre la forma de categorizar variables y trasladar los valores a una escala común para poder comparar.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

- Reflexionar sobre cómo se produce el proceso mental normal de formación de juicios
- Perfeccionar el propio mecanismo identificando los sesgos y trampas que produce la propia mente y las situaciones de negocio

TEMARIO

- **Elaboración de juicio**
- Modelo cognitivo
- Escalera de inferencias
- Elección
- **Incertidumbre y riesgo**
- Perspectiva psicológica
- Impacto en las decisiones
- Círculos de vida y ubicación frente al riesgo
- **Categorización y Traslación**
- Determinación de las variables
- Creación de escalas
- Representación de valor de cada dato
- **Prospect Theory**
- Encuadramiento (framing)
- Búsqueda
- Fijación
- **Trampas y sesgos**
- Tipos de trampas
- Manejo de las trampas
- Sesgos habituales en consultoría

Tiempo: 1 módulo de 5 horas

LA HIPÓTESIS COMO HERRAMIENTA



El modelo de hipótesis como formulación de un problema proviene del ámbito científico. En negocios quienes han popularizado este concepto ha sido McKinsey. Desde la perspectiva organizacional más clásica la terapia sistémica ha sido su fuente, principalmente la escuela de Milán.

Manejar este modelo permite tener una mayor capacidad explicativa y predictiva de la realidad y por tanto logra instrumentar soluciones más eficaces.

Nuestra experiencia en el ámbito sistémico y la consultoría nos permitió desarrollar pautas propias para ajustar el modelo a la realidad actual.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

- Desarrollar las habilidades que permiten aplicar la metodología a los ámbitos particulares de consultoría
- Conocer el modelo sistémico de hipótesis circular y otras herramientas conceptuales

TEMARIO

- **Hipótesis**
 - Apertura del problema
 - Estructuras conceptuales que colaboran en la apertura de variables
 - Tipos de variables
 - Capacidad explicativa de las variables
 - Test de hipótesis
- **Herramientas conceptuales**
 - Modelo circular
 - Autopoiesis y acoplamiento estructural
 - Procesos disipativos
 - Analogías

Tiempo: 1 módulo de 5 horas

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Dado un planteo queda realizar el proceso de análisis y recopilación de información. Existen estructuras básicas (Balances, P&L, etc.) que son básicas y estructuras ordenadoras que facilitan luego la ejecución del proceso para llegar a una conclusión.

Valuar en términos económicos, de tiempo y de energía el proceso de cambio a implantar comprendiendo qué variables se tienen bajo control y cuáles no.

Trabajamos basados en el modelo de McKinsey y agregamos herramientas de análisis cuantitativos que hoy fácilmente pueden ser manejados dado la simplificación que han producido los software.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

- Conocer cómo estructurar un análisis determinando los pasos necesarios a dar para profundizar la comprensión del mismo
- Informar sobre herramientas que facilitan el análisis y agregan mayor capacidad de comprensión

TEMARIO

- Definición del problema como base del análisis
- **Proceso**
- Análisis de información
- Diseño
- Exploración y recopilación
- Planteo y apertura de información
- **Herramientas cuantitativas (introducción)**
- Chaid
- Datamining
- Modelos lineales generalizados
- Montecarlo
- **Soluciones**
- Simulando el proceso

Tiempo: 1 módulo de 5 horas

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO



Proponemos un trabajo reflexivo, analítico sobre nuestro uso actual del tiempo y energía y la presentación de conceptos que permitan el inicio de un trabajo consistente con los propios procesos, internos y de gestión.

