



*Experiencias transformadoras
que dan alas al talento de los líderes
para crear éxito y disfrute en empresas y personas*

Transformación eficaz



Índice

<i>Transformación eficaz</i>	3
<i>Líderes y profesionales</i>	4
El camino de los líderes - Desarrollo integral y estructurado del liderazgo	4
Desarrollador integrado - Experto in-company con packs eficientes y flexibles	7
Mentoring / coaching residente – foco en la aplicación real	8
Evaluación del factor humano (habilidades, personalidad, clima)	10
<i>Equipos sinérgicos</i>	18
Teambuilding	18
Mejora de los equipos 2x4c y alto rendimiento	20
Diversidad personal sinérgica con Big Five	22
Dirección al éxito - Equipos directivos y mejores decisiones estratégicas	24
<i>Transforganización</i>	27
La empresa Zen	27
Implantación sistémica de estrategia, valores y cambio cultural	30
El modelo ReviTalent de habilidades genéricas de liderazgo	31
Organización del talento	34
<i>Caso de éxito</i>	35

Transformación eficaz

"El cambio es siempre el resultado final de todo verdadero aprendizaje". – Leo Buscaglia



La **formación convencional** está bien, pero es un **pobre sucedáneo** de la verdadera transformación de personas, equipos y empresas.

Desde ReviTalent **cuestionamos el modelo tradicional de la formación y consultoría** (en el que se venden horas de trabajo y recetas, sometidos a una serie de limitaciones metodológicas, presupuestarias, organizativas, etc.).



En su lugar nos enfocamos en **proyectos de transformación** para generar **mejoras reales y significativas** en las personas y empresas con las que trabajamos.

Para ello, planteamos proyectos integrales en los que el proceso, los contenidos, las personas, las herramientas y metodologías, etc. se combinan con una finalidad clara: **transformar la realidad del cliente**.



Estos proyectos de transformación se orientan a tres niveles:

- Líderes y profesionales (nivel individual)
- Equipos sinérgicos (nivel equipo)
- Transfororganización (nivel organización)



Líderes y profesionales

Para el desarrollo de líderes y profesionales planteamos 3 alternativas. Todas ellas buscan ir **más allá de la formación y conseguir la trans-formación**, buscando la aplicación en el puesto de trabajo con otro modelo de relación, pero se diferencian según su alcance:

- El camino de los líderes: Desarrollo integral y estructurado del liderazgo
- Desarrollador integrado: Experto in-company con packs eficientes y flexibles
- Mentoring / coaching residente: Foco en la aplicación real
- Evaluación de habilidades y personalidad

El camino de los líderes - Desarrollo integral y estructurado del liderazgo

¿Formación o aprendizaje?

La **formación en liderazgo**, tal como se ha realizado en los últimos años en la mayoría de empresas, simplemente **no funciona**. A pesar de que se gaste mucho dinero y dinero, y de que los cursos y formadores sean buenos, los **participantes en cursos no mejoran** consistentemente sus comportamientos al volver a dirigir personas en su **realidad**. Formar no equivale a aprender y aplicar.

Hemos estudiado con nuestros clientes las **diversas razones** metodológicas, organizativas, psicológicas y económicas por las que esto sucede, y hemos creado un modelo para nuestros programas integrales de desarrollo del liderazgo.

El **liderazgo no es un conocimiento** que se aprende sentado durante unas horas. Es un conjunto complejo de rasgos y habilidades que requieren un **proceso integral de aprendizaje**.

El camino de los líderes

Es el único y radical programa de liderazgo y habilidades con:

- **Éxito garantizado**
- **Entrenador personal**
- **Tarifa plana**

Proceso de trabajo:





1. **Medición** 360°, feedback, concienciación, **selección** de participantes, consenso sobre habilidades a trabajar y **KPIs**, preparación del programa



2. **Aprendizaje** y práctica
- Formación en habilidades
- Mentoring grupal / individual
- Materiales didácticos



3. **Entrenamiento** y apoyo
- Ejercicios y prácticas
- Planes de acción y proyectos
- Entrevistas de seguimiento y tutorías



4. Refuerzo, medición 360° post y revisión de **resultados**

Claves:

- **Mejora garantizada** de **KPIs** consensuados y de un **10%** en **habilidades** con más carencias
- Medición **360° antes y después**, en 6 meses
- Itinerarios y **contenidos a medida** según las necesidades reales del colectivo
- **Entrenador personal** (mentoring para los participantes)
- Facturación "sin taxímetro", según **packs eficientes y flexibles**, con variable según resultados (ver packs de "desarrollador integrado")
- Selección de participantes y empresas altamente **involucrados**
- **Grupos abiertos** multi-empresa o in-company

Ejemplo de proyecto realizado (temáticas a adaptar en cada caso):



Beneficios para la **empresa**:

- ✓ Deja de perder **tiempo y dinero** en cursos sin resultados
- ✓ Mide, controla y rentabiliza la **inversión** en liderazgo eligiendo tus KPIs de impacto en negocio
- ✓ Convierte a tus managers en **líderes** de personas
- ✓ Retén y atrae el **talento**, y mejora el **ambiente** en sus equipos
- ✓ Amplía su **visión** y **recursos** en un programa abierto multiempresa
- ✓ Satisface las necesidades **específicas** de cada manager

Beneficios para el **participante**:

- ✓ **Descubre** cómo te perciben tu entorno y tu equipo
- ✓ Desarrolla las **habilidades** directivas que **tú** más necesitas
- ✓ Mejora y demuestra tus resultados de **negocio**
- ✓ Aprovecha los recursos y experiencia de **tu mentor**
- ✓ **Certifica** tu nivel de liderazgo e impulsa tu **carrera** profesional
- ✓ Mejora tus relaciones y **disfruta** más en el trabajo

¿El **resultado**? Cuando hemos podido medir las habilidades antes y después del itinerario, el entorno de los participantes reconoce una **mejora media del 12% en sus habilidades directivas**.

De hecho estamos tan convencidos y comprometidos que ligamos una parte de la facturación al éxito. Si hemos despertado tu curiosidad consúltanos los detalles, te sorprenderán aún más.

Desarrollador integrado - Experto in-company con packs eficientes y flexibles

Para resolver un problema primero hay que reconocerlo: **El desarrollo de profesionales en empresa es bastante ineficaz e ineficiente**. La transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo es incierta, hay un gran gasto de recursos con retorno dudoso y modelos de relación muy pobres e incómodos entre clientes y proveedores. Pero... ¿Y si convertimos la **ineficiencia en valor compartido**?



Nuestra propuesta: disfruta de un experto en desarrollo integrado en tu empresa, para **pasar de la formación a la trans-formación**.

El concepto del "desarrollador integrado":

- **Experto en desarrollo** en y para tu empresa
- **Relación** de confianza y ganancia mutua
- Foco en la aplicación **real**
- **Integración de servicios** de desarrollo (formación, coaching, mentoring, evaluación y consultoría de RRHH)
- Aplicable en programas integrales de desarrollo de **ReviTalent** (el camino de los líderes) o en otros **planes de desarrollo propios** de la empresa
- **Packs precontratados** flexibles y eficientes, combinando formación con días "extra"
- Servicios y fechas a **consensuar** con el cliente



- Compromiso real: 20% de la facturación ligada a **resultados** o satisfacción

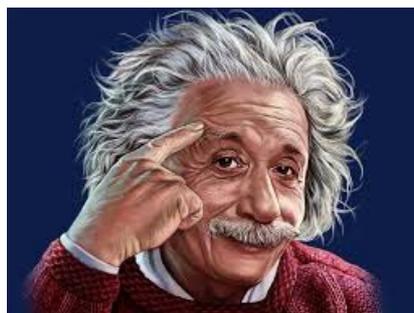
Packs:

OPCIONES	Días totales	Días facturables	Días extra	Ahorro
Cliente BRONCE	10	7	3	16%
Cliente PLATA	20	14	6	20%
Partner ORO	30	21	9	25%
Partner PLATINO	40	28	12	30%

(Consultar los detalles y el variable del 20% según resultados)

Los **beneficios para el cliente** son claros:

- Entrenamiento eficaz en el **puesto de trabajo**
- Mayor **adaptación y conocimiento** de la empresa
- **Impacto en el negocio** directo y visible
- Pasar de gastar en formación a **invertir en transformación**
- **Superar límites** presupuestarios, metodológicos, culturales y organizativos
- **Facilidad** de interlocución y organización
- Sencillez, flexibilidad y **economía (ahorro entre un 16 y un 30% respecto a la facturación tradicional)**



Mentoring / coaching residente – foco en la aplicación real

El **coaching y el mentoring** son metodologías de desarrollo de **alto impacto** y que generan una gran transferencia al puesto de trabajo, pero aún tienen **poca implantación** en las empresas españolas.

