

Ponencia:

CÓMO CREAR VALOR Y DIFERENCIARTE



TOTS
A UNA
veu

*i*VACE
INSTITUT VALENCIÀ DE
COMPETITIVITAT EMPRESARIAL



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

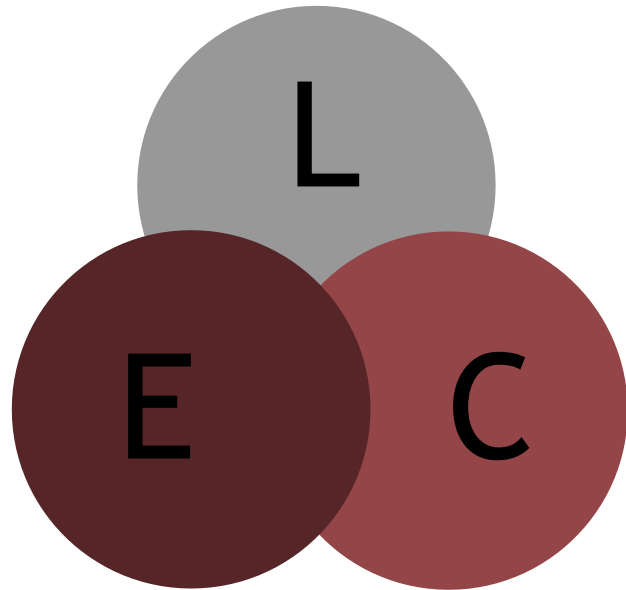
CEEI
VALENCIA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

“Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del
Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020”

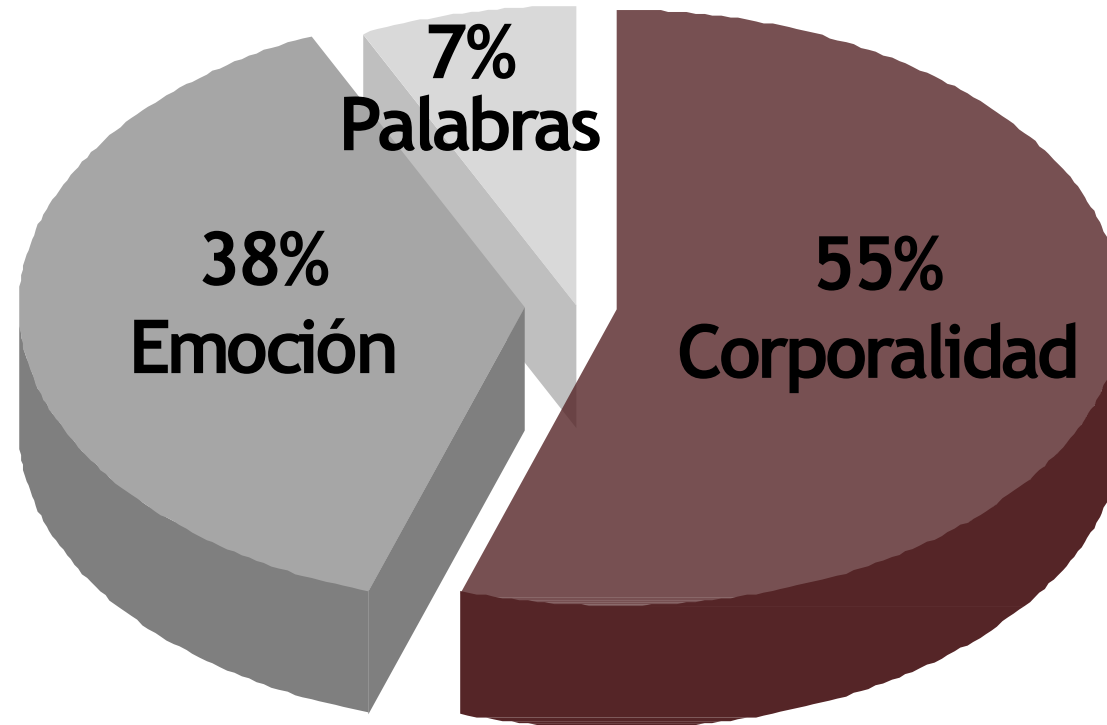
Nos/se
comunicamos/n

y

Nos/se
comportamos/n



Mensajes y comportamientos se apoyan mutuamente
Enviamos mensajes y conductas sobre lo que nosotros valoramos



Fuente: Estudio realizado por la Univ. de California (Escuela de Palo Alto)



Los valores son los cimientos y la brújula emocional de nuestros comportamientos

Definición

1. En latín valere, que quiere decir **vigoroso, sano**
2. En griego axios, que quiere decir **válido o digno**
3. El estudio de los valores se denomina **axiología**, que viene del latín **axis**, que en castellano significa **eje**, el punto sobre el que giran los elementos fundamentales.

“No valoramos las cosas porque sean buenas, sino que son buenas porque las valoramos”

Baruch Spinoza, filósofo Neerlandés, 1632

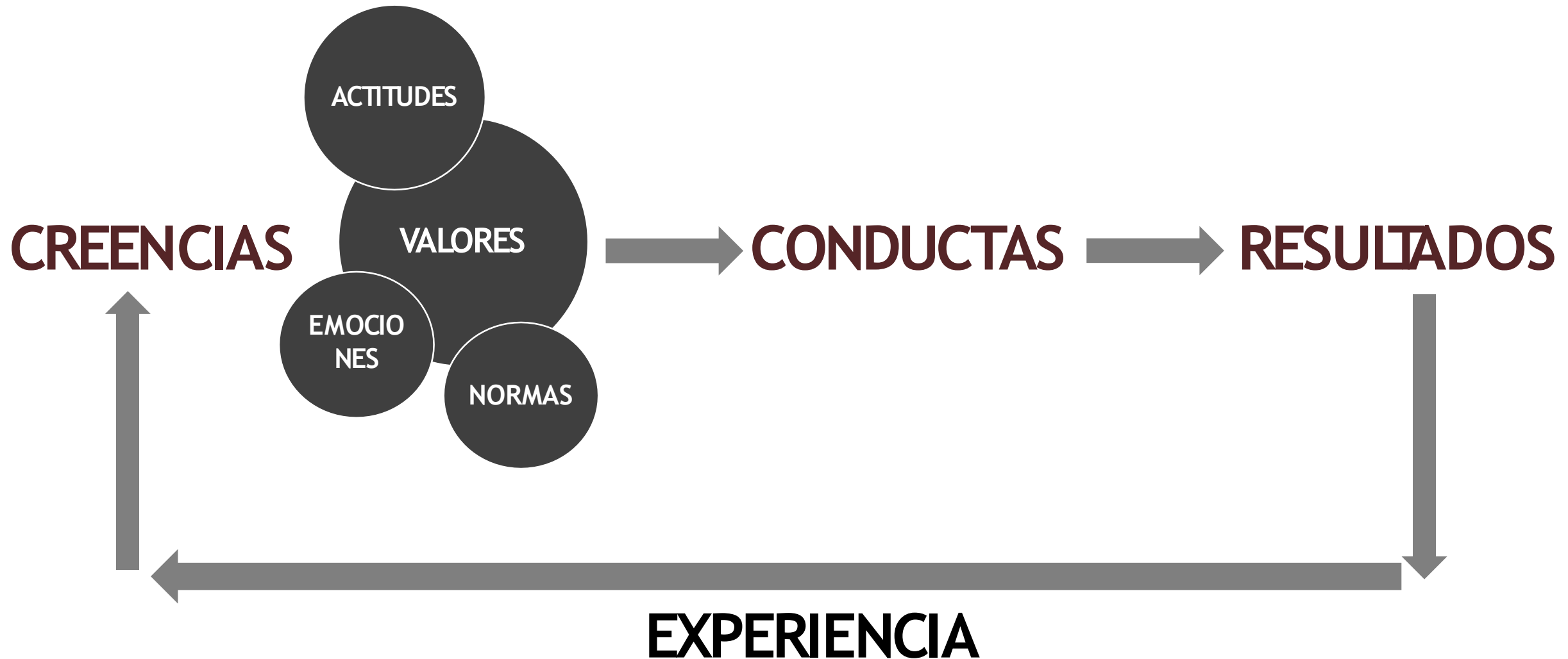
Definición

Valor es la **creencia** perdurable de que una forma concreta de **conducta** o estado final de la existencia es **personal** o **socialmente** preferible al modo opuesto o converso de conducta o estado final de la existencia.

