



El rol del Directivo como Coach

GRAF

José Antonio González Moreno
Director de RR.HH.
INSA. IBM Global Services

ESADE Madrid, 1 de Diciembre 2004

Tecnología

1.943:

- ✓ **Eniac 1ª computadora electrónica**, comenzó a fabricarse en IBM
- ✓ Dejo en las pruebas sin energía a toda la ciudad de Filadelfia.
- ✓ Ocupaba 120 m2
- ✓ Realizaba 5000 sumas y 300 Multiplicaciones por segundo
- ✓ Era **1.000 VECES más rápida** que sus contemporaneas...(válvulas de vacío)

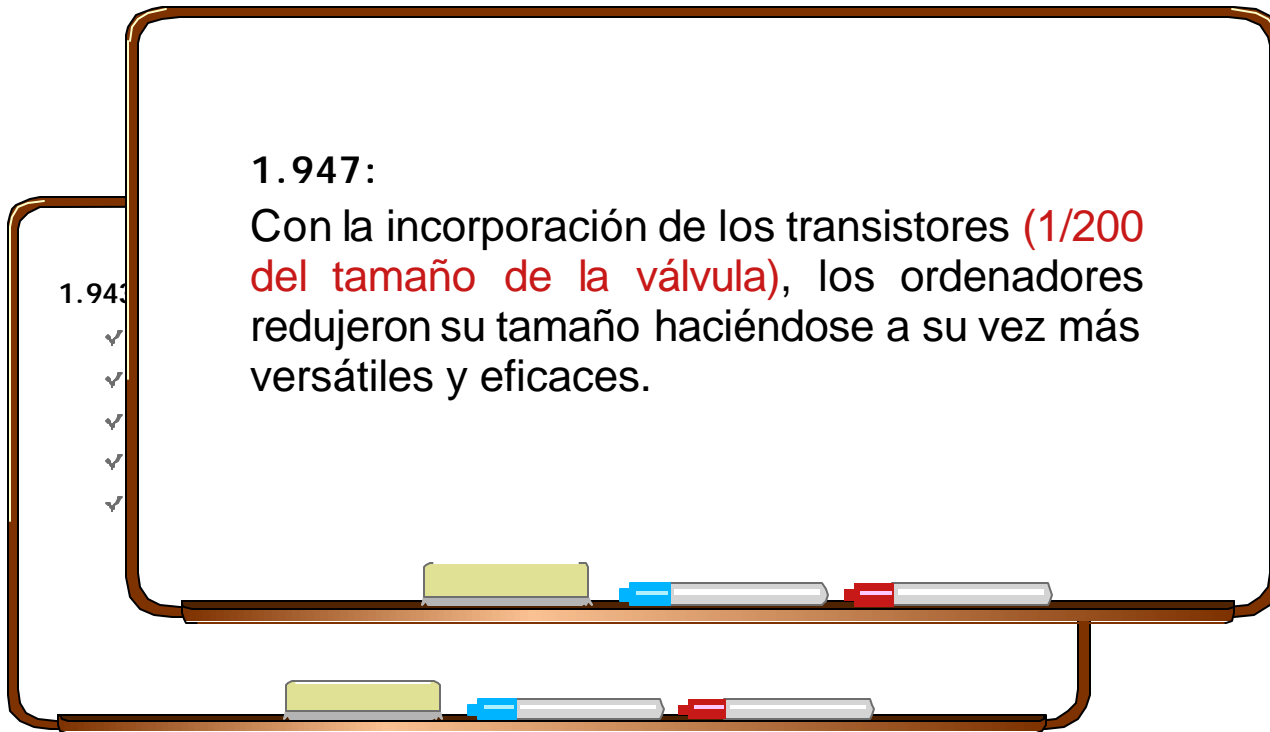


Tecnología

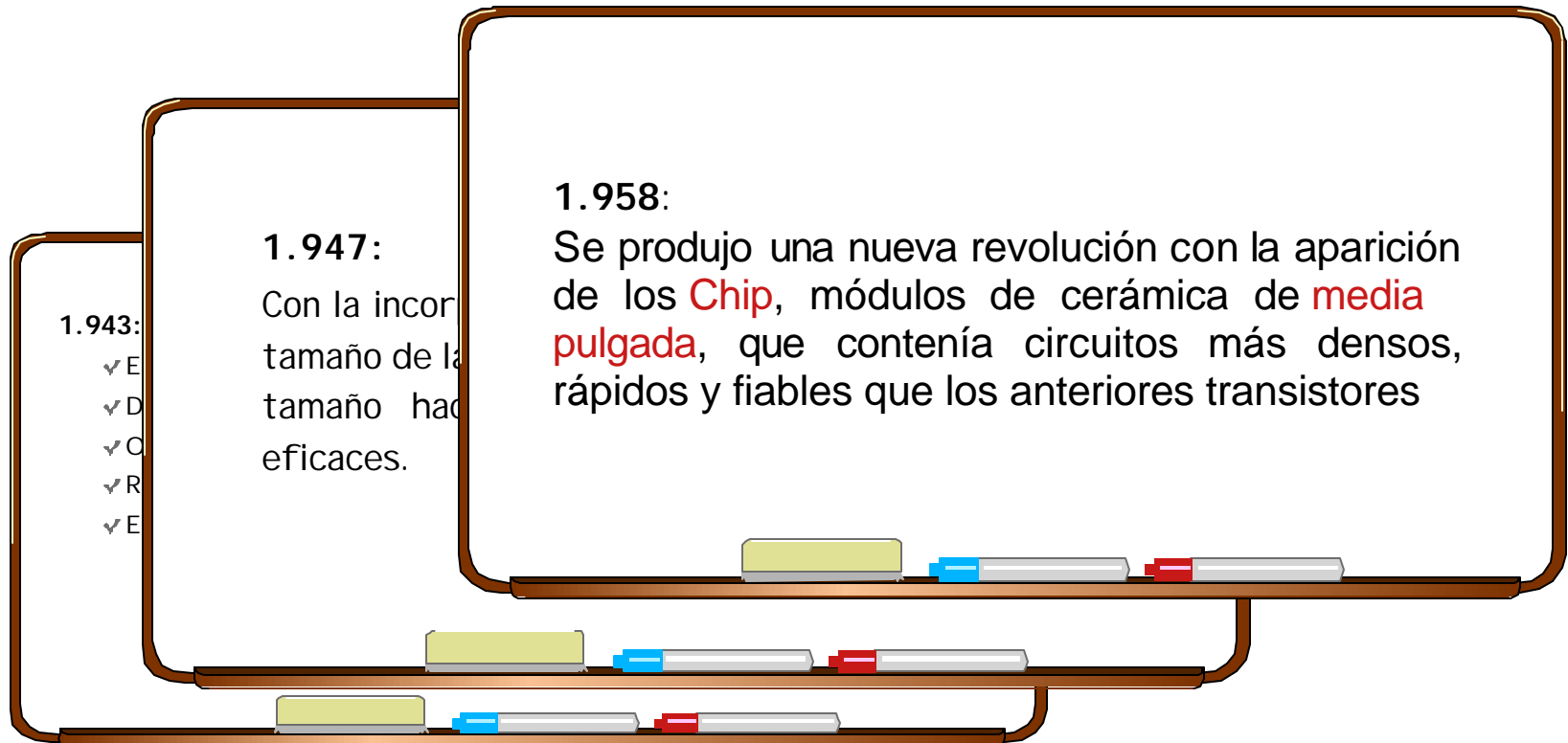
1.947:

Con la incorporación de los transistores (1/200 del tamaño de la válvula), los ordenadores redujeron su tamaño haciéndose a su vez más versátiles y eficaces.

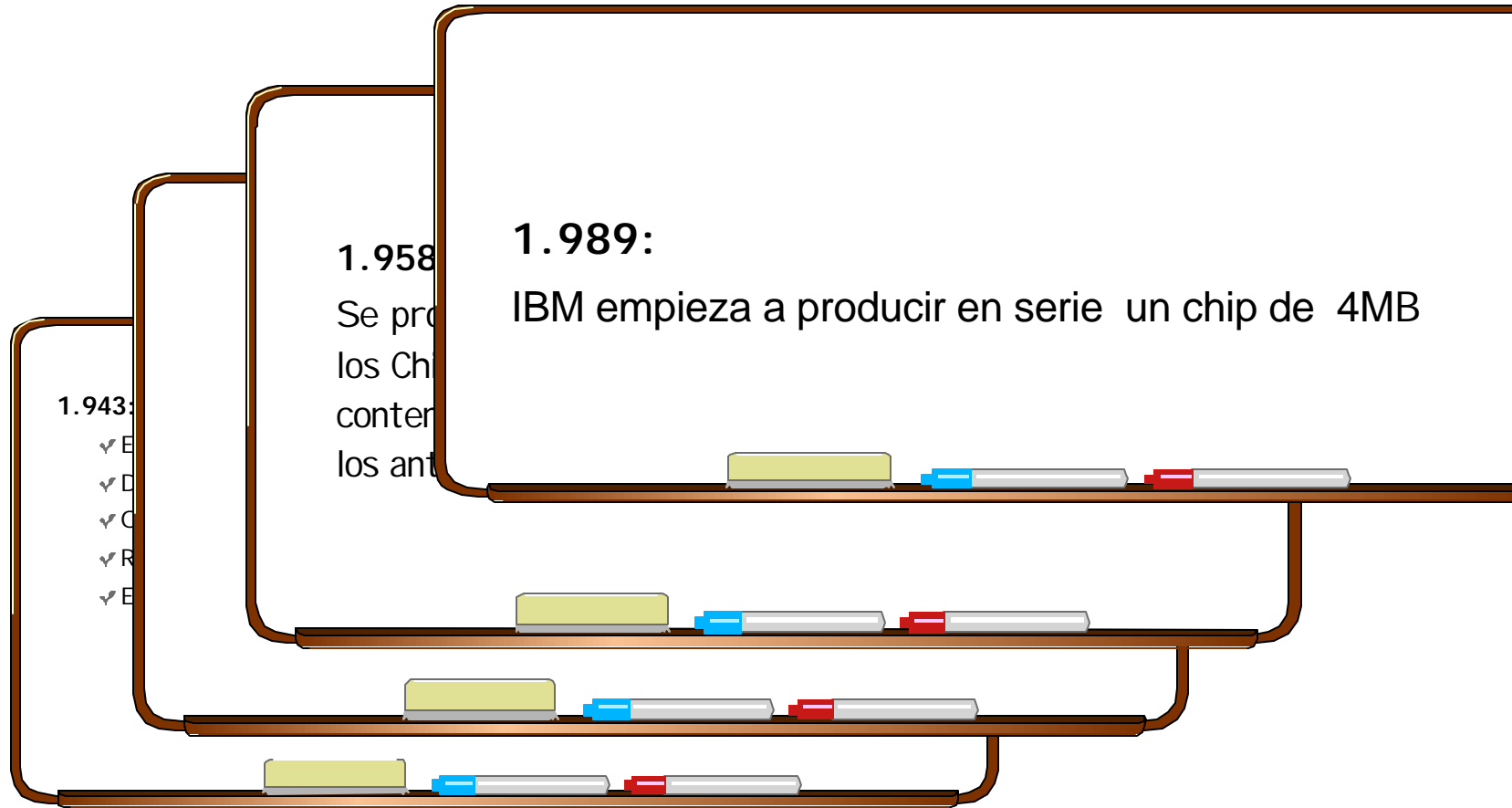
1.947:

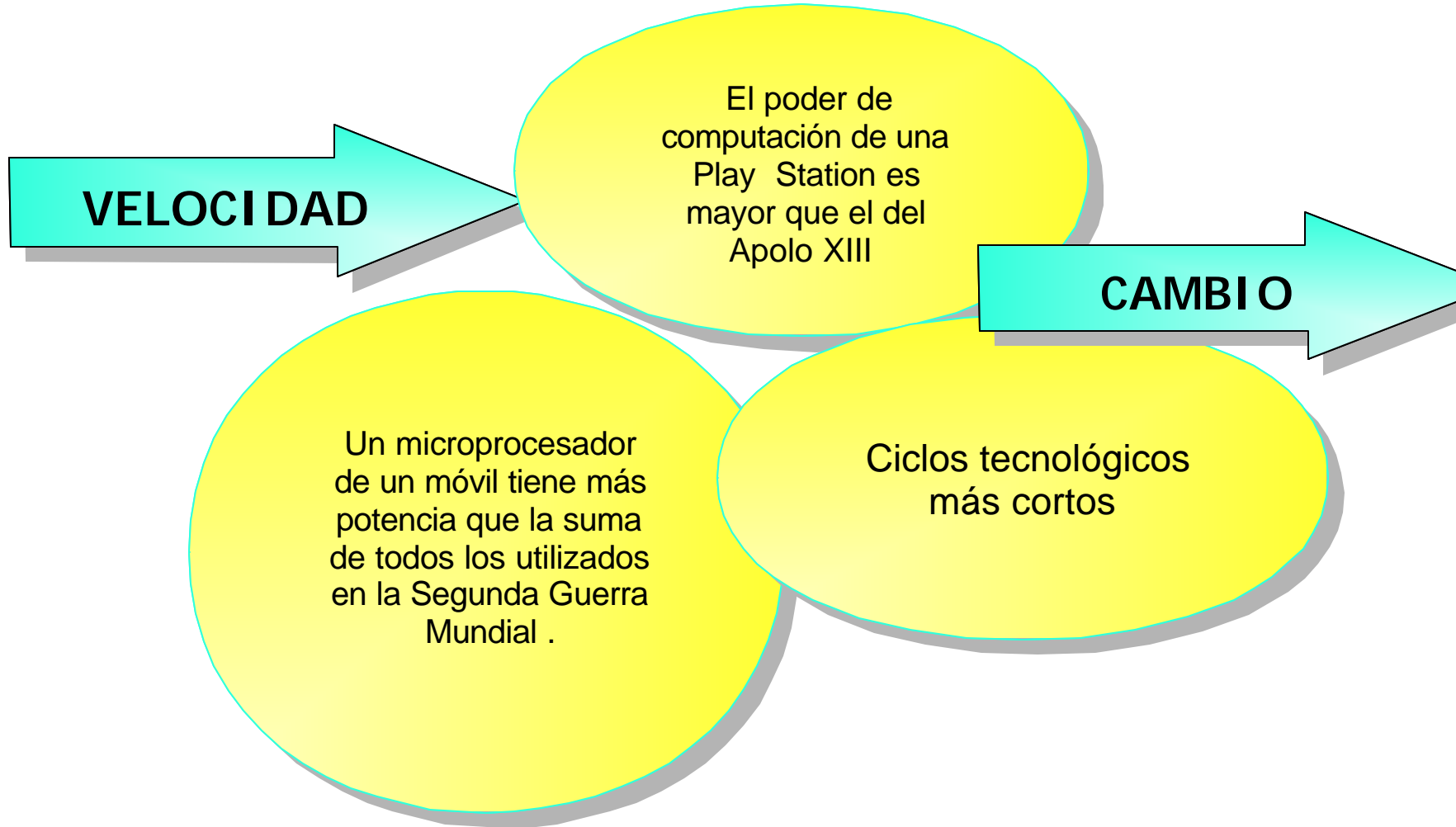


Tecnología



Tecnología





Revolución Conocimiento y Comunicación

Imprenta Gutenberg

El conocimiento oculto
en los monasterios
dejo de estar
restringido

Revolución Conocimiento y Comunicación

Imprenta Gutenberg

El conocimiento oculto
en los monasterios
dejo de estar
restringido

RADIO -TELEVISIÓN

1.939 en la expo un periodista
del New York Time predijo:

*"La televisión nunca será un
competidor serio de la radio
porque la gente tiene que
sentarse y mantener los ojos
pegados a una pantalla. La
familia norteamericana media no
tiene tiempo para esto"*

parece que la predicción no fue
acertada. La media en España es
de 3 horas y media.

Revolución Conocimiento y Comunicación

Imprenta Gutenberg

El conocimiento oculto
en los monasterios
dejo de estar
restringido

RADIO -TELEVISIÓN

1.939 en la expo un periodista del
New York Time predijo:

*"La televisión nunca será un
competidor serio de la radio
porque la gente tiene que sentarse
y mantener los ojos pegados a una
pantalla. La familia norteamericana
media no tiene tiempo para esto"*

parece que la predicción no fue
acertada. La media en España es de
3 horas y media.

Internet

Durante la guerra fría, el departamento
de defensa norteamericano quería
diseñar un sistema de comunicaciones
que pudiera sobrevivir a un ataque
nuclear; apoyó un experimento para
conectar todos los ordenadores de las
bases militares que tuvieran alguna
relación con el mando de respuesta
nuclear. Esta fue la primera web
denominada arpanet...

En los últimos 10 años el conocimiento ha avanzado tanto como en toda la historia de la Humanidad



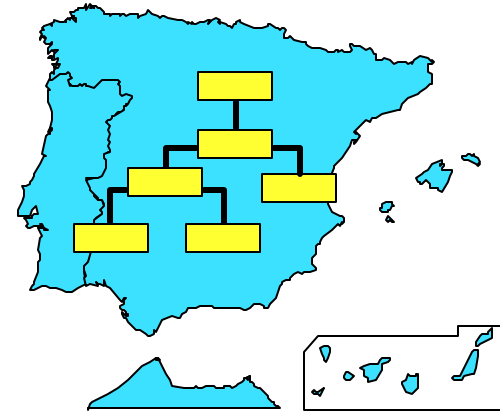
Crecimiento exponencial de conocimientos



Nuevos modelos organizativos

Organizaciones:

- Matriciales / supranacionales
- Planas / flexibles
- Dirección remota

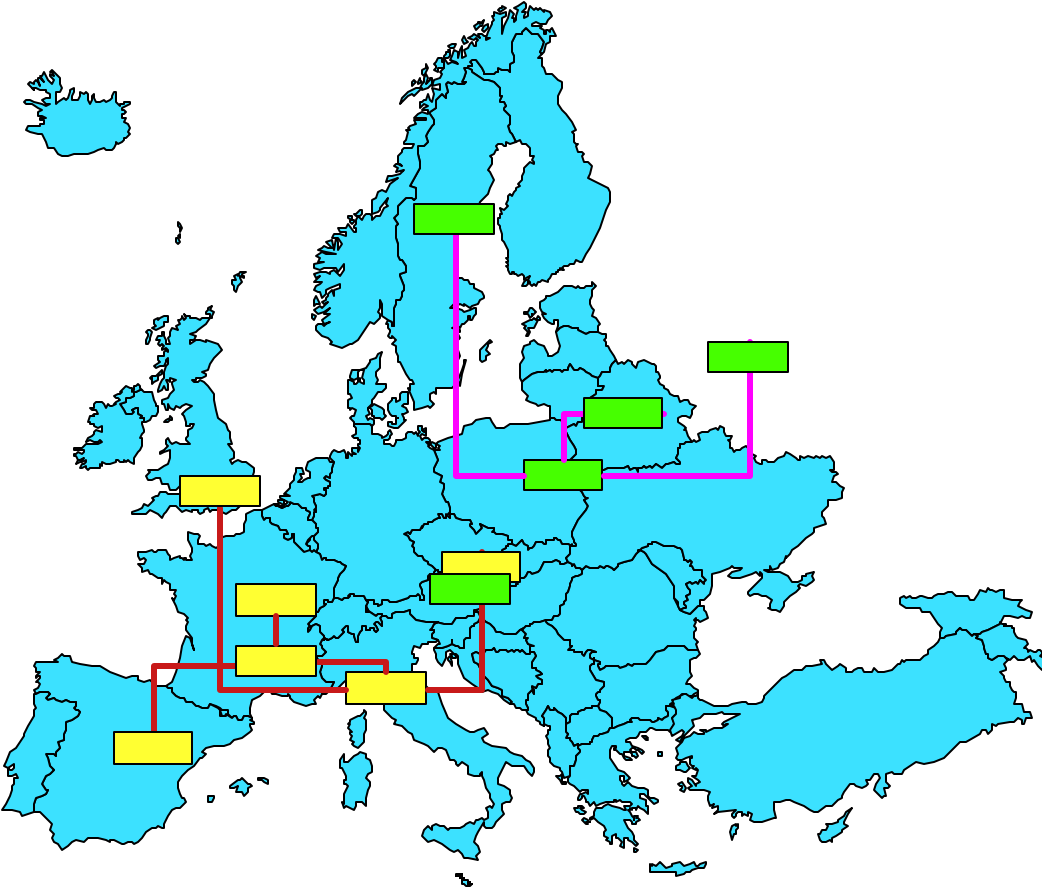


Fusiones / Adquisiciones / Segregaciones

- Objetivos a corto vs. objetivos a largo
- Nueva cultura empresarial

Nuevos canales de comunicación

- Utilización de las TIC



Marco de referencia.Global

Siglo XX

Estabilidad, mercados locales, tecnología media, servicio al cliente.....

Gestión de la demanda

Producción y distribución del producto, precios, marketing, etc: Taylorismo.

El producto es el rey

Siglo XXI

Velocidad, globalización, desregulación, alta tecnología, nuevos competidores, innovación, fusiones y adquisiciones....