Hay diversos motivos, por ejemplo:

- Coste y eficiencia para el cliente en comparación con otras metodologías de desarrollo



- Abuso y mal uso del coaching como etiqueta con fines comerciales por profesionales no cualificados
- Resistencias entre los directivos y dificultad para la venta interna
- Ineficiencia en la gestión de agendas al hacer sesiones sueltas e irregulares o con desplazamientos para personas muy ocupadas
- Falta de conocimiento del coach sobre la organización

Por eso proponemos **packs de mentoring / coaching residente** en tu empresa, con un **descuento del 20%** respecto a sesiones o procesos aislados, y que incluyen 10 jornadas completas in-company en cada una de las cuales agendar hasta 5 sesiones. Por ejemplo, se puede dar servicio a 10 directivos, mediante procesos de 5 sesiones durante 10 jornadas.

- ✓ Dispón de un **coach / mentor** experto en tu organización y sus líderes
- ✓ **Complementa** tus programas de formación
- ✓ Refuerza la **aplicación** al puesto de trabajo
- ✓ Atiende necesidades **individuales**
- ✓ Entrena a los líderes en sus retos del **día a día**
- ✓ Packs de 10 jornadas completas (hasta 50 sesiones) con un **descuento** de un **20%**. (Packs no acumulables a otras ofertas o programas.)

Si quieres más información, pregúntanos. ¡Ahora tu empresa puede permitirse el coaching o el mentoring!



Evaluación del factor humano (habilidades, personalidad, clima)

“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.” – Sun Tzu

Diagnóstico / certificación del talento individual

La **calidad de los directivos** tiene un impacto claro en los resultados de negocio y el ambiente de trabajo, y **para mejorarla hay que empezar por medirla.**



Conocer el perfil de competencias o habilidades de una persona es fundamental para establecer planes de formación, para hacer selección interna, para localizar los altos potenciales, etc. En definitiva, **si no mides el talento no lo puedes gestionar.**

Por eso medimos diferentes aspectos (personalidad, competencias y habilidades, etc.) usando diferentes **herramientas:**

- **Entrevista de Incidentes Críticos:** Entrevista en la que, siguiendo un método muy específico de entrevista y codificación, se obtiene el perfil de competencias de un profesional con una alta fiabilidad.
- **Medición on-line multifuente (180° / 360°):** La Evaluación multifuente recoge la percepción de aquellas personas que tienen contacto directo con el evaluado (colaboradores, jefes, colaterales, uno mismo, clientes, etc.), lo cual es muy revelador y es el primer paso para la mejora. Idealmente debería hacerse tanto antes como después del desarrollo. La plataforma on-line facilita y automatiza los tests e informes.
- **Centro de evaluación:** Combinación de varias metodologías: tests y pruebas, encuestas simples o multifuente, entrevista de incidentes



críticos, dinámicas de grupo y role-plays, casos y simulaciones, etc. Es la manera de evaluar más completa y con mayor validez predictiva.

Evaluación 360º de habilidades de liderazgo

Propósito de la evaluación 360º

"El 65% de los profesionales encuestados preferirían que despidieran a su jefe antes que una subida de sueldo. Pero los jefes no son conscientes de sus puntos fuertes y áreas de mejora."

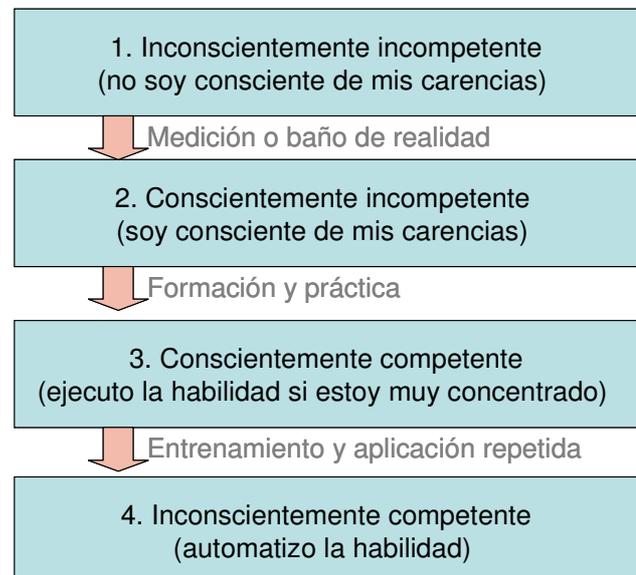
"En un entorno en el que los productos, la tecnología, los procesos y el capital son fácilmente adquiribles... ¿Qué nos queda para diferenciarnos de la competencia? Gente capacitada para liderar organizaciones y equipos" - Lester Thurow

"Lo que se mide se hace. Si no puedes medir lo que quieres, acabas queriendo lo que puedes medir"- Tom Peters

Hoy en día más que nunca es primordial para cualquier empresa gestionar y mejorar las habilidades y competencias de sus directivos actuales y potenciales, ya que su calidad es una de las principales claves del éxito personal y empresarial¹.

Sin embargo, el **desarrollo y mejora de habilidades y competencias**, especialmente en profesionales adultos, es **complicado**. Requiere un proceso bien estructurado de desarrollo, que normalmente empieza por un **diagnóstico inicial**, sigue por una formación y culmina con otros mecanismos de seguimiento,

PROCESO DE MEJORA DE LAS HABILIDADES



¹ La influencia de los directivos en diversos estudios empíricos (Fiedler, Carson y Alexander, 1984; Tho Waldman, Ramirez y House, 1996; House et al., 1971). Los roles directivos importantes (Hambrick y Mason, 1984, p. 194; Barrick, Day, Lord, y Alexander, 1991; Day y Lord, 1988; Hitt y Tyler, 1991; Weiner y Mahoney, 1981). Zaccaro y Klimoski (2001, pp.10): "las cualidades y características personales de los líderes juegan un papel extraordinario."

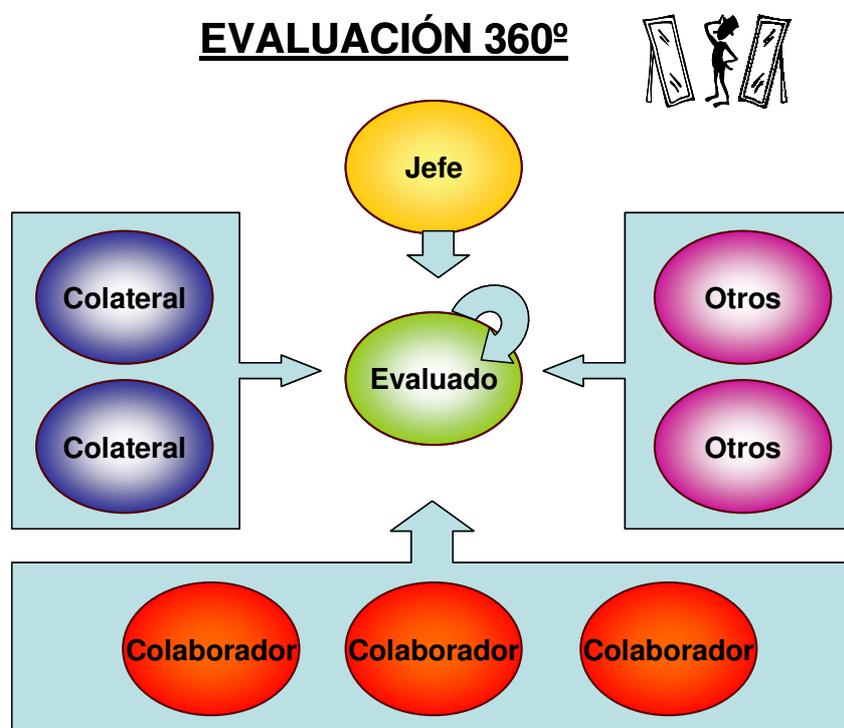
desarrollo y entrenamiento de la habilidad.