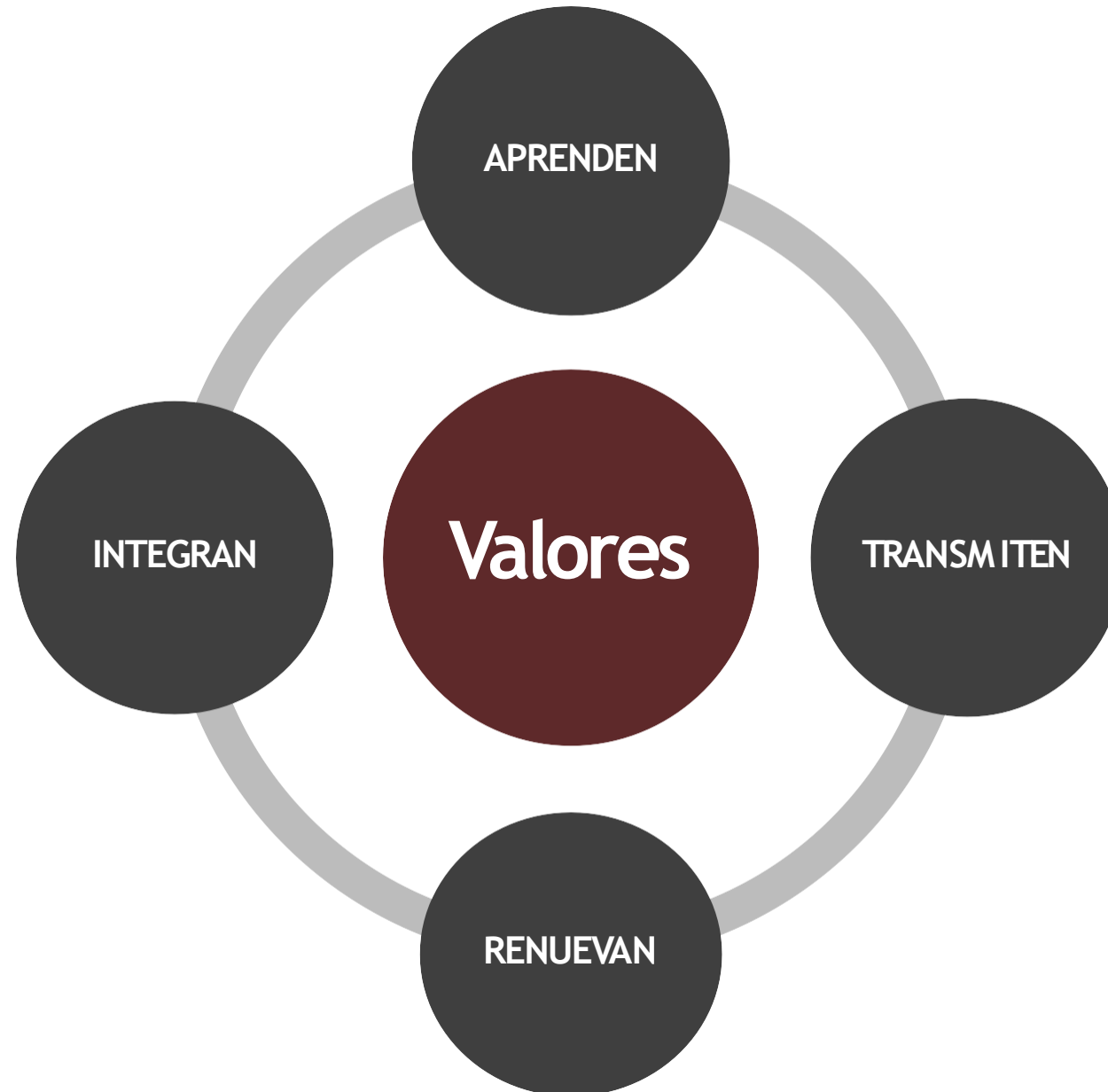
Sistema de valores es una organización perdurable de creencias sobre los modelos preferibles de conducta o estados finales de la existencia en un continuo de importancia relativa”

Milton Rockeach, Universidad de Minesota

Modelo: de valores a resultados



Cómo se forman los valores



De dónde partimos



LAS
PERSONAS

- Valores
- Talento
- Comportamientos
- Actitudes
- Aptitudes

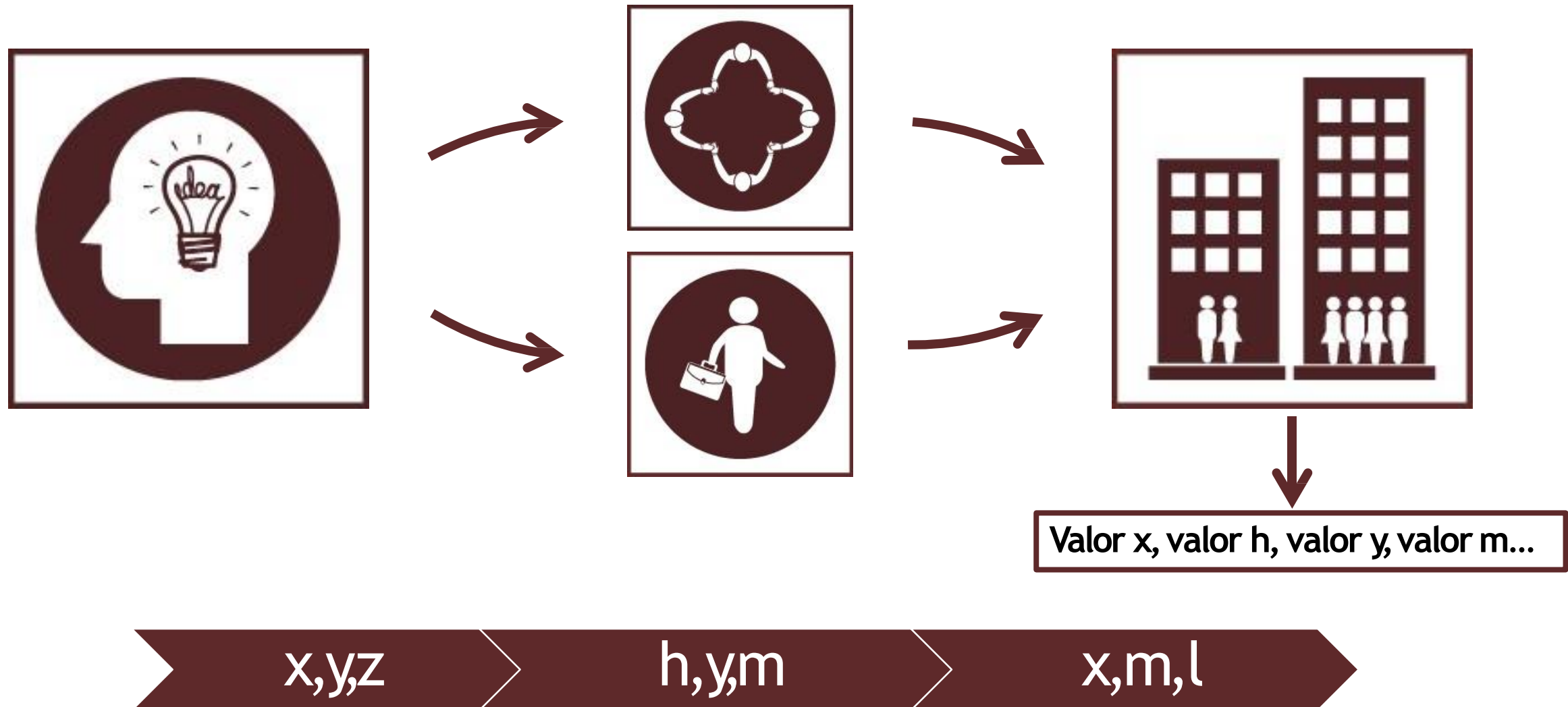
ESTILOS DE
GESTION

- Sistemas de gestión de activos/recursos

RESULTADO
ECONÓMICO E
IMPACTO SOCIAL y
MEDIOAMBIENTAL

ENTORNO GLOBAL, CAMBIANTE Y COMPETITIVO

Cómo se forman los valores en la organización



Qué influye a los valores de la organización

Cambio/Transformación

- ✓ Legislación
- ✓ Reglas del juego
- ✓ Valores sociales
- ✓ Trayectoria éxito/fracaso empresa