Cada uno ha desarrollado talentos propios que lo hacen productivo en la órbita de los conocimientos que domina. Para trabajar sobre Administración del Tiempo es necesario un enfoque de campaña en relación a las competencias que intervienen.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

- Crear un espacio de reflexión sobre la actividad cotidiana y los procesos internos vinculados al uso del tiempo
- Comprender el modo de uso actual de los propios recursos y el modo de optimizarlos.
- Realizar un plan de perfeccionamiento sobre el uso del tiempo

TEMARIO

- **Tiempo**
- Definiciones: reversibilidad e irreversibilidad
- Tipos de tiempos y unión de los tiempos
- El tiempo y conocimiento de procesos
- **Conceptos**
- Aspectos del planeamiento que aplican al tiempo
- Anticipación y Heurística
- El saber como contracara del tiempo
- Las energías y los ritmos
- **Procesos internos**
- Foco mental y las distracciones
- Dilación indebida (procastination) e indecisiones
- Deficiencias internas Ventajas de no tener tiempo
- Adicción a la adrenalina
- Administración de los esfuerzos y estados de ánimo

Tiempo: 1 módulo de 5 horas

ADMINISTRACIÓN DE TAREAS



Ocupamos nuestro día con tareas, algunas agregan valor a la finalidad de nuestro trabajo y otras no. La forma de trabajo de la propia organización y la de los clientes también determinan la asignación de tiempos y energías. Trabajamos en producir una profunda reflexión sobre la relación entre el día de trabajo y el valor agregado. También es necesario determinar formas más óptimas de trabajo mejorando formas de interacción y teniendo presente mejores criterios de priorización

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

- Comprender la relación entre trabajo/tiempo y resultados
- Realizar un diagnóstico sobre las tareas actuales y su vinculación con el tiempo
- Analizar la tarea cotidiana, su manejo y el impacto en el propio resultado

TEMARIO

- Trabajo diario
- Control e iniciativa
- Checklist
- Horario central (prime time)
- La tarea
 - Análisis diagnóstico
 - Pareto
 - Check in y Check out
- Proteger los propios procesos
- Ladrones y ahorradores de tiempo
- Manejo de interrupciones
- Manejo de llamados telefónicos y mails
- Prioridades y organización
- Malas decisiones y malas resoluciones de problemas
- Herramientas para el mejor dominio del tiempo

Tiempo: 1 módulo de 5 horas

MANEJO DE REUNIONES



La pérdida de tiempo sentida habitualmente en las reuniones tiene una correlación directa con quién la maneja, ¿cuál es el manejo adecuado de un grupo de personas para cumplir con el objetivo de la reunión? La respuesta está en las herramientas que se analizan en el desarrollo de la actividad.

La falta de foco y preparación junto con la incomprensión sobre el tipo de reunión termina siendo las principales fuentes de pérdidas de tiempo.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

- Reflexionar sobre herramientas que optimizan el manejo de reuniones y situaciones comunicacionales que se producen en las mismas
- Crear un espacio de reflexión sobre la actividad cotidiana y los procesos internos que conlleva la realización feliz de esa actividad
- Ordenar los conocimientos existentes de manera sistemática que permita un uso óptimo de los mismos

TEMARIO

- **Tipos de reuniones**
 - Para informar
 - Para recoger información
 - Para tomar decisiones
 - Para realizar diagnóstico
 - Producir ideas
 - Planeamiento
 - Coordinación y seguimiento
- Enfoque y dirección
- Check in y Check out de las reuniones
- Estrategias productivas según el tipo de reunión
- Planeamiento de reuniones, cómo y cuando usarlas.
- **Temas prácticos en las Reuniones**
 - Armado de sala
 - Preparación de agenda
 - Organización de la reunión
 - Preparación de los participantes

Tiempo: 2 módulos de 5 horas

CONFLICTOS



La influencia de la historia personal en el manejo de los conflictos es relevante dado que no se producido procesos formales de aprendizaje sobre el manejo interno y las interacciones conflictivas.

También es posible pensar que el conflicto es positivo una oportunidad que muestra estados, pone en alerta las propias capacidades y produce reflexiones interesantes.

La comprensión de la idea de conflicto junto la reflexión de la propia modalidad permite luego hallar caminos mejores.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

- Reflexionar sobre aspectos vividos en la carrera profesional y los modos de resolución utilizados
- Trabajar en un escenario controlado los propios puntos débiles que no permiten superar con enteraza las situaciones difíciles.