Dentro de semejante proceso de desarrollo, nuestra experiencia nos dice que una buena medición de los puntos fuertes y áreas de mejora es la base de la **implicación, credibilidad y eficacia** del desarrollo.

Descripción de la evaluación multifuente

Este informe es el resultado de las **percepciones de diferentes personas respecto a los comportamientos** evidenciadas por un individuo.

La Evaluación 360° trata de recoger información sobre intangibles difíciles de medir, preguntando la percepción de aquellas personas que tienen contacto directo con el evaluado, para poder compararla con la suya propia.



Su objetivo último es **ayudar al desarrollo personal y profesional** del evaluado. Es un informe **confidencial**, realizado por expertos independientes, y en ningún caso será utilizado para otros fines.

Al comparar la propia percepción con las de otras personas, la actitud más interesante no es discutir cuál es la realidad (al fin y al cabo tanto unas como otras son percepciones subjetivas) ni quién habrá puntuado alto o bajo, sino reflexionar sobre qué **oportunidades de mejora** nos descubren.

En el informe se analizarán diversas habilidades profesionales y directivas genéricas, así como la influencia de dichas habilidades en el proceso de gestión y en los resultados percibidos por su entorno.

Extractos del informe

El informe de evaluación de cada líder, de unas 34 páginas de extensión, aporta una visión completa y detallada de 24 habilidades, 8 etapas de la gestión y toma de decisiones, y los resultados percibidos del evaluado, entre otros conceptos.

Las medias de las valoraciones ajenas para cada habilidad son las siguientes:

		HABILIDADES DIRECTIVAS GENERICAS			
		AUTO-GESTIÓN	GESTIÓN DE OTROS	GESTIÓN DE LA TAREA	
ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN	1. COMPRENDER	1.1. Conseguir información	Presencia	Búsquedas y organización de la información	
		4,6	4,4	3,4	
	2. DECIDIR Y PLANIFICAR	1.2. Entender la situación	4,5	3,8	3,3
		2.1. Fijar objetivos	4,3	4,1	4,2
		2.2. Generar alternativas	4,6	4,3	3,3
		2.3. Decidir	4,3	4,5	3,9
	3 REALIZAR	2.4. Organizar	4,6	4,9	4
		3.1. Adaptar	4,6	3,2	3,7
		3.2. Conseguir resultados	4,6	4,5	3,5
			4,2		

RESULTADOS			
Percibidos por su entorno	Éxito personal del evaluado	Éxito relacional del evaluado	Acierto en las decisiones
Satisfacción de los empleados	4,4	4,6	4,4
		Clima	

Permite comparar la auto-percepción con la percepción (agregada y anónima) desde cada uno de los puntos de vista de su entorno (jefe, colaboradores, colaterales, otros).

	Auto	Media otros	Jefes	Colaterales	Externos	Colab.	Dispersión
Presencia							
Actual	5	4,6	5	4	5	4,1	0,47
Referencia	4	4,5	5	4,3	4	4,2	0,38
Auto-consciencia y humildad							
Actual	4	3,9	3	5	4	4,4	0,66
Referencia	4	3,4	3	3	4	3,8	0,47
Sentido e integridad							
Actual	5	4,3	5	4	3	4,4	0,74
Referencia	3	4	5	3	3	4,2	0,84
Enfoque en soluciones							
Actual	5	4	4	3	4	4,8	0,71
Referencia	3	3,4	3	2,2	5	3,8	0,95
Iniciativa y auto-confianza							
Actual	4	3,4	3	3	4	3,9	0,48

Además, se enfoca en las habilidades mejor y peor valoradas, detallando comportamientos del nivel actual y recomendaciones para mejorarlo.

Potenciar puntos fuertes

- MANDO Y DELEGACIÓN

- DELEGAR

Repartir, asignar y comunicar eficazmente a/con otros tareas e instrucciones, resultados esperados y responsabilidades (aunque se formulen para ser percibidas como peticiones o sugerencias) y/o delegar en ellos (según su madurez y capacidad) las decisiones e iniciativas para alcanzar un objetivo. El foco es la capacitación y autonomía a medio y largo plazo del colaborador y no tanto la eficiencia a corto plazo.

Expresar expectativas positivas y mostrar confianza en las capacidades de la otra persona.

Compartir responsabilidades (no tareas), y establecer con claridad estándares de calidad o rendimiento que sean ambiciosos pero factibles.

Definir los sistemas y variables que se van a utilizar para gestionar esas responsabilidades, así como la autonomía, el apoyo y los medios adecuados según la persona y la situación.

Haber preparado previamente la delegación y su comunicación para conseguir la implicación del delegado.

Acompañar y ayudar inicialmente, dejar más autonomía de forma progresiva.

Dar a las personas nuevas responsabilidades ambiciosas, dejar tiempo para que las personas aprendan y prueben, permitir experimentar y cometer errores en entornos de riesgo moderados (cultura del aprendizaje a través del error, en vez de la estigmatización del fracaso).

Intervenir o corregir sólo cuando es necesario, prefiriendo que la persona delegada aprenda mejor que enseñarle.

También permite ampliar la información cuantitativa con textos cualitativos para una mejor comprensión.

Aspectos cualitativos

Los participantes han estimado oportuno redactar los siguientes comentarios cualitativos, que reproducimos literalmente

Opinión cualitativa de sus evaluadores (actual)

¿Cuáles son sus principales fortalezas? Pon algún ejemplo

comprensión y liderazgo

Es muy locuaz y habla bien

Sabe escuchar

sabe escuchar a la gente ante un problema o una situación complicada ,intenta resolverlas de la mejor forma posible preguntando a la gente para tener toda la informacion y dar la mejor solucion.

ante un buen trabajo siempre lo agradece y te hace participe de muchas decisiones haciendo que todos seamos un equipo

LA RESPONSABILIDAD DEL TRABAJO

TANSMITE MUY BIEN LA INFORMACIÓN

resolutivo ante problemas.