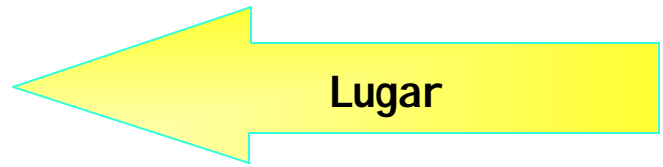
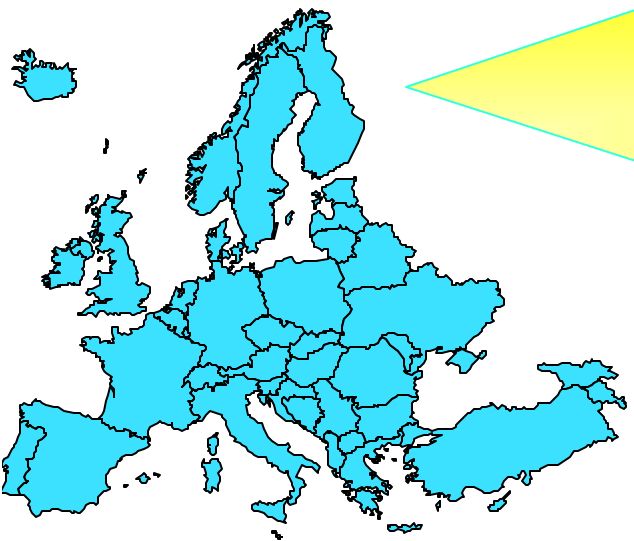
Gestión del cambio

Cultura corporativa, atracción de talento, retención, skills, competencias, empleabilidad....

El talento es el rey

Servicios I.T



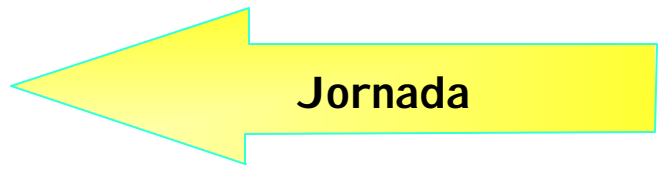


la que pida el mercado

donde haya negocio



la que pide el cliente



Perfil profesional I.T.





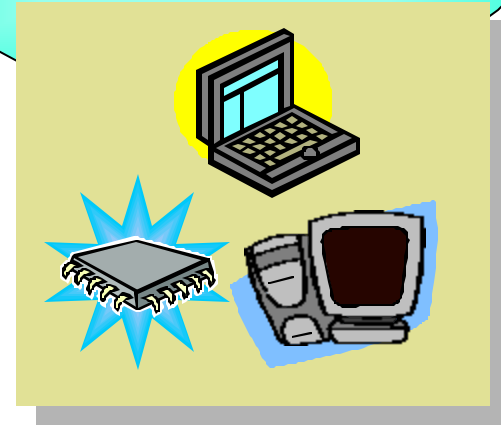
"Lo que conduce y arrastra al mundo no son las máquinas, sino las ideas ".

Victor Hugo (1802-1885)



... las personas convierten ese
algo en realidad.

