

Desarrollo de nuevos jefes

Material de formación



Módulo Uno: Primeros pasos

- Una gestión eficaz y de alta calidad es clave para el éxito de una organización. Sea cual sea su sector, su organización necesita contar con directivos cualificados para dar lo mejor de sí misma. Pero los directivos no aparecen de la nada, equipados con las habilidades necesarias para triunfar. Los directivos necesitan desarrollarse.



El secreto para ganar es una gestión constante y coherente.

Tom Landry

Objetivos del taller

- Debatar estrategias para el desarrollo de nuevos directivos.
- Determinar las funciones y responsabilidades básicas
- Comprender la importancia del desarrollo desarrollo continuo



Módulo dos:

Los directivos se hacen, no nacen

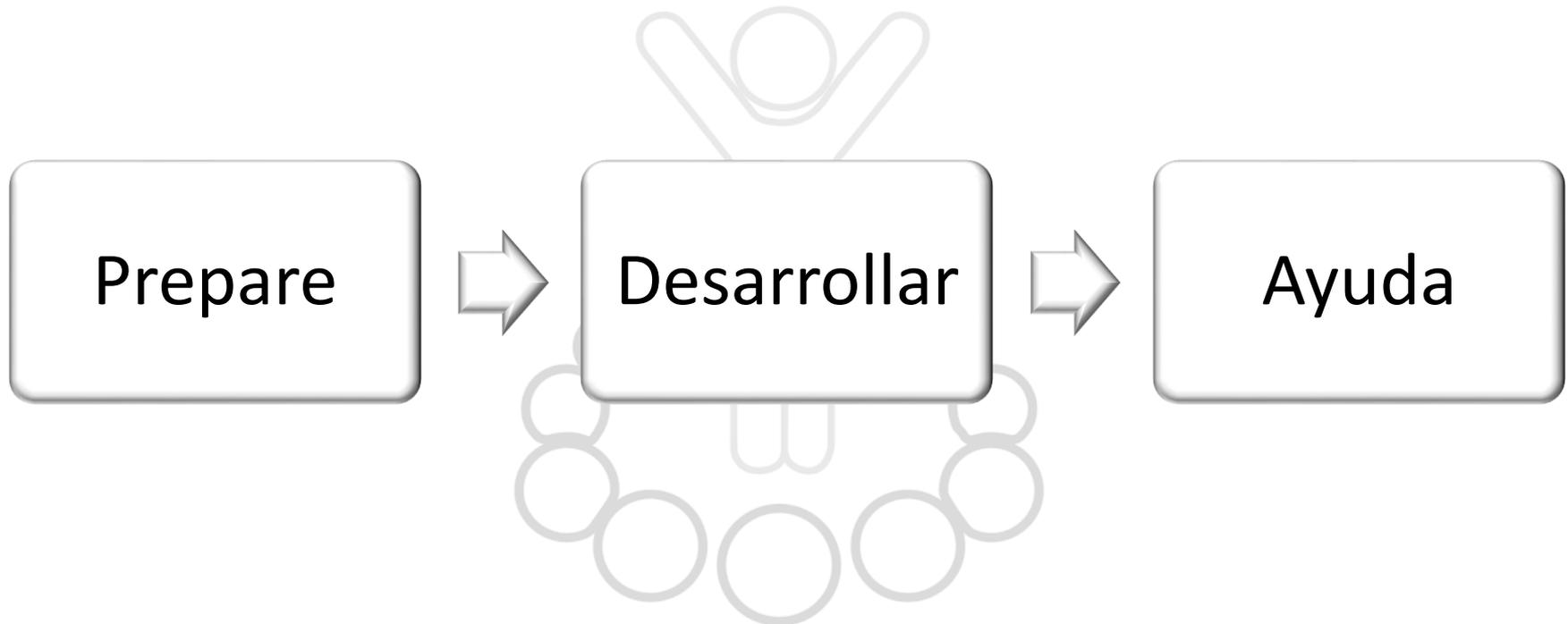
- Aunque pueda parecer que las habilidades de gestión son algo natural para algunas personas, en realidad la gestión es un conjunto de habilidades que pueden aprenderse.



Creo que la mejor formación que puede recibir un alto directivo es gestionar con el ejemplo.

Carlos Ghosn

Hay que desarrollar a los directivos



Habilidades directivas

Se pueden aprender

- Gestión del tiempo
- Gestión de personal
- Habilidades interpersonales
- Competencias específicas del sector



Los directivos aprenden si se les dirige bien

- Capacidad de respuesta
- Inversión en el desarrollo de los empleados
- Responsabilidad personal
- Hablar con claridad y educación
- Altas exigencias



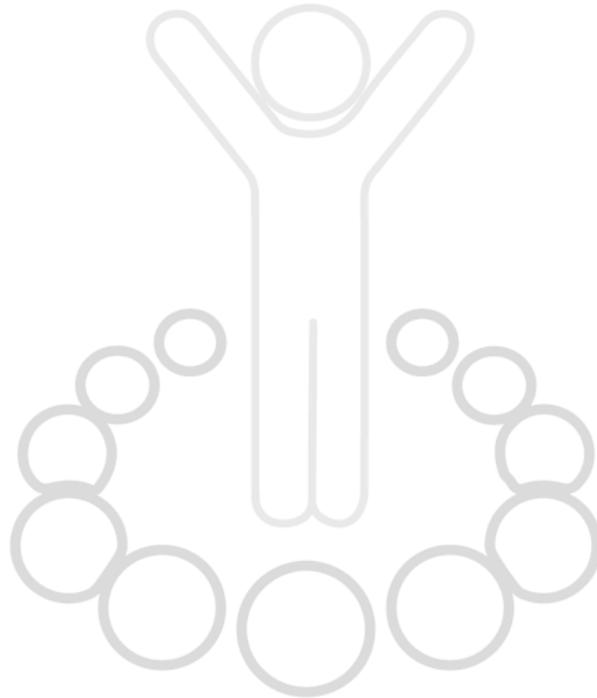
Crear una vía de gestión

- Habilidades necesarias
- Experiencia necesaria
- Formación y desarrollo necesarios



Ilustración práctica

- Serena llevaba cinco años trabajando en su organización.



Módulo dos: Preguntas de repaso

1. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta en relación con las capacidades de gestión?
 - a) Algunas habilidades resultan más fáciles para algunas personas
 - b) Se pueden aprender
 - c) Siempre se están desarrollando y perfeccionando
 - d) Todos estos

2. ¿Cuál es el caso de los directivos?
 - a) Nacen
 - b) Se fabrican
 - c) Las personas o son material de gestión o no lo son
 - d) Ninguno de estos

Módulo dos: Preguntas de repaso

3. ¿Cómo dicen la mayoría de los directivos que aprendieron a dirigir bien?
- a) Gestionándose bien ellos mismos
 - b) De los cursos de formación
 - c) Al estar ellos mismos mal gestionados
 - d) Juegos de rol
4. ¿Qué es cierto en cuanto al desarrollo de nuevos directivos?
- a) Debe realizarse después de que un empleado asuma una función
 - b) No es responsabilidad de la organización
 - c) Debe hacerse de forma continua
 - d) Sólo debe hacerse cuando los directivos tienen dificultades

Módulo dos: Preguntas de repaso

5. ¿Por qué les cuesta tanto a los nuevos directivos?
- a) Falta de potencial
 - b) Subdesarrollo
 - c) Incompetencia
 - d) Estrés
6. ¿Cómo beneficia el desarrollo de nuevos directivos al conjunto de la organización?
- a) Prepara a los empleados para la transición a nuevas funciones, fomentando la retención.
 - b) Prepara a los empleados para la transición a nuevas funciones, permitiendo la contratación interna en lugar de la externa.
 - c) Prepara a los empleados para desempeñar con éxito funciones directivas.
 - d) Todos los anteriores

Módulo dos: Preguntas de repaso

7. ¿Cuál de los siguientes elementos debe incluirse al crear una vía de gestión?
- a) Requisitos de formación de los directivos
 - b) Requisitos de experiencia para los directivos
 - c) Trayectorias típicas a través de otros puestos hasta llegar a la dirección
 - d) Todos los anteriores
8. ¿Cómo debe comunicar a los empleados el itinerario de gestión?
- a) Espere a que le pregunten
 - b) Hacer que esté disponible en el servidor
 - c) Háblelo con ellos durante las revisiones anuales u otras revisiones del rendimiento
 - d) Ninguna de las anteriores

Módulo dos: Preguntas de repaso

9. ¿Qué es lo más importante a la hora de formar a un nuevo directivo?
- a) Cómo ofrecerles oportunidades de desarrollo
 - b) Cómo capacitarles para que se hagan cargo de su propio desarrollo profesional
 - c) Qué oportunidades puede ofrecerles para que muestren sus puntos fuertes
 - d) Todos los anteriores
10. Pedir a un empleado que haga la transición de un puesto no directivo a uno directivo sin _____, es una receta para el fracaso.
- a) Hablarlo primero con ellos
 - b) Comprender sus objetivos
 - c) Desarrollar sus competencias
 - d) Ninguna de las anteriores

Módulo dos: Preguntas de repaso

1. Todas menos una de las siguientes afirmaciones se aplican a las capacidades de gestión.
 - a) Algunas habilidades resultan más fáciles para algunas personas
 - b) Se pueden aprender
 - c) Siempre se están desarrollando y perfeccionando
 - d) **Todos estos.**

2. ¿Qué es cierto en el caso de los directivos?
 - a) Nacen
 - b) **Se fabrican**
 - c) Las personas son o no son material de gestión
 - d) Ninguno de estos

Módulo dos: Preguntas de repaso

3. ¿Cómo dicen la mayoría de los directivos que aprendieron a dirigir bien?
- a) Gestionándose bien ellos mismos
 - b) De los cursos de formación
 - c) Al estar ellos mismos mal gestionados
 - d) Juegos de rol
4. ¿Qué es cierto en cuanto al desarrollo de nuevos directivos?
- a) Debe realizarse después de que un empleado asuma una función
 - b) No es responsabilidad de la organización
 - c) Debe hacerse de forma continua
 - d) Sólo debe hacerse cuando los directivos tienen dificultades

Módulo dos: Preguntas de repaso

5. ¿Por qué les cuesta tanto a los nuevos directivos?
- a) Falta de potencial
 - b) Subdesarrollo
 - c) Incompetencia
 - d) Estrés
6. ¿Cómo beneficia el desarrollo de nuevos directivos al conjunto de la organización?
- a) Prepara a los empleados para la transición a nuevas funciones, fomentando la retención.
 - b) Prepara a los empleados para la transición a nuevas funciones, permitiendo la contratación interna en lugar de la externa.
 - c) Prepara a los empleados para desempeñar con éxito funciones directivas.
 - d) Todos los anteriores

Módulo dos: Preguntas de repaso

7. ¿Cuál de los siguientes elementos debe incluirse al crear una vía de gestión?
- a) Todos estos
 - b) Requisitos de formación de los directivos
 - c) Requisitos de experiencia para los directivos
 - d) Trayectorias típicas a través de otros puestos hasta llegar a la dirección
8. ¿Cómo debe comunicar a los empleados el itinerario de gestión?
- a) Espere a que le pregunten
 - b) Hacer que esté disponible en el servidor
 - c) Ninguno de estos
 - d) Háblelo con ellos durante las revisiones anuales u otras revisiones del rendimiento

Módulo dos: Preguntas de repaso

9. ¿Qué es lo más importante a la hora de formar a un nuevo directivo?

- a) Cómo ofrecerles oportunidades de desarrollo
- b) Cómo capacitarles para que se hagan cargo de su propio desarrollo profesional
- c) Qué oportunidades puede ofrecerles para que muestren sus puntos fuertes
- d) **Todos los anteriores**

10. Pedir a un empleado que haga la transición de un puesto no directivo a uno directivo sin _____, es una receta para el fracaso.

- a) Hablarlo primero con ellos
- b) Comprender sus objetivos
- c) **Desarrollar sus competencias**
- d) Ninguna de las anteriores

Módulo tres:

Crear una vía de gestión

- Crear un itinerario claro de gestión es una herramienta vital para el desarrollo de nuevos directivos. Proporciona a los empleados que quieren avanzar hacia la dirección una guía de las habilidades, experiencias y desarrollo profesional que necesitarán para convertirse en directivos.



Me desquité de toda la mala gestión que tuve siendo un buen gestor.

Victoria Principal

Definir claramente las funciones y competencias

Entrevistar a directivos y empleados

Aspecto y descripción de los puestos

Crear competencias

Proporcionar herramientas

- Consultar las funciones y competencias
- Consultar a los responsables
- Determinar las herramientas necesarias



Identifique pronto a los candidatos

- Discutir los planes en las revisiones de los empleados
- Debatir los planes en reuniones
- Pedir a los directivos que recomienden candidatos



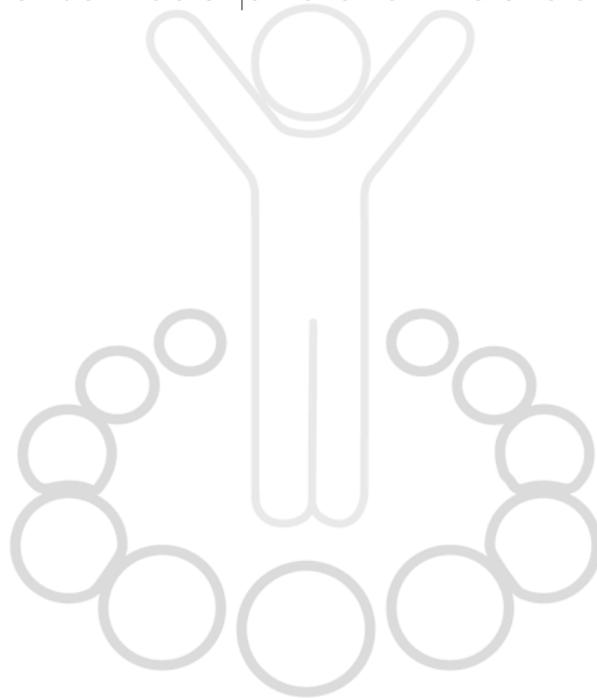
Definir claramente la Vía de gestión

- Crear un paquete de seguimiento de la gestión
- Hacer accesible la información
- Informar a la gente sobre el paquete de pistas



Ilustración práctica

- Se pidió a Oren y Kadidjha que examinaran por qué su organización tenía tantos problemas con la planificación de la sucesión.



Módulo tres: Preguntas de repaso

1. ¿Qué debe definir claramente para los nuevos directivos?
 - a) Funciones y competencias
 - b) Incentivos
 - c) Sanciones
 - d) Ninguna de las anteriores
2. ¿Dónde puede buscar información sobre las funciones y competencias de los directivos?
 - a) Descripción de los puestos
 - b) Hablar con los directivos actuales
 - c) Reflexionar sobre su propia experiencia directiva
 - d) Todos los anteriores

Módulo tres: Preguntas de repaso

3. ¿Cuál de las siguientes es una herramienta útil para el desarrollo de nuevos directivos?
- a) Formación externa
 - b) Talleres internos
 - c) Grupos de iguales
 - d) Todos los anteriores
4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta?
- a) Los directivos con talento no necesitan herramientas de apoyo para triunfar
 - b) Los directivos motivados no necesitan formación
 - c) Las herramientas sólo deben proporcionarse a los directivos con dificultades
 - d) Incluso los directivos con talento y motivación tendrán dificultades si no disponen de las herramientas adecuadas.

Módulo tres: Preguntas de repaso

5. ¿Qué hace una vía de gestión claramente definida?
- a) Transfiere toda la responsabilidad del desarrollo de los empleados a cada uno de ellos.
 - b) Capacita a los empleados para que ayuden a dirigir su crecimiento profesional
 - c) Evita demandas
 - d) Ninguna de las anteriores
6. ¿Cuándo deben identificarse los posibles candidatos a directivos?
- a) Cuando un directivo dimite
 - b) Cuando se crea un nuevo puesto
 - c) Cuando haya que cubrir un nuevo puesto
 - d) Lo antes posible

Módulo tres: Preguntas de repaso

7. ¿Cuál de las siguientes es una forma de identificar candidatos potenciales para la gestión?
- a) Revisiones anuales de los empleados
 - b) Remisiones de jefes y supervisores
 - c) Hablar con los empleados sobre sus objetivos
 - d) Todos los anteriores
8. Una vez creada una vía de gestión, ¿qué debe hacer?
- a) Concienciar a los empleados
 - b) Discutirlo con los empleados que expresan objetivos de gestión
 - c) Disponible en papel o en línea
 - d) Todos los anteriores

Módulo tres: Preguntas de repaso

9. La creación de _____ es una herramienta vital para el desarrollo de nuevos directivos

- a) Un tablero de visión
- b) Una vía de gestión
- c) A y B
- d) Ni A ni B

10. _____ sirve para desarrollar a los empleados con aspiraciones y potencial de gestión.

- a) Una vía de gestión clara
- b) Un tablero de visión
- c) Objetivos SMART
- d) Ninguna de las anteriores

Módulo tres: Preguntas de repaso

1. ¿Qué debe definir claramente para los nuevos directivos?
 - a) **Funciones y competencias**
 - b) Incentivos
 - c) Sanciones
 - d) Ninguna de las anteriores

2. ¿Dónde puedes buscar información sobre las funciones y competencias de los directivos?
 - a) Descripción de los puestos
 - b) Hablar con los directivos actuales
 - c) Reflexionar sobre su propia experiencia directiva
 - d) **Todos los anteriores**

Módulo tres: Preguntas de repaso

3. ¿Cuál de las siguientes es una herramienta útil para el desarrollo de nuevos directivos?
- a) Formación externa
 - b) Talleres internos
 - c) Grupos de iguales
 - d) Todos los anteriores
4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta?
- a) Los directivos con talento no necesitan herramientas de apoyo para triunfar
 - b) Los directivos motivados no necesitan formación
 - c) Las herramientas sólo deben proporcionarse a los directivos con dificultades
 - d) Incluso los directivos con talento y motivación tendrán dificultades si no disponen de las herramientas adecuadas.

Módulo tres: Preguntas de repaso

5. ¿Qué hace una vía de gestión claramente definida?
- a) Transfiere toda la responsabilidad del desarrollo de los empleados a cada uno de ellos.
 - b) Capacita a los empleados para que ayuden a dirigir su crecimiento profesional
 - c) Evita demandas
 - d) Ninguna de las anteriores
6. ¿Cuándo deben identificarse los posibles candidatos a directivos?
- a) Cuando un directivo dimite
 - b) Cuando se crea un nuevo puesto
 - c) Cuando haya que cubrir un nuevo puesto
 - d) Lo antes posible

Módulo tres: Preguntas de repaso

7. ¿Cuál de las siguientes es una forma de identificar candidatos potenciales para la gestión?
- a) Revisiones anuales de los empleados
 - b) Remisiones de jefes y supervisores
 - c) Hablar con los empleados sobre sus objetivos
 - d) Todos los anteriores
8. Una vez creada una vía de gestión, ¿qué debe hacer?
- a) Concienciar a los empleados
 - b) Discutirlo con los empleados que expresan los objetivos de gestión
 - c) Disponible en papel o en línea
 - d) Todos los anteriores

Módulo tres: Preguntas de repaso

9. La creación de _____ es una herramienta vital para el desarrollo de nuevos directivos

- a) Un tablero de visión
- b) Una vía de gestión
- c) A y B
- d) Ni A ni B

10. _____ sirve para desarrollar a los empleados con aspiraciones y potencial de gestión.

- a) Una vía de gestión clara
- b) Un tablero de visión
- c) Objetivos SMART
- d) Ninguna de las anteriores

Módulo cuatro:

Definir y crear competencias

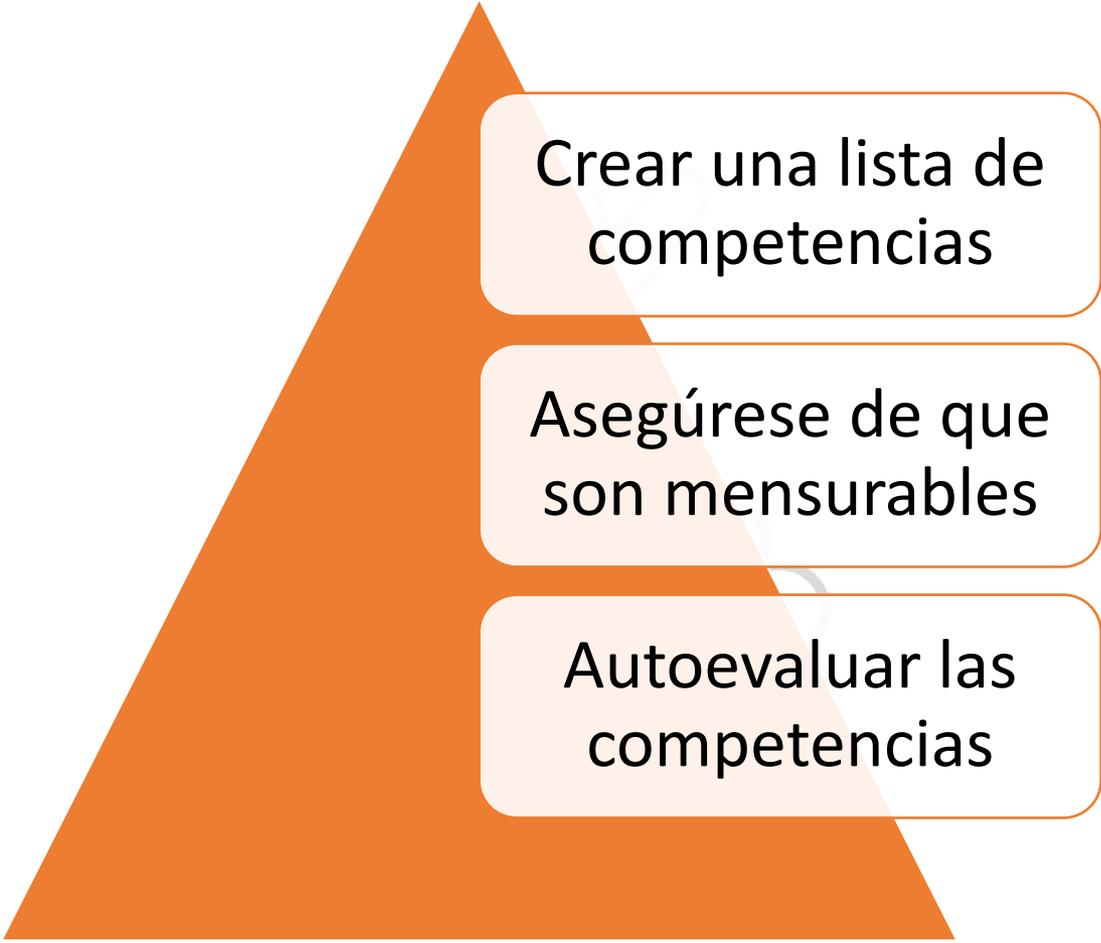
- Dedicar tiempo a definir las competencias básicas necesarias para la gestión y, a continuación, crear oportunidades para desarrollarlas y ponerlas en práctica, constituye una valiosa inversión en el desarrollo de nuevos directivos.



Un directivo es responsable de la aplicación y el rendimiento de los conocimientos.

Peter Drucker

Definir claramente Competencias necesarias

A large orange pyramid graphic is positioned on the left side of the slide. Three white rounded rectangular boxes with orange borders are stacked vertically on the right side of the pyramid, each containing a step in the process of defining competencies.

Crear una lista de
competencias

Asegúrese de que
son mensurables

Autoevaluar las
competencias

Identificar los puntos fuertes

- El empleado identifica sus puntos fuertes
- Los supervisores identifican los puntos fuertes
- Identifique usted mismo sus puntos fuertes



Identificar las necesidades de desarrollo

- Autoevaluación
- Evaluación del supervisor
- Evaluación personal



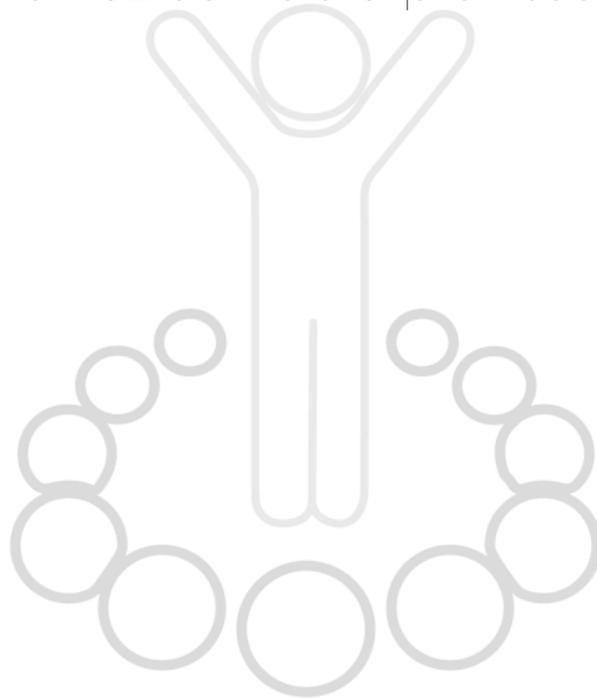
Ofrecer oportunidades de desarrollo

- El empleado fija objetivos
- Evaluar los progresos
- Proporcionar información sobre herramientas y programas



Ilustración práctica

- En su revisión anual, el supervisor de Mario, Chen, le preguntó si alguna vez se había planteado ascender a un puesto directivo.



Módulo cuatro: Preguntas de repaso

1. ¿Cuál debería ser el primer paso para crear una vía de gestión?
 - a) Identificación de competencias
 - b) Asignación de resultados
 - c) Establecer un calendario
 - d) Revisión del presupuesto

2. ¿Qué hace la identificación de competencias?
 - a) Da una idea clara de las competencias que necesita un directivo
 - b) Ayuda a los empleados a dirigir sus esfuerzos de desarrollo
 - c) Ayuda a identificar candidatos a directivos
 - d) Todos los anteriores

Módulo cuatro: Preguntas de repaso

3. ¿Qué es lo primero que debe identificar cuando trabaje con un empleado?
 - a) Necesidades de desarrollo
 - b) Puntos fuertes
 - c) Objetivos
 - d) Consecuencias

4. ¿Dónde puedes obtener información sobre los puntos fuertes?
 - a) El supervisor del empleado
 - b) Evaluación de los empleados
 - c) La autoevaluación del trabajador
 - d) Todos los anteriores

Módulo cuatro: Preguntas de repaso

5. ¿Qué debe hacer para identificar las necesidades de desarrollo?
 - a) Considérelas oportunidades, no debilidades
 - b) En la medida de lo posible, átelos a sus puntos fuertes
 - c) Crear un plan para desarrollar estas áreas
 - d) Todos los anteriores

6. ¿Con cuál de los siguientes aspectos deben estar relacionadas las necesidades de desarrollo?
 - a) Objetivos profesionales del empleado
 - b) Los puntos fuertes del empleado
 - c) Medidas concretas de mejora
 - d) Todos los anteriores

Módulo cuatro: Preguntas de repaso

7. El proceso de desarrollo debe ser _____.
- a) Estricto
 - b) Supervisión estricta
 - c) Una vez
 - d) En curso
8. ¿Cuál de las siguientes es una forma de abordar las necesidades de desarrollo?
- a) Formación externa
 - b) Tutoría
 - c) Prácticas en el lugar de trabajo
 - d) Todos los anteriores

Módulo cuatro: Preguntas de repaso

9. Los directivos eficaces nacen; esas habilidades son siempre un instinto natural.

- a) Verdadero
- b) Falso

10. ¿Qué hay que preguntar a los directivos cuando se investigan las competencias necesarias para ser directivo?

- a) Cómo es un día típico como directivo
- b) A qué tipo de retos se enfrentan
- c) Qué herramientas son útiles en su función
- d) Todos los anteriores

Módulo cuatro: Preguntas de repaso

1. ¿Cuál debería ser el primer paso para crear una vía de gestión?
 - a) **Identificación de competencias**
 - b) Asignación de resultados
 - c) Establecer un calendario
 - d) Revisión del presupuesto

2. ¿Qué hace la identificación de competencias?
 - a) Da una idea clara de las competencias que necesita un directivo
 - b) Ayuda a los empleados a dirigir sus esfuerzos de desarrollo
 - c) Ayuda a identificar candidatos a directivos
 - d) **Todos los anteriores**

Módulo cuatro: Preguntas de repaso

3. ¿Qué es lo primero que debe identificar cuando trabaje con un empleado?
 - a) Necesidades de desarrollo
 - b) Puntos fuertes
 - c) Objetivos
 - d) Consecuencias

4. ¿Dónde se puede obtener información sobre los puntos fuertes?
 - a) El supervisor del empleado
 - b) Evaluación de los empleados
 - c) La autoevaluación del trabajador
 - d) Todos los anteriores

Módulo cuatro: Preguntas de repaso

5. ¿Qué debe hacer para identificar las necesidades de desarrollo?
- a) Considérelas oportunidades, no debilidades
 - b) En la medida de lo posible, átelos a sus puntos fuertes
 - c) Crear un plan para desarrollar estas áreas
 - d) Todos los anteriores
6. ¿Con cuál de los siguientes aspectos deben estar relacionadas las necesidades de desarrollo?
- a) Objetivos profesionales del empleado
 - b) Los puntos fuertes del empleado
 - c) Medidas concretas de mejora
 - d) Todos los anteriores

Módulo cuatro: Preguntas de repaso

7. El proceso de desarrollo debe ser _____.
- a) Estricto
 - b) Supervisión estricta
 - c) Una vez
 - d) En curso
8. ¿Cuál de las siguientes es una forma de abordar las necesidades de desarrollo?
- a) Formación externa
 - b) Tutoría
 - c) Prácticas en el lugar de trabajo
 - d) Todos los anteriores

Módulo cuatro: Preguntas de repaso

9. Los directivos eficaces nacen; esas habilidades son siempre un instinto natural.

- a) Verdadero
- b) Falso

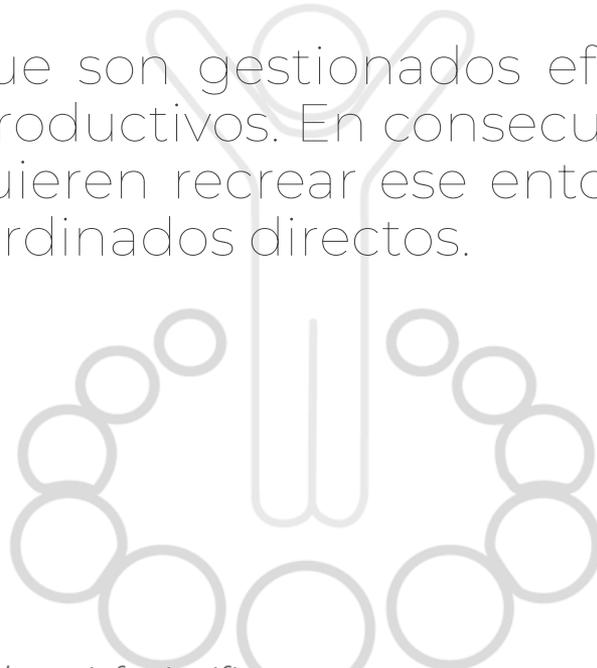
10. ¿Qué hay que preguntar a los directivos cuando se investigan las competencias necesarias para ser directivo?

- a) Cómo es un día típico como directivo
- b) A qué tipo de retos se enfrentan
- c) Qué herramientas son útiles en su función
- d) Todos los anteriores

Módulo cinco:

Los directivos aprenden siendo bien dirigidos

- Los empleados que son gestionados eficazmente tienden a ser más felices y productivos. En consecuencia, cuando entran en la dirección, quieren recrear ese entorno para sus propios empleados o subordinados directos.



En la mayoría de los casos, ser un buen jefe significa contratar a personas con talento y apartarse de su camino.

Tina Fey

Emparejar a los nuevos directivos con mentores

Identificar a altos directivos para que actúen como mentores

Emparejar a los empleados con mentores

Animar a los empleados a buscar mentores



Recompensar a los directivos eficaces

- Recompensas económicas
 - Esto incluye aumentos, etc.
- Incentivos
 - Esto incluye vacaciones, etc.
- Recompensas simbólicas
 - Esto incluye placas, etc.



Emular a los directivos eficaces

- Rasgos a identificar
- Cualidades
- Comportamientos
- Prácticas



Crear y documentar Buenas prácticas

- Identificar las prácticas de gestión que resultan atractivas y motivadoras.
- Revisar las políticas de la organización para desarrollar las mejores prácticas.

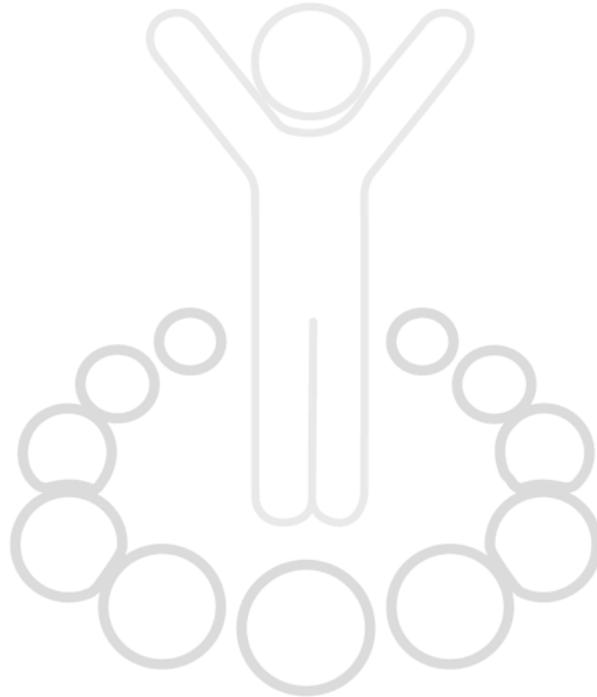


1.....
2.....
3.....
4.....



Ilustración práctica

- Carmen acababa de empezar a trabajar con su mentora, Mia, como parte de su desarrollo como nueva directiva.



Módulo cinco: Preguntas de repaso

1. ¿Cómo aprenden la mayoría de los directivos a gestionar bien?
 - a) Gestionándose bien ellos mismos
 - b) En la escuela de negocios
 - c) De una mala gestión
 - d) Ninguna de las anteriores

2. ¿Cómo desarrolla a un nuevo directivo el hecho de estar emparejado con un mentor?
 - a) Le da la oportunidad de ver a un buen gestor en acción.
 - b) Proporciona al nuevo directivo alguien a quien emular
 - c) Proporciona al nuevo gestor una persona de apoyo
 - d) Todos los anteriores

Módulo cinco: Preguntas de repaso

3. ¿Qué debe recompensar?
 - a) Altas ventas
 - b) Directivos eficaces
 - c) Ganar a toda costa
 - d) Nada

4. ¿Qué es cierto en cuanto a recompensar a los directivos eficaces?
 - a) Demuestra que la organización valora la buena gestión
 - b) Motiva a los directivos a seguir rindiendo bien
 - c) Favorece la retención
 - d) Todos los anteriores

Módulo cinco: Preguntas de repaso

5. ¿Qué debe fomentarse?
 - a) Emulación de buenos gestores
 - b) Emulación de malos gestores
 - c) Contratación externa
 - d) Ninguna de las anteriores

6. ¿Qué hace emular a los buenos directivos?
 - a) Ayuda a detectar la incompetencia
 - b) Ayuda a encontrar la mejor solución
 - c) Da a los empleados la experiencia de estar bien gestionados
 - d) Ayuda a detectar posibles problemas

Módulo cinco: Preguntas de repaso

7. ¿Qué debe crearse y documentarse?
 - a) Buenas prácticas
 - b) Sanciones claras
 - c) Problemas potenciales
 - d) Objetivos financieros

8. ¿Para qué sirve documentar las mejores prácticas?
 - a) Ayuda a promover la cultura organizativa
 - b) Sirve de recurso para los nuevos directivos
 - c) Codifica las expectativas de una gestión eficaz
 - d) Todos los anteriores

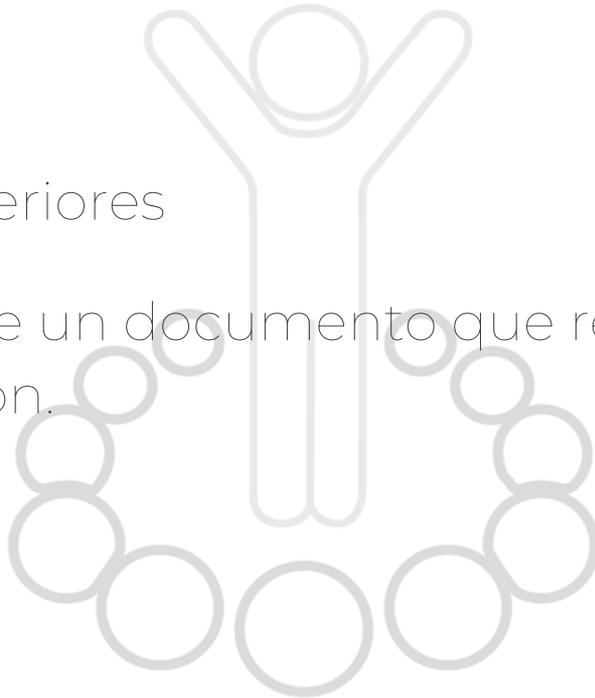
Módulo cinco: Preguntas de repaso

9. ¿Qué tipo de recompensas son aceptables?

- a) Finanzas
- b) Incentivos
- c) Simbólico
- d) Todos los anteriores

10. Debe elaborarse un documento que recoja las mejores prácticas de gestión.

- a) Verdadero
- b) Falso



Módulo cinco: Preguntas de repaso

1. ¿Cómo aprenden a gestionar bien la mayoría de los directivos?
 - a) Gestionándose bien ellos mismos
 - b) En la escuela de negocios
 - c) De una mala gestión
 - d) Ninguno de estos

2. ¿Cómo desarrolla a un nuevo directivo el hecho de estar emparejado con un mentor?
 - a) Le da la oportunidad de ver a un buen gestor en acción.
 - b) Proporciona al nuevo directivo alguien a quien emular
 - c) Proporciona al nuevo gestor una persona de apoyo
 - d) Todos los anteriores

Módulo cinco: Preguntas de repaso

3. ¿Qué debe recompensar?
 - a) Altas ventas
 - b) Directivos eficaces
 - c) Ganar a toda costa
 - d) Nada

4. ¿Qué es cierto en cuanto a recompensar a los directivos eficaces?
 - a) Demuestra que la organización valora la buena gestión
 - b) Motiva a los directivos a seguir rindiendo bien
 - c) Favorece la retención
 - d) Todos los anteriores

Módulo cinco: Preguntas de repaso

5. ¿Qué debe fomentarse?
 - a) Emulación de buenos gestores
 - b) Emulación de malos gestores
 - c) Contratación externa
 - d) Ninguno de estos

6. ¿Qué hace emular a los buenos directivos?
 - a) Ayuda a detectar la incompetencia
 - b) Ayuda a encontrar la mejor solución
 - c) Da a los empleados la experiencia de estar bien gestionados
 - d) Ayuda a detectar posibles problemas

Módulo cinco: Preguntas de repaso

7. ¿Qué debe crearse y documentarse?
- a) Buenas prácticas
 - b) Sanciones claras
 - c) Problemas potenciales
 - d) Objetivos financieros
8. ¿Para qué sirve documentar las mejores prácticas?
- a) Ayuda a promover la cultura organizativa
 - b) Sirve de recurso para los nuevos directivos
 - c) Codifica las expectativas de una gestión eficaz
 - d) Todos los anteriores

Módulo cinco: Preguntas de repaso

9. ¿Qué tipo de recompensas son aceptables?

- a) Finanzas
- b) Incentivos
- c) Simbólico
- d) Todos los anteriores

10. Debe elaborarse un documento que recoja *las mejores prácticas* de gestión.

- a) Verdadero
- b) Falso



Módulo seis: Proporcionar herramientas

- Dedique tiempo a crear o localizar las herramientas que los directivos necesitan para gestionar con eficacia, así como para desarrollar sus habilidades y competencias. Por ejemplo, tecnología, documentos y políticas, oportunidades y relaciones.

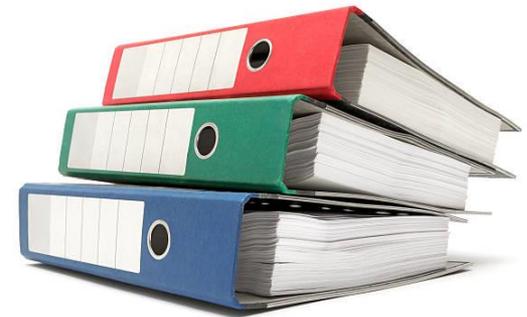


Una gestión eficaz significa plantearse siempre la pregunta adecuada.

Robert Heller

Proporcionar manuales y documentos normativos

- Proporcionar manuales y políticas
- Que sean fácilmente accesibles
- Actualícelos periódicamente



Capacitar a los nuevos directivos

- Funciones claras
 - Los directivos saben qué autoridad tienen
- Independencia
 - Permitir que los directivos cometan errores y solucionen problemas
- Iniciativa
 - Animar a los directivos a expresar ideas y opiniones



Prestar apoyo

- No dudar de los directivos
- Plantear preguntas en privado
- Informar sobre los sistemas de apoyo



Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo

Formación interna

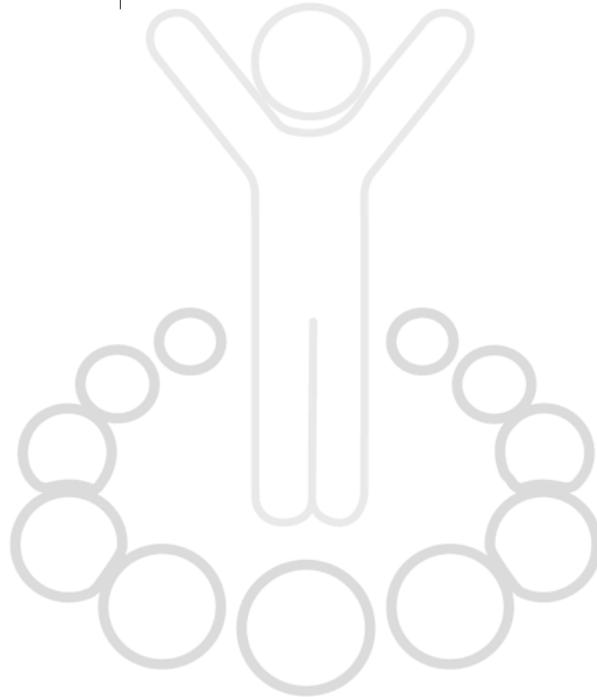
Formación externa

Formación informal



Ilustración práctica

- Trabajando con su supervisor, César empezó a trabajar en la dirección de su empresa.



Módulo seis: Preguntas de repaso

1. ¿Qué debe ofrecer a los nuevos directivos?
 - a) Manuales
 - b) Documentos políticos
 - c) Oportunidades de desarrollo
 - d) Todos los anteriores

2. ¿Qué hacen los manuales?
 - a) Proporcionar una hoja de ruta sobre cómo realizar los aspectos cotidianos de un trabajo
 - b) Ayudar a los directivos a resolver sus propios problemas
 - c) Proporcionar una guía de la cultura organizativa
 - d) Todos los anteriores

Módulo seis: Preguntas de repaso

3. Los nuevos directivos deben ser _____.
 - a) Supervisión estrecha
 - b) Micromanaged
 - c) Con poder
 - d) Ninguna de las anteriores

4. ¿Qué puede ayudar a capacitar a un nuevo directivo?
 - a) Una descripción clara del puesto
 - b) Que se les permita tomar decisiones por sí mismos
 - c) Saber que los directivos establecidos confían en ellos
 - d) Todos los anteriores

Módulo seis: Preguntas de repaso

5. ¿Qué debes hacer cuando no estás de acuerdo con un nuevo jefe?
- a) Confrontarlos delante de los empleados
 - b) Abordar las preocupaciones en privado
 - c) Despídelos
 - d) Ninguna de las anteriores
6. ¿Cómo se sienten muchos nuevos directivos al incorporarse a un nuevo puesto?
- a) Confianza
 - b) Relajado
 - c) Competente
 - d) Nervioso

Módulo seis: Preguntas de repaso

7. ¿Qué NO es cierto en relación con la formación y el desarrollo?
- a) Sólo debe proporcionarse a los empleados con dificultades
 - b) Debe proporcionarse a todos los empleados
 - c) Es una herramienta importante para el desarrollo de nuevos directivos
 - d) Debe ser continuo
8. ¿Cuál de las siguientes es una posible oportunidad de formación y desarrollo para un nuevo directivo?
- a) Un taller ofrecido por RRHH sobre la evaluación de los empleados
 - b) Trabajar con un gestor establecido para elaborar un presupuesto
 - c) Una formación sobre el nuevo software de nóminas ofrecido por el proveedor
 - d) Todos los anteriores

Módulo seis: Preguntas de repaso

9. ¿Quién se beneficia de unos directivos bien formados?
- a) El nuevo director
 - b) La organización para la que trabajan
 - c) A y B
 - d) Ni A ni B
10. ¿Cuándo deben facilitarse los documentos normativos a los directivos?
- a) Cuando piden ayuda
 - b) ASAP
 - c) A medida que se trasladan a su nuevo puesto
 - d) Ninguna de las anteriores

Módulo seis: Preguntas de repaso

1. ¿Qué debe ofrecer a los nuevos directivos?
 - a) Manuales
 - b) Documentos políticos
 - c) Oportunidades de desarrollo
 - d) Todos los anteriores

2. ¿Para qué sirven los manuales?
 - a) Proporcionar una hoja de ruta sobre cómo realizar los aspectos cotidianos de un trabajo
 - b) Ayudar a los directivos a resolver sus propios problemas
 - c) Proporcionar una guía de la cultura organizativa
 - d) Todos los anteriores

Módulo seis: Preguntas de repaso

3. Los nuevos directivos deben ser _____.
- a) Supervisión estrecha
 - b) Micromanaged
 - c) Con poder
 - d) Ninguna de las anteriores
4. ¿Qué puede ayudar a capacitar a un nuevo directivo?
- a) Una descripción clara del puesto
 - b) Que se les permita tomar decisiones por sí mismos
 - c) Saber que los directivos establecidos confían en ellos
 - d) Todos los anteriores

Módulo seis: Preguntas de repaso

5. ¿Qué debes hacer cuando no estás de acuerdo con un nuevo jefe?
- a) Confrontarlos delante de los empleados
 - b) Abordar las preocupaciones en privado
 - c) Despídelos
 - d) Ninguna de las anteriores
6. ¿Cómo se sienten muchos nuevos directivos al incorporarse a un nuevo puesto?
- a) Confianza
 - b) Relajado
 - c) Competente
 - d) Nervioso
- 
- A large, faint, light gray graphic of a person with arms raised, similar to the one in the logo, is centered in the background of the slide.

Módulo seis: Preguntas de repaso

7. ¿Qué NO es cierto en relación con la formación y el desarrollo?
- a) Sólo debe proporcionarse a los empleados con dificultades
 - b) Debe proporcionarse a todos los empleados
 - c) Es una herramienta importante para el desarrollo de nuevos directivos
 - d) Debe ser continuo
8. ¿Cuál de las siguientes es una posible oportunidad de formación y desarrollo para un nuevo directivo?
- a) Un taller ofrecido por RRHH sobre la evaluación de los empleados
 - b) Trabajar con un gestor establecido para elaborar un presupuesto
 - c) Una formación sobre el nuevo software de nóminas ofrecido por el proveedor
 - d) Todos los anteriores

Módulo seis: Preguntas de repaso

9. ¿Quién se beneficia de unos directivos bien formados?
- a) El nuevo director
 - b) La organización para la que trabajan
 - c) A y B
 - d) Ni A ni B
10. ¿Cuándo deben facilitarse los documentos normativos a los directivos?
- a) Cuando piden ayuda
 - b) ASAP
 - c) A medida que se trasladan a su nuevo puesto
 - d) Ninguna de las anteriores

Módulo siete:

Proporcionar apoyo

- Cuando elabore un plan de desarrollo de nuevos directivos, asegúrese de incorporar algunos sistemas de apoyo. Cuando existen sistemas de apoyo y son fácilmente accesibles, es mucho más probable que los empleados accedan a ellos.

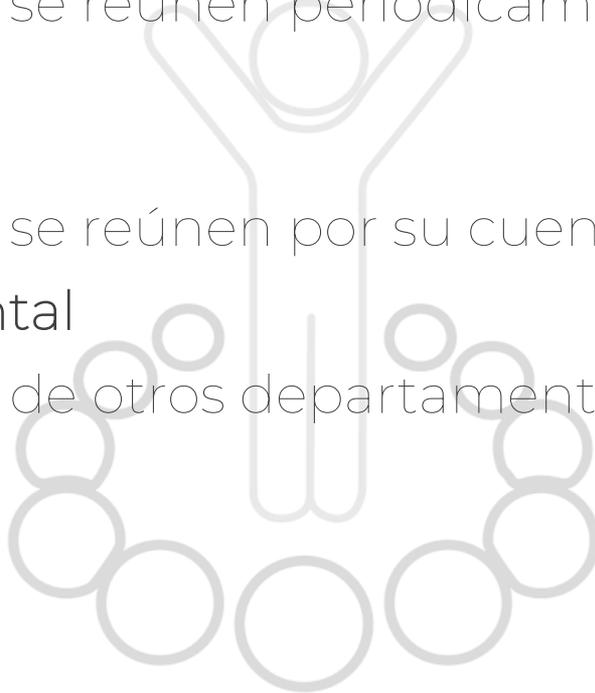


La gestión es ante todo una práctica en la que confluyen el arte, la ciencia y la artesanía.

Henry Mintzberg

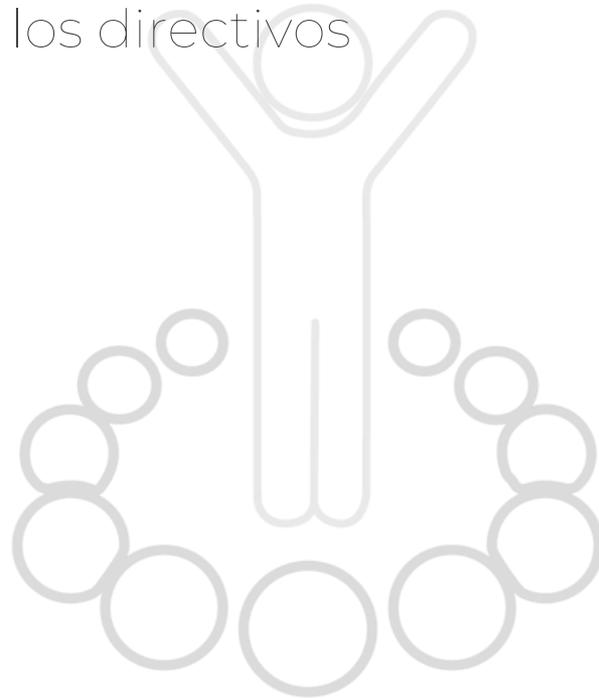
Fomentar la creación de redes entre iguales

- Formal
 - Los empleados se reúnen periódicamente en actos programados
- Informal
 - Los empleados se reúnen por su cuenta
- Interdepartamental
 - Los empleados de otros departamentos se reúnen



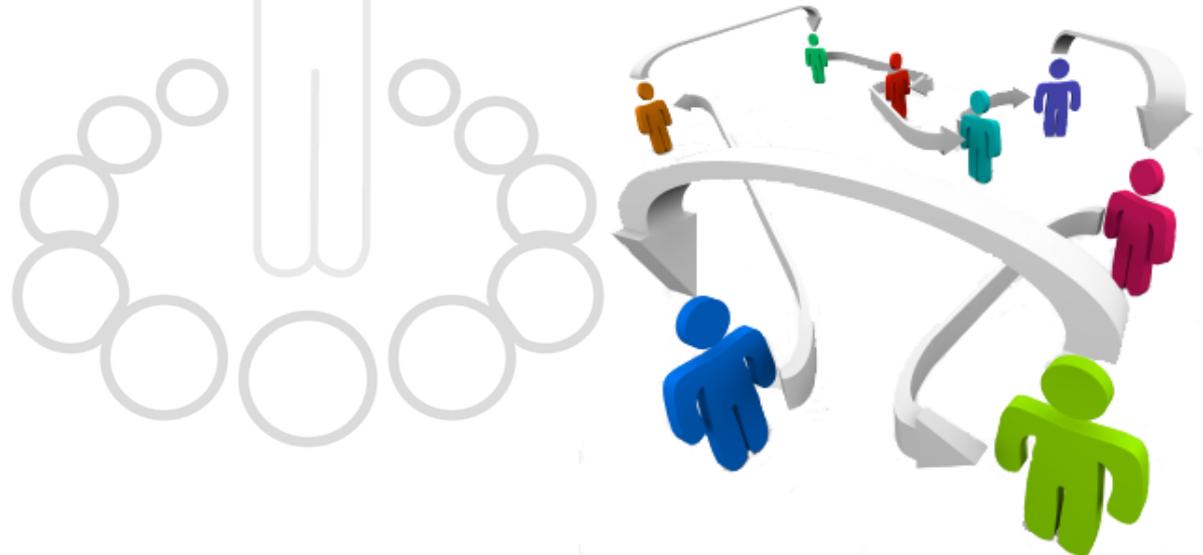
Establecer personas de recursos

- Identificar a los expertos
- Crear una lista
- Facilitar la lista a los directivos



Fomentar las relaciones de tutoría

- Identificar posibles mentores/alumnos
- Explicar el papel del tutor/mentor
- Fomentar las relaciones de tutoría



Establecer controles periódicos

- Comprobar el progreso
- Preguntas de respuesta
- Proporcionar información

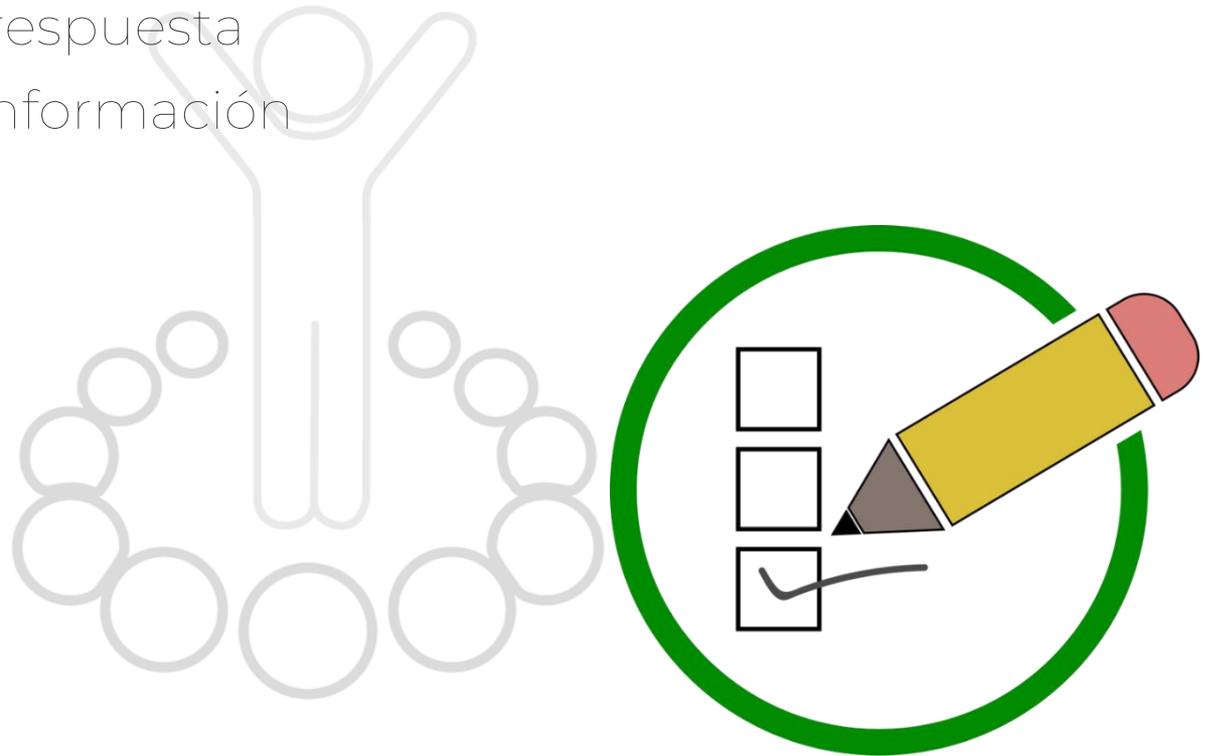
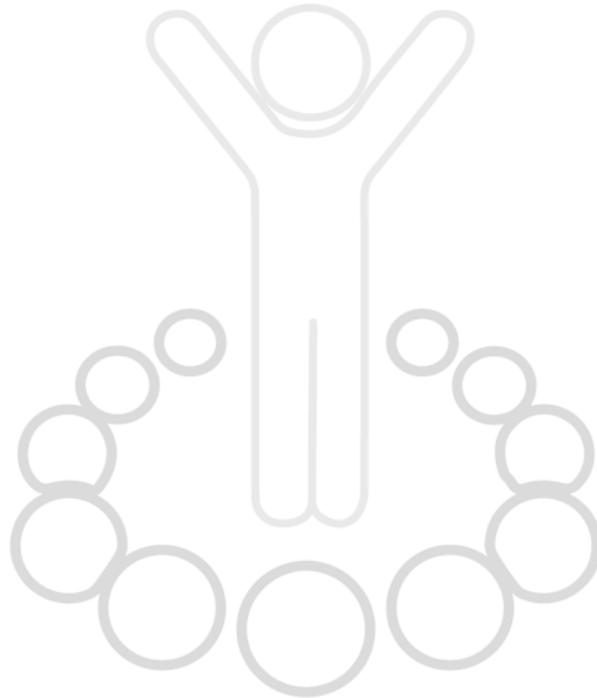


Ilustración práctica

- Cuando Rhona aceptó su nuevo trabajo, estaba muy nerviosa.



Módulo siete: Preguntas de repaso

1. ¿Qué tipo de entorno debe cultivar?
 - a) Una en la que compiten compañeros
 - b) Una en la que los compañeros se apoyan mutuamente
 - c) Uno en el que la autosuficiencia es lo más importante
 - d) Ninguna de las anteriores
2. ¿Cómo contribuyen las redes de homólogos al desarrollo de nuevos directivos?
 - a) Sirven como fuente de apoyo
 - b) Sirven para compartir conocimientos
 - c) Permiten a los compañeros aprender de las experiencias de los demás
 - d) Todos los anteriores



Módulo siete: Preguntas de repaso

3. Contar con un grupo de personas de referencia, ¿cuál de las siguientes cosas se consigue?
 - a) Capacita a los nuevos directivos para resolver problemas
 - b) Garantiza la coherencia
 - c) A y B
 - d) Ni A ni B

4. ¿Cuál de los siguientes debe ser su personal de recursos?
 - a) Sólo empleados de nivel inferior
 - b) Sólo directivos
 - c) Responsable ante usted personalmente
 - d) Expertos en su área

Módulo Siete: Preguntas de repaso

5. Todas menos una de las siguientes afirmaciones son ciertas en relación con la asignación de mentores a los nuevos directivos.
- a) Los mentores sirven de apoyo a los nuevos directivos
 - b) Los mentores ofrecen modelos de gestión eficaz
 - c) Los mentores obstaculizan el desarrollo de los nuevos directivos
 - d) Los mentores pueden ayudar a capacitar a los nuevos directivos
6. ¿Cuál de las siguientes cosas debería animar a los nuevos directivos?
- a) Buscar un mentor en la organización
 - b) Tutorizar a sus propios subordinados directos
 - c) Buscar varios mentores si es apropiado
 - d) Todos los anteriores

Módulo siete: Preguntas de repaso

7. ¿Con qué frecuencia debe registrarse?
- a) Con la frecuencia que usted y el nuevo director consideren adecuada.
 - b) Sólo cuando hay un problema
 - c) Diario
 - d) Anualmente
8. ¿Qué debe hacer durante el control regular?
- a) Pregunta al nuevo jefe cómo va el trabajo
 - b) Informar de las preocupaciones o preguntas de sus compañeros de trabajo
 - c) A y B
 - d) Ni A ni B

Módulo siete: Preguntas de repaso

9. ¿Por qué un nuevo directivo puede ser reacio a buscar ayuda?

- a) Están nerviosos
- b) Tienen demasiada confianza
- c) No quieren parecer incompetentes
- d) Pueden estar deprimidos

10. Los nuevos directivos de hoy se convertirán en _____.

- a) Confían demasiado en su papel y es probable que abandonen la empresa
- b) Centrados en la formación
- c) Apoyo a los futuros directivos
- d) Agobiados sin recursos

Módulo siete: Preguntas de repaso

1. ¿Qué tipo de entorno debe cultivar?
 - a) Una en la que compiten compañeros
 - b) Una en la que los compañeros se apoyan mutuamente
 - c) Uno en el que la autosuficiencia es lo más importante
 - d) Ninguna de las anteriores

2. ¿Cómo contribuyen las redes de pares al desarrollo de nuevos directivos?
 - a) Sirven como fuente de apoyo
 - b) Sirven para compartir conocimientos
 - c) Permiten a los compañeros aprender de las experiencias de los demás
 - d) Todos los anteriores

Módulo siete: Preguntas de repaso

3. Contar con un grupo de personas de referencia, ¿cuál de las siguientes cosas se consigue?
- a) Capacita a los nuevos directivos para resolver problemas
 - b) Garantiza la coherencia
 - c) A y B
 - d) Ni A ni B
4. ¿Cuál de los siguientes debe ser su personal de recursos?
- a) Sólo empleados de nivel inferior
 - b) Sólo directivos
 - c) Responsable ante usted personalmente
 - d) Expertos en su área

Módulo siete: Preguntas de repaso

5. Todas menos una de las siguientes afirmaciones son ciertas en relación con la asignación de mentores a los nuevos directivos.
- a) Los mentores sirven de apoyo a los nuevos directivos
 - b) Los mentores ofrecen modelos de gestión eficaz
 - c) Los mentores obstaculizan el desarrollo de los nuevos directivos
 - d) Los mentores pueden ayudar a los nuevos directivos
6. ¿Cuál de las siguientes cosas debería animar a los nuevos directivos?
- a) Buscar un mentor en la organización
 - b) Tutorizar a sus propios subordinados directos
 - c) Buscar varios mentores si es apropiado
 - d) Todos los anteriores

Módulo siete: Preguntas de repaso

7. ¿Con qué frecuencia debe registrarse?
- a) Con la frecuencia que usted y el nuevo director consideren adecuada.
 - b) Sólo cuando hay un problema
 - c) Diario
 - d) Anualmente
8. ¿Qué debe hacer durante el horario de facturación?
- a) Pregunta al nuevo jefe cómo va el trabajo
 - b) Informar de las preguntas y preocupaciones de sus compañeros
 - c) A y B
 - d) Ni A ni B

Módulo siete: Preguntas de repaso

9. ¿Por qué un nuevo directivo puede ser reacio a buscar ayuda?

- a) Están nerviosos
- b) Tienen demasiada confianza
- c) No quieren parecer incompetentes
- d) Pueden estar deprimidos

10. Los nuevos directivos de hoy se convertirán en

_____.

- a) Confían demasiado en su papel y es probable que abandonen la empresa
- b) Centrados en la formación
- c) Apoyo a los futuros directivos
- d) Agobiados sin recursos

Módulo ocho:

Identifique pronto a los candidatos fuertes

- La identificación de candidatos fuertes para puestos directivos debe ser un proceso continuo, y los empleados con aspiraciones y potencial de gestión deben ser identificados lo antes posible. Esto permite a la organización y al empleado invertir tiempo y recursos en desarrollar ese potencial.



El trabajo duro convierte el talento en genialidad.

Anna Pavlova

El desarrollo comienza pronto

- Iniciativas de la empresa
 - Formación
 - Talleres
- Desarrollo individual
 - Empezar pronto
 - Continuar el desarrollo



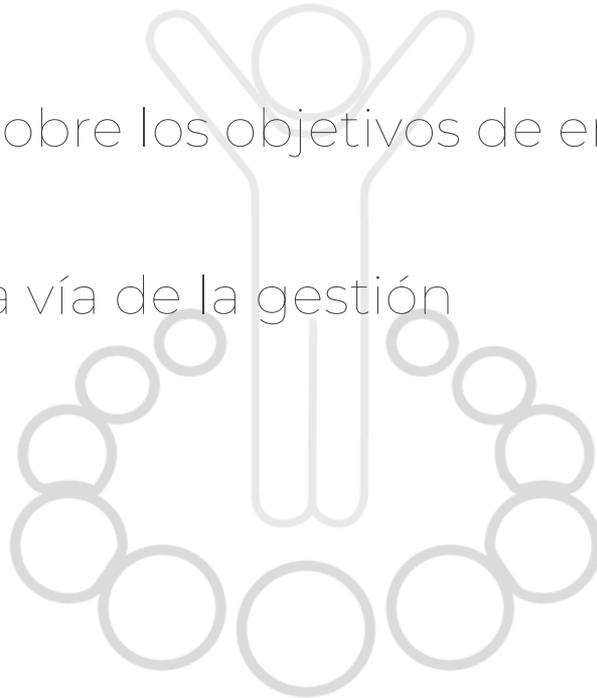
Identifique pronto a los candidatos

- El empleado expresa su deseo
- Revisiones/Evaluaciones
- Pregunte a los supervisores



Identificar candidatos mediante reseñas

- Consulte
 - Evaluar rápidamente las competencias
- Debate
 - Preguntar sobre los objetivos de empleo
- Desarrollo
 - Introducir la vía de la gestión



Desarrollar aquellos con Objetivos de gestión

- Explorar la vía de gestión en relación con el empleado
- Determinar los puntos fuertes y las áreas que requieren desarrollo
- Crear un plan



Ilustración práctica

- Randolph no lo entendía. Parecía que cada vez que necesitaba cubrir un puesto directivo en su organización, se encontraba con que tenía un candidato interno que era casi perfecto para el puesto, pero al que le faltaban una o dos competencias o experiencias clave.



Módulo ocho: Preguntas de repaso

1. ¿Cuándo debe comenzar el desarrollo de los nuevos directivos?
 - a) Cuando aceptan el trabajo
 - b) Cuando se abre un puesto de trabajo
 - c) Cuando hay tiempo
 - d) Lo antes posible

2. ¿Cómo desarrollar a los nuevos directivos desde el principio?
 - a) Formación y talleres para toda la empresa
 - b) Trabajar uno a uno con los empleados que tienen objetivos de gestión
 - c) Formación externa para los empleados que deseen pasar a puestos directivos
 - d) Todos los anteriores

Módulo ocho: Preguntas de repaso

3. ¿Cuándo debemos identificar a los candidatos potenciales para la gestión?
 - a) Durante el proceso de contratación de un nuevo directivo
 - b) Cuando se abre una vacante de directivo
 - c) Temprana y continuamente
 - d) Nunca

4. ¿Cuál de las siguientes opciones puede ayudarnos a identificar candidatos a directivos?
 - a) Opiniones de los empleados
 - b) Recomendaciones de los supervisores
 - c) Debates con los empleados
 - d) Todos los anteriores

Módulo ocho: Preguntas de repaso

5. ¿Cómo puede ayudarnos la revisión anual a identificar candidatos a directivos?
- a) Es una oportunidad para discutir los objetivos del empleado
 - b) Destaca los puntos fuertes del empleado
 - c) Proporciona información sobre las necesidades de desarrollo del empleado
 - d) Todos los anteriores
6. ¿Qué debe preguntar al empleado en la revisión anual?
- a) Sus objetivos profesionales
 - b) Sus puntos fuertes
 - c) Sus planes de desarrollo
 - d) Ninguna de las anteriores

Módulo ocho: Preguntas de repaso

7. ¿Qué debe hacer con los empleados que expresan objetivos de gestión?
- a) Ignóralos
 - b) Desarrollarlos
 - c) Micromanejarlos
 - d) Promociónélos
8. ¿Qué debe discutir con un empleado que tiene objetivos de gestión?
- a) Tanto si cree que pueden tener éxito como si no
 - b) Compensación
 - c) La vía de la gestión
 - d) Ninguna de las anteriores

Módulo ocho: Preguntas de repaso

9. La identificación precoz de posibles directivos proporciona:

- a) La empresa tiene tiempo para invertir en desarrollo
- b) Una vía de gestión clara
- c) Formación
- d) Motivación

10. Cada empleado es un directivo en potencia.

- a) Verdadero
- b) Falso

Módulo ocho: Preguntas de repaso

1. ¿Cuándo debe comenzar el desarrollo de los nuevos directivos?
 - a) Cuando aceptan el trabajo
 - b) Cuando se abre un puesto de trabajo
 - c) Cuando hay tiempo
 - d) Lo antes posible

2. ¿Cómo desarrollar a los nuevos directivos desde el principio?
 - a) Formación y talleres para toda la empresa
 - b) Trabajar uno a uno con los empleados que tienen objetivos de gestión
 - c) Formación externa para los empleados que deseen pasar a puestos directivos
 - d) Todos los anteriores

Módulo ocho: Preguntas de repaso

3. ¿Cuándo debemos identificar a los candidatos potenciales para la gestión?
 - a) Durante el proceso de contratación de un nuevo directivo
 - b) Cuando se abre una vacante de directivo
 - c) **Temprana y continuamente**
 - d) Nunca

4. ¿Cuál de las siguientes opciones puede ayudarnos a identificar candidatos a directivos?
 - a) Opiniones de los empleados
 - b) Recomendaciones de los supervisores
 - c) Debates con los empleados
 - d) **Todos los anteriores**

Módulo ocho: Preguntas de repaso

5. ¿Cómo puede ayudarnos la revisión anual a identificar candidatos a directivos?
- a) Es una oportunidad para discutir los objetivos del empleado
 - b) Destaca los puntos fuertes del empleado
 - c) Proporciona información sobre las necesidades de desarrollo del empleado
 - d) Todos los anteriores
6. ¿Qué debe preguntar al empleado en la revisión anual?
- a) Sus objetivos profesionales
 - b) Sus puntos fuertes
 - c) Sus planes de desarrollo
 - d) Ninguna de las anteriores

Módulo ocho: Preguntas de repaso

7. ¿Qué debe hacer con los empleados que expresan objetivos de gestión?
- a) Ignóralos
 - b) Desarrollarlos
 - c) Micromanejarlos
 - d) Promociónelos
8. ¿Qué debe discutir con un empleado que tiene objetivos de gestión?
- a) Tanto si cree que pueden tener éxito como si no
 - b) Compensación
 - c) La vía de la gestión
 - d) Ninguna de las anteriores

Módulo ocho: Preguntas de repaso

9. La identificación precoz de posibles directivos proporciona:

- a) La empresa tiene tiempo para invertir en desarrollo
- b) Una vía de gestión clara
- c) Formación
- d) Motivación

10. Cada empleado es un directivo en potencia.

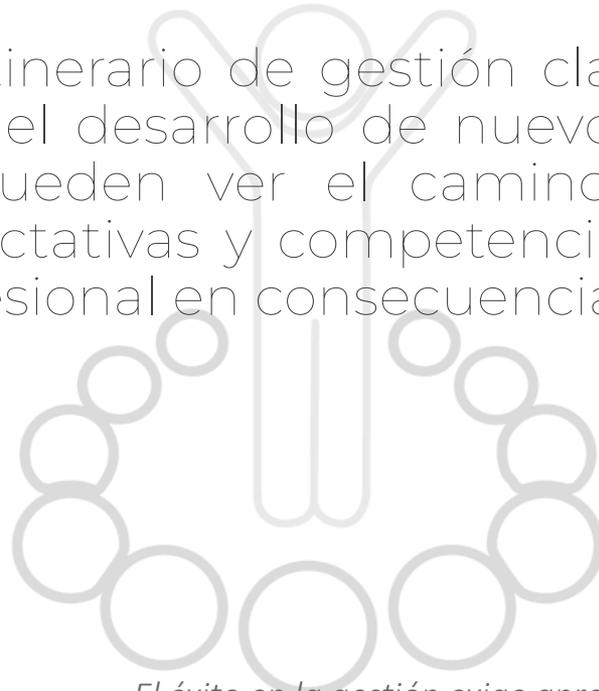
- a) Verdadero
- b) Falso



Módulo nueve:

Definir claramente la vía de gestión

- Disponer de un itinerario de gestión claramente definido es muy valioso para el desarrollo de nuevos directivos. Cuando los empleados pueden ver el camino hacia la dirección, incluidas las expectativas y competencias, pueden planificar su desarrollo profesional en consecuencia.



El éxito en la gestión exige aprender tan rápido como cambia el mundo.

Warren Bennis

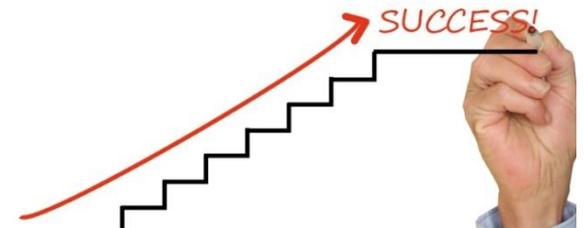
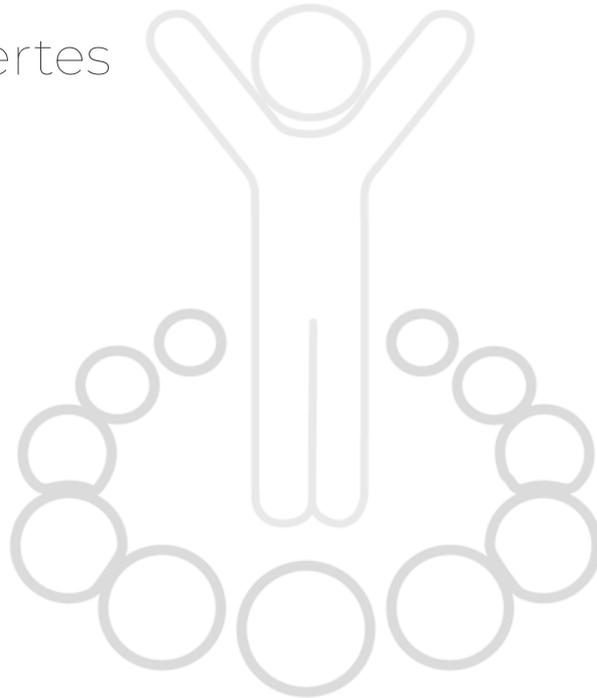
Dejar claro el camino la gestión

- Expectativas claras
- Requisitos claros
- Puntos de referencia claros



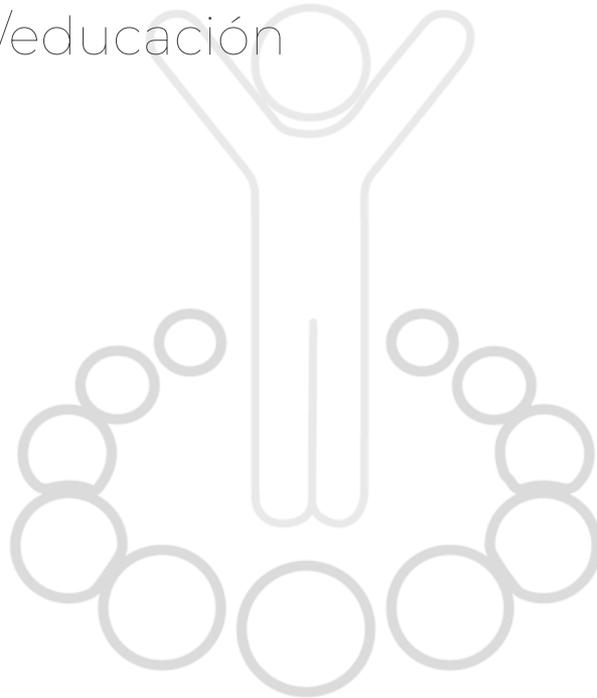
Una pista clara es un punto de referencia

- Puntos de referencia
- Puntos fuertes
- Necesita
- Objetivos



Una vía clara garantiza formación y apoyo de calidad

- Formación/educación
- Ayuda
- Desarrollo



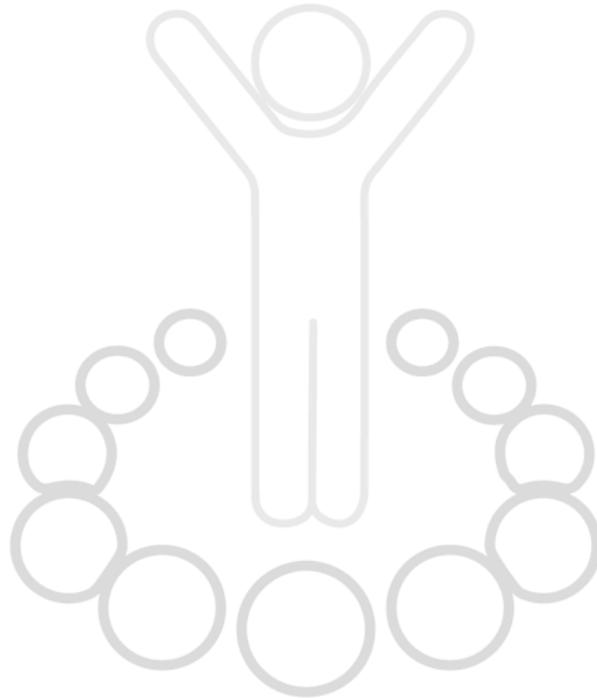
Planificación de la sucesión y Gestión del cambio

- Alguien se va
- Se han preparado nuevos directivos para el puesto
- Expansión
- Los empleados de la vía de gestión están preparados



Ilustración práctica

- En los últimos cuatro años, la organización de Reginald ha crecido mucho.



Módulo nueve: Preguntas de repaso

1. ¿Cómo puede una vía de gestión clara ayudar a retener a los empleados?
 - a) Ayuda a los empleados a seguir creciendo
 - b) Ayuda a los empleados a saber cómo perseguir sus objetivos
 - c) Ayuda a los empleados a ascender en la organización
 - d) Todos los anteriores

2. ¿La vía de gestión debería ser qué?
 - a) Ocupado
 - b) Respetado
 - c) Claro
 - d) Ninguna de las anteriores

Módulo nueve: Preguntas de repaso

3. ¿Una vía de gestión clara sirve para qué?
 - a) Una guía para el desarrollo
 - b) Un mapa hacia los objetivos del empleado
 - c) Una herramienta para planificar el desarrollo de los empleados
 - d) Todos los anteriores

4. ¿Cuál de las siguientes opciones se puede utilizar para crear la vía de gestión?
 - a) Planes de desarrollo de los empleados
 - b) Iniciativas de formación
 - c) Puntos de referencia para un empleado
 - d) Todos los anteriores

Módulo nueve: Preguntas de repaso

5. Una vía de gestión clara garantiza ¿cuál de las siguientes?
 - a) Formación y apoyo de calidad
 - b) Rendición de cuentas
 - c) Supervisión mínima
 - d) Ninguna de las anteriores

6. Una vía de gestión clara ayuda a planificar ¿cuál de las siguientes?
 - a) Actividades de desarrollo
 - b) Asignación de recursos humanos
 - c) Asignación de recursos financieros
 - d) Todos los anteriores

Módulo nueve: Preguntas de repaso

7. ¿Contar con una vía de gestión clara puede facilitar cuál de las siguientes cosas?
- a) Planificación de la sucesión
 - b) Gestión del cambio
 - c) Contratación
 - d) Todos los anteriores
8. ¿Qué pueden hacer los mentores cuando existe una clara vía de gestión?
- a) Jubilación anticipada
 - b) Delegar el trabajo
 - c) Compartir el protagonismo
 - d) Desarrollar a sus sucesores desde la fase más temprana

Módulo nueve: Preguntas de repaso

9. A menudo, los empleados tienen interés en pasar a la dirección, pero _____.

- a) Como gestionar personas
- b) No entienden el proceso
- c) Colaborar con otros
- d) Ninguna de las anteriores

10. Al crear una vía de gestión para su organización, _____ debe ser la principal preocupación.

- a) Claridad
- b) Finanzas
- c) Tiempo
- d) Recompensa

Módulo nueve: Preguntas de repaso

1. ¿Cómo puede una vía de gestión clara ayudar a retener a los empleados?
 - A. Ayuda a los empleados a seguir creciendo
 - B. Ayuda a los empleados a saber cómo perseguir sus objetivos
 - C. Ayuda a los empleados a ascender en la organización
 - D. Todos los anteriores

2. ¿Cuál debería ser la vía de gestión?
 - a) Ocupado
 - b) Respetado
 - c) Claro
 - d) Ninguna de las anteriores

Módulo nueve: Preguntas de repaso

3. ¿Una vía de gestión clara sirve para qué?
 - a) Una guía para el desarrollo
 - b) Un mapa hacia los objetivos del empleado
 - c) Una herramienta para planificar el desarrollo de los empleados
 - d) Todos los anteriores

4. ¿Cuál de las siguientes opciones se puede utilizar para crear la vía de gestión?
 - a) Planes de desarrollo de los empleados
 - b) Iniciativas de formación
 - c) Puntos de referencia para un empleado
 - d) Todos los anteriores

Módulo nueve: Preguntas de repaso

5. Una vía de gestión clara garantiza ¿cuál de las siguientes?
- a) Formación y apoyo de calidad
 - b) Rendición de cuentas
 - c) Supervisión mínima
 - d) Ninguna de las anteriores
6. Una vía de gestión clara ayuda a planificar ¿cuál de las siguientes?
- a) Actividades de desarrollo
 - b) Asignación de recursos humanos
 - c) Asignación de recursos financieros
 - d) Todos los anteriores

Módulo nueve: Preguntas de repaso

7. ¿Contar con una vía de gestión clara puede facilitar cuál de las siguientes cosas?
- a) Planificación de la sucesión
 - b) Gestión del cambio
 - c) A y B
 - d) Ni A ni B
8. ¿Qué pueden hacer los mentores cuando existe una clara vía de gestión?
- a) Jubilación anticipada
 - b) Delegar el trabajo
 - c) Compartir el protagonismo
 - d) Desarrollar a sus sucesores desde la fase más temprana

Módulo nueve: Preguntas de repaso

9. A menudo, los empleados tienen interés en pasar a la dirección, pero _____.

- a) Como gestionar personas
- b) No entienden el proceso
- c) Colaborar con otros
- d) Ninguna de las anteriores

10. Al crear una vía de gestión para su organización, _____ debe ser la principal preocupación.

- a) Claridad
- b) Finanzas
- c) Tiempo
- d) Recompensa

Módulo diez:

Capacitar a los nuevos directivos

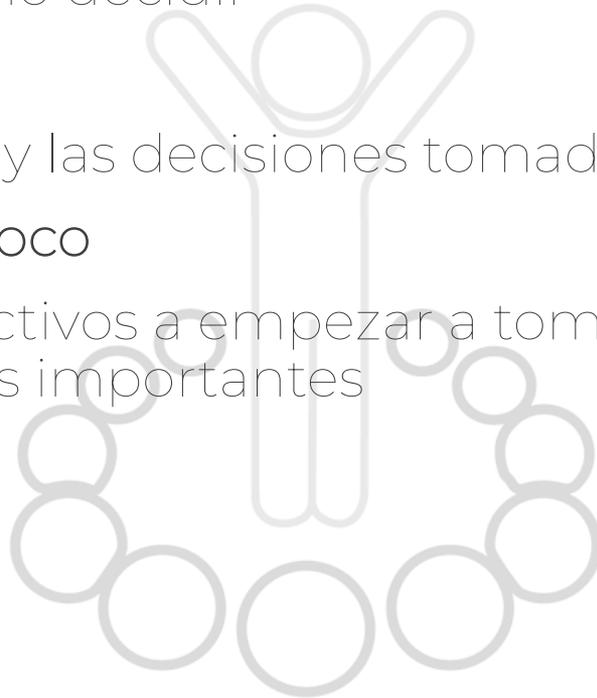
- Una de las cosas más importantes que puede hacer para desarrollar a los nuevos directivos es darles poder. Los nuevos directivos pueden mostrarse indecisos o nerviosos a la hora de asumir sus nuevas responsabilidades y autoridad. No basta con poner a alguien en un puesto directivo, hay que capacitarlo para que lo haga.

En mi opinión, la confianza y el empoderamiento son primos.

Amy Jo Martin

Tomar decisiones

- Ser una caja de resonancia
 - Aconsejar, pero no decidir
- Ayuda
 - Apoyar al gestor y las decisiones tomadas
- Empezar poco a poco
 - Anime a los directivos a empezar a tomar pequeñas decisiones menos importantes



Pedir ayuda

- Cultura
 - Crear una cultura en la que la gente pida ayuda
- Ayuda
 - Ayudar a los empleados que preguntan
- Oferta
 - Ofrecer ayuda a los empleados



Apoyar, no microgestionar

- No vuelva a comprobar todo
- No apruebe todo
- Ajuste para cada gestor



Crecimiento y desarrollo continuos

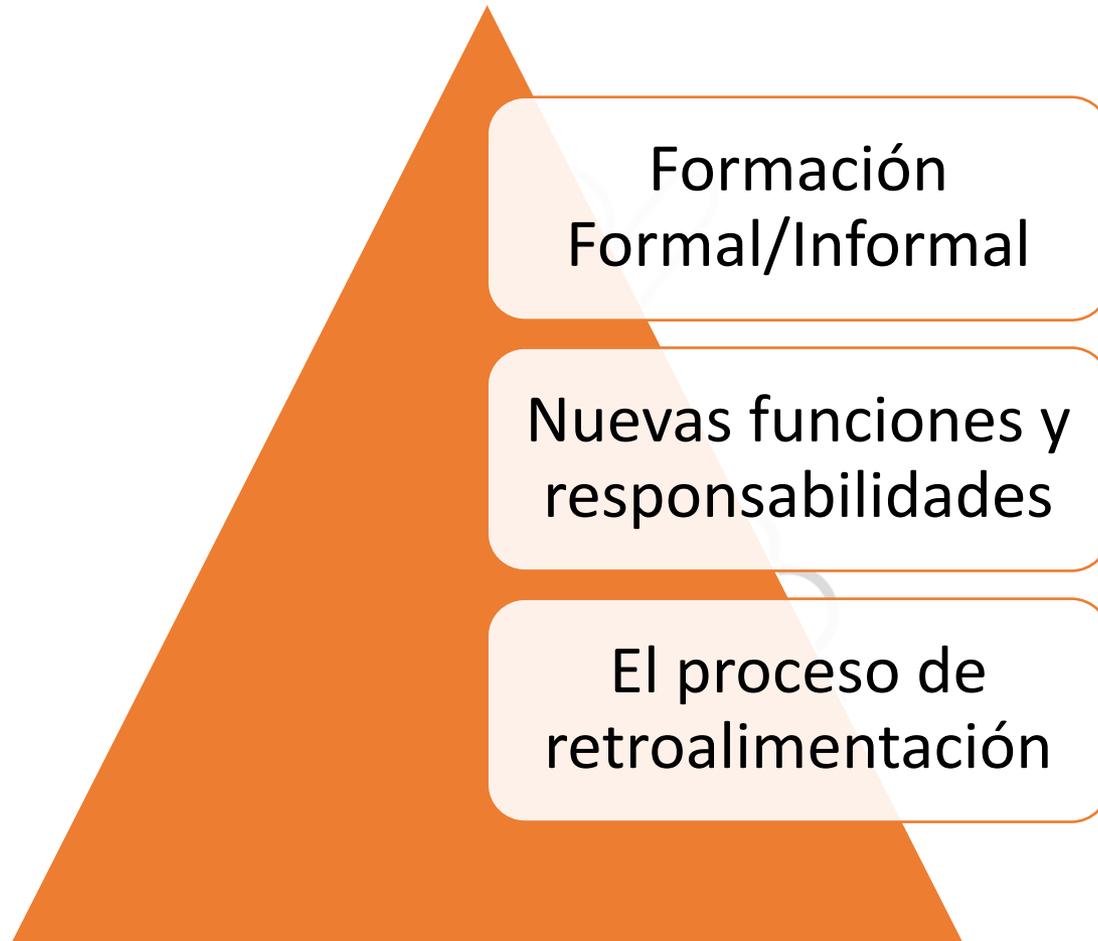
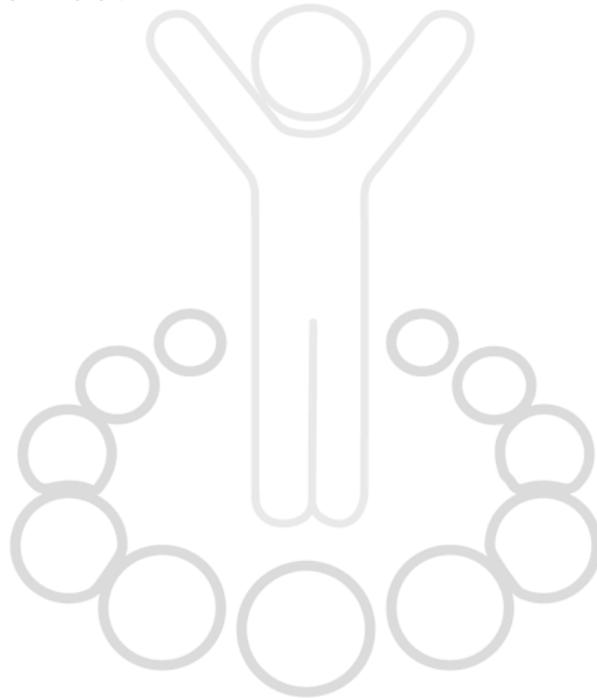


Ilustración práctica

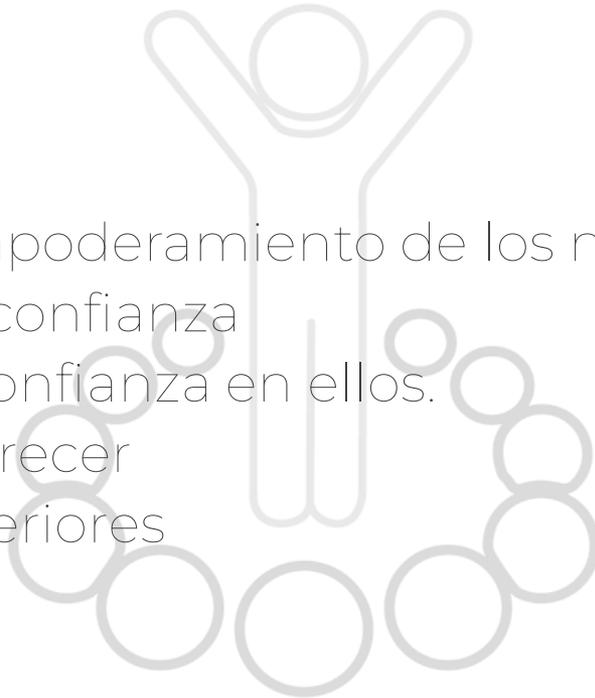
- Xander se enorgullecía de su capacidad para trabajar de forma independiente.



Módulo diez: Preguntas de repaso

1. ¿Qué debemos hacer para los nuevos directivos?
 - a) Capacitarles
 - b) Criticarlos
 - c) Defiéndelos
 - d) Ignóralos

2. ¿Qué hace el empoderamiento de los nuevos directivos?
 - a) Aumenta su confianza
 - b) Demuestra confianza en ellos.
 - c) Les ayuda a crecer
 - d) Todos los anteriores



Módulo diez: Preguntas de repaso

3. ¿Cuál de las siguientes tareas debemos encomendar a los nuevos directivos?
- a) Actúa
 - b) Pedir ayuda
 - c) Tomar decisiones
 - d) Todos los anteriores
4. ¿Cuál no es una forma de capacitar a un nuevo directivo para que pida ayuda?
- a) Proporcióneles una lista de recursos
 - b) Cuéntales las veces que has necesitado ayuda
 - c) Anímales a buscar ayuda
 - d) Castigarlos

Módulo diez: Preguntas de repaso

5. Todas menos una de las siguientes: ¿es microgestión en lugar de apoyo?
- a) Exigir a un nuevo directivo que todas las acciones sean aprobadas por otro
 - b) Respaldar las decisiones del nuevo director
 - c) Doble control de todo el trabajo del nuevo director
 - d) Cuestionar las decisiones del nuevo director
6. ¿Cuál de las siguientes es una forma de apoyar a un nuevo directivo
- a) Apoyar sus decisiones
 - b) Ofrezca su ayuda
 - c) Proporcióneles herramientas
 - d) Todos los anteriores

Módulo diez: Preguntas de repaso

7. ¿Cuál de los siguientes debe ser el crecimiento y el desarrollo?
- a) Continuo
 - b) Personalizado
 - c) A y B
 - d) Ni A ni B
8. ¿Cuándo finaliza el desarrollo de nuevos directivos?
- a) Cuando se cubra el puesto
 - b) Cuando el empleado lo diga
 - c) Cuando el empleado asciende
 - d) Nunca

Módulo diez: Preguntas de repaso

9. Expresa tus dudas sobre la capacidad del nuevo director:

- a) Públicamente
- b) Por correo electrónico
- c) En privado
- d) Creativamente

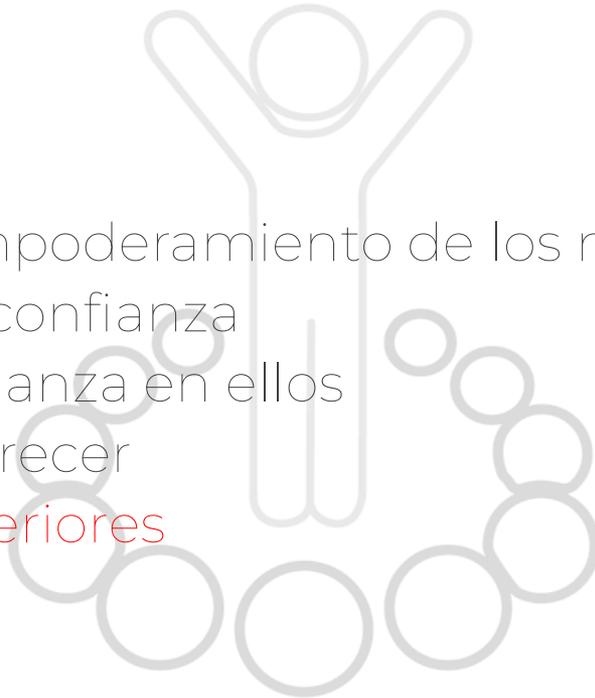
10. Puedes promover el crecimiento profesional

- a) Fomentar la independencia
- b) Pedir ayuda
- c) Buscar más formación
- d) Lluvia de ideas

Módulo diez: Preguntas de repaso

1. ¿Qué debemos hacer para los nuevos directivos?
 - a) Capacitarlos
 - b) Criticarlos
 - c) Defiéndelos
 - d) Ignóralos

2. ¿Qué hace el empoderamiento de los nuevos directivos?
 - a) Aumenta su confianza
 - b) Muestra confianza en ellos
 - c) Les ayuda a crecer
 - d) Todos los anteriores



Módulo diez: Preguntas de repaso

3. ¿Cuál de las siguientes tareas debemos encomendar a los nuevos directivos?
- a) Actúa
 - b) Pedir ayuda
 - c) Tomar decisiones
 - d) Todos los anteriores
4. ¿Cuál no es una forma de capacitar a un nuevo directivo para que pida ayuda?
- a) Proporciónéles una lista de recursos
 - b) Cuéntales las veces que has necesitado ayuda
 - c) Anímales a buscar ayuda
 - d) Castigarlos

Módulo diez: Preguntas de repaso

5. Todas menos una de las siguientes: ¿es microgestión en lugar de apoyo?
- a) Exigir a un nuevo directivo que todas las acciones sean aprobadas por otro
 - b) Respalda las decisiones del nuevo director
 - c) Doble control de todo el trabajo del nuevo director
 - d) Cuestionar las decisiones del nuevo director.
6. ¿Cuál de las siguientes es una forma de apoyar a un nuevo directivo
- a) Apoyar sus decisiones
 - b) Ofrezca su ayuda
 - c) Proporcióneles herramientas
 - d) Todos los anteriores

Módulo diez: Preguntas de repaso

7. ¿Cuál de los siguientes debe ser el crecimiento y el desarrollo?
- a) Continuo
 - b) Personalizado
 - c) A y B
 - d) Ni A ni B
8. ¿Cuándo finaliza el desarrollo de nuevos directivos?
- a) Cuando se cubra el puesto
 - b) Cuando el empleado lo diga
 - c) Cuando el empleado asciende
 - d) Nunca

Módulo diez: Preguntas de repaso

9. Expresa tus dudas sobre la capacidad del nuevo director:

- a) Públicamente
- b) Por correo electrónico
- c) En privado
- d) Creativamente

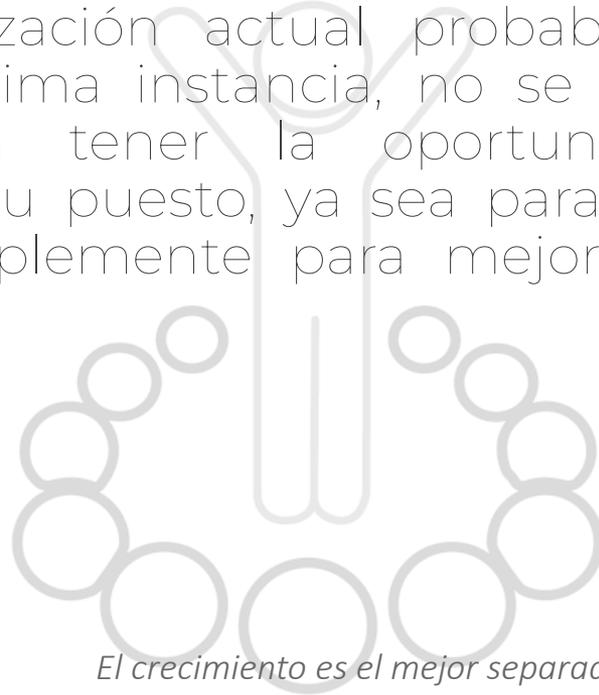
10. Puedes promover el crecimiento profesional

- a) Fomentar la independencia
- b) Pedir ayuda
- c) Buscar más formación
- d) Lluvia de ideas

Módulo once:

Proporcionar oportunidades de crecimiento

- Los empleados que sienten que no pueden crecer en su puesto u organización actual probablemente se sientan infelices y, en última instancia, no se queden. Los nuevos directivos deben tener la oportunidad de crecer y desarrollarse en su puesto, ya sea para ascender a puestos más altos o simplemente para mejorar su capacidad de gestión.



El crecimiento es el mejor separador entre los que triunfan y los que no.

John C. Maxwell

Ofrecer oportunidades de crecimiento continuo

- Formación interna
- Formación externa
- Proyectos especiales



Crear un plan de desarrollo

- Puntos fuertes
- Oportunidades de desarrollo
- Objetivos



Proporcione información periódica

- Semanal
- Bimestral
- Mensualmente



Fomentar la tutoría

- Encontrar mentores cualificados
- Desarrollar redes
- Mentor de otros

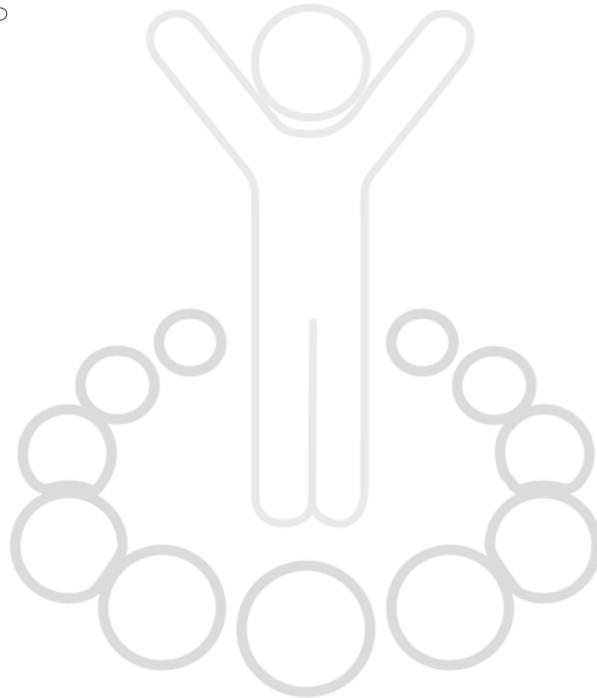
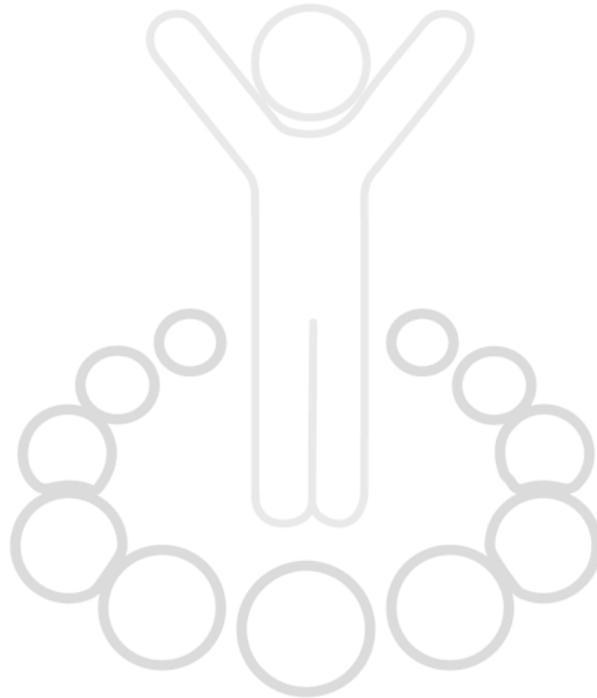


Ilustración práctica

- Corrie acababa de ocupar un nuevo puesto directivo.



Módulo once: Preguntas de repaso

1. ¿Qué tipo de oportunidades debe ofrecer a los nuevos directivos?
 - a) Crecimiento
 - b) Castigo
 - c) Finanzas
 - d) Personal

2. ¿Cuál de las siguientes es una buena oportunidad de crecimiento para un nuevo directivo?
 - a) Trabajar con gestores experimentados en un comité
 - b) Asistir a un taller sobre una nueva tecnología
 - c) Realización de un proyecto especial
 - d) Todos los anteriores

Módulo once: Preguntas de repaso

3. ¿Qué debe crear con el empleado?
 - a) Un contrato
 - b) Un acuerdo
 - c) Un plan de desarrollo
 - d) Nada

4. ¿En qué debe centrarse a la hora de crear un plan de desarrollo?
 - a) Objetivos profesionales del empleado
 - b) Los puntos fuertes del empleado
 - c) Necesidades de desarrollo del empleado
 - d) Todos los anteriores

Módulo once: Preguntas de repaso

5. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta en relación con la retroalimentación?
- a) Debe administrarse regularmente
 - b) Debe reconocer los progresos
 - c) Las TI deben responder a las necesidades de desarrollo
 - d) Todos los anteriores
6. ¿Qué tipo de feedback debes dar?
- a) Afirmativo
 - b) Desarrollo
 - c) Agradecimiento
 - d) Todos los anteriores

Módulo once: Preguntas de repaso

7. ¿Qué debería fomentar en términos de tutoría?
- a) Los nuevos directivos deben convertirse en mentores
 - b) Los nuevos directivos deben dejar de trabajar con sus mentores
 - c) Los nuevos directivos deben buscar mentores en nuevas áreas de interés
 - d) A y C
8. ¿Cuál es la verdad sobre la tutoría?
- a) Puede presentar oportunidades de crecimiento
 - b) Puede reforzar la confianza de un nuevo directivo
 - c) Puede ayudar a desarrollar nuevos directivos
 - d) Todos los anteriores

Módulo once: Preguntas de repaso

9. Alcanzar una meta es un destino final.

- a) Verdadero
- b) Falso

10. Usted debe dictar siempre el camino por el que transita profesionalmente un empleado.

- a) Cierto, usted es el mejor juez de sus capacidades
- b) Falso, sus superiores decidirán
- c) Falso, pueden decidir por sí mismos
- d) Ninguna de las anteriores

Módulo once: Preguntas de repaso

1. ¿Qué tipo de oportunidades debe ofrecer a los nuevos directivos?

- a) Crecimiento
- b) Castigo
- c) Finanzas
- d) Personal

2. ¿Cuál de las siguientes es una buena oportunidad de crecimiento para un nuevo directivo?

- a) Trabajar con gestores experimentados en un comité
- b) Asistir a un taller sobre una nueva tecnología
- c) Realización de un proyecto especial
- d) Todos los anteriores

Módulo once: Preguntas de repaso

3. ¿Qué debe crear con el empleado?
 - a) Un contrato
 - b) Un acuerdo
 - c) Un plan de desarrollo
 - d) Nada

4. ¿En qué debe centrarse a la hora de crear un plan de desarrollo?
 - a) Objetivos profesionales del empleado
 - b) Los puntos fuertes del empleado
 - c) Necesidades de desarrollo del empleado
 - d) Todos los anteriores

Módulo once: Preguntas de repaso

5. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta en relación con la retroalimentación?
- a) Debe administrarse regularmente
 - b) Debe reconocer los progresos
 - c) Debe abordar las necesidades de desarrollo
 - d) Todos los anteriores
6. ¿Qué tipo de feedback debes dar?
- a) Afirmativo
 - b) Desarrollo
 - c) Agradecimiento
 - d) Todos los anteriores

Módulo once: Preguntas de repaso

7. ¿Qué debería fomentar en términos de tutoría?
- a) Los nuevos directivos deben convertirse en mentores
 - b) Los nuevos directivos deben dejar de trabajar con sus mentores
 - c) Los nuevos directivos deben buscar mentores en nuevas áreas de interés
 - d) A y C
8. ¿Cuál es la verdad sobre la tutoría?
- a) Puede presentar oportunidades de crecimiento
 - b) Puede reforzar la confianza de un nuevo directivo
 - c) Puede ayudar a desarrollar nuevos directivos
 - d) Todos los anteriores

Módulo once: Preguntas de repaso

9. Alcanzar una meta es un destino final.

- a) Verdadero
- b) Falso

10. Usted debe dictar siempre el camino por el que transita profesionalmente un empleado.

- a) Es cierto, usted es el mejor juez de sus capacidades
- b) Falso, sus superiores decidirán
- c) Falso, pueden decidir por sí mismos
- d) Ninguna de las anteriores

Módulo doce: Conclusión

Aunque este taller está llegando a su fin, esperamos que su viaje en el Desarrollo de Nuevos Directivos no haya hecho más que empezar.

Le deseamos mucha suerte en el resto de sus viajes.

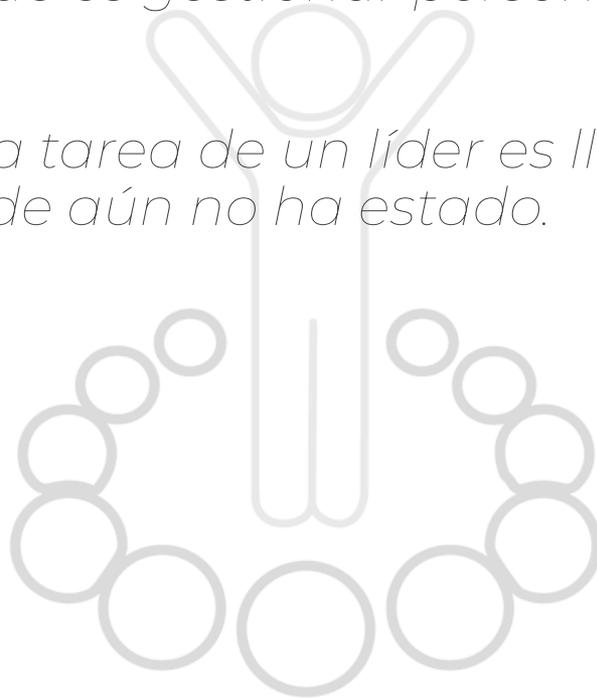


En todas las empresas, en todos los sectores, la gestión es importante.

Michael Eisner

Palabras de los Sabios

- Guy Kawasaki: *Cuando por fin conseguí un puesto directivo, aprendí lo difícil que es gestionar personas.*
-
- Henry Kissinger: *La tarea de un líder es llevar a su pueblo de donde está a donde aún no ha estado.*





TOP
SOCIAL
POWER®