IESA **EMBA**

Cátedra: Gerencia Humana
***Prof*:** Carmen Cecilia Torres
Sept 2010

CASO ROB PARSON Y MORGAN STANLEY

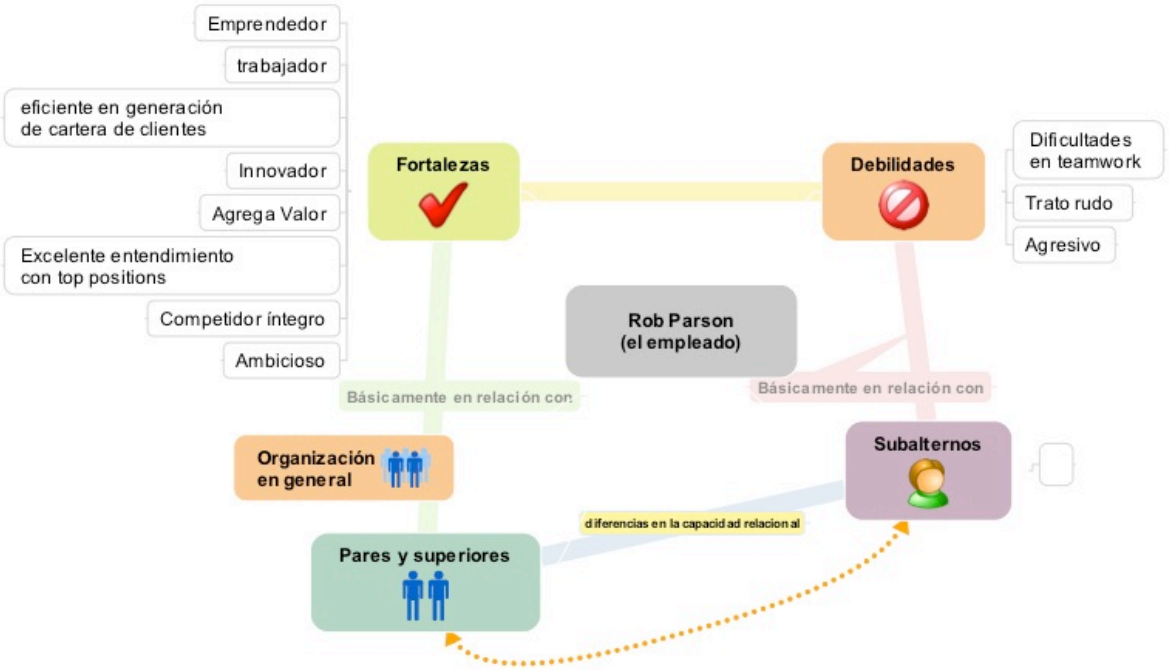
Mauricio Escámez
Fernando Gutiérrez
Marlos Hernández
Biagio Piluso
Vladimir Petit

CASO ROB PARSON Y MORGAN STANLEY

Introducción

El presente trabajo pretende contestar tres preguntas puntuales: 1. ¿Que decisión tomar con Rob Parson y por qué? ;2. ¿Cómo sería un plan de formación de Desarrollo para Rob Parson? Y elaborarlo; y 3. ¿Es la evaluación 360° la herramienta más adecuada para evaluar y tomar decisiones con respecto a Rob Parson? . Para poder satisfacer los requerimientos de esta investigación, **s**e procedió siguiendo el esquema general de Chiavenato (2009) así como el de Carolina Fernández-Salinero Miguel (1999) y documentos recientes y muy ilustrativos emanados de la OIT- Organización Internacional del Trabajo.