**Si tu no determinas los valores de tu entorno,
alguien lo hará**



**Si los dejas al azar, los valores que
surjan quizá no sean los mas
deseables para generar/te valor**

Cómo se aplican los valores en la organización



Los valores guían y dirigen nuestras conductas



**CONDUCTAS=COMPORTAMIENTOS=COMPETENCIAS
PARA GENERAR VALOR**

Corregir los desajustes



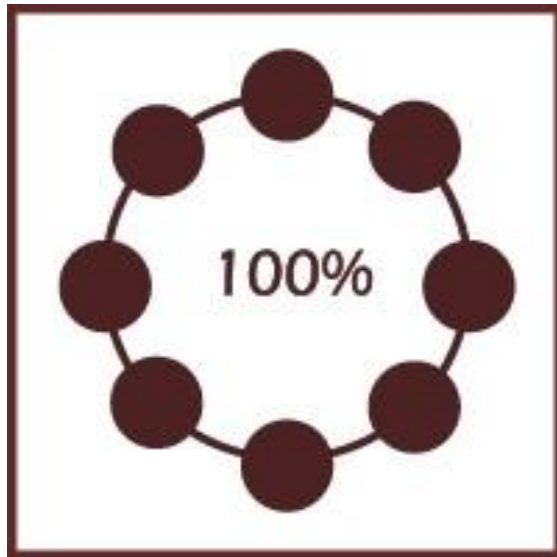
Los desajustes se producen cuando se omiten los valores subyacentes reales

¿Que pasa cuando los valores que se proclaman son distintos a los demostrados?



Valores incoherentes envían mensajes incoherentes y crean confusión e incluso enojo

¿Para qué determinar los valores más importantes?



- ✓ Los valores determinan el CLIMA DEL ENTORNO
- ✓ Los valores marcan el CÓMO HACER EL TRABAJO
- ✓ Los valores ayudan en la TOMA DE DECISIONES
- ✓ Los valores contribuyen a tu LIDERAZGO

Cómo se aplican los valores en la organización

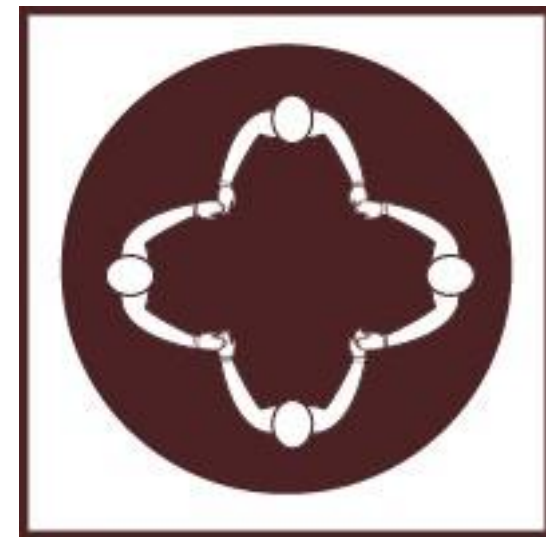


**Elemento Intrínseco
en la CULTURAL
EMPRESARIAL**

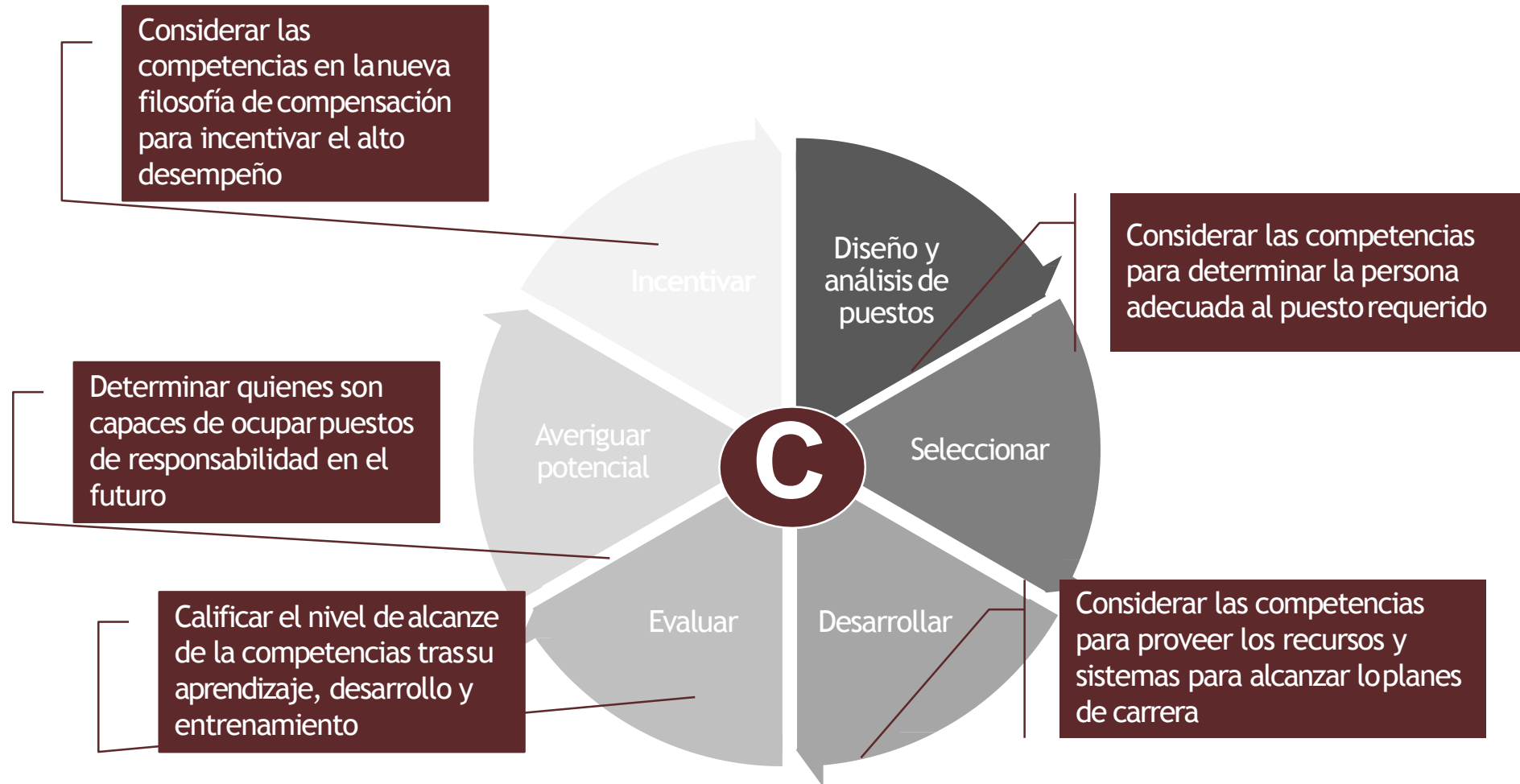
**Nuestros COMPORTAMIENTOS vienen determinados por
nuestros VALORES**

Y tu equipo, ¿se identifica con los valores de la compañía?