Evaluación de personalidad aplicada al entorno profesional

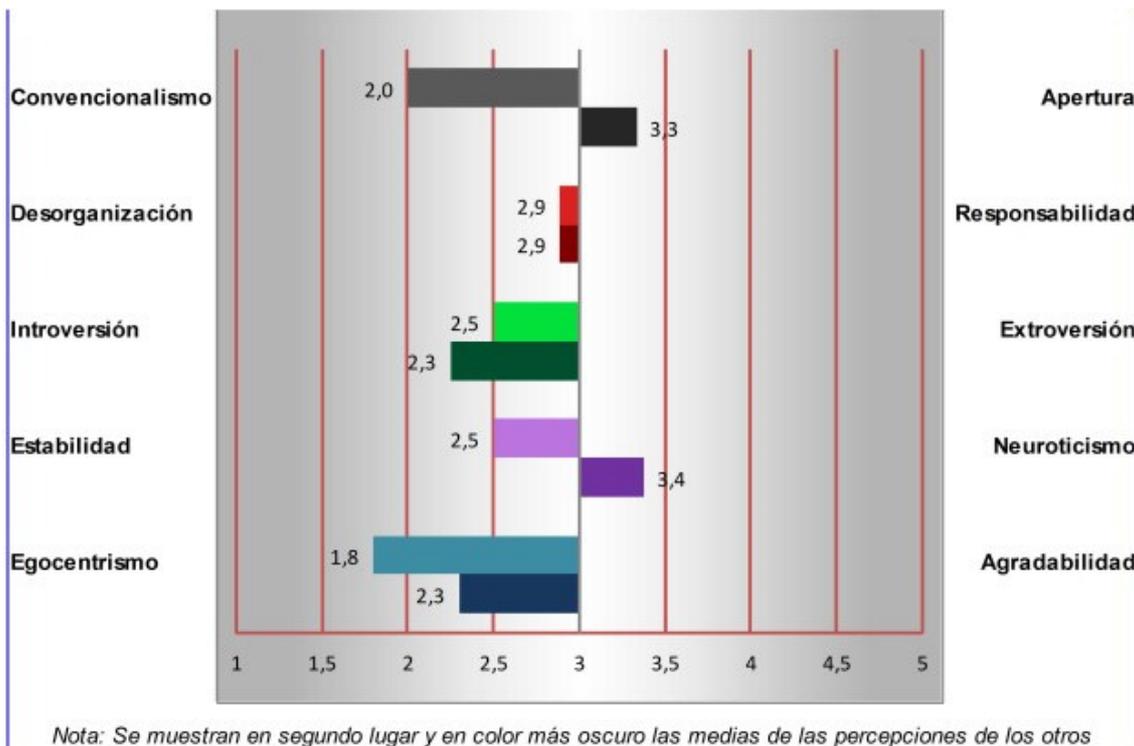
¿En qué consiste el modelo big five?

Cómo somos influye en lo que hacemos. El autoconocimiento basado en los **Big Five (el modelo más sólido y reputado en psicometría)** es la mejor base en la que cimentar el **desarrollo de habilidades y la cohesión de los equipos**. Sobre todo, cuando puedes comparar cómo te ves y cómo te ven.

Los cinco rasgos o factores principales de la personalidad se suelen denominar:

- O (Openness o apertura a nuevas experiencias)
- C (Conscientiousness o responsabilidad)
- E (Extraversión o extroversión)
- A (Agreeableness o amabilidad)
- N (Neuroticism o neuroticismo)

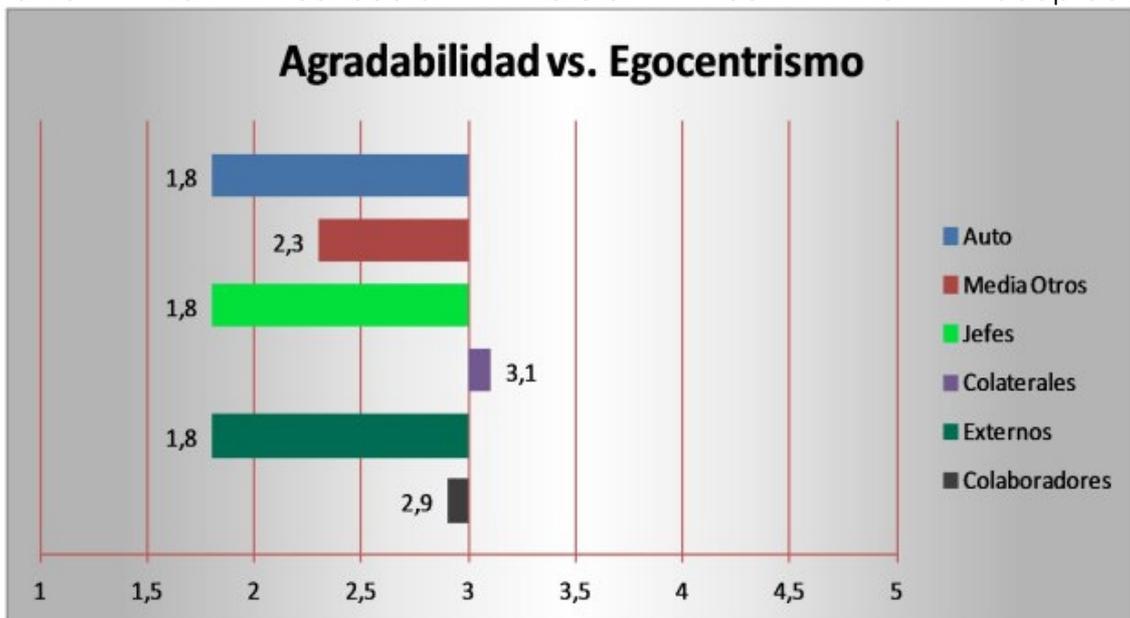
Los cinco forman el acrónimo mnemotécnico «OCEAN». Cada factor tiene dos extremos a los que nos acercamos en distinta medida en cada caso (por ejemplo más introvertido o extrovertido).



¿Por qué usar esta herramienta mejor que otras?

Nuestra aplicación del modelo de los cinco grandes rasgos de personalidad (Big Five) es única por:

- Es el modelo de personalidad con **mejores características psicométricas**.
- Único test de **personalidad laboral 360°**: Permite comparar la autopercepción con la percepción **del entorno** de trabajo y personal, y por lo tanto la conducta natural con la adaptada



- Testado **científicamente**: No es un modelo construido en base a la intuición de un gurú (o peor aún, inventado por una consultora y nunca validado científicamente), sino que ha sido obtenido mediante análisis factorial, se ha testado y verificado repetidas veces en distintos países, colectivos, y culturas por equipos científicos independientes

- Incluye y supera a **otros modelos de personalidad o motivación**, por ejemplo MMPI o McClelland.

- Complementa y muchas veces **explica las competencias** y habilidades. Por ejemplo una persona con una alta amabilidad (cómo es) es más probable que desarrolle su orientación al cliente (cómo se comporta) que alguien egocéntrico

- **Rapidez y facilidad** de uso: Unos 5 minutos en nuestra plataforma on-line

- Facilita y mejora la **adecuación persona-puesto**: Ya sea en procesos de selección, promoción, sucesión, gestión del talento, etc. permite ver más allá de las habilidades, conocimientos, experiencia, y comprender las **tendencias naturales** y profundas de la persona

Clima de trabajo (en un equipo / en la organización)

Importancia y propósito



Cada vez más organizaciones se dotan de un "**sistema sensorial**" que les permite conocer el grado de **satisfacción** o insatisfacción de sus miembros con diferentes aspectos de la organización. Es lo que se conoce por encuestas de **clima o ambiente organizativo**.

Las organizaciones tienen un doble interés en que el clima sea bueno. En primer lugar la preocupación por la satisfacción de sus empleados y directivos debería ser un objetivo por sí mismo. Desde un punto de vista más material, existen evidencias de que un buen **clima de trabajo y los resultados de negocio** están correlacionados.

A partir de un buen diagnóstico se pueden detectar las causas y tomar medidas eficaces. La comparación a lo largo del tiempo de sucesivas mediciones permite ver la **eficacia de las medidas tomadas**. También se pueden establecer comparaciones entre distintos departamentos o unidades para **localizar** los problemas.