La tecnología hace que
algo sea posible...



"Good coaching is simply good management"

James Waldroop

Director MBA . Harvard Business School

Requires the same critical skills to effective management:

- ☛ Power of observation
- ☛ Sensible judgment
- ☛ Ability to take appropriate action

And same goal :

- ☛ To make the most of an organization's valuable resources

Fuente.- Harvard Business Review

A Culture of Strong Values and High Performance

- At IBM, performance management is a function of relationships, not of processes.
- Trust and personal responsibility are key for both managers and employees.
- High performance is how our clients succeed, and how IBMers make a difference -- for the company and the world.
- Personal business goals are aligned with business strategy and values, and rewards reflect the way those values are lived.
- Business and individual performance drive pay and rewards:
 - Recognize the highest contributors
 - Energize strong performers
 - Address consistently low contributors

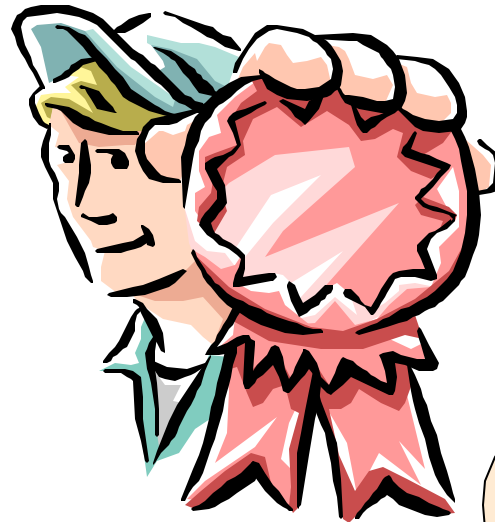
HR manager imperatives

Business
Driven

¿Nos preguntamos
continuamente, qué tengo
que hacer para conducir
negocio?

Collaboration

¿Entendemos las
necesidades de los otros
y colaboramos
constantemente con
ellos?



¿Buscamos
constantemente
soluciones creativas y
nuevas para negocio?

Innovation

¿Nos esforzamos en
obtener lo mejor de cada
uno de los miembros de
nuestro equipo?

High
Performance

Randy MacDonald

Senior Vice President, Human Resources IBM

Diferencias entre líder y gestor

EL GESTOR	EL LIDER
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Mantiene	Desarrolla
Acepta la realidad	La cuestiona
Se centra en los sistemas y en la estructura	Se centra en la personas
Actúa a cortoplazo	Tiene perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y por qué
Pone su mirada en el resultado	Pone su mirada en el horizonte
Imita	Origina
Acepta el status quo	Trata de desafiarlo
Es un buen soldado	Es uno mismo
Hace bien lo que hace	Hace lo que tiene que hacer

Fuente.- Warren Bennis: Learning to lead, 1997

DÉCALOGO DEL MANAGER

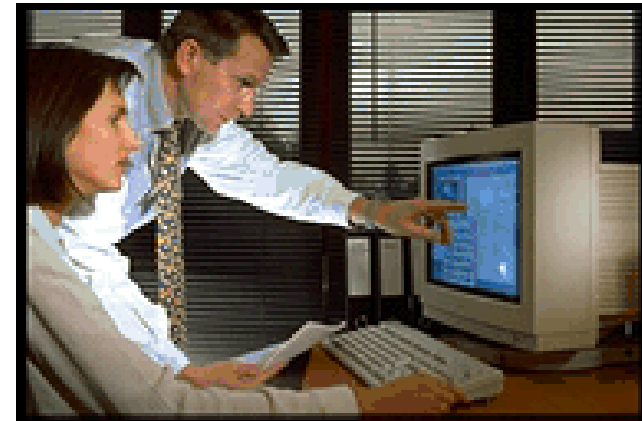
- Que este comprometido
- Que sea responsable
- Que muestre autoconfianza
- Que sea perseverante
- Que sea **facilitador**
- Que **escuche**
- Que sea coherente
- Que sea **claro en la comunicación**
- Que **reconozca y corrija**
- Que **apoye y ayude**
- Que sea justo y equitativo
- Que exprese claramente lo que espera de sus empleados
- Que trate respetuosamente a sus empleados

Fuente.- Otto Walter España

Evolución de las Relaciones Profesionales



- ✦ TAREAS ASIGNADAS
- ✦ SILENCIO
- ✦ RUTINAS
- ✦ OBEDIENCIA
- ✦ CONTROL



- ✦ ESCUCHA A LA INICIATIVA
- ✦ COMUNICACIÓN HORIZONTAL
- ✦ SOLUCIONES INNOVADORAS
- ✦ RESPONSABILIDAD
- ✦ DELEGACIÓN/CONFIANZA

Values for a New Era

- 👉 Dedication every client's success
- 👉 Innovattion that matters- for our company and the for world
- 👉 Trust and personal responsibility in all relationships

The heart of IBM is in the commitment and integrity of each IBMer. IBMers themselves will increasingly be the key manifestations of the IBM brand and the broad ecosystem of relationships they build will define the company's core assets.

SER COHERENTE

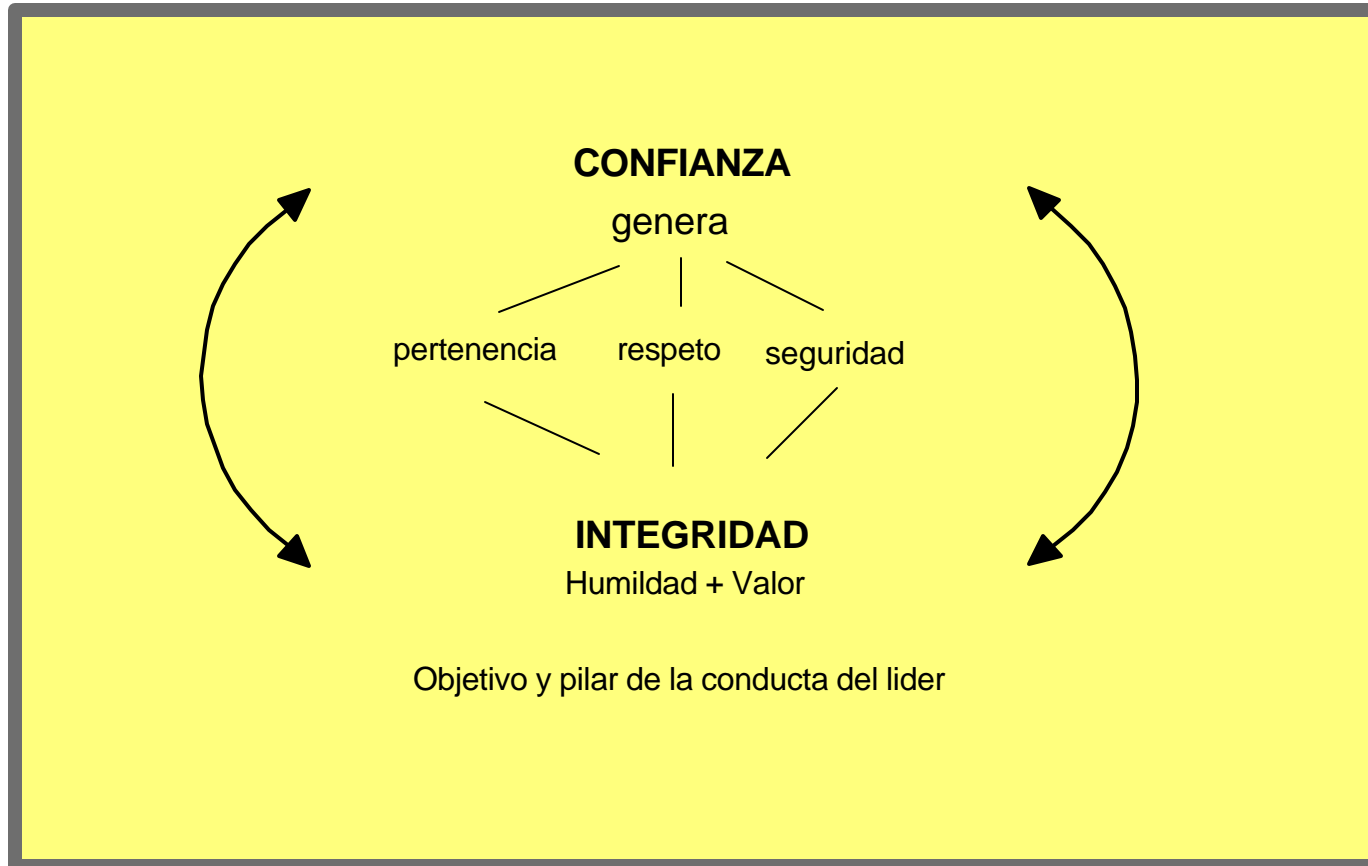
SER COMPETENTE

SER VISIONARIO....ANTICIPARSE

SER HONESTOINTEGRO



Generador de CONFIANZA



Gestionar la confianza

Gestionar expectativas

formalizarlas de manera coherente con la visión de la compañía

expectativas explícitas y compartidas

Establecer límites

Clarificar papel de cada uno

Delegar

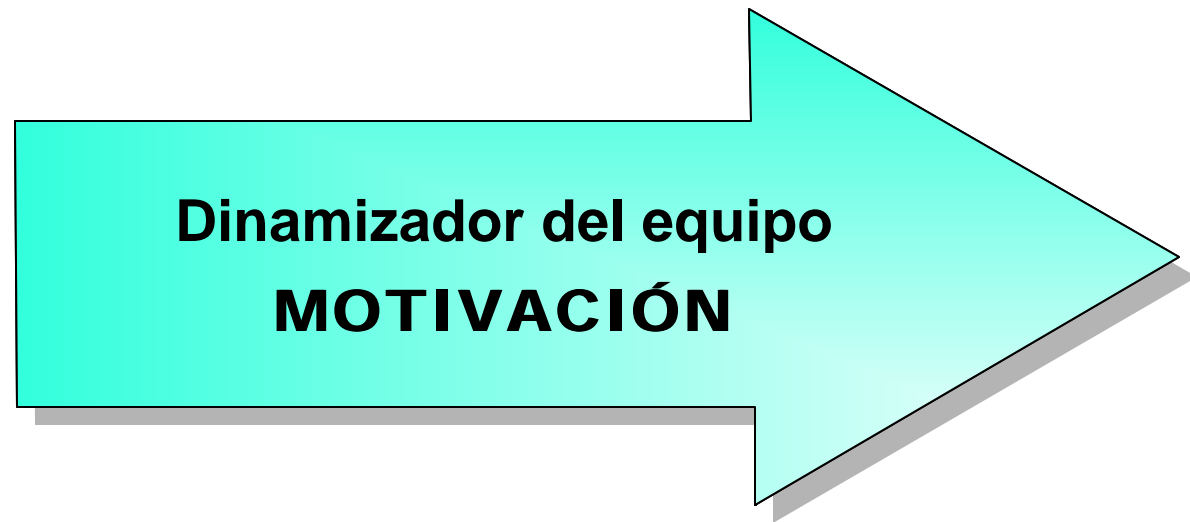
Delegar RESPONSABILIDAD + AUTORIDAD = Mayor ÉXITO

Fomentar reciprocidad

Cumplir lo pactado

Ser consecuente

SER I NSPI RADOR..MOTI VADOR



**PASSION FOR THE BUSINESS,
PASSION FOR THE PEOPLE**

QUIERO:

aprender
usar mi talento
mas responsabilidad
que cada dia sea diferente
desarrollo
tomar riesgos
divertirme

QUIERO:

hacer cosas importantes
trabajar con excelencia
crear valor
que se reconozca mi trabajo
proyectos con visibilidad
sentirme valioso
formar parte de un equipo
equilibrar vida/trabajo

QUIERO:

tomar decisiones
tener autonomia
estar en cabeza
ser creativo
liderar
tener autoridad
flexibilidad
ser responsable



El salario económico: satisface el hambre físico.

El salario emocional: satisface el hambre de espíritu (clima, cultura, misión, formación, respeto, trabajo en equipo, vida privada, etc).

¿Confío en la empresa?

¿Estoy implicado en su proyecto?

¿Veo mi carrera con optimismo?

¿Disfruto con mi trabajo?

Es un error querer saciar el salario emocional con el salario físico (y viceversa).

¿Qué es coaching?

"Facilita el proceso de pensar
para
obtener mejores soluciones"

Fuente.- M. Roca

Proceso

Goal -----objetivo

Reality -----realidad

Opciones-----opciones

Way Forward -----acción

Fuente.- M. Roca

El Directivo como coach

Tiene en cuenta los objetivos e intereses de sus colaboradores

Les ayuda a centrarse en ellos

Les hace sentirse seguros

Confía en ellos

Facilita su proceso de pensar... y les da tiempo a reflexionar

No les da sus propias ideas (auto descubrimiento)

Les ayuda a avanzar

El colaborador como coachee:

Conoce las respuestas

Obtienen sus propias soluciones

Aprende a reflexionar

Será dueño de sus propios problemas.....

.... y responsable de sus acciones

¿Qué conseguimos?

- ✔ Cultura de soluciones no problemas / Responsabilidad
- ✔ Cultura de Alto Rendimiento
- ✔ Centrarse en lo importante
- ✔ Compromiso
- ✔ Alcanzar los objetivos de negocio
- ✔ Desarrollar a sus colaboradores
- ✔ Sustituciones /sucesiones

"Los profesionales no se van de las empresas se van de los jefes".

Tom Peters

Examen de conciencia

¿Que dirian tus empleados si se les preguntara....?

¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo?

¿Tienes el material y equipo necesario para hacer tu trabajo correctamente?

¿Te da el trabajo que haces la oportunidad de dar lo mejor de ti?

¿Has recibido en el último mes consejos o reconocimiento por el trabajo que haces

¿Se interesa tu director por ti como persona?

¿Hay alguien que te empuje para que mejores tu desarrollo?

¿Se consideran tus opiniones?

¿Están tus compañeros de trabajo comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

¿Tienes algún buen amigo en el trabajo?

¿Has hablado con tu director en los últimos seis meses sobre tu progreso en el trabajo?

¿Tienes oportunidades de aprender, desarrollarte y progresar?

¿Te sientes parte de un equipo?

¿Te ilusiona el proyecto de IBM?

Recuerde que:

Las personas son **expertos** de sí mismos.....

... por lo tanto... facilíteles el proceso de pensar para...

... propiciar que salga de ellos la respuesta...

... lo que significa que

conocen la respuesta

son **responsables**

puede conseguir que se **comprometan**