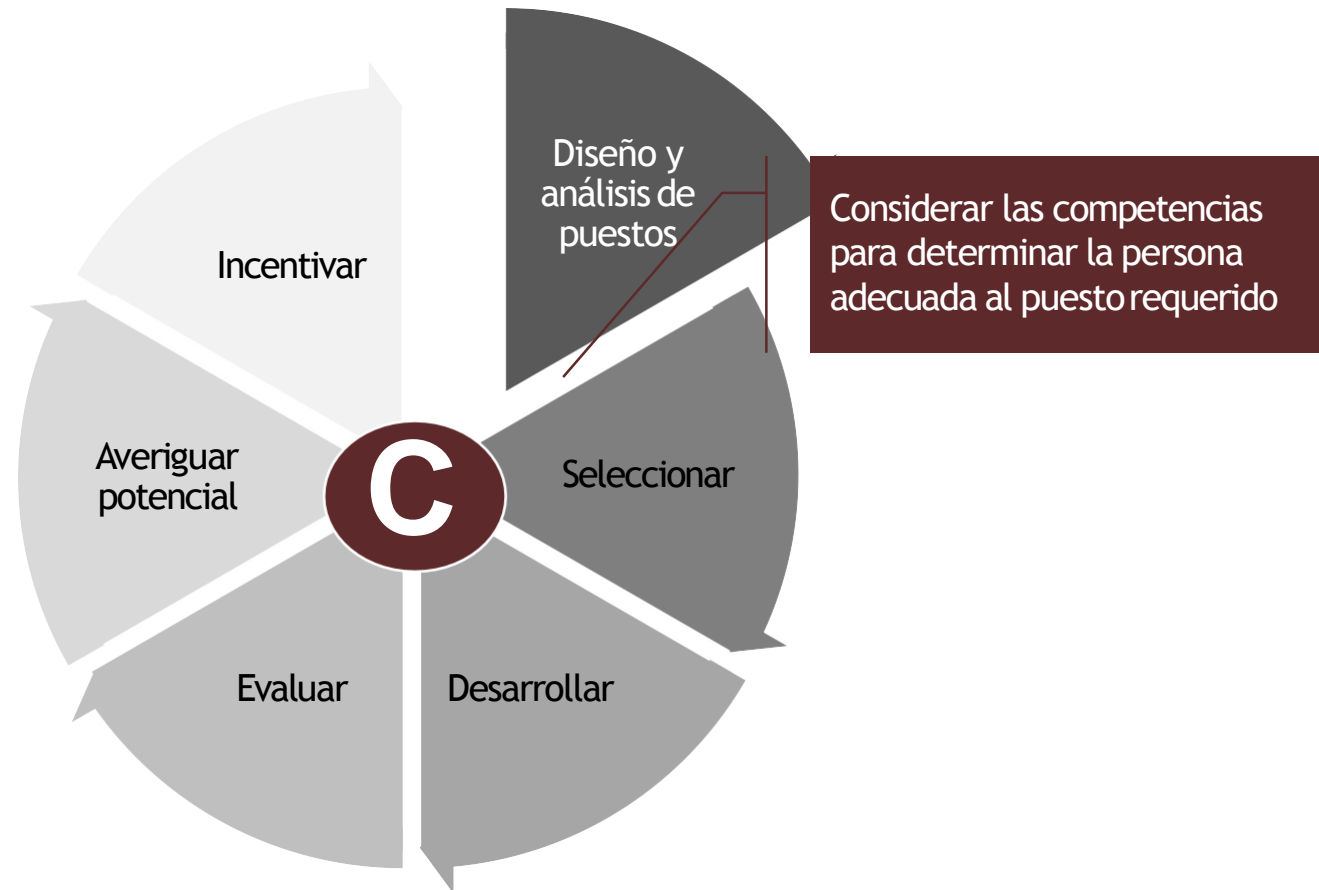
- ✓ Se esfuerza para encajar y adaptarse: conocen el organigrama, sabe dónde se sitúa el/ellos y como funcionan las relaciones intradepartamentales, interdepartamentales y verticales
- ✓ Conoce la misión de su puesto y trabaja a favor de los intereses de la compañía
- ✓ Pone las necesidades de la compañía por delante de las propias dentro de la compañía
- ✓ Conoce los valores de su superior y los de la compañía



Cómo se aplican los valores en la organización



Cómo se aplican los valores en la organización



Diseño y análisis de puestos



Nombre del puesto de trabajo:

Unidad de Negocio

Área / Departamento:

Reporta a:

A) DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Misión del Puesto:

Principales Funciones y tareas:

Relaciones internas y externas.

Formación que necesita:

B) DESCRIPCIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS

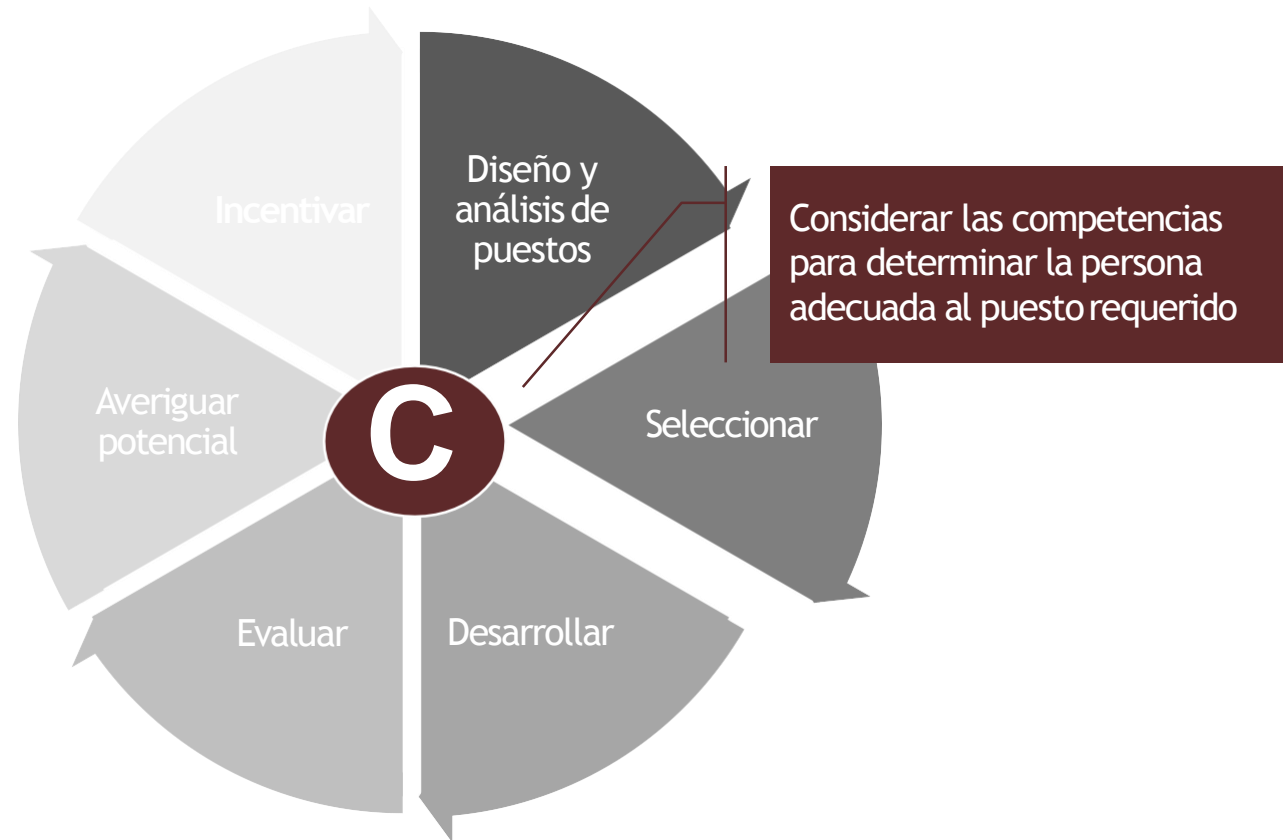
Valores:

Competencias genéricas:

Competencias específicas:

Descripción **OBJETIVA** cuyo hilo conductor sea facilitar al trabajador autonomía en la toma de decisiones.

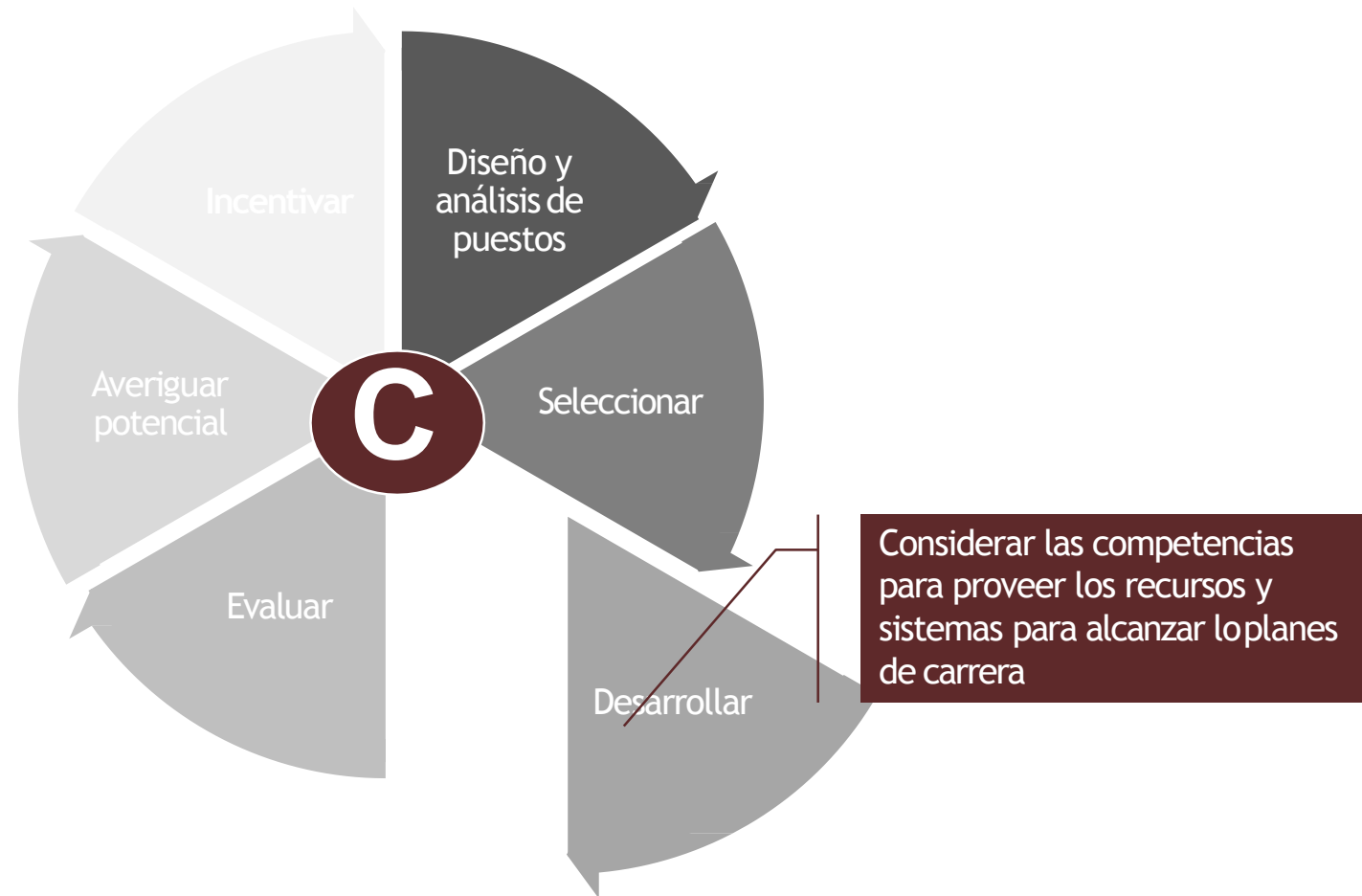
Cómo se aplican los valores en la organización