Rob Parson, el empleado

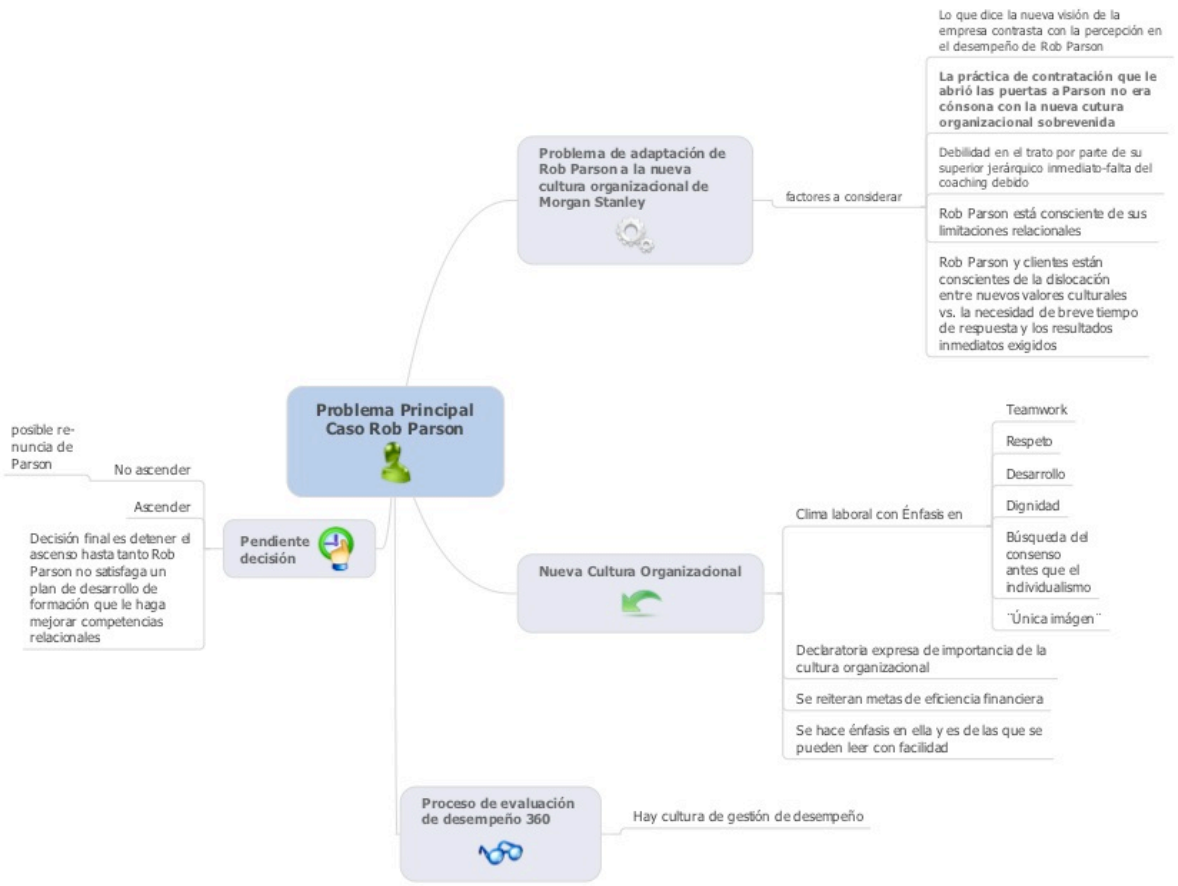


Para poder iniciar el trabajo en sí, era fundamental establecer un perfil del centro del caso: Rob Parson. El mindmap insertado arriba nos ayuda a establecer tres aspectos: 1. Rob Parson es un gran prospecto con claras oportunidades de mejora. Sus fortalezas son fenomenales.; 2. sus debilidades están básicamente referidas a problemas de capacidad relacional con manifestaciones que afectan hasta su capacidad de ejercer el liderazgo[1] y cuya causa abordaremos más adelante; y 3. sus problemas relacionales son particularmnte agudos cuando se trata de personal subalterno, no así cuando trata con la jerarquía superior y se mitiga cuando se trata de sus pares. Lamentablemente, el caso no incluye las evaluaciones provenientes del personal subalterno, lo cual hubiese sido enriquecedor. De suerte que podríamos concluir que se trata de un personal que vale la pena conservar aunque hay que trabajar para pulir algunos aspectos de los cuales, por cierto, él comienza a estar consciente.

1

¿Qué decisión tomar con Rob Parson?

Establezcamos primero, una secuencia de análisis: a. Se parte de establecer cuál es es el problema fundamental en el caso; b. Se establece cómo es la nueva cultura organizacional de Morgan Stanley; c. Rápidamente se identifica la relevancia del 360° y, d. Se asume una decisión. Nuevamente, con la ayuda de un mindmap, veamos.



La causa eficiente del problema que es recogida por el caso es la falta de adaptación[2] de ciertas actuaciones de Parson a la nueva cultura organizacional de Morgan Stanley. Dicha cultura no tenía los énfasis que hoy hacen lucir a Parson fuera de ellos al momento de su contratación. Y tampoco fue específicamente impuesta por el superior jeráquico de Parson, Paul Nasr, eficientemente. Sin embargo, el propio Parson ha reconocido que existen deficiencias que cubrir. Acaso no está consciente del nivel de importancia asignado a esas lagunas en el nuevo esquema cultural. Con los clientes, altamente satisfechos con los logros que el desempeño de Parson ha reportado para ellos, también parecieran conscientes de cierta dislocación entre lo que la nueva cultura pretende y la forma como Parson actúa.

Por otra parte, la nueva cultura organizacional constituye, en sí misma, un cambio organizacional fuerte y en pleno proceso de implantación. En términos de Lewin[3], una vez descongelada la cultura anterior, ésta nueva se encuentra en plena implantación, es decir, en el cambio mismo , para posteriormente ser congelada y así garantizar su preservación. En este

2

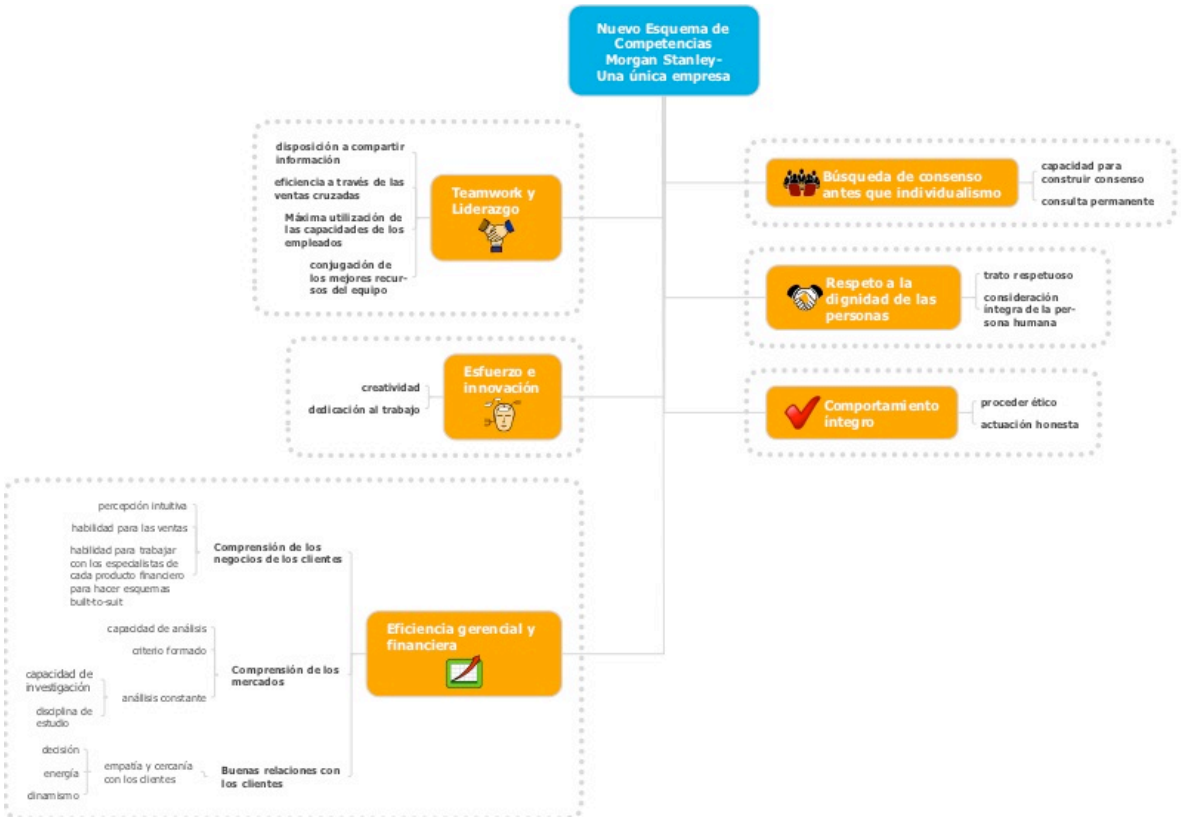
3

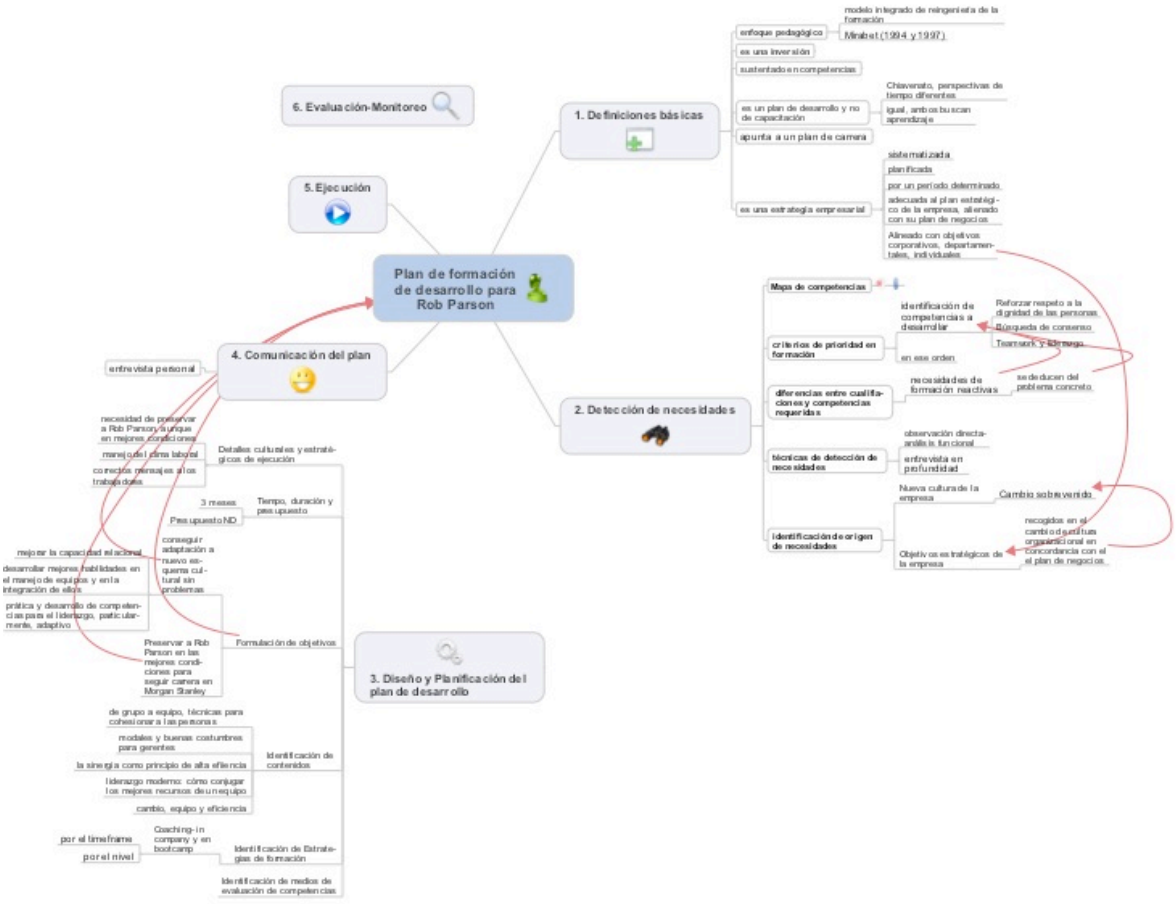
estado, los matices culturales a ser implantados necesitan de mucho respaldo, constancia, transparencia y traducción a la realidad (Bartlett-1996-). Y es precisamente ese el caso ya que Morgan Stanley ha advertido expresamente que los nuevos valores culturales son de imperativa observancia y comienza a dar signos que permitan leerla con facilidad y practicidad, lo cual es una típica connotación de las culturas organizacionales fuertes. Tan así es el asunto es que se afirma que los nuevos valores están aún por encima de la importancia de tal o cual negocio. Eso en el mundo de la banca de inversión es , cuando menos, un cambio de proporciones bestiales. Finalmente, se reiteran las metas de eficiencia financiera aunque se proclama la necesidad de alcanzarlas dentro del marco de los nuevos valores organizacionales.

Con respecto al sistema de 360° tan sólo diremos, por ahora, que responde y se desarrolla en un entorno organizacional con clara cultura del desempeño. De allí la importancia asignada a la evaluación del mismo, a los cambios correlativos a los matices de cultura organizacional y al seguimiento de la armonía entre conductas del personal y los nuevos valores introducidos. Sin embargo, en este caso, advertimos de un error que posteriormente desarrollaremos: debió haber sido complementado.

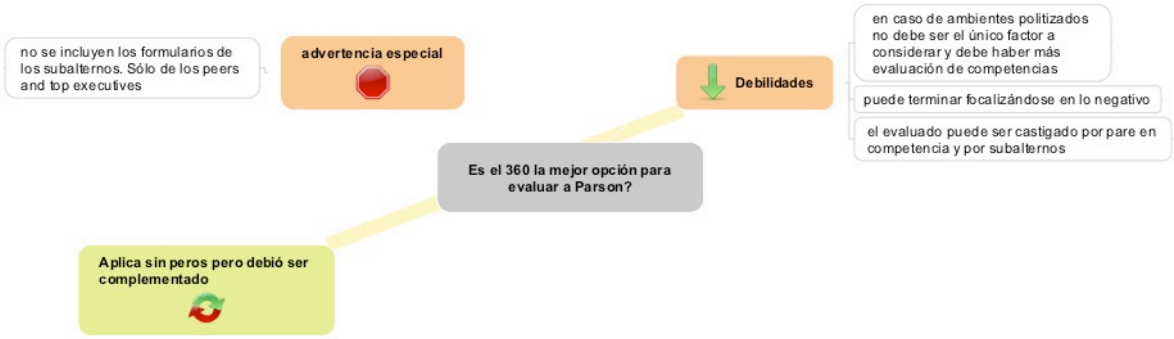
Todo lo antes referido conduce a una conclusión inescapable: la empresa debe postergar el ascenso de Rob Parson hasta tanto culmine un plan de desarrollo que permita terminar de adpatar sus procederes a los nuevos valores cuturales. Sin embargo, la calidad de recurso humano de la cual tratamos, obliga a que el tiempo asignado a ese plan de desarrollo sea breve, intensivo y de gran factura. Creemos que la cultura organizacional bien vale correr el riesgo de que Rob Parson se manifieste inconforme y renuncie, pero las finanzas de la empresa y los logros de Parson también valen el apostar por un plan rápido que desbloquee su ascenso en términos finalmente acpetables por quien comienza a estar consciente de sus deficiencias en el nuevo entorno cultural.

El plan de formación de desarrollo para Rob Parson





¿Es la evaluación de 360° la herramienta más adecuada para evaluar y tomar decisiones con respecto a Rob Parson?



Referencias bibliográficas y electrónicas

América Economía (23-07-2009). *La sobrecalificación como problema*. En www.americaeconomia.com

Chiavenato, Idalberto (2009). Gestión del talento humano, McGraw Hill, 3ª edición, México.

CICA-Canadian Institute of Chartered Accountants (2009). *The UFE Candidates´Competency Map*,Ontario, CA Publishing.

Malavé, José y Piñando, Ramón (2010). *Materiales sobre el Comportamiento Organizacional-EMBA*. Caracas, IESA.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy(2009), *Comportamiento Organizacional*, Pearson, 13ª. Edición,México.

Wikipedia. En www.wikipedia.com (2010)

3.1. FORMULACIÓN DE LA TEORÍA CURRICULAR.

Las ventajas competitivas de las organizaciones se crean combinando los factores tecnológicos y organizacionales con el desarrollo humano. En opinión del HayGroup (1996), la organización del futuro se creará en torno a las personas; se dará mucho menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones; esto quiere decir que se comenzará a poner un mayor interés en las ***competencias*** de las personas. Si se utiliza a las personas como elementos para crear las organizaciones, éstas las *formaremos* en torno a lo que esas personas aportan, es decir, sus competencias.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la organización. Esto lo reafirma Vargas, consultor de Cinterfor/OIT, cuando expresa "Los estudios de la OIT en América Latina en los últimos tres años sobre la incidencia de la modernización y la reestructuración industrial sobre la gente han evidenciado que la principal

carencia para mejorar la competitividad, es la falta de una adecuada capacitación".

Los programas educativos son instrumentos formales mediante los cuales se puede lograr la capacitación. ''A través de ellos, las personas desarrollan comportamientos que son requeridos para el desempeño productivo".

Se define la competencia, como el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o tarea, por tanto, es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se deben desempeñar en determinadas situaciones.

La competencia se visualiza como un enfoque holístico, ya que integra y relaciona atributos y tareas, englobando no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino el conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información que permite resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y, colaborar en el entorno de trabajo.

Para la OIT (1999), "La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo". Una persona es competente cuando posee las calificaciones requeridas, entendiendo por calificación, una capacidad adquirida.'

La persona competente es capaz de desempeñar una función productiva o de servicio en forma eficiente para lograr los resultados esperados. “La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva. (Barrios, 2000).

“Una función productiva es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio” (Barrios, 2000).

La competencia debe entenderse como las destrezas cognitivas que implican transferencia de aprendizaje a distintos contextos; en otras palabras, como lo señala Coll (1992:40) “que los conocimientos adquiridos – conceptos, valores, destrezas, normas – puedan ser efectivamente utilizados cuando las circunstancias en que se encuentra el alumno lo exijan”…

La técnica para identificar las competencias será el Análisis Funcional, el cual “…Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva; se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre” (OIT, 1999). A través de una desagregación de las funciones, se debe llegar hasta aquellas que pueden ser realizadas por una persona; tales funciones se constituyen en elementos de competencia.

"El Análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos"... (OIT, 1999); se aplica de lo general a lo particular: de la definición de los propósitos, hasta los elementos de competencia.

Las funciones deberán caracterizarse por:

- Su inicio y fin deben ser claramente identificables.
- Ser transferibles a otros contextos laborales, para evitar quedar reducidas a un puesto de trabajo (OIT, 1999).
- Describir las funciones necesarias para alcanzar el propósito.

Una vez obtenido el Perfil de Competencias, se procederá a su validación, para lo cual se reunirá a un grupo de expertos distintos a los que elaboraron el perfil para "... verificar si las competencias y unidades de competencias descritas se deben incorporar, eliminar, reubicar, modificar el nombre, etc. Luego se deben incorporar los cambios al perfil elaborado" con respecto a la revisión de: (Insaforp, 2001).

3.4. PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIO.

Este proceso se identifica con la Fase de Diseño.

Una vez determinado el perfil, el cual es el soporte para la fase de diseño, se procederá a elaborar una Matriz Operacional del Perfil. Dicha Matriz constará de los elementos siguientes:

- Competencia específica.
- Elementos de competencia.
- Conocimientos requeridos para el desempeño de la competencia.

A partir de los elementos señalados, con la participación de especialistas en contenido, se procederá a determinar que conocimientos son requeridos para desempeñar la competencia.

Posteriormente, los conocimientos seleccionados serán agrupados en unidades curriculares en función de la correspondencia de su temática con las disciplinas científicas conocidas.

Identificados los conocimientos y las unidades curriculares, se procederá a elaborar una matriz contentiva del **Perfil Integrado**. Dicha matriz constará de los elementos siguientes: Área de Competencia, Competencia General, Competencia Específica, Elementos de la Competencia, Conocimientos, Habilidades, Actitudes y Unidades Curriculares.

Las unidades curriculares que surgieron en el Perfil Integrado, se irán organizando en forma secuencial de acuerdo con la complejidad de los conocimientos y se distribuirán en semestres en un flujograma de prelaciones.

Con los contenidos seleccionados, se recurrirá a profesores expertos para determinar el número total de horas requeridas para su procesamiento y las mismas se dividirán entre las dieciocho semanas del semestre para obtener el número de horas semanales. Igualmente, los profesores expertos determinarán la cantidad de horas teóricas y prácticas semanales, lo cual a su vez servirá para asignar el número de unidades crédito.

Con la información precedente, se procederá a conformar las Especificaciones Curriculares, contentivas de los elementos que pueden apreciarse en el cuadro siguiente:

ESPECIFICACIONES CURRICULARES

UNIDAD CURRICULAR:				*SEMESTRE:*
ESTRUCTURA CURRICULAR: AREA				*CÓDIGO:*
HT:	*HP:*	**THS:**	*UC:*	*PRELACIÓN:*

COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYE A CONSTRUIR		
ÁREA DE COMPETENCIA	**COMPETENCIA ESPECÍFICA**	**ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA**
PROPÓSITOS		
CONTENIDOS DECLARATIVOS	**CONTENIDOS PROCEDIMENTALES**	**CONTENIDOS ACTITUDINALES**
HABILIDADES TRANSVERSALES		
ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	**ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE**	**ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN**
BIBLIOGRAFÍA		

BIBLIOGRAFÍA

Area, Manuel; Bolívar, Antonio; González, María; Guarro, Amador; Moreno, Juan; Santana, Pablo (1999). DISEÑO, DESARROLLO E INNOVACIÓN DEL CURRICULUM. Editorial Síntesis. Madrid.

Asamblea Nacional Constituyente (1999). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLVARIANA DE VENEZUELA. Caracas.

Casarini, Martha (2001). TEORÍA Y DISEÑO CURRICULAR. Edit. Trillas. México.

Coll, César (1992). PSICOLOGÍA Y CURRICULUM. Edit. Paidós. Barcelona, España.

Coll, César; Pozo Juan; (1992). Sarabia Barnabé; Valls, Enric. LOS CONTENIDOS EN LA REFORMA. ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE CONCEPTOS, PROCEDIMIENTOS Y ACTITUDES. Santillana. Madrid.

Congreso Nacional. (1980). LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN. Ministerio de Educación. Caracas.

C.N.U. (1997). ORIENTACIONES Y LINEAMIENTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL CURRÍCULO

UNIVERSITARIO. Universidad de los Andes. Vicerrectorado Académico. Consejo de Publicaciones. Mérida.

Cresalc, Unesco. (1996). LOS NUEVOS ESCENARIOS UNIVERSITARIOS ANTE EL FIN DE SIGLO. Leonardo Caló (Editor). Caracas, Venezuela.

Diamond, Robert (1998). DESIGNING AND ASSESSING COURSES & CURRICULA. Joseey-Bass Publishers. San Francisco.

Díaz Barriga, Frida., María Lule, Diana Pacheco, Silvia Rojas, Elisa Saad (1990). METODOLOGÍA DE DISEÑO CURRICULAR PARA EDUCACIÓN SUPERIOR. Edit. Trillas. México.

Díaz Barriga, Angel. (1997). DIDÁCTICA Y CURRICULUM. Paidós. México.

Díaz Barriga, Frida y Hernández, Gerardo. (2002). ESTRATEGIAS DOCENTESPARA UN APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO. Mc Graw Hill. México.

Hay Group (1996). LAS COMPETENCIAS: CLAVE PARA UNA GESTIÓN lNTEGRADA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Ediciones Deusto. Bilbao.

INEM (1995). METODOLOGÍA PARA LA ORDENACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL. Madrid.

INSAFORP (2000). DACUM. MÉTODO DE ANÁLISIS OCUPACIONAL. El salvador. THE OHIO STATE UNIVERSITY.

INSAFORP (2001) DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS. El Salvador.

Le Boterf, Guy (2001). INGENIERÍA DE LAS COMPETENCIAS. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

Lucini, Fernando (1999). TEMAS TRANSVERSALES Y ÁREAS CURRICULARES. Grupo ANAYA. Madrid.

McCormick, Robert; James, Mary (1997). EVALUACIÓN DEL CURRICULUM EN LOS CENTROS ESCOLARES. Ediciones Morata. Madrid.

Mertens, Leonard (1997). COMPETENCIA LABORAL: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2000). APROXIMACIÓN AL PERFIL DEL DOCENTE PARA LA EDUCACIÓN INICIAL Y/O PREESCOLAR. Caracas.

Moore, T. W. (1998). INTRODUCCIÓN A LA FILOSOFÍA DE LA EDUCACIÓN. Editorial Trillas, México.

Muñoz, Alberto; Noriega, Juan (1996). TÉCNICA BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN. Edit. Escuela Española. Madrid.

Nozenko, Lupita y Giovanna Fornari (1995). Currículo: concepciones y fundamentos. Liberil, S.R.L. Caracas.

Nozenko, Lupita y Giovanna Fornari (1995). PLANIFICACIÓN CURRICULAR. Liberil, S.R.L. Caracas.

Nozenko, Lupita y Giovanna Fornari (1995). DESARROLLO Y EVALUACIÓN CURRICULAR. Liberil, S.R.L. Caracas.

OIT/CINTERFOR (2000). LAS 40 PREGUNTAS MAS FRECUENTES SOBRE COMPETENCIA LABORAL.

OIT (1999). Formación profesional. GLOSARIO DE TÉRMINOS ESCOGIDOS. Ginebra.

Orta, Argelia; Useche, José (2000). CURICULUM. Fedupel. Caracas.

Palos, José (1998). EDUCAR PARA EL FUTURO: TEMAS TRANSVERSALES DEL CURRICULUM. Edit. Desclée De Brouwer. Bilbao.

Peñaloza, Walter (1995). EL CURRÍCULO INTEGRAL. Universidad del Zulia. Maracaibo.

Posner, George. (1998). ANÁLISIS DE CURRÍCULO. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Bogotá.

República de Venezuela (1996). RESOLUCIÓN No. 01. Ministerio de Educación.

Rodrigo, María; Arnay, José. (1997). LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO ESCOLAR. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, España.

Sánchez (de), Margarita. (1998). DESARROLLO DE HABILIDADES DEL PENSAMIENTO. Editorial Trillas. México.

SENA (1998). GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS OCUPACIONALES. Dirección de Empleo. Bogotá.

Trianes, María y Gallardo, José. (1998). PSICOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN Y DEL DESARROLLO. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.

UNESCO, (1998). DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: VISIÓN Y ACCIÓN. Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior, 5 al 9 de Octubre. París.

UPEL (1999). DISEÑO CURRICULAR. DOCUMENTO BASE. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

fueron contratados recientemente por su buen historial de resultados y ambos han tenido dificultades para asimilar una cultura empresarial diferente a la que hasta ahora había perfilado su vida profesional…, El Presidente de Morgan establece una Misión basada en la honestidad e integridad de la compañía, en el trabajo en equipo y en la toma de decisiones colaborativas.

Para llevar a cabo su programa contrata a un prestigioso hombre de banca, Paul Nasr que tras asumir el liderazgo de los servicios de mercado de capitales (SMC) asume que precisa un tipo específico de personal, y cito textualmente… *Hace falta ser algo más que un banquero corporativo tradicional para realizar este trabajo. Se necesita alguien que cada mañana*, al despertar, sienta el deseo de incendiar el mundo. Rob Parson era la persona indicada…".Aquí entramos en la típica y repetida jerarquía de valores, ¿qué prefiere Morgan Stanley (o su Presidente), que la compañía obtenga resultados o que no los obtenga?.

Pero se deja ver que es un problema de adaptación de Rob a la cultura de Stanley Morgan y que Paul no ha sabido manejarlo. Lo ha dejado actuar y esta viendo que los resultados interpersonales de Rob no se adecuan a la cultura de gestión de equipos de la compañía.

Lo que se ve es una falta de coaching por parte de Paul y es lo que habría que desarrollar. Paul no ha sabido llevar la personalidad de Rob, siendo muy importante en la unidad de negocio que trabaja.

Sino resulta habría que ver la posibilidad de un coaching externo para que potencie a Rob y erradique los hábitos negativos. La evaluación 360° es una buena herramienta para saber cómo se adapta y como percibe el sistema a la persona en cuestión. Permite saber los rasgos positivos y negativos que podrían interesar mejorar o potenciar. La retroalimentación es de varias personas, por lo que genera mayores perspectivas.

Lo malo es que al ser personalizada puede crear resentimiento al pensar que lo analizaron de mala fe y confabular a quienes evaluan. Se requiere de una buena capacitación para que la información recolectada no sea tan diversa.

El desempeño de Rob ha sido bueno. Si bien ha tenido reacciones desproporcionadas y ha pasado llevar personas en sus intentos de cerrar los negocios, no podemos olvidar lo importante que es para su área de negocio y el potencial de desarrollo que tiene. Además se deja ver que esta conciente de su problema. Lo que necesita Rob es alguien que lo oriente y dirija en los aspectos negativos que se le presentan y que están siendo su piedra de tope para que vuele. Un coaching por parte de Paul o bien externo creo que seria la mejor alternativa para que se desarrolle y pueda ser un buen Director en el futuro. Si cumple un buen desarrollo con el programa de coaching, no me queda duda de que será un gran aporte para la compañía.
En mi opinión, no debe promocionar a Rob. A pesar de haber conseguido unos resultados extraordinarios, tiene todavía unas carencias muy importantes para poder ser considerado un director gerente. MS valora de manera muy importante la idea de una "empresa única" y, si cuenta con un director gerente que genera mal ambiente y se lleva mal con todo el mundo, no va a ser respetado por los niveles más bajos y va a influir negativamente en la cultura de la compañía desde una posición de muy alto nivel.
Para eso sirven las evaluaciones 360º, para contar con información mucho más precisa y objetiva acerca del desempeño de un individuo. Si de manera general todo el mundo (por arriba, al mismo nivel y por debajo) opina que no controla sus emociones y que muestra actitudes poco profesionales está claro que es así, porque no se basa sólo en la opinión de una persona con la que se lleva mal. Son evaluaciones mucho más completas que la realizada únicamente por el supervisor del individuo, que, mirando datos objetivos de números claramente le promocionaría, pero la información más cualitativa acerca de su trabajo es posible que no le llegara porque a la gente le de miedo expresar su opinión por posibles represalias. Estoy de acuerdo con la "teórica" bondad del sistema 360º, o al menos, de sus intenciones. En cuanto a Rob Parson, no lo veo tan claro, pues si su jefe (que ya le conoce de antes, los comprotamientos de Rob seguramente no son nuevos para él) en lugar de consejos de "guante blanco" hubiese sido más directo e incisivo sobre ciertos valores y cultura de MS, quizás la situación sería otra. Además, analizo las

evaluaciones y no tengo tan claro que no esté preparado para el ascenso:

1) Respecto a las evaluaciones "cualitativas", no veo unanimidad en los comentarios, y predominan las alabanzas a sus fortalezas que los aspectos a mejorar.

2) Donde sí veo cierta unanimidad es en que a pesar de las debilidades de Rob, está mostrando avances y mejoras sensibles en los últimos meses.

3) En cuanto a la parte "cuantitativa", Rob alcanza un promedio de 3,5 (Bueno/Muy Bueno) sobre 5 puntos, es decir, un 70% de éxito sobre el total. El promedio global de la Cía. es de 3,2 (63%), por lo que Rob se encuentra por encima de la media de la compañía.

4) Además, hay incongruencias importantes. Dos ejemplos. En el factor "Trabajo en equipo" los superiores creen que necesita mejorar (2,5), mientras que los colegas consideran que es "muy bueno" (4,0). Y en "Políticas/límites de la emnpresa, los superiores le dan un 2,0 (necesita mejorar) y los colaboradores un 3,5 (bueno/muy bueno).

5) Y algo que me llama mucho la atención: en cada uno de los cuatro criterios de evaluación alcanza una puntuación media superior a "3,0" (Bueno y Muy bueno).

Por todo lo dicho, ¿realmente es tan "malo o nocivo" internamente o se trata más bien de rumores malintencionados típicos del que llega nuevo bajo el paraguas de su jefe?

6) Por otro lado, ¿dónde están las evaluaciones de los subordinados? Porque lo úinco que tenemos son comentarios informales. Quizás esas evaluaciones aclararan un poco más la situación.

7) También sería crítico conocer las evaluaciones del resto de Directores que aspiran al ascenso de categoría, porque es posible que sean aún peores.

8) Hay algo importante para mí, y es que en su "autoevaluación" tiene la humildad de reconocer ciertas carencias emocionales e interpersonales.

9) Y, por último, no olvidemos que Nars prácticamente le había prometido el ascenso, pues de hecho, Rob ya era Director gerente en su anterior compañía. Si no le damos el ascenso se irá decepcionado (no le faltarán ofertas), y no olvidemos que, en muy poco tiempo ha conseguido unos éxitos de negocio increíbles.

Conclusión: mi resumen de evaluación recogería como aspectos a mejorar los ya comentados de control emocional, tolerancia y trabajo en equipo, pero en dicho informe también sería muy explícito con los grandes avances logrados de los últimos meses. Resaltaría mucho más las fortalezas mostradas, y en la balanza sin duda recomendaría su ascenso, siempre y cuando en la reunión que mantendría con él consiguiese su firme compromiso de seguir mejorando sus debilidades.

8 de marzo de 2009 17:52 [pic]

[pic]
Jorge Sánchez dijo...

No sé quién ha escrito el primer comentarios.

Estoy bastante de acuerdo con Arturo.

De hecho, ¿dónde están los comentarios de los subordinados? ¿Está solo? ¿Es un 007?

¿O sí que lo es? Porque le han contratado para eso, para hacer entable esa unidad de negocio y darle mayor valor a los clientes, a los accionistas... y a los empleados (bueno no a todos, pero seguro que alguno cobra un suculento bonus por lo que hace Rob)...

Nars sabía perfeectamente cómo era Rob. De hecho lo contrató por eso, ¿no?

Rob sabe de sus limitaciones dentro de la compañía, pero quizás le está costando un poco más hacerse a la cultura de la compañía. No obstante está consiguiendo resultados dentro del primer año y hace que la compañía pase del puesto 10 al 3!!!! No es que sea admisible el todo vale, pero las opiniones no son tan, tan malas. Lo son, pero él es consciente de ello.

A lo mejor no le promocionaría este año, pero sí que revisaría su política retributiva y revisaría la misión de la compañía para esta unidad de negocio.

Eso de promocionar o salir no vale en el 100 % de los casos.

HECHOS
1. Paul Nasr -> director gerente senior en los servicios de mercado de capitales de M.S
2. Principal productor -> Rob Parson => evaluación de desempeño
3. Informe bastante malo acerca de Parson en la evaluación de desempeño
4. Percepciones de Nasr sobre Parson: dificultades para adaptarse a la cultura empresarial de MS, problemas interpersonales en su trabajo con la gente de la
empresa, actuaciones de parson que violaban las "normas" de M.S
5. Cultura empresa: M.S quería gente con espíritu de trabajo en equipo, y Parson no lo tenía aunque era una pieza clave para generar carteras de cliente
MS; la division de mercados de Servicios era diseñada para enlazar la division de banca de inversiones y ramas de ventas
6. MS: Objetivos de los emprendedores" profesionales encargados de cubrir un mercado": Buenas capacidades de relación, buen conocimiento de negocio del cliente, habilidad para trabajar con los especialistas del
producto (fuerte relación de interdependencia con otros profesionales de la empresa) y buen criterio de mercado y entendimiento del mismo.

PROBLEMAS de Nasr
1.Qué debía hacer Nasr en su calidad de director gerente en MS con la conducta de Parson y con las cuestiones que suscitaba?
2. Ascenso a director gerente?
3. Qué revisión anual debería hacer a Parson?
Parson
Cualidades Defectos
1. Buen productor de ingresos para la empresa 1. Dificultardes de adaptación a la cultura empresarial
2. Ha generado una gran cantidad de negocios nuevos para la empresa 2. Problemas interpesonales en cu trabajo con la gente de la empresa

3. Pieza clave para sacar la división de mercado fionanciero hacia delante 3.Violación de normasde M.S (la forma de trabajr es crear un consenso y trabajr en equipo)
4. Joven banquero 4. Lengua afilada
5. Ya había trabajado con Nasr en otra compañía 5. Impaciente
6. Mucho éxito y director gerente de otra cia 6. No trata con respecto a sus compañeros en algunas ocasiones
7. Gran eficacia en servicios financieros 7. Difícil de trabajar con él
8. Talante enérgico y emprendedor 8. No tiene espíritu de trabajo en equipo,. Es muy individualista
9. Renombre en banca 9. Alta cantidad de "pisotones" diarios a la gente de Ms => TREPA
10. 10 años de experiencia 10. Nasr tiene que arreglar diariamente los problemas que genera su comportamiento internamente
11. Fuertes relaciones en el mundo de la banca y los Seguros
11. Demasiado brusco e insultantemente" sincero"
12. Admira a Nasr Opninion de un colega" "puede parecer arrogante dominante impertinente"
13. Director de división de mercado financiero en MS Ha creado un clima de hostilidad a su alrededor
14. Cargo difícil de ocupar por la mucha rotación que habia tenido y difícil de realizarDe puertas para fuera el un tipo encantador , divertido e interesante al que todo cliente quiere invitar a cenar todos en el sector sabian que los clientes de Serv financieros eran muy competitivos En sus autoevaluaciones reconocio que debia mejorar su nivel de paciencia y ser menos agresivo de puertas para dentro
15. Agresividad necesaria en el cargo
16. Tenia un gran empuje
17 Único consiguiendo negocios
18 Ambicion excepcional
19. Alto conocimiento del mercado
20.- No fui a una Universidad prestigiosa "siempre fue un buscavidas"Nunca me tome los estudios en serio;se saco un MBA de 2 años en uno para quitarselo de encima cuanto antes

Nasr
Cualidades Defectos
1. Banquero de gran reputación 1. No ha hablado claramente con Parson acerca de su comportamiento y de los problemas que genera durante todo un año

2. Responsable del grupo de mercado de capital de un competidor 2. Ha dejado hacer a Parson con total libertad
3. 20 años de experiencia 3. No le ha explicado bien a Parson la cultura de la empresa y que sus criterios deben ser revisados.
4. Lider de SMC(serv mercado capital) en MS 4. Él y otros directivos han felicitado a Parson por el incremento de la cartera de clientes sin mencionar su problema de adaptabilidad interno
5. Creencias: la imagen empresarial importa, la cultura también y la honorabilidad en el proceso.
6. Una de las areas debiles de MS era SMC a firmas de serv financieros como bcos y asuguradoras
7. Excepcional con los clientes
La gente le veia como el Padrino ó protector de Parson

Alternativas
1. Ascenso de Parson a director gerente
2. Dejarle en el puesto actual un año más

Conclusiones
Parson lleva un año paroximadamente en la empresa como director de unidad del mercado de finanzas y aunque sus conocimientos del mercado, clientes, su
instinto y capacidad de trabajo son excelentes y sobresalientes, tiene grandes problemas de liderazgo, trabajo y supervisión de equipos. Sus progresiones respecto
a esto son muy lentas
Dejaría a Parson otro año más en el puesto actual que tiene resaltando todas las virtudes que tiene en su evaluación pero también sus defectos. También le
comentaría educadamente que tiene casi todos los ingredientes para ser en un tiempo record director gerente de M.S (normalmente se necesita 3 años) pero que
para alcanzar ese objetivo tiene que trabajar y pulir el trabajo en equipo y desarrollar dotes de liderazgo ya que son cualidades indispensable en un director
gerente de M.S, es decir sin ellas+ las que el tiene en otros campos no se puede ser director gerente en MS. Para potenciar esas cualidades en Prson, yo le
propondría formación en cursos de liderazgo y trabajo en equipo con el compromiso de la revisión de cargo en el año siguiente solo si mejora de manera significativa
sus cualidades de liderazgo, trabajo en quipo y cooperación.

402-S01 Rob Parson en Morgan Stanley (A)

Publicado por G VII - PDG 09 - B en 22:35 3 comentarios:
G VII - PDG 09 - B dijo...
En mi opinión, no debe promocionar a Rob. A pesar de haber conseguido unos resultados extraordinarios, tiene todavía unas carencias muy importantes para poder ser considerado un director gerente. MS valora de manera muy importante la idea de una "empresa única" y, si cuenta con un director gerente que genera mal ambiente y se lleva mal con todo el mundo, no va a ser respetado por los niveles más bajos y va a influir negativamente en la cultura de la compañía desde una posición de muy alto nivel.
Para eso sirven las evaluaciones 360º, para contar con información mucho más precisa y objetiva acerca del desempeño de un individuo. Si de manera general todo el mundo (por arriba, al mismo nivel y por debajo) opina que no controla sus emociones y que muestra actitudes poco profesionales está claro que es así, porque no se basa sólo en la opinión de una persona con la que se lleva mal. Son evaluaciones mucho más completas que la realizada únicamente por el supervisor del individuo, que, mirando datos objetivos de números claramente le promocionaría, pero la información más cualitativa acerca de su trabajo es posible que no le llegara porque a la gente le de miedo expresar su opinión por posibles represalias.
8 de marzo de 2009 14:04
Arturo dijo...
Estoy de acuerdo con la "teórica" bondad del sistema 360º, o al menos, de sus intenciones. En cuanto a Rob Parson, no lo veo tan claro, pues si su jefe (que ya le conoce de antes, los comprotamientos de Rob seguramente no son nuevos para él) en lugar de consejos de "guante blanco" hubiese sido más directo e incisivo sobre ciertos valores y cultura de MS, quizás la situación sería otra. Además, analizo las evaluaciones y no tengo tan claro que no esté preparado para el ascenso:

1) Respecto a las evaluaciones "cualitativas", no veo unanimidad en los comentarios, y predominan las alabanzas a sus fortalezas que los aspectos a mejorar.

2) Donde sí veo cierta unanimidad es en que a pesar de las debilidades de Rob, está mostrando avances y mejoras sensibles en los últimos meses.

3) En cuanto a la parte "cuantitativa", Rob alcanza un promedio de 3,5 (Bueno/Muy Bueno) sobre 5 puntos, es decir, un 70% de éxito sobre el total. El promedio global de la Cía. es de 3,2 (63%), por lo que Rob se encuentra por encima de la media de la compañía.

4) Además, hay incongruencias importantes. Dos ejemplos. En el factor "Trabajo en equipo" los superiores creen que necesita mejorar (2,5), mientras que los colegas consideran que es "muy bueno" (4,0). Y en "Políticas/límites de la emnpresa, los superiores le dan un 2,0 (necesita mejorar) y los colaboradores un 3,5 (bueno/muy bueno).

5) Y algo que me llama mucho la atención: en cada uno de los cuatro criterios de evaluación alcanza una puntuación media superior a "3,0" (Bueno y Muy bueno).

Por todo lo dicho, ¿realmente es tan "malo o nocivo" internamente o se trata más bien de rumores malintencionados típicos del que llega nuevo bajo el paraguas de su jefe?

6) Por otro lado, ¿dónde están las evaluaciones de los subordinados? Porque lo úinco que tenemos son comentarios informales. Quizás esas evaluaciones aclararan un poco más la situación.

7) También sería crítico conocer las evaluaciones del resto de Directores que aspiran al ascenso de categoría, porque es posible que sean aún peores.

8) Hay algo importante para mí, y es que en su "autoevaluación" tiene la humildad de reconocer ciertas carencias emocionales e interpersonales.

9) Y, por último, no olvidemos que Nars prácticamente le había prometido el ascenso, pues de hecho, Rob ya era Director gerente en su anterior compañía. Si no le damos el ascenso se irá decepcionado (no le faltarán ofertas), y no olvidemos que, en muy poco tiempo ha conseguido unos éxitos de negocio increíbles.

Conclusión: mi resumen de evaluación recogería como aspectos a mejorar los ya comentados de control emocional, tolerancia y trabajo en equipo, pero en dicho informe también sería muy explícito con los grandes avances logrados de los últimos meses. Resaltaría mucho

más las fortalezas mostradas, y en la balanza sin duda recomendaría su ascenso, siempre y cuando en la reunión que mantendría con él consiguiese su firme compromiso de seguir mejorando sus debilidades.
8 de marzo de 2009 17:52
Jorge Sánchez dijo...
No sé quién ha escrito el primer comentarios.

Estoy bastante de acuerdo con Arturo.

De hecho, ¿dónde están los comentarios de los subordinados? ¿Está solo? ¿Es un 007?

¿O sí que lo es? Porque le han contratado para eso, para hacer entable esa unidad de negocio y darle mayor valor a los clientes, a los accionistas... y a los empleados (bueno no a todos, pero seguro que alguno cobra un suculento bonus por lo que hace Rob)...

Nars sabía perfeectamente cómo era Rob. De hecho lo contrató por eso, ¿no?

Rob sabe de sus limitaciones dentro de la compañía, pero quizás le está costando un poco más hacerse a la cultura de la compañía. No obstante está consiguiendo resultados dentro del primer año y hace que la compañía pase del puesto 10 al 3!!!! No es que sea admisible el todo vale, pero las opiniones no son tan, tan malas. Lo son, pero él es consciente de ello.

A lo mejor no le promocionaría este año, pero sí que revisaría su política retributiva y revisaría la misión de la compañía para esta unidad de negocio.

Eso de promocionar o salir no vale en el 100 % de los casos.

He subido el fichero con mis comentarios
Rob Parson – Maribel
Filed under: Uncategorized — pdgciva @ 7:31 pm
Hola a todos!,

Esta semana me va a pillar el toro … estoy intentando remontar en un spring final, como hacía cuando era (más) joven, pero no sé si me dará tiempo. Bueno, con respecto a este caso, no tengo mucho más

que añadir a vuestros comentarios sobre este caso. Estoy de acuerdo con vosotros en que hay que valorar adecuadamente los resultados tan exitosos que ha conseguido para MS y, probablemente su retribución con el objetivo de retenerle en la empresa, pero su ascenso debe esperar.

Por primera vez, después de muchos intentos frustados, MS había conseguido posicionarse en este sector y pasar del 10º al 3º lugar por cuota de mercado. Rob ha conseguido en sólo un año lo que durante varios años sus antecesores en el puesto (al parecer unos cuantos) no habían conseguido. Por supuesto, esto debe ser reconocido por la Alta Dirección de MS, se le debe felicitar por su labor -algo que ya venían haciendo con frecuencia- y se le debe gratificar económicamente; pero las competencias personales en sus relaciones internas en la cía. dejan bastante que desear, aunque, los comentarios, en general, tanto de los superiores como de sus colegas no son tan dramáticos como podemos sospechar al comienzo del caso. Además, como dice Mariano, el propio Rob reconoce sus deficiencias en este sentido, punto éste que debe aprovechar Paul para justificar su "no promoción" este año.

De todas maneras, me pregunto cómo serán las evaluaciones del resto del equipo en relación con las Capacidades profesionales y la Orientación comercial: si en el caso de Bob, en el que todos alaban sus habilidades comerciales, y ha conseguido lo que hasta ahora había sido casi imposible, sólo se valoran estos apartados con un 3,5 (más o menos) de media, el resto ¿tendrán una media de 2 o 2,5?; si es así, tampoco es tan dramática la evaluación global de Bob; sin embargo, a juzgar por el pensamiento de Paul "uno de los peores informes que jamás había leído", parece que la tendencia en MS es a "inflar las cifras", como se comenta en la primera parte del caso.

Creo que Rob tiene que esforzarse por mejorar las relaciones personales -cosa que, por otra parte, ya está intentando y MS tiene que hacer alguna "excepción" con este " excepcional generador de ingresos", pero pienso realmente que no es difícil de conseguir. A partir de ahora, los esfuerzos de Paul tienen que ir en este sentido y, el propio Paul tiene que ser el primero en adoptar la filosofía de la empresa para poder "mentorizar" a Rob.