



Hablamos

GUÍA PARA CONVERSACIONES DE CALIDAD EN
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 2016/2017

ÍNDICE

1. ¿QUÉ ES HABLAMOS?
2. ¿CUÁLES SON LOS ROLES DE HABLAMOS?
3. MODELO ENCE
4. PREPARACIÓN
5. METODOLOGÍA
6. HABLAMOS
7. FASES

INTRODUCCIÓN

¿Qué es Hablamos?

Es una conversación líder-colaborador sobre objetivos y desempeño con un claro foco en el desarrollo. Constituye uno de los procesos más importantes relacionados con la gestión de personas de Ence, por lo que es fundamental que todos nosotros, tanto líderes como colaboradores, estemos comprometidos e informados del mismo.

El propósito es poner foco en una conversación de calidad entre líder-colaborador sobre la evaluación de los objetivos y el desempeño del año anterior y las propuestas para el siguiente ejercicio, con unas nuevas bases. En el 2017 nos centramos en conseguir conversaciones efectivas y relevantes, a través de la Metodología CORAOPS, especialmente durante los dos momentos que recoge el Modelo de Gestión del Desempeño Ence: Evaluación y Entrevista Ecuador, y también durante nuestro acompañamiento durante el año, que facilite seguir trabajando y apoyando el desarrollo individual y del equipo humano para la consecución de los nuevos retos.

A continuación te presentamos una Guía de apoyo que te ayudará a que las conversaciones que mantengas con tus colaboradores sean de máxima calidad. Esta guía es el fruto de un trabajo de co-creación con el área de Capital Humano de Ence, con el fin de asegurar la utilidad y representabilidad de sus contenidos.

¿Qué incluye esta guía?

- 📌 Recomendaciones sobre cómo mantener Conversaciones de Calidad.
- 📌 Un marco de referencia sobre la forma de estructurar una conversación a través de la metodología: CORAOPS
- 📌 Recomendaciones de planes de acción específicos.

¿Qué tienes que hacer para que Hablamos sea un éxito?

- 📌 Prepárate la Conversación.
- 📌 Escucha activamente.
- 📌 Ten la mente abierta.
- 📌 No juzgues las opiniones.
- 📌 Sé honesto y sincero.

¿Cuáles son los roles de Hablamos?

Líder-Ence

- Preparar y mantener una Conversación de Calidad con cada uno de tus colaboradores.
- Evaluar las **responsabilidades del puesto y los comportamientos** que generaran la integración de los Valores Corporativos.
- Identificar el nivel de desarrollo de las competencias del Líder-Ence.
- Consensuar un Plan de **Desarrollo** y acompañarle en su consecución.
- Acordar los **objetivos anuales** basados en las prioridades del negocio.
- Dar feedback, y formular peticiones y ofertas.
- Realizar el seguimiento del Plan de Desarrollo y de la consecución de objetivos.

Colaborador

- Preparar y mantener una conversación con tu jefe.
- Reflexionar sobre las responsabilidades y comportamientos de tu puesto.
- Reflexionar sobre la implementación de los Valores Corporativos con tus comportamientos.
- Consensuar un Plan de Desarrollo y poner en marcha las acciones que sean necesarias para conseguirlo.
- Acordar objetivos anuales basados en las prioridades del negocio.
- Ser el responsable de tu propio desarrollo.

Capital Humano

- Garantizar el proceso.
- Dotar de herramientas y soporte necesario y/o solicitado por los usuarios del proceso.

MODELO ENCE

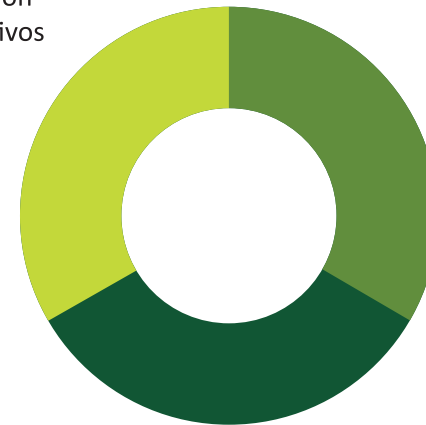
La gestión del Desempeño se basa en un diálogo continuo sobre metas, logros, refuerzos y reconocimientos, donde se analiza no sólo “qué se consigue” sino también “cómo se consigue”, “con qué medios” y “en qué situaciones”.