Comportamientos clave

LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS MÁS BUSCADAS	ORDEN
Manejar la Complejidad (resolver problemas y toma decisiones)	1
Mentalidad Global (reconocer el panorama global e identificar oportunidades)	2
Actuar estratégicamente	3
Promover la innovación	4
Aprovechar las redes sociales (networking)	5
Flexibilidad, Adaptabilidad	6
Inspirar el Compromiso	7
Agilidad para aprender	8

Cómo se aplican los valores en la organización



Desarrollo personas

MÉTODOS ACTIVOS DE APRENDIZAJE



COACHING



MENTORING

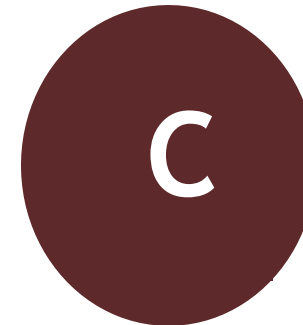


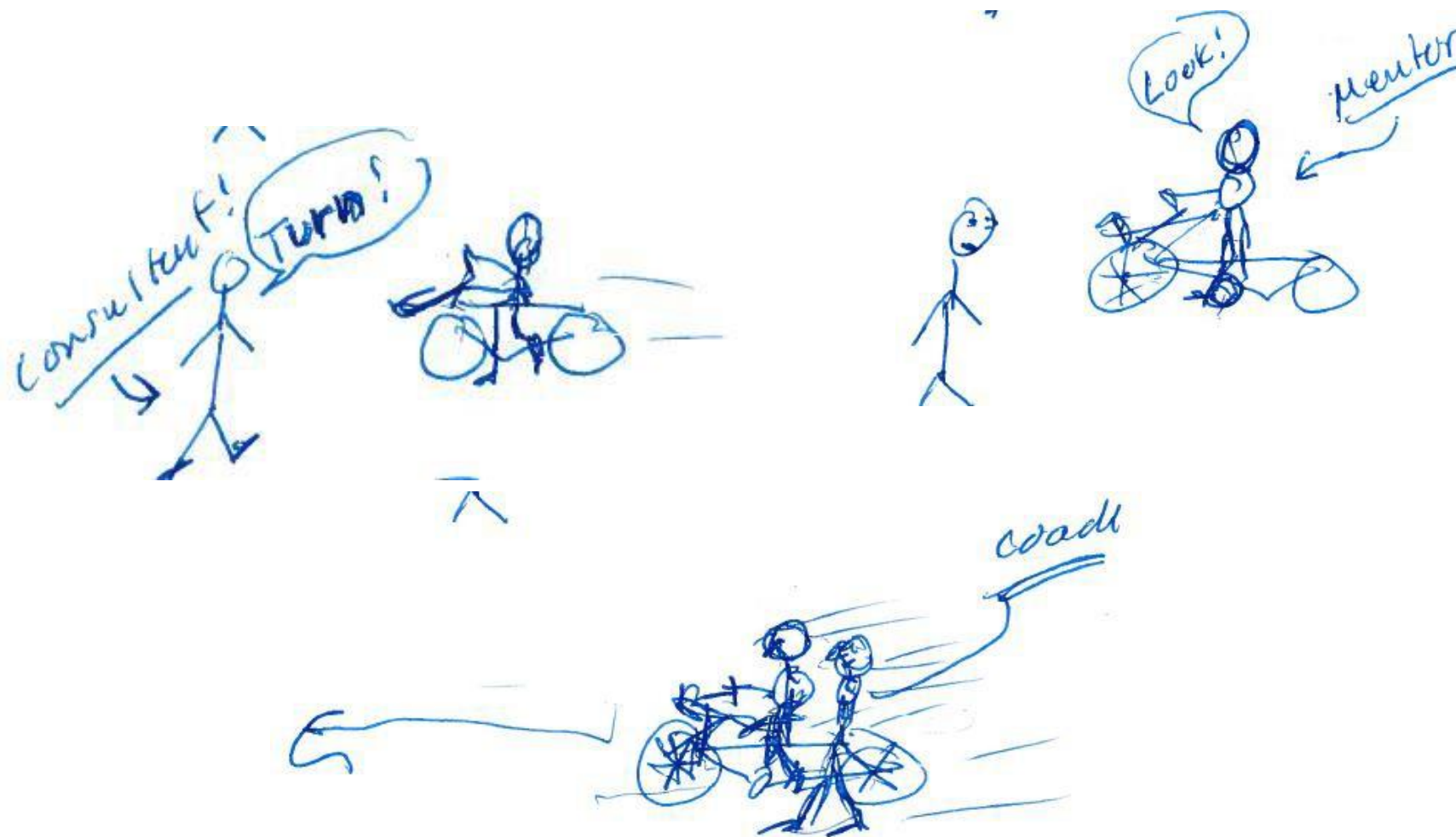
FORM.ESPEC.