TEMARIO

- Conflictos
- Estilos de manejo de conflictos
- Ubicación frente a diferentes estilos
- Planteo de conflictos y disparadores
- El aspecto emocional
- Formas de control y mediación
- Resoluciones colaborativas y no colaborativas

Tiempo: 1 módulo de 5 horas

CONVERSACIONES DIFÍCILES



En general no se ha preparado a los Gerentes y Mandos Medios para manejar situaciones negativas o con ciertas complejidades emocionales. Entendemos que es relevante salir de las respuestas standards (vacías y que no dan una buena resolución) y encontrar caminos más humanos y productivos.

Existen una gran variedad de escenas temidas, situaciones de gran compromiso interno que es necesario manejarlo. Algunas claves que ayuden a comprender el proceso comunicacional y el manejo de conversaciones, comprendiendo las productivas y las que no lo son, colaboran a construir interacciones sanas y maduras.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

- Aprender herramientas que permitan sobrellevar situaciones complejas o incómodas en la vida gerencial de manera productiva
- Trabajar en un escenario controlado los propios puntos débiles que no permiten superar con enteraza las situaciones difíciles.

TEMARIO

- Situaciones difíciles
- Comunicar bajos desempeños
- Corrección de desvíos de conductas o actitudes
- Empleados difíciles
- Roles o tipos psicológicos especiales
- Escenas temidas
- grupos difíciles
- Falta de interés
- Agresivos
- Contagios mentales
- Vínculos con superiores
- Despidos
- Motivar en contextos negativos
- Cambios de estrategias o valores

Tiempo: 2 módulos de 5 horas

FORMACIÓN DE FORMADORES



Los especialistas necesitan conocer cómo ordenar su saber para que sea más comprensible para quienes aprenden. Una metodología clara que facilite el desarrollo de las actividades y orienta el trabajo de diseño de actividades de formación exitosa es el complemento que necesita el saber que ellos poseen. La metodología es un "ejecutable" que permite ordenar el trabajo de manera sistematizada. Para estructurar actividades de formación eficaces es necesario comprender la forma y particularidades del aprendizaje de los adultos y adaptarse a cada uno de los estilos.

La ejecución de la actividad de formación reúne la necesidad de varios conocimientos y habilidades como presentación, manejo de grupos aprendientes, etc.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

- Conocer una metodología que le permita diseñar una actividad de formación de manera extensiva (cómo se hace).
- Trabajar sobre habilidades de presentación y comunicación que faciliten el manejo de las situaciones típicas en una actividad de formación.

TEMARIO

- **Diseño pedagógico**
- Idea central
- Análisis de la demanda
- Análisis de material
- Fijación de objetivos
- Elección temática
- **Diseño temático**
- Armado de la actividad
- Tipos de actividades
- Ritmos
- Estrategia de comunicación y enseñanza
- Orden pedagógico
- **Aprendizaje de Adulto**
- Estilos de aprendizaje
- Niveles conceptuales
- Motivaciones
- Tipos de dificultades en el aprendizaje
- Manejo de grupos aprendientes
- **El formador**
- Características
- Ejemplos
- **Habilidades de presentación**
- Características de los presentadores
- Herramientas
- Tips a tener en cuenta
- **Situaciones difíciles**
- Desconfirmaciones
- Grupos mudos
- Grupos agresivos
- Otros
- **Roles difíciles**
- El Chistoso
- El Sabelotodo
- Otros

Tiempo: 3 Módulos de 5 horas

DELEGACIÓN Y EMPOWERMENT



La tendencia inconsciente de concentrar responsabilidades y tareas por un lado versus la necesidad de aumentar la capacidad productiva lleva una lucha interna que a veces es permanente. Sabemos que lo que facilita la delegación es la formación y la confianza. Lo que necesitamos también es seguimiento, control, desarrollo, aprender a hacer algo substancialmente distinto que la tarea en sí. El empowerment es una variable interesante de motivación y generar una mayor capacidad productiva a través de la suma de diferentes inteligencias y formas de trabajo de los propios colaboradores. Desarrollamos una actividad donde se pueda transmitir las condiciones y herramientas para un adecuado y eficaz proceso de delegación.

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

- Reflexionar sobre el proceso adecuado de delegación y empowerment.
- Trabajar sobre las trabas internas que impiden una delegación adecuada.
- Lograr distinguir las tareas delegables de las indelegables

TEMARIO

- ❖ **Psicología de la delegación**
 - Prejuicios y miedos ¿Por qué no se delega?
 - La valoración de la tarea y el impacto en el resultado
 - La sensación de pérdida y valor
 - La dependencia con el otro
- ❖ **La delegación y el empowerment**
 - Responsabilidad y autoridad, alcances de la delegación.
 - La preparación para delegar
 - Pasos para la delegación eficaz.
 - La organización moderna y el empowerment.
 - Desde el gerenciamiento autoritario al management participativo.
 - Empowerment y alto involucramiento.
 - El principio de autogestión y la simplificación de los procesos.
 - Como aplicar empowerment exitosamente.
- ❖ **Tareas y proyectos**
 - Determinación de actividades delegables y no delegables
 - La capacitación y el entrenamiento como condición necesaria para una correcta delegación.
 - Control de la delegación
 - Manejo de errores y procesos de aprendizajes
- ❖ **Consejos para personas en quien se delega**

Destinatarios: mandos medios y alta dirección

Tiempo: 1 día completo

DIRECCIÓN DE PERSONAS



Muchas organizaciones están desarrollando roles que no siguen las estructuras clásicas, es decir, dividen trabajos y responsabilidades con un nuevo criterio; separan administración y propiedad (ownership); capacitación de desarrollo con lo que ciertos aspectos se modifican al momento de ejecutar el nuevo rol. Una queja habitual es: "Soy responsable para que trabaje pero no lo puedo echar..." o "Tengo que enseñarle a trabajar pero el responsable del recurso es mi jefe". Existe un set de conceptos que son la base para aquellos que manejan recursos en contextos no clásicos. Trabajamos en traer a la mente conceptos que facilitan

Si desea obtener más información escriba a:
info@epradines.com.ar
www.epradines.com.ar

OBJETIVOS

- Reflexionar sobre los principales aspectos de la dirección de personas orientado al mejoramiento de las tareas y resultados
- Desarrollar el rol vinculado a las responsabilidades reales
- Trabajar sobre situaciones típicas que facilitan la gestión efectiva de personas y tareas

TEMARIO

- ❖ **La Dirección de personas**
 - Responsabilidades sobre los colaboradores
 - Liderar el desarrollo y la productividad
 - Interacciones humanas en la dirección
- ❖ **Motivación**
 - Logro, afiliación y poder (personalizado y socializado)
 - Compromiso
 - Implicación
- ❖ **Aprendizaje**
 - Estilos
 - Formación progresiva
 - Productividad
- ❖ **Gestión del desempeño**
 - Setup y fijación de objetivos
 - Seguimiento
 - Mejoras y encauzamiento de la productividad
 - Evaluación
 - Conversación de evaluación
- ❖ **Administrando a otros**
 - Nuestro Rol
 - Responsabilidades, poder y control
 - La idea de Equipo
 - Formulación de objetivos
 - Planeamiento de Tareas
 - Orientación al cliente

Tiempo: 4 módulos de 5 horas

Principales Clientes

 **Banco Francés**

 **Consolidar**



ZURICH


**BODEGAS
CHANDON**

LVMH

MOËT HENNESSY · LOUIS VUITTON



ASOCIART
Aseguradora de Riesgos del Trabajo

Allianz 


BDO Becher y Asociados S.R.L.
Auditores y Consultores


PETERSEN & ASOCIADOS
ABOGADOS

López Saavedra, Armando, Esnaola y Vidal Raffo
Abogados



MOVISTAR

*

Quinsa



QUILMES
INDUSTRIAL
(QUINSA S.A.)

*



PEPSICO

Uruguay

*

 **Kimberly-Clark**

*

Perú

MERCER

Human Resource Consulting



*


DANTE ROBINO
DESDE 1920

*

WAL*MART

* A través de consultoras asociadas