El modelo de Ence incorpora tres dimensiones fundamentales (componentes), y tiene impactos o vinculaciones en al menos 5 procesos internos.

Componentes del Desempeño

Valoración
de Objetivos

Evaluación
de Valores

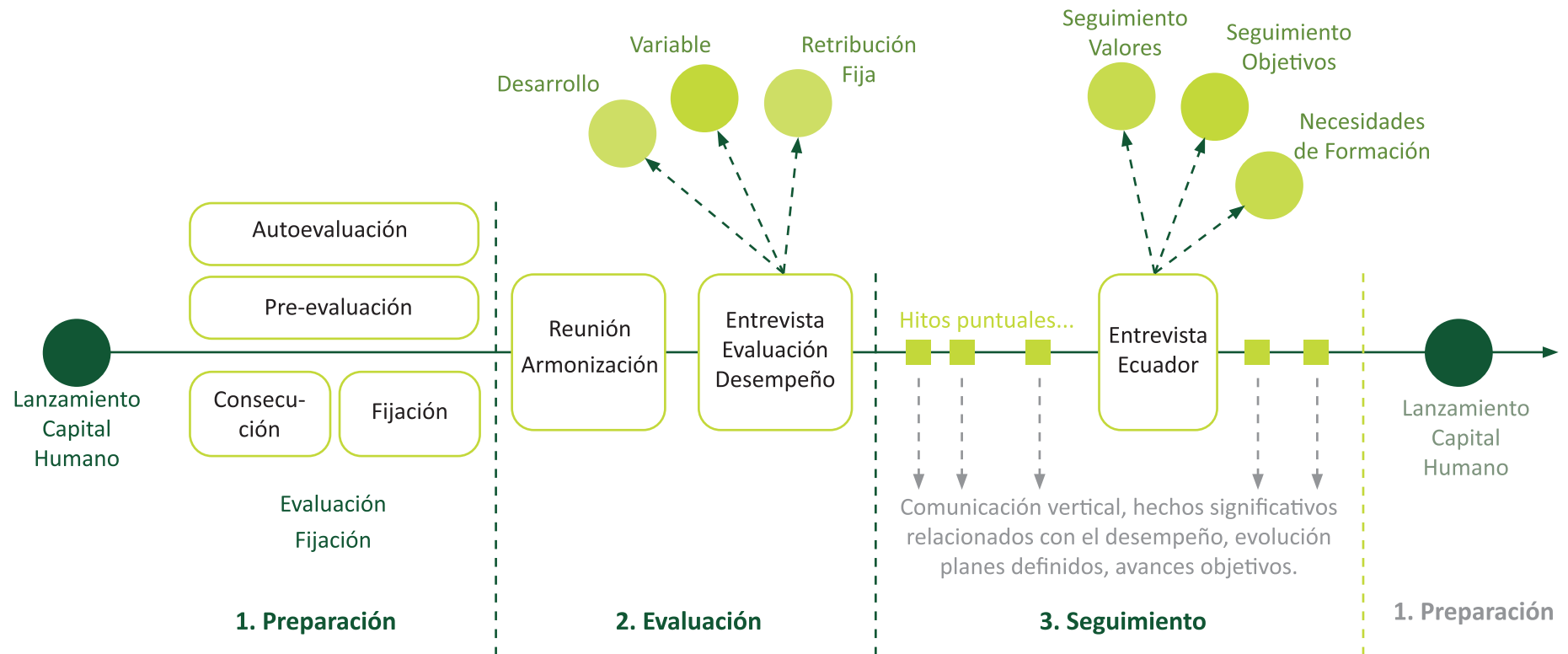


Evaluación de
responsabilidades

MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 2016 / OBJETIVOS 2017

Existen varios momentos en los que una Conversación de Calidad será necesaria en el Modelo de Gestión del Desempeño de ENCE:

1. En la entrevista de Evaluación del Desempeño
2. En los hitos puntuales de seguimiento
3. En la Entrevista Ecuador
4. En el acompañamiento con el Plan de Desarrollo



BENEFICIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Para el Líder-Ence

- 📌 Tener una **visión global y particular** de las competencias desarrolladas por su equipo.
- 📌 **Orientar** a su equipo **hacia el desarrollo** de sus habilidades y el aprovechamiento de oportunidades. Consensuar con cada uno de sus colaboradores sus posibilidades de evolución.
- 📌 **Reforzar la equidad y el reconocimiento** registrando los esfuerzos personales.
- 📌 Crear una **comunicación constructiva** con su equipo: ser simple, transparente y objetivo. Compartir sobre los requerimientos del trabajo y expectativas profesionales.
- 📌 **Alinear** los esfuerzos del equipo **con la estrategia** y táctica empresarial.
- 📌 Crear condiciones para **motivar a su equipo**: animar, motivar y estimular a las personas a conseguir mejores resultados.
- 📌 **Detectar y potenciar habilidades existentes**, facilitando un feedback cualitativo e integral para cada colaborador.

Para el colaborador

- 📌 **Comprender mejor el sentido** de sus actividades y responsabilidades, en el seno del equipo y de la organización.
- 📌 **Conocer los criterios y parámetros** por los cuales es evaluada su actitud profesional, consensuar metas y recursos.
- 📌 **Conocer la eficacia y el valor añadido de sus logros**, discutiendo objetivamente con su responsable los resultados obtenidos en relación a los objetivos fijados y su eventual repercusión en su carrera.
- 📌 **Desarrollar la comunicación** y el conocimiento con su responsable.
- 📌 Definir con su responsable **planes de acción** para mejorar su competencia profesional y elaborar un plan de desarrollo profesional a corto y medio plazo.
- 📌 **Obtener una evaluación objetiva**, completa y equitativa de su trabajo.
- 📌 **Manifestar formalmente sus necesidades y expectativas** respecto del trabajo.

Para lograr que la conversación sea de calidad para el desarrollo, prepararemos bien ese momento.

PREPARACIÓN

Para conseguir que la conversación sea de calidad y útil para el desarrollo del colaborador, preparamos bien ese momento y enfocamos adecuadamente los objetivos de la misma.

Te ayudará tener presente los siguientes criterios y las actividades que te proponemos a continuación:

EVALUAR EL DESEMPEÑO PARA...:

- Clarificar lo que se espera del puesto.
- Reforzar y reconocer comportamientos.
- Orientar a la persona hacia el desarrollo y el progreso.
- Orientar los esfuerzos hacia los objetivos y retos de Ence.
- Obtener el compromiso de las personas con los valores ENCE y con el modelo de Líder ENCE: “apoyo y guía” de sus colaboradores.

ACTIVIDADES A TENER EN CUENTA SI ERES EL LÍDER

- Analiza las evaluaciones de años anteriores y el formulario de auto-evaluación que habrás recibido de tu colaborador.
- Completa el formulario de evaluación en base a las experiencias del año que finaliza en cuanto a:
 - Las responsabilidades del colaborador.
 - El compromiso con los Valores Corporativos a través de comportamientos asociados a cada Valor.
 - El nivel de desarrollo de las competencias de Liderazgo – Líder Ence
 - El nivel de cumplimentación de los objetivos anuales.
 - Las fortalezas y las áreas de desarrollo.

HABLAMOS

Hablamos sobre los aspectos clave y los hechos significativos que fundamentan la evaluación.

Utiliza preguntas poderosas para:

- 🌱 Estimular el pensamiento reflexivo.
- 🌱 Aumentar el nivel de compromiso.
- 🌱 Desarrollar el aprendizaje.
- 🌱 Retar y potenciar creencias.
- 🌱 Motivar nuevos pensamientos y opciones.
- 🌱 Estimular nuevas respuestas.
- 🌱 Abrir nuevas posibilidades.