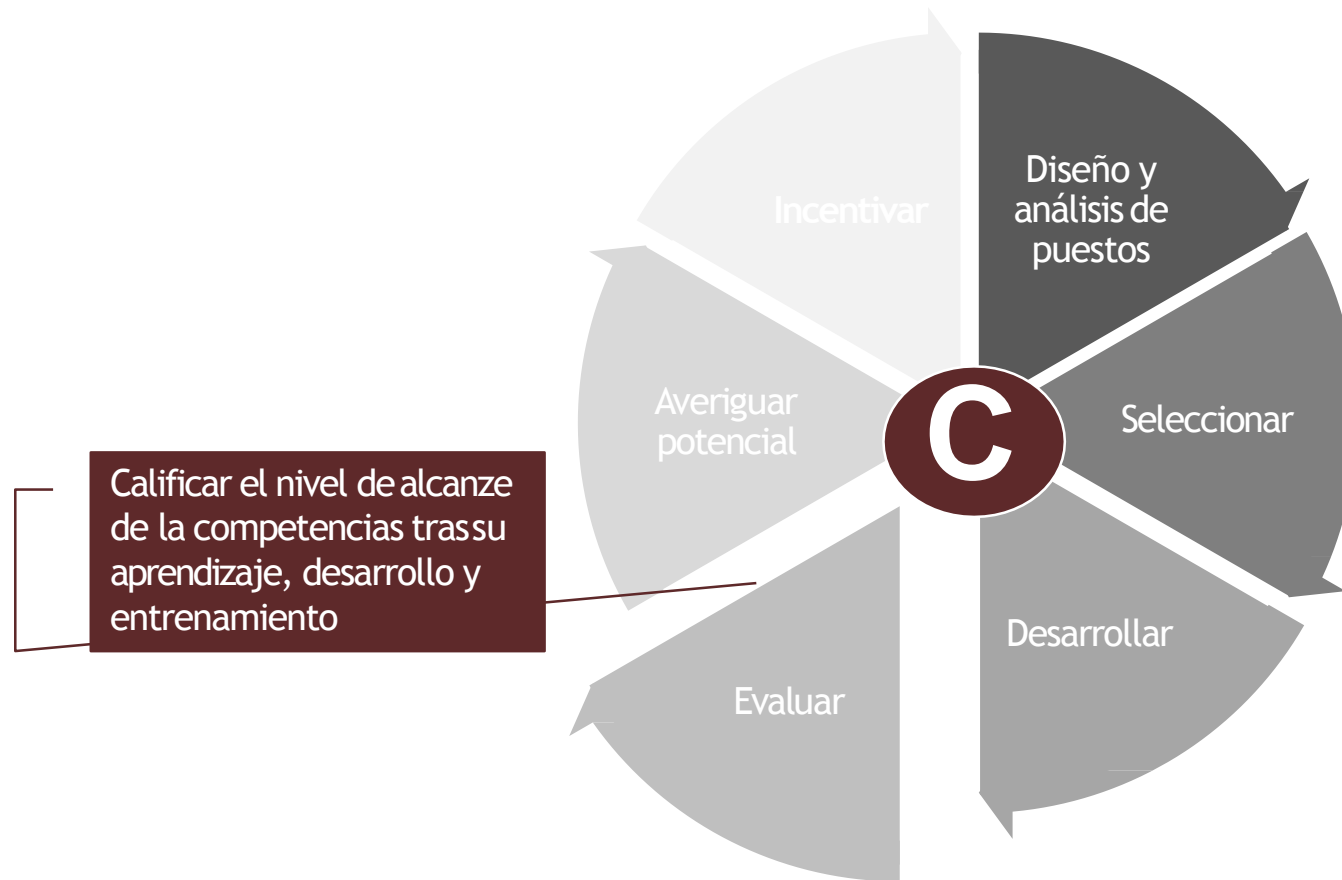
TRAINING

- ✓ No todos los **entornos** son iguales
- ✓ No todas las **empresas** son iguales
- ✓ No todas las **personas** son iguales





Cómo se aplican los valores en la organización



¿Cómo implantar una Evaluación de Desempeño?

¿Analógico ó Digital?



Métodos cualitativos:

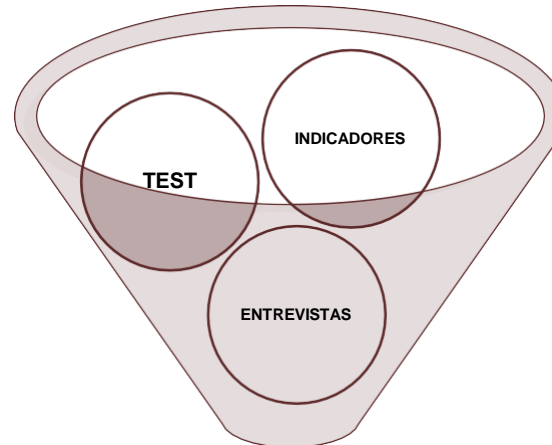
- Entrevistas conductuales
 - Evaluado y Evaluador
 - Evaluado, evaluador y experto

Métodos cuantitativos:

- Test de comportamientos (360°)

¿Cómo implantar una Evaluación de Desempeño?

ELIMINAMOS SEGOS



EVALUACIÓN ÓPTIMA

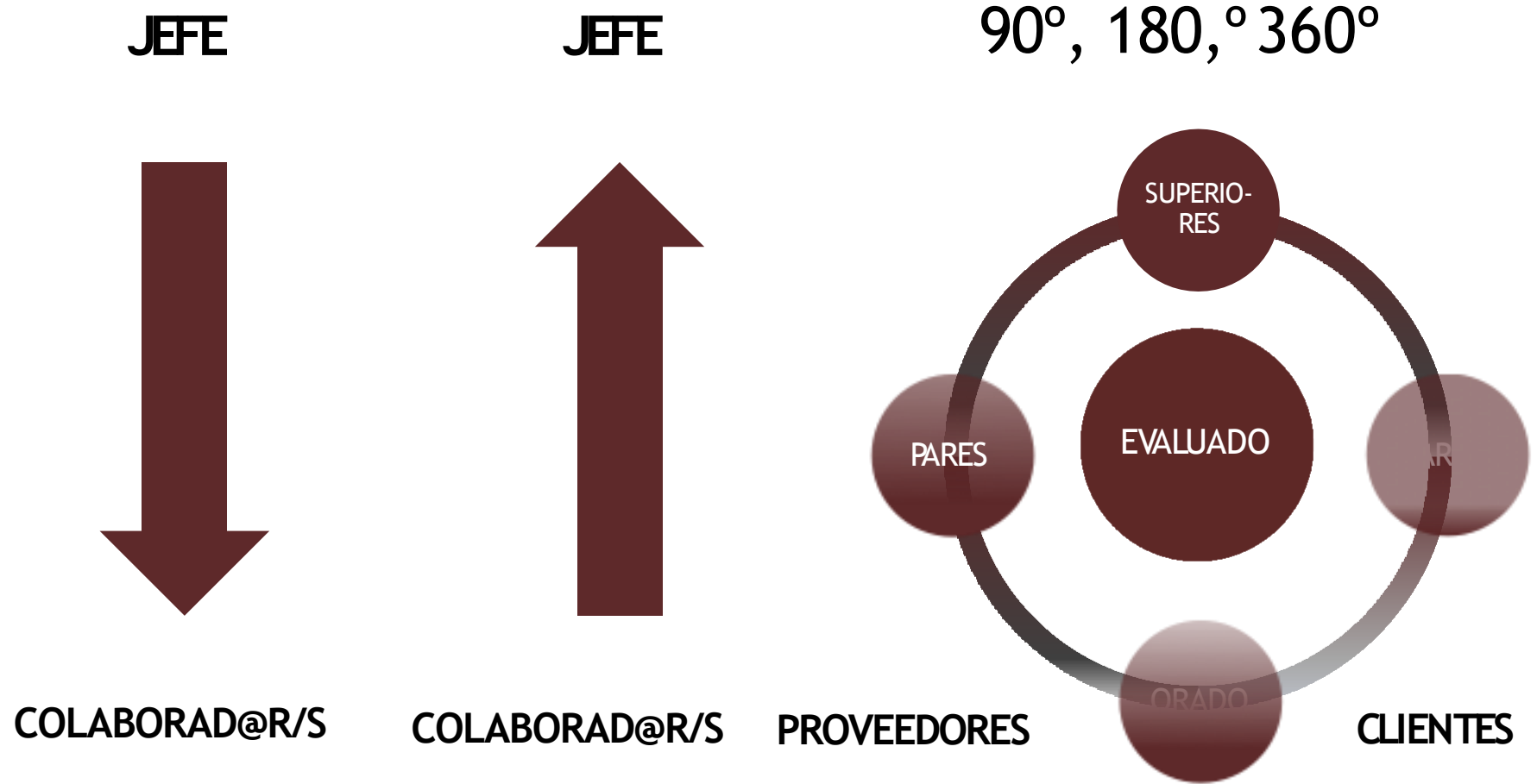
¿Quién evalúa las



41% en empresas Españolas

64 % en empresas Norteamericanas y otras Europeas

Modelos de evaluación



Modelos de evaluación

LO TRADICIONAL		LA TENDENCIA
El jefe	EVALUADOR	El jefe El evaluado Los compañeros Los colaboradores Los clientes
Pasivo receptivo	ROL DEL EVALUADO	Activo
Definidos en los puestos de trabajo y/o procedimientos de trabajo	CRITERIOS	Los fijan los participantes
Período fijo	PERIODICIDAD	El evaluado dice cuando y bajo qué criterios por monitoreos del proceso
Compensación	PROPÓSITO	Multipropósitos individuales y organizacionales

Modelos de evaluación

arima consultores
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

DATOS PERSONALES DEL EVALUADO/A

APELLIDOS Y NOMBRE:		Nº REGISTRO:
UNIDAD ORGANIZATIVA DE DESTINO:		CLAVE:
PLUESTO:		

EVALUADOR/A

APELLIDOS Y NOMBRE:		Nº REGISTRO:
PLUESTO:		ÁREA:

PERIODO EVALUADO

FECHA INICIAL:	FECHA FINAL:
----------------	--------------

EVALUACIÓN GLOBAL:

PONDERACIÓN OBJETIVOS / DESARROLLO PROFESIONAL:

EVALUACIÓN GLOBAL:

ESCALA →

1. Por debajo de la media.
2. En la media.
3. Por encima de la media.

Comentarios del evaluador/a y del evaluado/a

FIRMA DEL EVALUADO/A: FIRMA DEL EVALUADOR/A: FECHA:

OBJETIVOS:

OBJETIVOS EMPRESA

OBJETIVOS EVALUADO | **EVALUACIÓN**

--	--

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVOS EVALUADO	Valoración (1-3): <input type="text"/>
--------------------	--

DESARROLLO PROFESIONAL:

COMPETENCIAS GENERALES DE LA EMPRESA

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL EVALUADO | **EVALUACIÓN**

--	--

EVALUACIÓN DESARROLLO PROFESIONAL

EVALUACIÓN COMPETENCIAS (1-3): <input type="text"/>

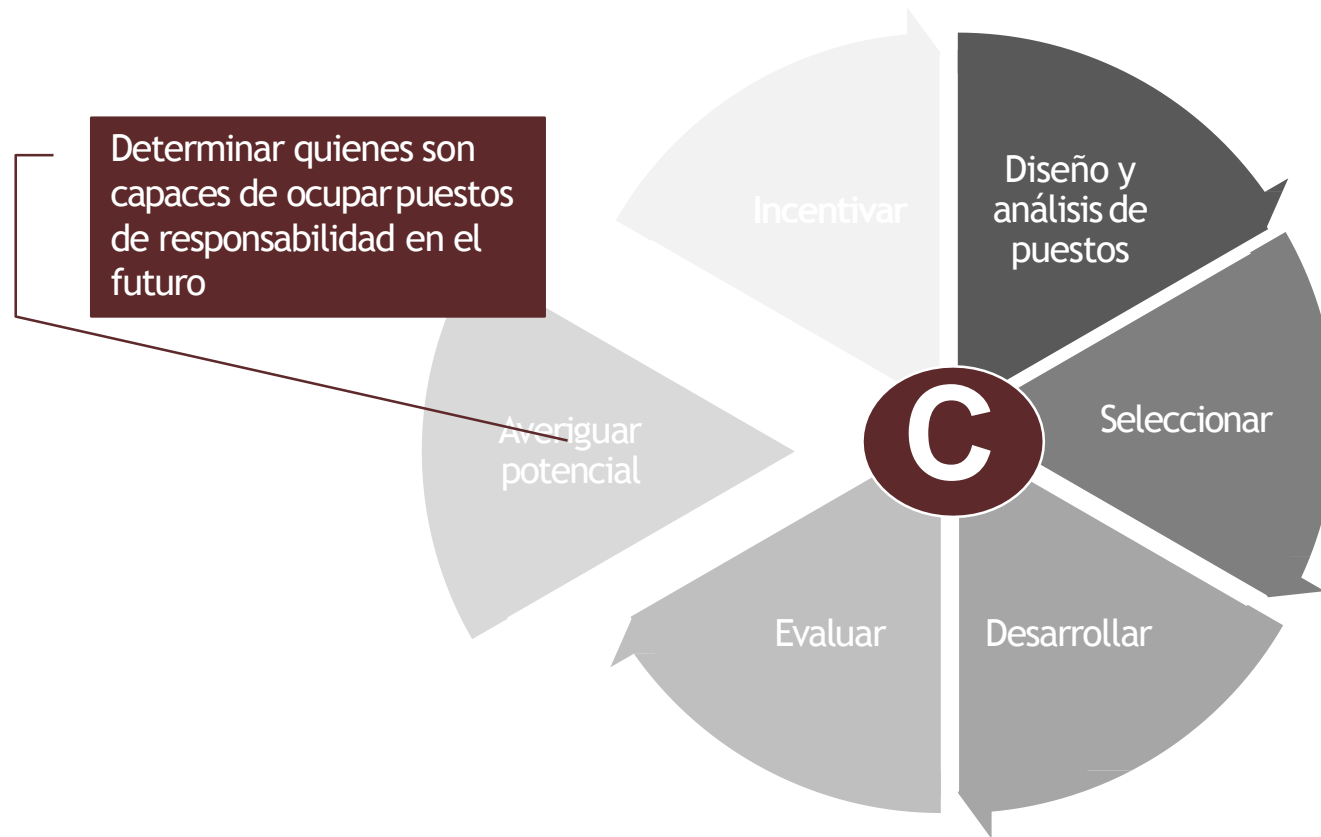
ENTREVISTA FINAL:

OBJETIVOS SIGUIENTE PERIODO

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SIGUIENTE PERIODO

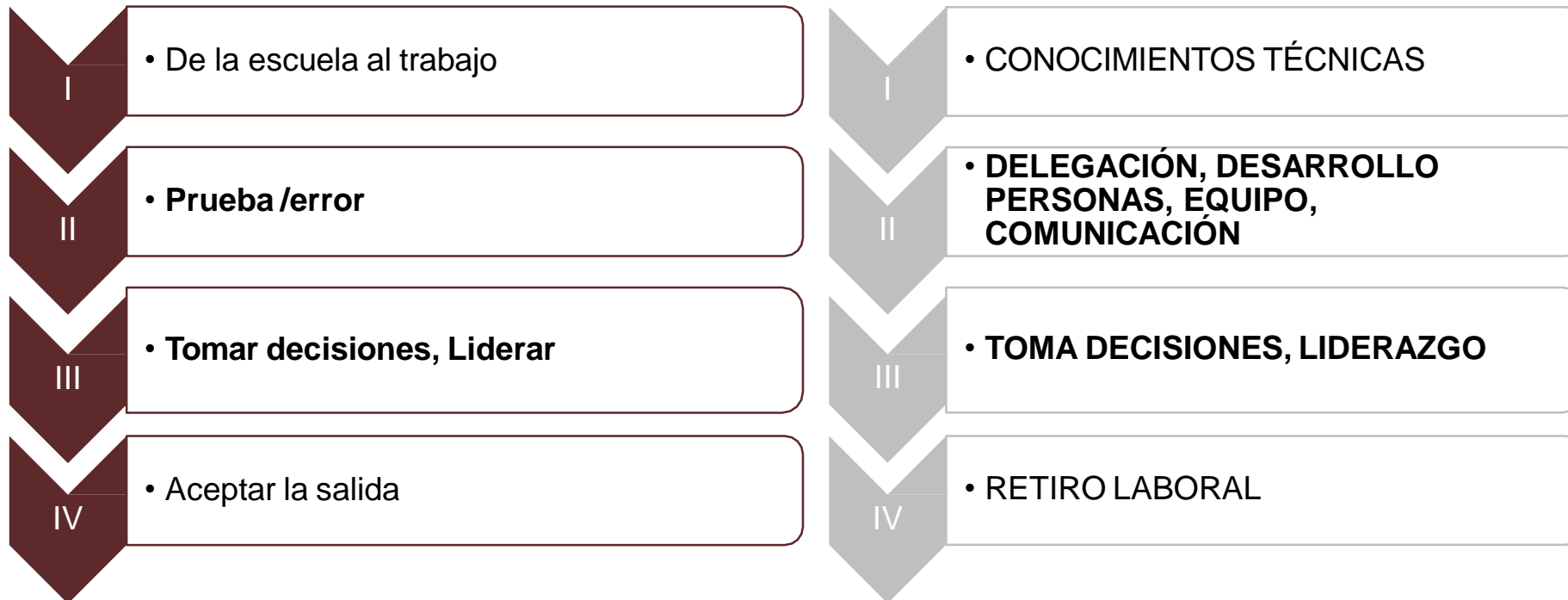
PLAN ACCIÓN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

Cómo se aplican los valores en la organización



AVERIGUAR EL POTENCIAL

4 Etapas en la carrera de un profesional



Sucesión evolutiva de las experiencias de una persona a lo largo del tiempo que facilitan la adquisición, el desarrollo y la optimización de las competencias

Arthur, Hall y Lawrence 1989

AVERIGUAR EL POTENCIAL

Stma. Tradicional: antigüedad, n° horas, dedicación, méritos. No garantiza el desempeño eficaz



Tiempo

Promoción Jerárquica

Plan de carreras



Tengan y desarrollen competencias estratégicas

Stma. Competencias: lo que son capaces de hacer y desempeñar. Lo incorporan a la organización