El modelo ReviTalent de ambiente de trabajo

Hemos revisado los modelos más extendidos o conocidos de medición de ambiente de trabajo, y hemos generado uno propio, buscando amplitud, profundidad y relevancia, e **integrando los aspectos más interesantes**. Algunos aspectos sobre los que podemos medir percepciones son:

- ENTORNO: Macro, Stakeholders
- ORGANIZACIÓN: Histórico, Estrategia y estructura, Recursos, Ergonomía, Procesos y herramientas, Jerarquía de la organización, Mi jefe directo, Objetivos y estándares, Recompensa positiva, Recompensa negativa
- EQUIPO: Intercambio de información, Cooperación en la tarea, Confianza y relación personal
- INDIVIDUO: Satisfacción individual, Desarrollo, Equilibrio vida personal

Nuestro modelo tiene importantes ventajas:

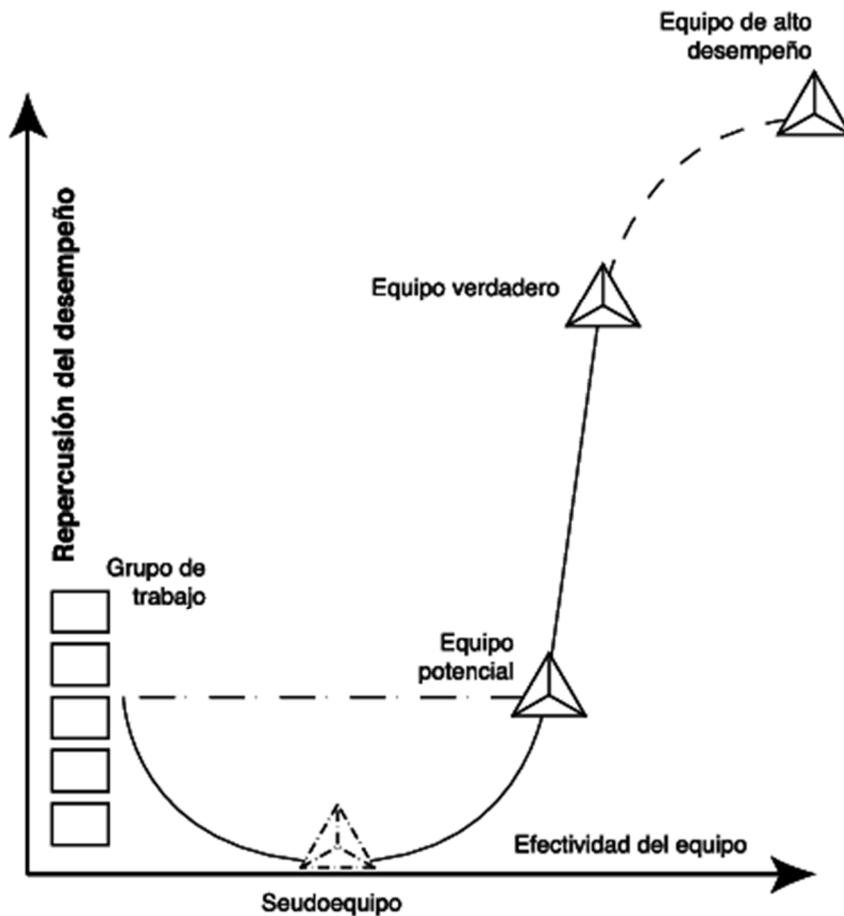
- Está totalmente automatizado y on-line, para facilitar la gestión y elaboración de la información incluso en grandes colectivos
- Permite tantas agrupaciones y combinaciones de información como sea necesario para agregar la información, por ejemplo en casos de estructuras organizativas complejas (matriciales, geográficas, etc.)
- Amplitud del modelo (más de 150 items disponibles para elegir)
- Modularidad, cada empresa elige sobre qué aspectos preguntar



Equipos sinérgicos

Teambuilding

Los equipos siempre se han creado espontáneamente, con el roce y trabajo del día a día. Eso requiere un **tiempo hasta que el equipo se forma y empieza a ser productivo**, como se puede ver en las fases de desarrollo de un equipo (según Tuckman):



Hay situaciones en las que es recomendable **invertir en un teambuilding que catalice y acelere el proceso de formación del equipo**:

- Creación de un nuevo equipo
- Nuevas personas que se incorporan a un equipo existente
- Fusión entre varios departamentos, empresas o culturas
- Celebración de éxitos, convención anual o relanzamiento de un proyecto estratégico
- Necesidad de mayor trabajo transversal entre varios equipos (mentalidad de silos)

Por suerte, se puede acelerar y mejorar la creación del equipo para que sea productivo lo antes posible mediante una **jornada memorable, llena de experiencias, emociones y reflexiones.**



En la misma, y con la ayuda de actividades diseñadas y explotadas por facilitadores expertos, se establecerán los **lazos interpersonales y pautas de trabajo** que permitirán al equipo trabajar como tal de vuelta a su realidad.



En estas situaciones siempre hacemos un **diseño a medida o adaptación de alguna de nuestras aventuras outdoor o experiencias indoor**, combinándolas con nuestras más de 200 actividades. Pero siempre con una finalidad de aprendizaje y mejora, no meramente lúdica, y con un proceso de trabajo estructurado y facilitadores con más de 20 años de experiencia creando equipos.

Mejora de los equipos 2x4c y alto rendimiento

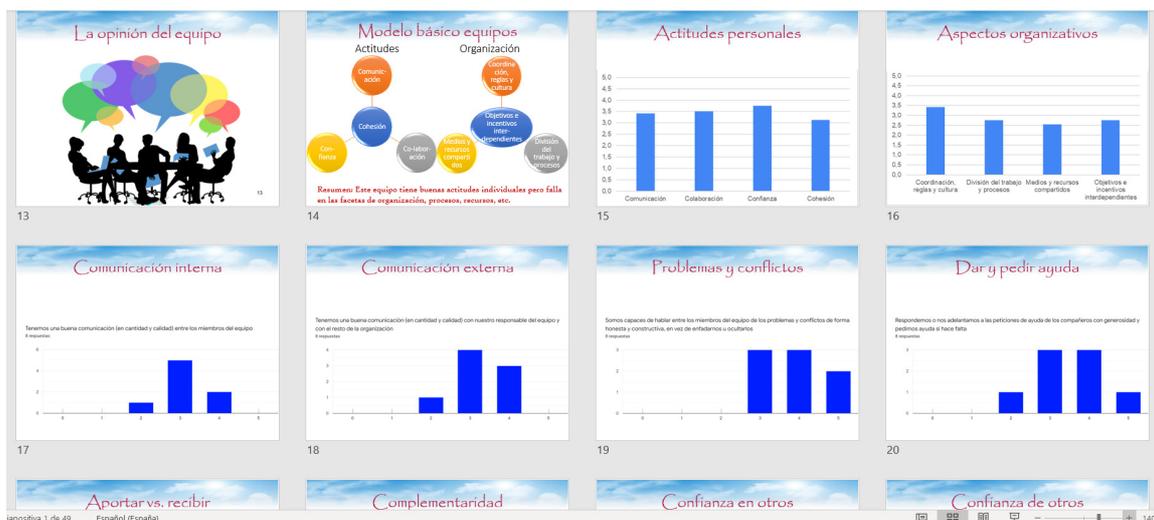
En un equipo natural que ya está funcionando, se puede y debe **evolucionar** en sus dinámicas de trabajo y relación para **acercarse a su potencial colectivo**.