LAS RESPONSABILIDADES CLAVE Y LOS HECHOS SIGNIFICATIVOS QUE FUNDAMENTAN LA EVALUACIÓN

Habla sobre cada una de ellas:

- 🌱 Habla sobre cada una de ellas con hechos objetivos.
- 🌱 Investiga datos y ejemplos concretos que justifiquen el nivel de cumplimiento.
- 🌱 Averigua que cosas han ido bien y que objetivos responsabilidades han resultado más complicadas.
- 🌱 Identifica las fortalezas y las áreas de desarrollo y mejora.

RESPONSABILIDAD 1, 2, 3, 4, 5

- 🌱 ¿Qué funcionó bien durante el pasado año?
- 🌱 ¿Qué destacarías de tu responsabilidad sobre....?
- 🌱 ¿Qué haces para mejorar la eficiencia en esta área?
- 🌱 ¿Cuáles son tus mayores fortalezas en este área?
- 🌱 ¿Dónde crees que puedes mejorar de cara al año que viene?
- 🌱 ¿Qué comportamientos podrías modificar?

LOS VALORES CORPORATIVOS

- 📌 Analiza cada uno de los valores corporativos.
- 📌 Reflexiona sobre los comportamientos asociados y los hechos significativos que fundamentan la evaluación.
- 📌 Consensua y acuerda el plan de acción a desarrollar para los cambios necesarios.

Compromiso con las personas

- 📌 ¿Qué actitud tienes respecto a este valor?
- 📌 ¿Cuáles son tus mayores fortalezas para cumplir este valor?
- 📌 ¿Cómo reaccionas en las situaciones estresantes o emocionalmente difíciles?
- 📌 ¿En qué medida crees que tus reacciones afectan a los de tu alrededor?
- 📌 ¿Qué necesitas controlar y cómo puedes hacerlo?
- 📌 ¿Qué metas te fijas?
- 📌 ¿Qué cosas crees que necesitas cambiar y cuáles quieres seguir haciendo?

Compromiso con nuestros clientes externos e internos

- 📌 ¿Qué actitud tienes respecto a este valor?
- 📌 ¿Cómo trabajas con nuestros clientes externos e internos?
- 📌 ¿Qué haces para ofrecer la máxima calidad a los clientes?
- 📌 ¿Qué dificultades han surgido?
- 📌 ¿Cómo las has resuelto?
- 📌 ¿Cuál es el cliente más retador que tienes?
- 📌 ¿Qué has aprendido?

Compromiso con el entorno

- ¿Qué actitud tienes respecto a este valor?
- ¿Cuáles son tus acciones destacadas en este valor?
- ¿Qué podrías hacer diferente?
- ¿Cuál es a tu entender la prioridad en este valor?

Compromiso con las personas

- ¿Qué actitud tienes respecto a este valor?
- ¿Cómo reaccionas en las situaciones estresantes o emocionalmente difíciles?
- ¿En qué medida crees que tus reacciones afectan a los de tu alrededor?
- ¿Qué necesitas controlar y cómo puedes hacerlo?
- ¿Cuáles son tus mayores fortalezas para cumplir este valor?
- ¿Qué metas te fijas?
- ¿Qué cosas crees que debes cambiar y cuáles debes seguir haciendo?

Compromiso con la mejora

- ¿Qué actitud tienes respecto a este valor?
- ¿Qué es lo que más te cuesta?
- ¿Qué barreras te encuentras?
- ¿Qué fortalezas tienes para acometer este valor?
- ¿Qué necesitarías cambiar para conseguir tus metas?

Compromiso con los resultados

- ¿Qué significa para ti este valor?
- ¿Cómo organizas tu trabajo?
- ¿Cómo priorizas tus tareas?
- ¿Cómo puedes gestionar mejor tu tiempo?
- ¿Qué metas te fijas?
- ¿Qué cosas crees que debes cambiar y cuales debes seguir haciendo?

Compromiso con ENCE

- ¿Qué es para ti ENCE?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso que tienes hacia la compañía?
- ¿Cómo te definirías con respecto a tu nivel de implementación de los valores corporativos?
- ¿Qué te reconoces?
- ¿Qué te gustaría mejorar?

LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO - LÍDER ENCE

- 👉 Conversa sobre la aplicación de las competencias en su Liderazgo
- 👉 Conversa sobre hechos objetivos de reconocimiento y mejora
- 👉 Acuerda un plan de acción para el continuo desarrollo

Inspira

- 👉 ¿En qué medida te sientes apoyo y guía de tu equipo?
- 👉 ¿Conoces las motivaciones de tu equipo?
- 👉 ¿Cómo te consideras en cuanto a ser ejemplo y modelo para tu equipo?
- 👉 ¿Qué fortalezas tienes con respecto a esta competencia?
- 👉 ¿Cómo te gustaría desarrollarla?
- 👉 ¿Qué necesitas?

Cuida

- 👉 ¿En qué medida entienden tus colaboradores sus objetivos y sus responsabilidades?
- 👉 ¿Cómo lo compruebas?
- 👉 ¿Qué te gustaría desarrollar de ti en esta competencia?
- 👉 ¿Qué te reconoces que funciona bien?
- 👉 ¿Cómo desarrollas en tu equipo esta competencia?
- 👉 ¿Qué haces para conocer las necesidades de las personas de tu equipo?
- 👉 ¿Qué acciones pones en marcha para desarrollar a las personas de tu equipo?

Comparte

- ¿Cuál consideras que es tu mejor actitud en esta competencia?
- ¿Cómo estableces la colaboración de tu equipo con otros departamentos?
- ¿Qué te gustaría mejorar en esta área?
- ¿Cuál es tu mayor barrera?
- ¿Cómo podrías vencerla?
- ¿Qué metas te propones para desarrollar esta competencia?

Transmite

- ¿Qué recursos utilizas para comunicarte con los demás? (datos, presentaciones, terceras personas, etc)
- ¿Qué actitud de comunicación tienes? (seguro, inseguro, firme, seductor...)
- ¿Cómo te preparas las reuniones?
- ¿Cómo adaptas tu mensaje a tus interlocutores?
- ¿Cómo dirías que generas confianza en tu entorno?
- ¿Cómo podrías ser más eficiente?
- ¿Qué fortalezas te reconoces en esta competencia?

MOTIVACIÓN - GESTIÓN DE EXPECTATIVAS

El puesto actual

- ¿Cómo te ves en tu puesto actual?
- ¿Qué te motiva de tu trabajo?
- ¿Qué cambios concretos te gustaría producir en tu forma de trabajar?
- ¿Qué impactos tendrían esos cambios?

El desarrollo

- ¿Cómo te ves dentro de 5-10 años?
- ¿Qué posición te gustaría alcanzar?
- ¿En qué área te gustaría trabajar?

La movilidad

- ¿Tienes movilidad a otros puestos o departamentos?
- ¿Qué disponibilidad geográfica tienes?

PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

Es el momento de gestionar el talento sobre las bases de:

- La fortaleza y las áreas de mejora identificadas en relación con el desempeño de su responsabilidades.
- Las acciones para desarrollar los comportamientos asociados con los valores y las competencias del líder Ence.

Habla y consensúa 3 objetivos para incrementar el desempeño:

- Ten en cuenta la regla 70/20/10
 - 70 % Experiencia (participar en proyectos, actividades relacionadas con su función...)
 - 20 % Apoyo (mentoría, tutoría, coaching)
 - 10% Formación

Objetivo 1

Objetivo 2

Objetivo 3

- ¿Qué es para ti este objetivo?
- ¿Cuál será la forma de medir su cumplimentación?
- ¿Cómo de alcanzable lo sientes?
- ¿Qué nivel de reto supone para tí?
- ¿Qué plazos te propones para alcanzarlo?
- ¿En qué medida te acerca este objetivo al desarrollo de tus competencias Líder Ence?
- ¿Cómo contribuye este objetivo a la implementación de los valores?

OBJETIVOS

- Valoración del cumplimiento de los objetivos del año finalizado.
- Comunicación de objetivos del año que comienza.

Habla y consensúa los objetivos:

- De Negocio, de actividad o de desarrollo.

A la hora de fijar objetivos, recuerda algunos principios básicos:

- Tienen que estar alineados con los objetivos corporativos y del departamento.
- Han de seguir los criterios SMART + (Específico, Medible, Acordado/Alcanzable, Retador, Temporizado).