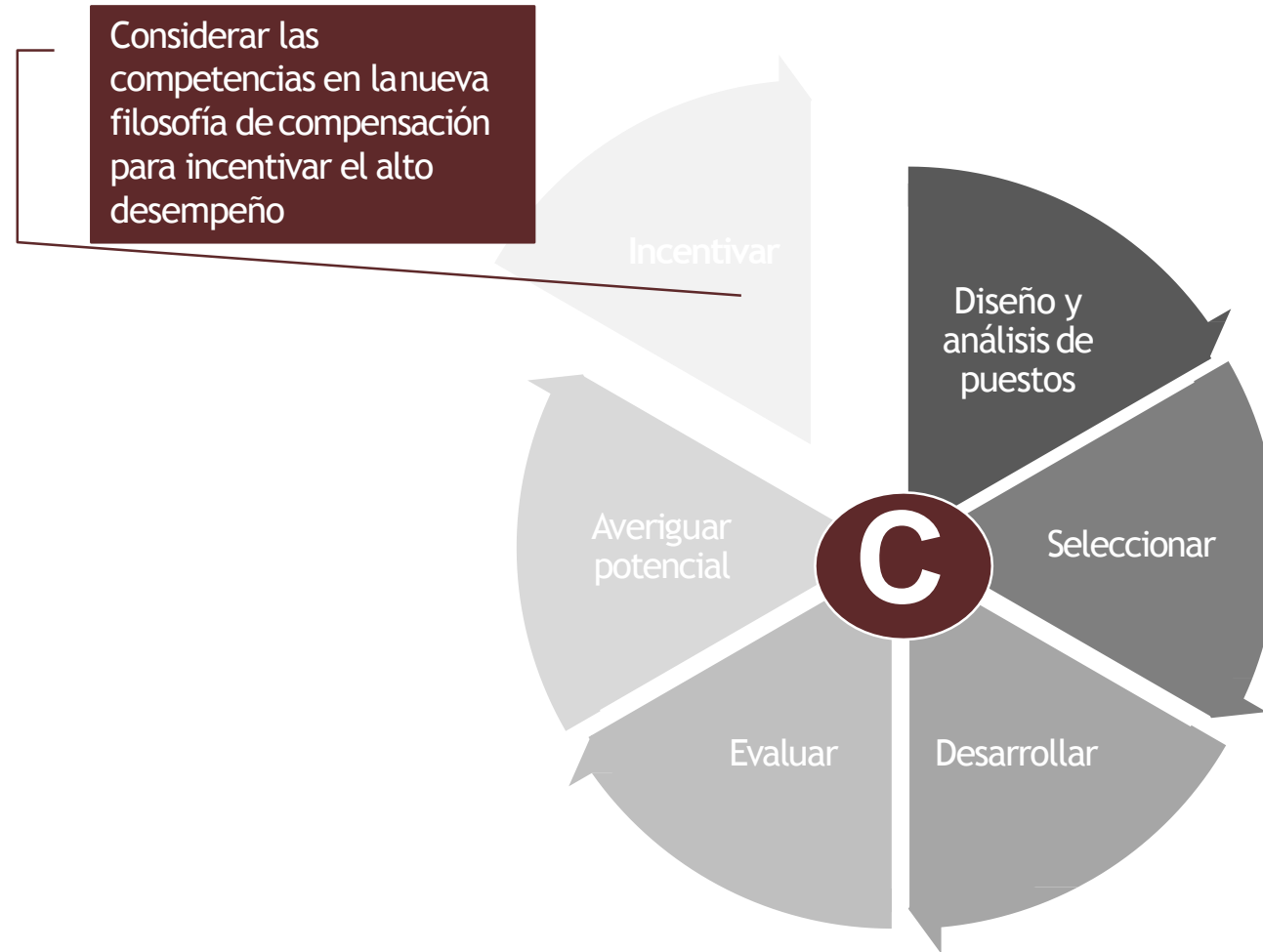
Desempeño

Promoción de Desarrollo

Promoción para todo el personal



Cómo se aplican los valores en la organización



INCENTIVAR vs POLITICA SALARIAL:

SALARIO



Compensa
Atrae
Motiva
Desmotiva
Fideliza
Despide

DE GASTO A INVERSION EN CAPITAL HUMANO

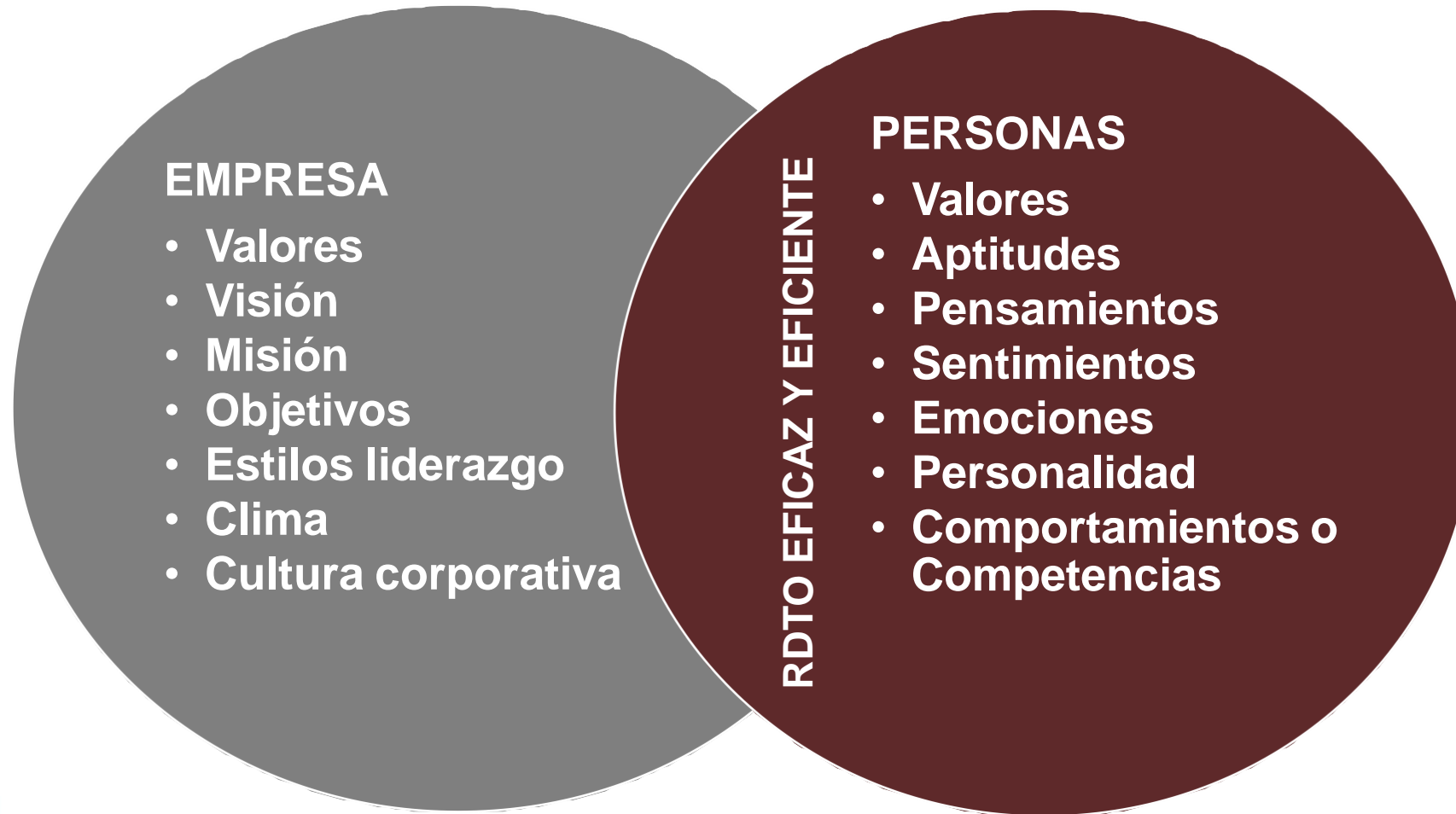
N.B.: En algunos sectores (servicios) alcanza hasta el 80% de la partida gastos.

INCENTIVAR vs POLITICA SALARIAL:



FIJO, VARIABLE c_p , VARIABLE l_p , DIFERIDO, ESPECIE

GESTIÓN PERSONAS



- ✓ TODOS los sistemas tienen sus valores
- ✓ No se pueden dejar los valores al AZAR
- ✓ Los valores se afianzan cuando la COMUNICACIÓN y los COMPORTAMIENTOS están ALINEADOS



“El progreso solo se alcanza mediante el intercambio de opiniones

Filosofo Francés, Karl Popper

GRACIAS

luis@arimaconsultores.com

arimaconsultores.com

@lmartinezcoach