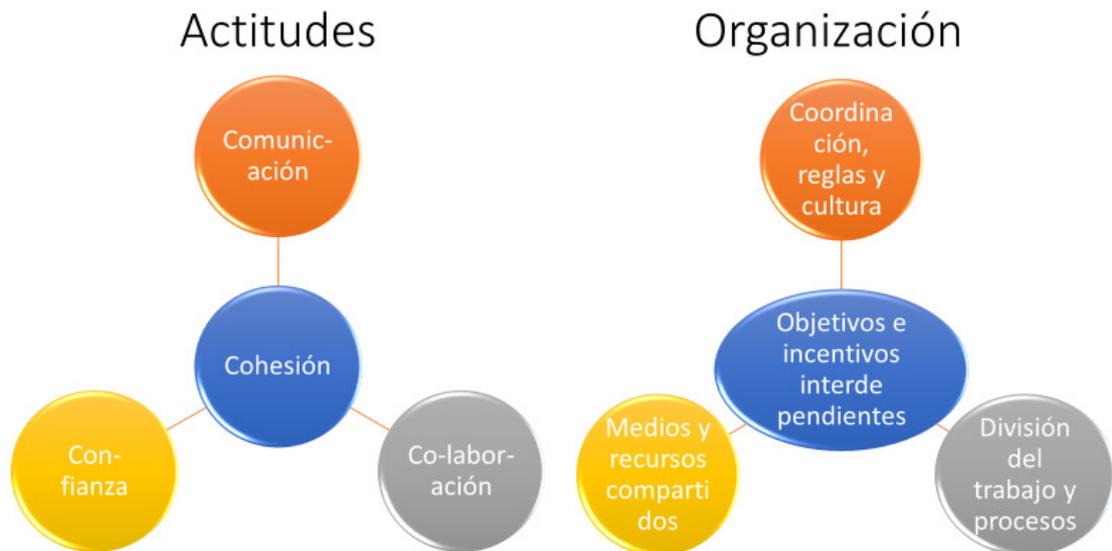
Pero cualquier sistema organizativo tiene mucha dificultad para cambiarse a sí mismo. En la dinámica y **presión del día a día** a menudo cuesta pararse a pensar, resolver conflictos y malentendidos, mejorar procesos, compartir información, pensar en el futuro, aprender de los problemas, detectar oportunidades, etc.

Para ello se necesita un proceso, un marco de trabajo, y un **acompañamiento catalizador** que permita que el equipo aumente su nivel de **inteligencia colectiva y su eficacia**.

1. En este programa se empieza estableciendo un **primer diagnóstico** (mediante una encuesta previa on-line), reflejado en un detallado informe diagnóstico del equipo.



2. En varios talleres, utilizando técnicas de **coaching de equipos y experiencias de aprendizaje**, se consensuará la **situación actual y deseada** del equipo y se trabajarán las **actitudes y elementos esenciales** para un buen funcionamiento del equipo. Se trabajarán, según decida el equipo, en las 4 actitudes personales y los 4 factores organizativos esenciales para que un equipo funcione realmente bien.



3. También se establecerán **planes de acción concretos** para la mejora y se podrá realizar un **acompañamiento posterior** para su implantación eficaz. El resultado será un equipo no sólo mejorado, sino **capaz de aprender** y mejorar por sí mismo en el futuro.
4. Yendo un paso más allá, podemos facilitar el desarrollo de **equipos de alto rendimiento**.



Diversidad personal sinérgica con Big Five

La personalidad, tan importante como difícil de definir

La principal y última diversidad del ser humano no es colectiva (racial, sexual, etc.) sino individual. **Cada mente es diferente y única.** Y sin embargo, desde la antigüedad hemos visto cómo ciertos **patrones de comportamiento** se repetían de forma significativa.

Intuitivamente todos hemos intentado categorizar a las personas según estos patrones, y hemos recorrido un largo camino desde el zodiaco a los múltiples modelos psicométricos actuales.



Identificar y adaptarse a las distintas personalidades no sólo es un reto intelectual, sino que tiene una **vital importancia práctica para cualquiera que tenga que dirigir, influir, o trabajar con otras personas.**

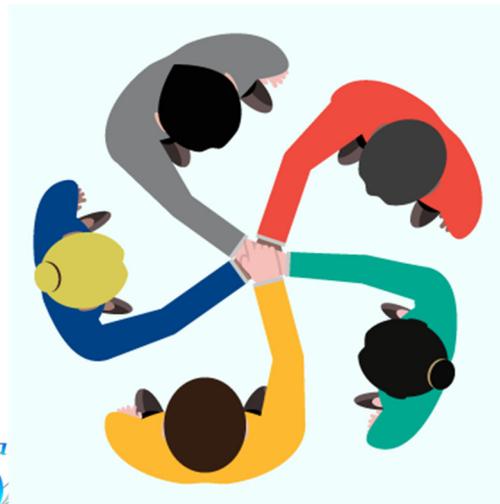
Por suerte, gracias al estudio científico de las últimas décadas, cada vez podemos **seleccionar entre modelos de medición de personalidad con criterios científicos**, y no por su popularidad o marketing. Y entre ellos sobresale el **modelo de personalidad más validado psicométricamente (Big Five o cinco grandes rasgos).**

El programa

En este programa aprenderemos cómo **nuestras personalidades influyen enormemente en las dinámicas de trabajo y eficacia de los equipos.**

Conseguiremos los **conocimientos y recursos esenciales** para **interactuar con éxito** con otras personas, en la empresa y en la vida:

- ¿Qué es la personalidad y cómo se mide? ¿Por qué es importante? ¿En qué se distingue de otros aspectos como las habilidades?
- ¿Cuál es nuestro propio perfil de personalidad? ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene para ciertas



circunstancias, puestos y tipos de trabajo?

- ¿Qué mezcla de perfiles debe tener un equipo para funcionar bien?
- ¿Qué diferencias de personalidad hay entre sexos y cómo eso influye en el trabajo? ¿Cuál es la explicación evolutiva? ¿Qué podemos hacer más allá de la biología?
- ¿Por qué nos cuesta trabajar y relacionarnos con ciertas personas? ¿Cómo podemos adaptarnos y llevarnos mejor con personalidades distintas?
- ¿Cómo podemos aplicar este conocimiento a otras situaciones de interacción profesional (gestión de personas, ventas, presentaciones, resolución de problemas, etc.)?

El programa incluye varios elementos:

- Empezaremos por hacer un **test de personalidad on-line** (puede incluso hacerse multifuente 360°), que nos permitirá elaborar un **informe individual** sobre nuestros rasgos de personalidad.
- A continuación, en un **taller presencial**, comprenderemos los distintos tipos de **personalidad**, sus **implicaciones** para el trabajo individual y en equipo, y cómo trabajar con cada uno de ellos.
- También interpretaremos nuestro propio informe, y diseñaremos **estrategias para adaptarnos** a diversas personas cuando volvamos a **nuestra realidad**.



En definitiva, desde la comprensión de uno mismo y de los demás seremos capaces de **interactuar con menos desgaste y más eficacia**.

Este programa es complementario con el de mejora de equipos, potenciando las sinergias del equipo y mejorando sus relaciones.

Dirección al éxito - Equipos directivos y mejores decisiones estratégicas

Equipos, no sólo directivos

Trabajamos con y para equipos directivos, aportando una visión externa y metodologías que **catalicen todo su potencial** y generen un alto impacto en la empresa, sus personas y en su negocio.

Los equipos directivos tienen ciertas **características que les hacen especiales**: alta experiencia, éxito y egos de los participantes, aspectos políticos, nivel de exigencia y presión, orientación a resultados... Por todo ello muchas veces encuentran **dificultades para funcionar como equipo** y no sólo como un grupo de directivos brillantes.



Así, es necesario abordar su mejora como equipo con la **combinación de metodologías más adecuada** a cada caso: coaching de equipos / individual, diagnóstico 360°, outdoor training, equipos de alto rendimiento, etc. y con consultores expertos en este tipo de colectivos.

Toma de decisiones estratégicas

Una vez constituidos como equipo funcional, los directivos han de tomar decisiones estratégicas.

En un mundo incierto, cambiante, con problemas mal definidos e información imperfecta, **nunca se puede garantizar el acierto total en las decisiones**. En cambio, a menudo se puede garantizar su fracaso (falta de racionalidad, ilusión de control, información insuficiente, juegos de poder, etc.).

Las técnicas tradicionales de toma de decisiones son de poca ayuda en tales circunstancias. Entonces, **¿cómo mejorar el proceso y hábitos de los directivos al tomar decisiones estratégicas para que sean más acertadas?**



¿Cuáles son los sesgos y fallos más habituales y graves en el ser humano a la hora de percibir y procesar información, generar alternativas o establecer planes?

¿Cómo se realimentan y evolucionan al tomar decisiones en grupo? ¿Qué papel tienen las emociones y las dinámicas de grupo? ¿Cómo mejorar la calidad de las decisiones claves para una organización?



Acompañamos a directivos que tienen que tomar decisiones clave, ya sea individualmente o en equipo, **no para decirles qué decidir sino para garantizar que sigan procesos racionales y eficaces** en su toma de decisiones.

Además, les ayudamos a adquirir conciencia y hábito sobre cómo trasladar estas claves de éxito más allá de una decisión puntual y aplicarla de forma autónoma en decisiones futuras.

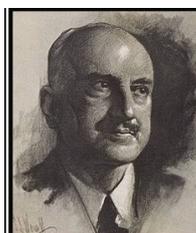
Transforganización

La empresa Zen



Empresas estresadas

Si en tu empresa "todo es para ayer", "nos crecen los enanos", "corremos como pollos sin cabeza", "apagamos fuegos", "se valora el presentismo y la actividad más que los resultados", "estamos a mil cosas y ninguna bien", "los objetivos no se los cree nadie", "todo es complicado", "no hay tiempo para innovar", "hacemos horas sin cuento", "vamos siempre al límite", "pasamos más tiempo reportando que trabajando", "las reuniones son una pérdida de tiempo"... seguramente estás en una ORGANIZACIÓN ESTRESADA.



El fanatismo consiste en redoblar tus esfuerzos cuando has olvidado tu objetivo.

(George Santayana)

El resultado son **organizaciones estresadas**, en las que la gente

trabaja y se desgasta mucho, pero con muchas ineficiencias y malgasto de recursos y tiempo.

Esta manera de trabajar aparentemente resulta **productiva, pero en realidad no lo es**. Buscando optimizar los resultados financieros a corto plazo perjudicamos el conjunto de la empresa y sus participantes a largo plazo.

A modo de ejemplo, recientemente hicimos una encuesta en uno de los principales y más competitivos bancos españoles. **Más del 20% del tiempo de los empleados se dedicaba a resolver ineficiencias internas**, errores, tareas duplicadas, trámites y procedimientos innecesarios, etc. Esto supone **malgastar cada año 234 millones de €** por la empresa y más de **146 millones de € regalados por los empleados** a costa de su vida personal, como sacrificio al días del estrés en la empresa actual. Imaginemos el impacto en otras empresas y en la economía.

Pero el problema **no tiene fácil solución**, ya que es invisible, involuntario, sistémico, y tiende a resurgir.

[La empresa Zen: vaciar lo que estorba para llenar lo que aporta](#)

En este contexto, "**La empresa Zen**" surge como una filosofía y una metodología de mejora del funcionamiento de las empresas. Busca recuperar la **armonía y la coherencia** en la empresa, no sólo para mejorar la **calidad de vida** de las personas que la componen, sino también para generar **mejores resultados** a largo plazo con **menor desgaste**.

Para ello se utilizan diversas técnicas de coaching sistémico de equipos y empresas, gestión del cambio, consultoría, etc.

El problema es que las empresas y personas no pueden implantar nuevas iniciativas, objetivos, hábitos, ideas, procesos, o proyectos por una sencilla razón: ya están llenas de muchas otras que han ido imbricándose de tal manera que consumen todos los recursos del sistema. **Hay tantas presiones internas que no hay capacidad de hacer cosas distintas.**



Por eso nuestro proceso de trabajo es el siguiente:

1. Hacer **consciente** a la empresa y sus personas clave de su situación e implicarles en el proceso

2. **Eliminar la escasez** de tiempo y recursos, seleccionando unas pocas cosas muy relevantes y generar ahorros de recursos rápidos.
3. **Generar abundancia**, invirtiendo los recursos liberados sabiamente.
4. **Realimentar el proceso**, haciendo que la organización sea más inteligente



Finalmente, conseguiremos mayor **armonía**, mayor **eficiencia** en el uso de recursos, mejor **calidad de vida**, y mejores **resultados** a largo plazo.

Implantación sistémica de estrategia, valores y cambio cultural

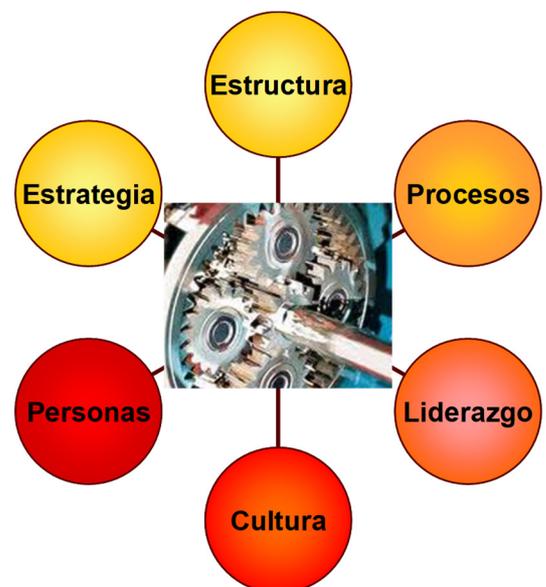
El ser humano fue un ser social milenios antes de trabajar en la empresa moderna. Por ello **la cultura y los valores de un colectivo determinan las actuaciones de sus integrantes** quizás tanto como las reglas formales, los procedimientos y la jerarquía.

Cada vez más organizaciones se dan cuenta de la **importancia** de bajar a decisiones y comportamientos cotidianos su estrategia y valores, homogeneizar estilos de gestión o de atención al cliente, y en definitiva, crear o transformar una cultura propia.

Sin embargo, **la mayoría de empresas fracasan** en el intento de cambiar este tipo de intangibles. De hecho, se dice que el **90%** de las organizaciones no logran implantar eficazmente sus estrategias incluso aunque estén correctamente formuladas.

Más allá de las declaraciones y carteles, el principal **reto** es conseguir que las **personas** conozcan, comprendan, compartan, y se comprometan realmente con el cambio. Para conseguirlo es necesario clarificar, comunicar, alinear, involucrar e incentivar a todos los implicados, y trabajar desde un enfoque sistémico:

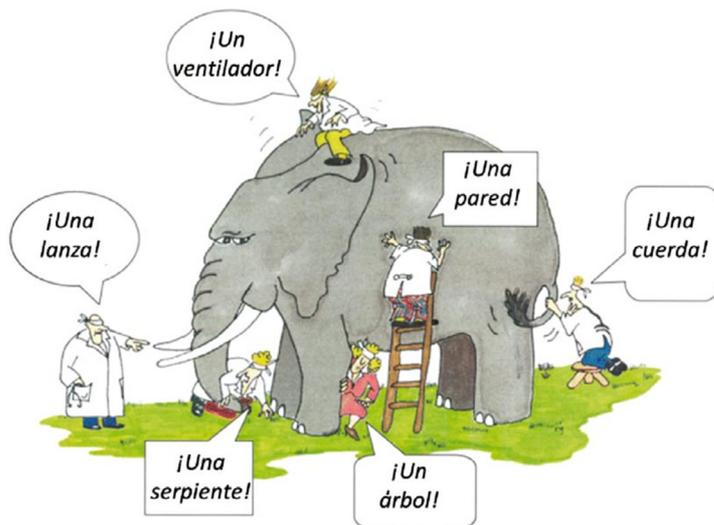
1. Analizar la cultura, valores, estrategia y **situación actuales**
2. **Definir y consensuar** el resultado deseado con la dirección y con stakeholders relevantes
3. Armonizar y hacer **coherentes** otros elementos (estrategia, procesos, etc.) que interactúan, y que pueden determinar su éxito o fracaso
4. Sensibilizar, **comunicar** y gestionar la aceptación del cambio por las personas
5. Establecer mecanismos para **prevenir la involución** y garantizar la coherencia y avance del cambio



El modelo ReviTalent de habilidades genéricas de liderazgo

Distintos enfoques sobre una misma realidad

En nuestra experiencia como consultores hemos utilizado y/o definido multitud de diccionarios de competencias o habilidades en diversas organizaciones clientes o consultoras.



Una de las ideas que surgen de esta comparación es que hay **ciertos comportamientos que la mayoría de las organizaciones consideran valiosos** o deseables de desarrollar en sus directivos, y que parecen ser **comunes en muy alta proporción**. Puede haber matices y especificidades, pero al final estamos todos hablando de lo mismo.

Sin embargo, hay grandes dificultades para buscar un **modelo común generalmente válido**. Cada consultora propone su diccionario estándar, no tan genérico como para valer en todos los casos, no tan específico para adaptarse a cada circunstancia y cliente. Después de analizar muchos modelos teóricos, y de nuestra experiencia práctica, hemos sintetizado un modelo con más de 500 comportamientos agrupados en 24 habilidades genéricas.

¿Cómo se estructura?

Creemos haber encontrado una manera de estructurar estas habilidades y comportamientos mejor que la típica lista agrupada de forma intuitiva. Según nuestro marco de trabajo, las habilidades pueden clasificarse en una matriz:

		¿QUÉ COSAS HAY QUE GESTIONAR?		
		AUTOGESTIÓN	OTROS	TAREA
¿CUAL ES EL PROCESO GENÉRICO DE GESTIÓN?	1.COMPRENDER	¿Cómo? 24 habilidades directivas y profesionales		
	2.DECIDIR Y PLANIFICAR			
	3.EJECUTAR			

Algunas ventajas de las habilidades genéricas

- Esta matriz estructura, sistematiza y optimiza los contenidos didácticos, permitiendo dedicar muchos más recursos a **personalizar los casos, ejercicios y situaciones** para cada cliente.
- Los modelos habituales de competencias no dejan claro cómo éstas afectan al rendimiento. El de habilidades genéricas **conecta de una forma clara y concreta las habilidades de la persona con los resultados de negocio, mediante el proceso de gestión y de toma de decisiones**. Una persona con habilidades de comprensión, planificación y ejecución normalmente debería tomar decisiones siguiendo un proceso racional, y tenderá a generar buenos resultados.
- Universalidad: El hecho de utilizar habilidades genéricas (al contrario que otros modelos más situacionales) permite su generalización y **comparación entre distintas circunstancias, puestos, empresas y sectores**.
- Gran precisión en la evaluación (5 niveles en cada habilidad, más de 500 comportamientos codificados)
- Facilidad para diseñar la formación y coordinar distintas consultoras con el **menor solape** posible entre programas.
- Incorpora y **vertebra los principales conceptos** de estilos de **liderazgo**, toma de **decisiones** y **habilidades** en un novedoso enfoque matricial.
- Compatibilidad con competencias más situacionales. Las habilidades genéricas subyacen a la mayoría de modelos de competencias, de toma de decisiones y de liderazgo existentes. Se **combinan de forma modular** como ingredientes básicos que dan lugar a las competencias específicas de cada empresa. Por ejemplo, la habilidad situacional “dar una conferencia a la red comercial de mi empresa” seguramente está compuesta de diversas habilidades genéricas básicas tales como “búsqueda y organización de información”, “equilibrio emocional y autocontrol”, “estrategias de argumentación e influencia”, etc.
- Investigación útil: El modelo es fruto de la combinación del estudio publicados en revistas **científicas** (no de divulgación ni modelos ad-hoc) y la **experiencia práctica** midiendo y desarrollando directivos de muchas empresas.



Tabla de habilidades genéricas

	AUTOGESTIÓN	GESTIÓN DE OTROS	GESTIÓN DE LA TAREA
1. Comprender	Presencia	Preguntas y escucha activa	Búsqueda y organización de información
	Auto-consciencia y humildad	Empatía y comprensión de relaciones	Comprensión del entorno
2. Decidir y Planificar	Sentido e integridad	Orientación y motivación	Objetivos
	Enfoque de soluciones	Creatividad colectiva	Alternativas
	Iniciativa y auto-confianza	Influencia y negociación	Estimación y valoración
	Auto-organización	Mando y delegación	Planificación
3. Ejecutar	Equilibrio y gestión emocional	Trabajo en equipo	Flexibilidad
	Auto-exigencia	Asertividad y gestión del conflicto	Estándares y calidad

Unidades didácticas e itinerarios para las habilidades genéricas

El enfoque modular permite múltiples combinaciones e itinerarios, pero proponemos las siguientes unidades para agrupar las habilidades según criterios didácticos:

		HABILIDADES DIRECTIVAS GENÉRICAS			
		AUTO-GESTIÓN	GESTIÓN DE OTROS	GESTIÓN DE LA TAREA	
ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN	1. COM- PRENDER	1.1. <i>Conseguir información</i>	AUTO-CONOCIMIENTO	ENTENDIENDO Y COMUNICANDO	ENTENDIENDO EL ENTORNO
		1.2. <i>Entender la situación</i>	FIJANDO MI RUMBO...	MARCANDO OBJETIVOS	
	2. DECIDIR Y PLANIFICAR	2.1. <i>Fijar objetivos</i>	YO PUEDO	NUEVAS SOLUCIONES	
		2.2. <i>Generar alternativas</i>		INFLUYENDO GANAMOS TODOS	ELIGIENDO BIEN
		2.3. <i>Decidir</i>	...Y MI RUTA	CONSIGUIENDO...	
		2.4. <i>Organizar</i>	EQUILIBRIO EMOCIONAL	TRABAJANDO UNIDOS	FLEXIBILIDAD Y CAMBIO
	3. EJECUTAR	3.1. <i>Adaptar</i>	AUTO-EXIGENCIA	...QUE CONSIGAN	
		3.2. <i>Conseguir resultados</i>			



Organización del talento

El talento no es algo que sucede en una organización, es algo que se gestiona a medio y largo plazo. Para ello se requieren **herramientas y sistemas** que permitan obtener lo mejor de las personas:

- Definición de **diccionarios y perfiles de competencias**: Los mejores empleados en una organización o en un puesto hacen algunas cosas diferentes que el resto, más allá de cumplir sus funciones. ¿Cómo describirlas, sistematizarlas, y adaptarlas a los distintos puestos?
- Asesoramiento / diseño de **políticas de gestión de personas**: Proponemos nuestra ayuda para diseñar / implantar / comunicar / asesorar sobre políticas, procesos y herramientas de gestión de personas que faciliten la implantación de las estrategias de RRHH y de la compañía.
- Gestión del **talento a largo plazo** (altos potenciales, carreras, sucesiones...): Ayudamos a gestionar proactivamente el talento. Desde el diseño estratégico del desarrollo hasta la concreción en acciones formativas, desde un itinerario individual hasta planes para toda la empresa.
- Gestión del **desempeño y objetivos**: Los procesos, herramientas y sistemas informáticos para gestionar el desempeño son necesarios pero no suficientes. También es importante la relación con otras políticas de RRHH como la retribución. Pero la clave para que todos estos sistemas sean útiles para el negocio y la motivación suele estar en aspectos "soft" como la cultura de la organización, o las habilidades de dirección de personas de los líderes, por ejemplo marcar buenos objetivos, o dar feedback constructivo. Por eso proponemos un enfoque integral.



Caso de éxito

Situación: Empresa de automoción que quiere que sus 200 managers (personas muy pragmáticas y orientadas a resultados) entiendan y utilicen los valores corporativos para gestionar personas.

Solución: Proyecto de comunicación, formación y práctica de los valores, utilizando durante la jornada diversas learning activities diseñadas a medida.

Resultado: Excelente valoración por los participantes, comprensión y utilización de los valores eficazmente por los managers en su gestión diaria y en las siguientes evaluaciones del desempeño.

¡Hablemos!

www.revitalent.com
info@revitalent.com



+34 655 43 69 69
+34 91 752 32 37