1. Contexto

- 👉 Rapport
 - 👉 Confianza
 - 👉 Lenguaje, cuerpo, emoción
- Tres momentos:
- 👉 Durante el año
 - 👉 Preparación
 - 👉 Conversación

- 👉 ¿Cómo te encuentras en este momento?
- 👉 ¿Qué te gustaría hablar conmigo en esta conversación?
- 👉 ¿Qué es lo más importante para ti en esta conversación?
- 👉 ¿Cómo valorarías tú el año?

Mis preguntas Poderosas

2. Realidad

- 👉 Hechos
- 👉 Juicios
- 👉 Columna izquierda
- 👉 Peticiones / ofertas

- 👉 ¿Cuál es tu situación?
- 👉 ¿Qué has hecho hasta ahora?
- 👉 ¿Cómo lo sabes?
- 👉 ¿Qué te lo impide?
- 👉 ¿Puedes poner un ejemplo?
- 👉 ¿Cómo crees que deberías mejorar la situación?

3. Aprendizaje

- 👉 Feedback de ambos
- 👉 Zona de confort, expansión y pánico
- 👉 Distinción Víctima / protagonista

- 👉 ¿Qué te ha funcionado hasta ahora?
- 👉 ¿Cuál es tu valoración de la conversación?
- 👉 ¿Qué conclusión sacas?
- 👉 ¿Qué has aprendido?

Pasado

- 👉 ¿Cómo ha ido el año?
- 👉 ¿Cómo describirías el grado de cumplimentación de tu desempeño?
- 👉 ¿Qué obstáculos y que recursos has tenido para cumplimentar tu desempeño?

Mis preguntas Poderosas

Mis preguntas Poderosas

4. Opciones

- 👉 Preguntas poderosas
- 👉 Escucha 360o

- 👉 ¿Qué pasaría si lo haces y qué pasaría si no lo haces?
- 👉 ¿Qué más puedes hacer?
- 👉 ¿Qué otras opciones has considerado?

5. Objetivos

- 👉 Expresar y desarrollar SMART +

- 👉 ¿Qué te gustaría conseguir?
- 👉 ¿Cómo te quieres sentir cuando lo consigas?
- 👉 ¿Cuánto deseas alcanzar tu objetivo?
- 👉 ¿Cuál es la parte más retadora?
- 👉 ¿De que recursos dispones?
- 👉 ¿Qué ayuda necesitas?
- 👉 ¿A que vas a tener que renunciar?

Presente

- 👉 ¿Cómo te sientes en tu día a día?
- 👉 ¿Qué es lo que más valoras?
- 👉 ¿Qué te resta-aporta energía?

Mis preguntas Poderosas

Mis preguntas Poderosas

6. Plan de Acción

- Plazos
- Recursos
- Responsables
- Comunicarlo

- ¿Cuál es tu plan?
- ¿Qué harás y cuando?
- ¿Cuáles son tus siguientes pasos?
- ¿Qué vas a hacer distinto a partir de ahora?
- ¿Qué dificultades preves?
- ¿Qué vas a ganar?

7. Seguimiento

- Reconocimiento
- Nuevos hábitos

- ¿Cuándo volvemos a vernos?
- ¿Qué hacemos hasta entonces?
- ¿Qué crees que me tienes que anticipar?
- ¿Qué será motivo de celebración?
- ¿En qué te puedo ayudar?

Futuro

- ¿Qué quieres hacer a futuro?
- ¿Qué plan de acción quieres llevar a cabo para tu desarrollo?

Mis preguntas Poderosas

Mis preguntas Poderosas

8. Cierre

- Aspectos positivos/Desarrollo
- Acuerdo
- Felicitar
- Empoderar (compromiso)

- ¿Cuál es tu feedback de nuestra conversación?
- ¿Qué aspectos destacarías?
- ¿Qué es lo que más te ha aportado?
- ¿Te gustaría añadir algo más?
- ¿Crees que nos ha faltado abordar algún tema?

Mis preguntas Poderosas



Hablamos

METODOLOGIA Y FORMACION IMPARTIDA POR:

