

Taller de Liderazgo Gerencial

Lic. Manuel Guzmán



Presentación

COACH MANUEL GUZMAN

- Consultor de Empresas
- 25 años de experiencia ámbito administrativo.
- Coach en liderazgo, Equipos de alto desempeño y Planeación estratégica

CERTIFICACIONES:

- Agility in HR – Management 3.0
- Agility in HR - ICAgile
- Agile Coach – CertiProf
- SCRUM fundamentals Certified - Scrum and Agile
- SCRUM Master Professional - CertiProf
- OKR Certified Professional - CertiProf
- Evaluación de competencias, elaboración e impartición de cursos EC0076-EC0217-EC0301.
- Harvard Manage Mentor - Harvard Business Publishing



Super héroe



Quien serias?

- Di tu nombre
- Si fueras un super héroe, cual serias y porque?

Objetivo General

El participante al terminar el curso comprenderá los **principios de liderazgo**, Conocerá conscientemente **metodologías, técnicas y herramientas** para crear un liderazgo personal y organizacional; tomará conciencia de la importancia de la **inteligencia emocional** y el desarrollo de **soft skills** que se tienen que desarrollar al momento de aplicar los principios de liderazgo, mediante la elaboración de un plan estratégico organizacional y practicar herramientas de **integración de equipos**, con la finalidad de mejorar su desempeño dentro de la organización.

Temario:

- Fundamentos del liderazgo efectivo
- Cambio de Jefe a Líder
- Liderazgo con inteligencia emocional
- Objetivos y resultados clave (OKR's)
- Formación Equipos de alto rendimiento
- Management 3.0

Beneficios:

Este curso te proporcionará las herramientas para poder generar una mayor influencia en tu vida personal, así como profesional. Aprenderás a crear medios colaborativos con base a valores, el manejo de conflictos y a generar una comunicación efectiva con tus equipos de trabajo enfocado a general valor.

- Comprenderá los principios de liderazgo
- Conocerá las metodologías, técnicas y herramientas para crear un liderazgo personal y organizacional
- Tomará consciencia de la importancia de la inteligencia emocional
- Aprenderá una metodología para el desarrollo de soft skills
- Conocerá una metodología para proporcionar feedback
- Conocerá un nuevo mindset en la nueva era de liderazgo

Expectativas:



Reglas:



- Teléfonos Celulares
- Descanso intermedio
- Respeto a las opiniones
- No te quedes con dudas
- Participación activa

Reglas:

Mi compromiso como instructor:

- Curso Dinámico
- Comprensible
- No se aburra
- Cumplir con los objetivos
- Aclarar dudas e inquietudes
- Beneficio en su vida



Qué es Liderazgo?

Situación:



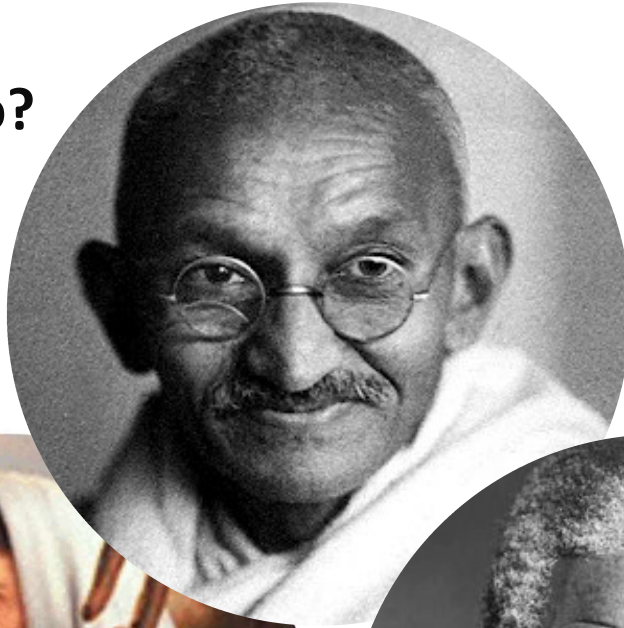
Qué es Liderazgo?



Liderazgo es **influencia**, es la capacidad de una persona de influir a otras para que sigan su guía.

J. Oswald Sanders

Qué es Liderazgo?



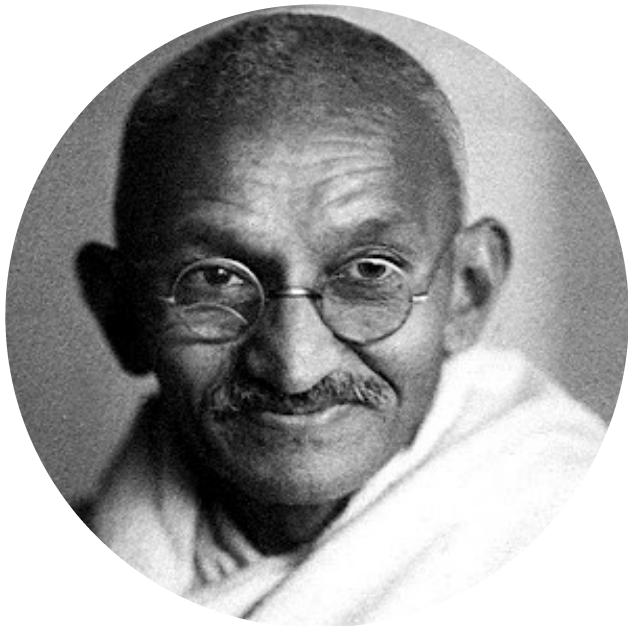
Qué es Liderazgo?

El que quiera ser grande, que se haga servidor de ustedes; y el que quiera ser el primero, que se haga servidor de todos.

Jesús de Nazaret



Qué es Liderazgo?



Un hombre es el producto de sus pensamientos. Se convierte en lo que piensa

Mahatma Gandhi

Qué es Liderazgo?

Lo que cuenta en la vida no es el simple hecho de haber vivido.
El cambio que hayamos conseguido en las vidas de otros será
lo que determine la importancia de la vida que llevamos.

Nelson Mandela



Qué es Liderazgo?



Si un hombre no ha descubierto algo por lo que morir, no es apto para vivir

Martin Luther King

Qué es Liderazgo?

No esperes que llegue un líder; hazlo tú mismo, persona a persona. Sé fiel a las cosas pequeñas, pues en ellas reside tu fuerza

Madre Teresa



5 Niveles de Liderazgo.



5 principios fundamentales de Liderazgo

5 Principios



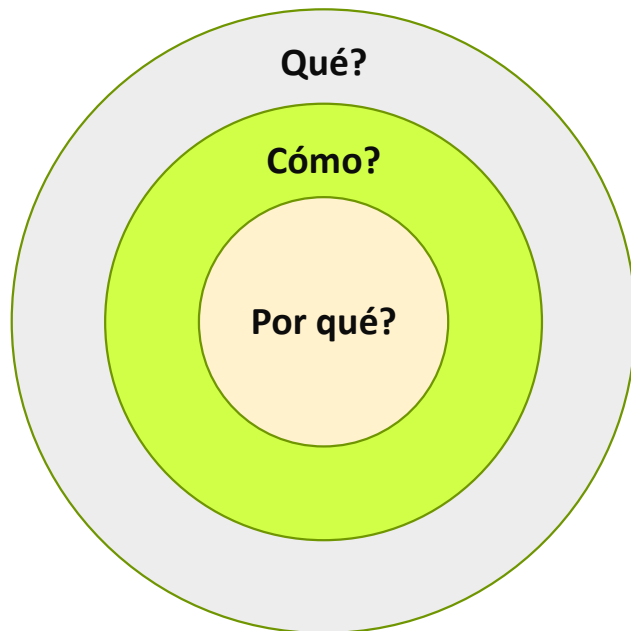
Propósito.



Un barco sin timón y una persona sin metas siempre acabarán varados en la arena de un desierto sin esperanzas.

Napoleón Hill

Propósito.



¿Qué?

Toda organización sabe lo QUE hace, ya sea que venda un producto o proporcione un servicio

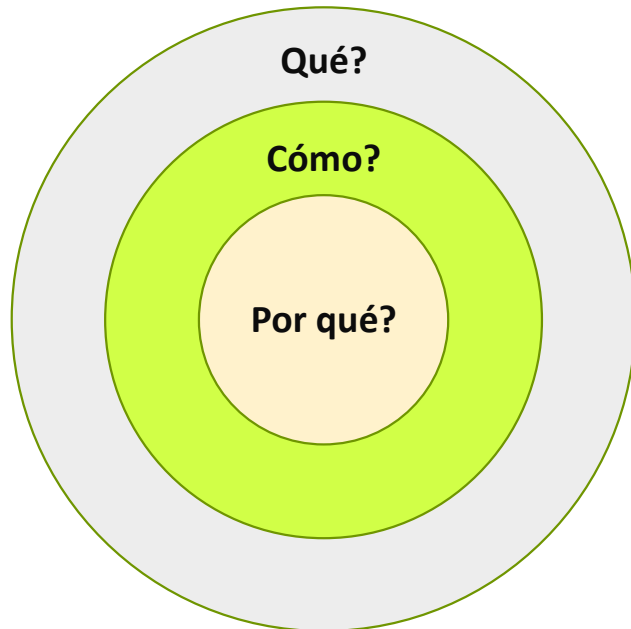
¿Cómo?

Solo algunas organizaciones saben COMO lo hacen, es decir saben hacer cosas especiales o los distinguen de su competencia.

¿Porqué?

Muy pocas organizaciones saben el PORQUE lo hacen. El porque es una creencia, una causa un propósito.

Propósito.



La gente no te sigue por lo que haces, ni el como lo haces...

La gente sigue el "porqué" lo haces

Lo mas importante de un líder es definir su Propósito

Ikigai

El concepto japonés para "razón de ser"



Visión.

La visión es el arte de ver lo que es invisible
para los demás

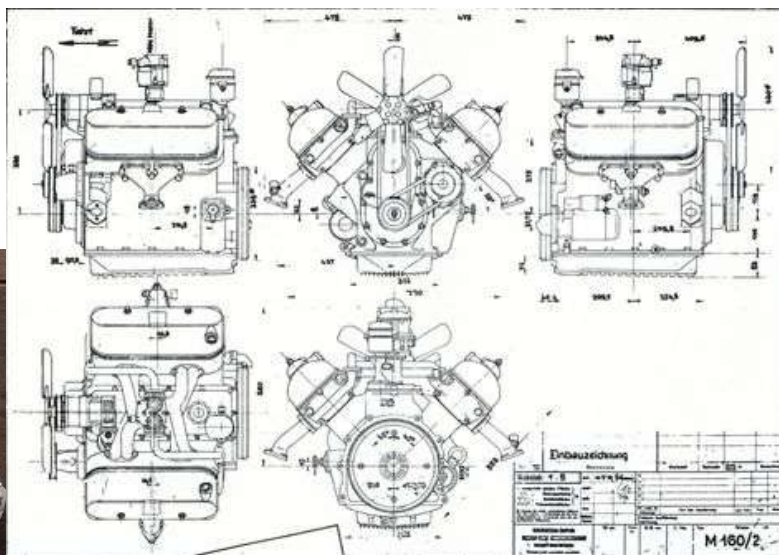
Jonathan Swift



Visión.

Todas las cosas se crean 2 veces:

1. Creación es en la mente
2. Creación es física



Siempre hay que iniciar con el fin en mente

Visión.



Ley de la Causa y efecto

Si usted controla las variables, usted controla el resultado

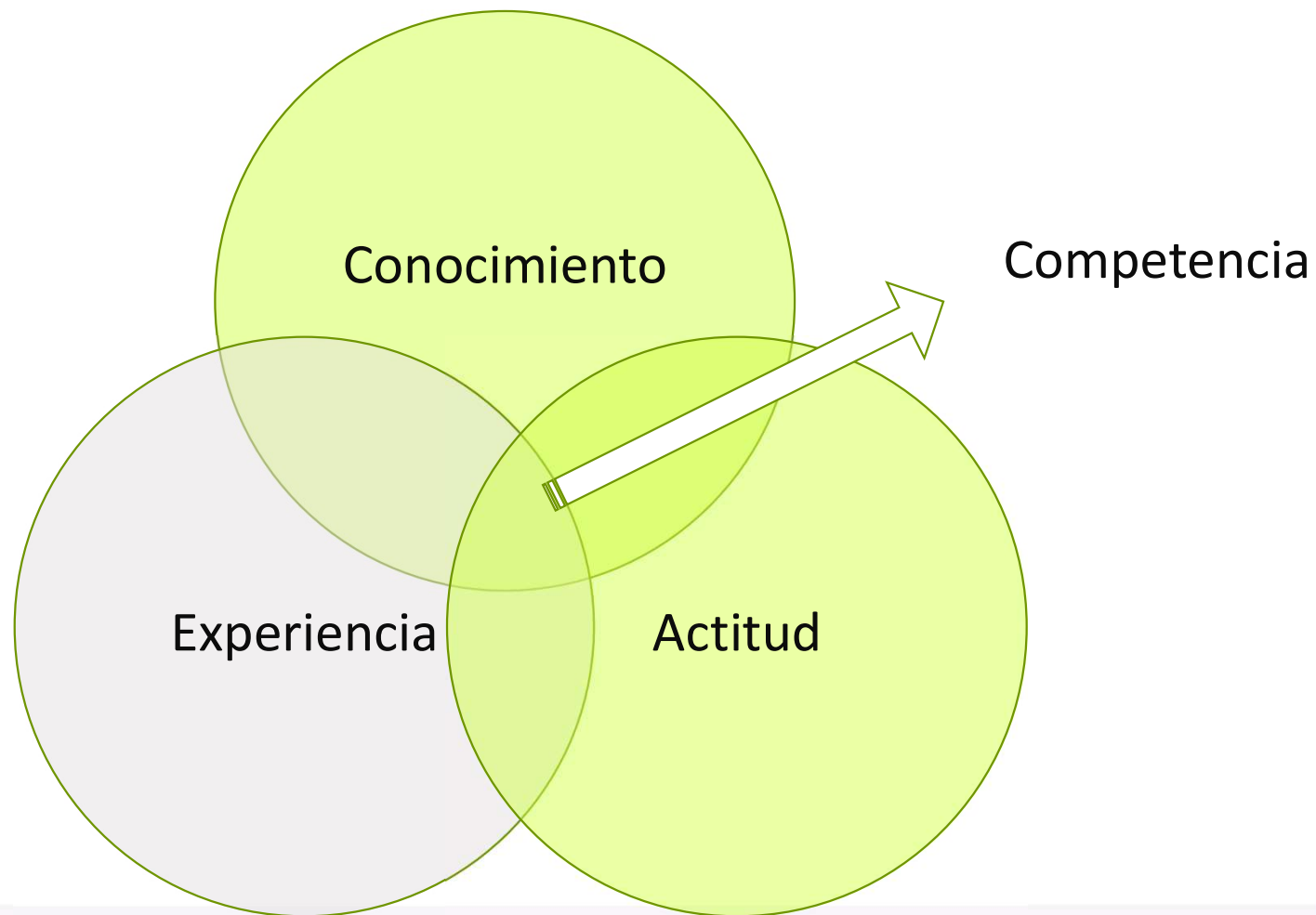


Competencia.

La soberanía del hombre está oculta en la dimensión de sus conocimientos.

Sir Francis Bacon

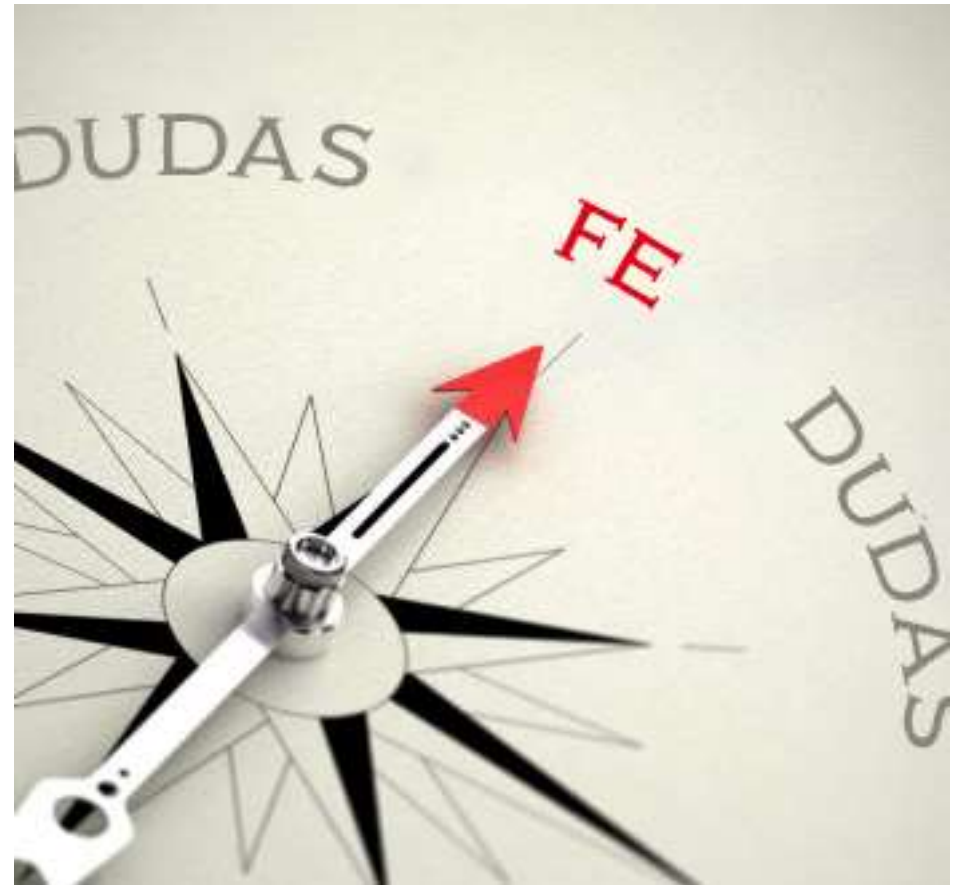
Competencia.



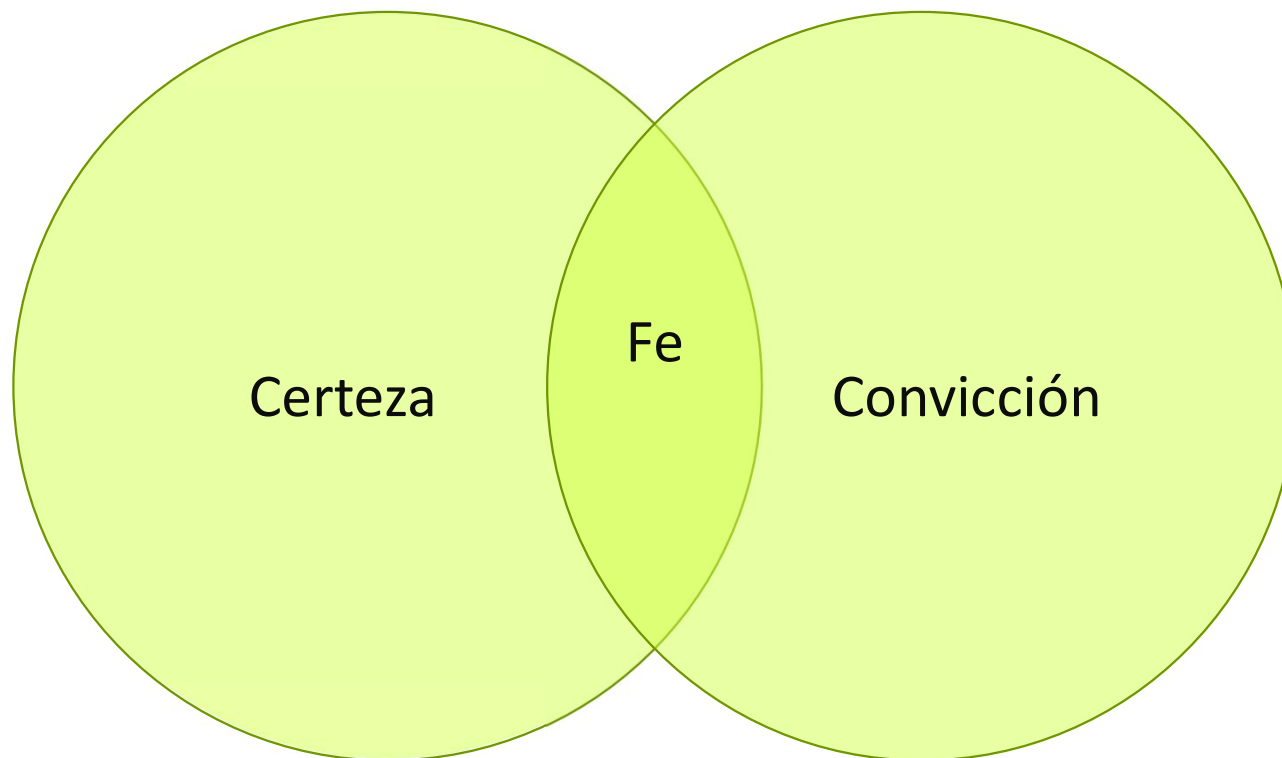
Fe

La fe está dando el primer paso, incluso cuando no se ve toda la escalera.

Martin Luther King



Fe





Mentor

Los mentores son nuestros guías, ellos ven cosas que nosotros no vemos.

Mark Zuckerberg

Mentor

La travesía «imposible» del Everest-Lhotse

1 Arista Oeste

Está considerada una de las rutas más complicadas al Everest. Eligen subir por aquí para evitar las aglomeraciones habituales en esta época

2 Descenso al Collado Sur

Son aproximadamente 2,2 km desde la cima del Everest a este punto, donde normalmente se instala el Campo IV para atacar la cumbre de la montaña más alta. La idea es descansar aquí antes de lanzar el ataque a la cumbre del Lhotse

3 Lhotse

Es la cuarta montaña más alta del planeta. Desde el Collado Sur hay alrededor de 500 m de desnivel que superar en un último tramo muy técnico en el que utilizarán la ruta abierta por Urubko en 2010

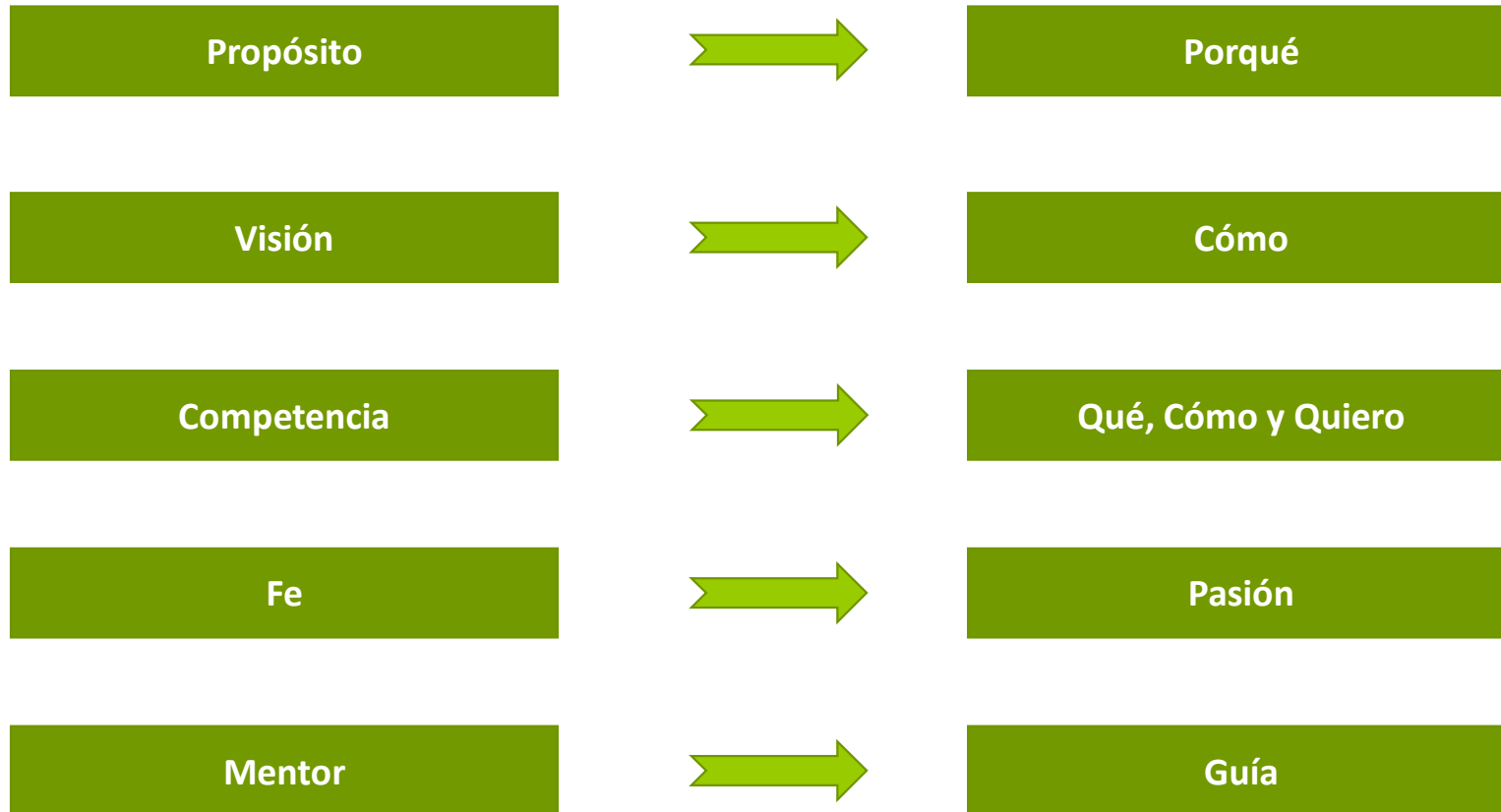
4 Descenso al campo base

El cansancio es el principal peligro de la bajada, pues al hacerla por la ruta normal se supone que estará bien equipada con cuerdas fijas



Fuente: Elaboración propia

Recapitulación.



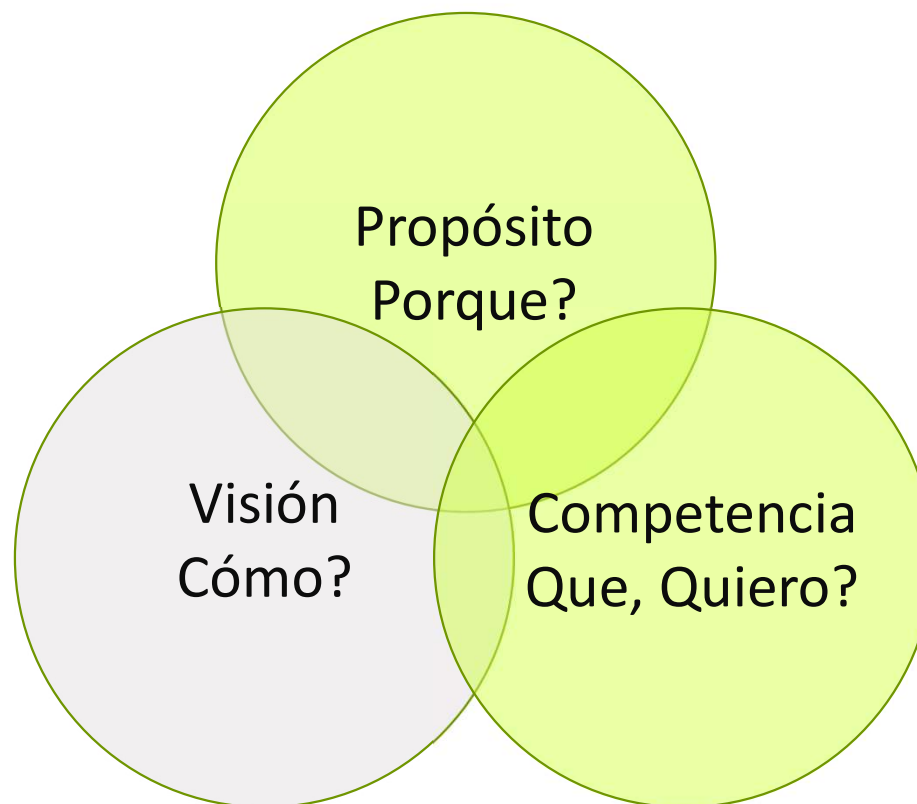
Es importante tener información, pero es más importante saber aplicar la información.

¿Cómo interactúan los 5 Principios liderazgo?

Recapitulación.

1er Paso

Defina su identidad



Recapitulación.

2do Paso

Identifique su pasión



Recapitulación.

3er Paso
Consiga un Mentor



Pasa de Jefe a Líder

Lic. Manuel Guzmán

The image features a green rectangular overlay containing the COFIDE logo. The logo consists of the word "COFIDE" in a bold, white, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below "COFIDE" is the phrase "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire slide is a photograph of a man in a grey blazer standing in a meeting room, gesturing with his right hand. In the foreground, there is a wooden desk with two laptops displaying charts and data, and some papers.

COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL



Pasa de Jefe a Líder

Temario:

- Aumenta el conocimiento de ti mismo
- Practica la Inteligencia emocional
- Desarrolla tu presencia ejecutiva
- Incrementa tu visión estratégica

1. Forja Relaciones más sólidas



2. Inspire para generar acción



3. Desafié la forma de pensar del colaborador.



Estratégico
Innovador
Influyente

Gestores

Expertos

Orientados a las acciones

Informados

Tácticos

Lideres

Perspicaces

Visionarios

Influyentes

Estratégicos

Influyen

Inspiran

Son estrategas

Establecen orden

Desarrollan talento

Promueven la participación

Crean equipos poderosos



Autoconocimiento





Evalúa tus fortalezas y las oportunidades de crecimiento

¿Cuáles son tus habilidades más desarrolladas?

¿En cuáles tienes que trabajar más?

¿Cómo les influyen tu actitud y tus conductas?

¿Qué mejoras puedes aplicar para convertirte en un líder más fuerte y flexible?



Conoce tu valor

¿Qué tienes de especial?

¿Qué es lo que aportas de forma particular y que te diferencia de los demás?

¿Qué problemas les resuelves?



Gestiona tu impacto

¿Qué piensan de ti tus compañeros?

¿Cómo te perciben?

¿Cuál es tu reputación?

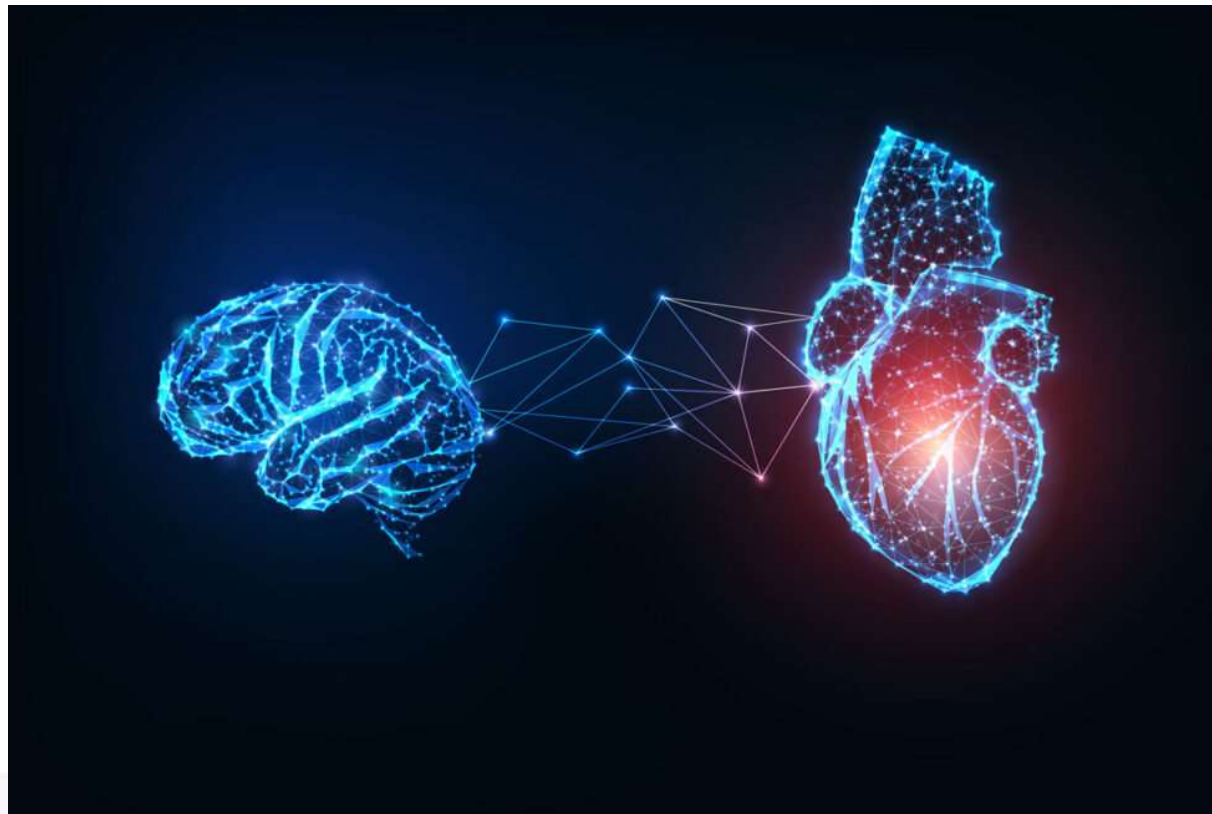
Genera Feedback

Compañero de confianza
Tu jefe o un jefe antiguo
Evaluación de 360 grados
Encuesta anónima



Obtener feedback está muy bien, pero si no lo aplicas, no sirve para nada.

Inteligencia emocional



Inteligencia emocional - CE

Es la capacidad de controlar y expresar las emociones, y la capacidad de interpretar las de los demás y responder a ellas

Gente con inteligencia emocional

Sabe escuchar

No juzga

Accesible

Abierta

Justa

Elevada tolerancia al estrés

Receptiva

Decisiva

Flexible

Inteligencia emocional - CE

La inteligencia emocional es una cualidad apreciada en los líderes. Este conjunto de habilidades intangibles les permite trabajar de manera productiva para influir, conectar, motivar e inspirar.



Sé más consciente de ti mismo



Controla tus reacciones



Se intencional en tus interacciones

Presencia Ejecutiva



Fuerte
Decisivo
Estratégico
Extrovertido
Vulnerable
Flexible
Creativo
Introspectivo



Hazte ver y oír como un Líder

- | **Voz**
- | **Contacto Visual**
- | **Discurso**





Habla de manera comprensiva



Aumenta tu habilidad de persuasión



Utiliza un enfoque interactivo y flexible

Incrementa tu visión estratégica



Jefe

- | Se concentra en el rendimiento de subordinados directos
- | Supervisa los detalles y los plazos de entrega
- | Siente un compromiso personal con el proyecto

Líder

- | Busca estrategias para desarrollar las habilidades de otros equipos
- | Equilibra las tareas con la visión a largo plazo
- | Se compromete con el proyecto los miembros del equipo y toda la organización

Planeación



FODA



Planeación Estratégica

Visión



Perspectivas:



FINANCIERA

Como deberíamos de vernos ante los accionistas?



PROCESOS INTERNOS

En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes?



CLIENTES

Como deberíamos aparecer ante nuestros clientes para lograr nuestra visión?



APRENDIZAJE

Que debo aprender y conocer para alcanzar nuestra visión?

Construcción



Implementación



Implementación



Perspectivas

- FODA
- Visión



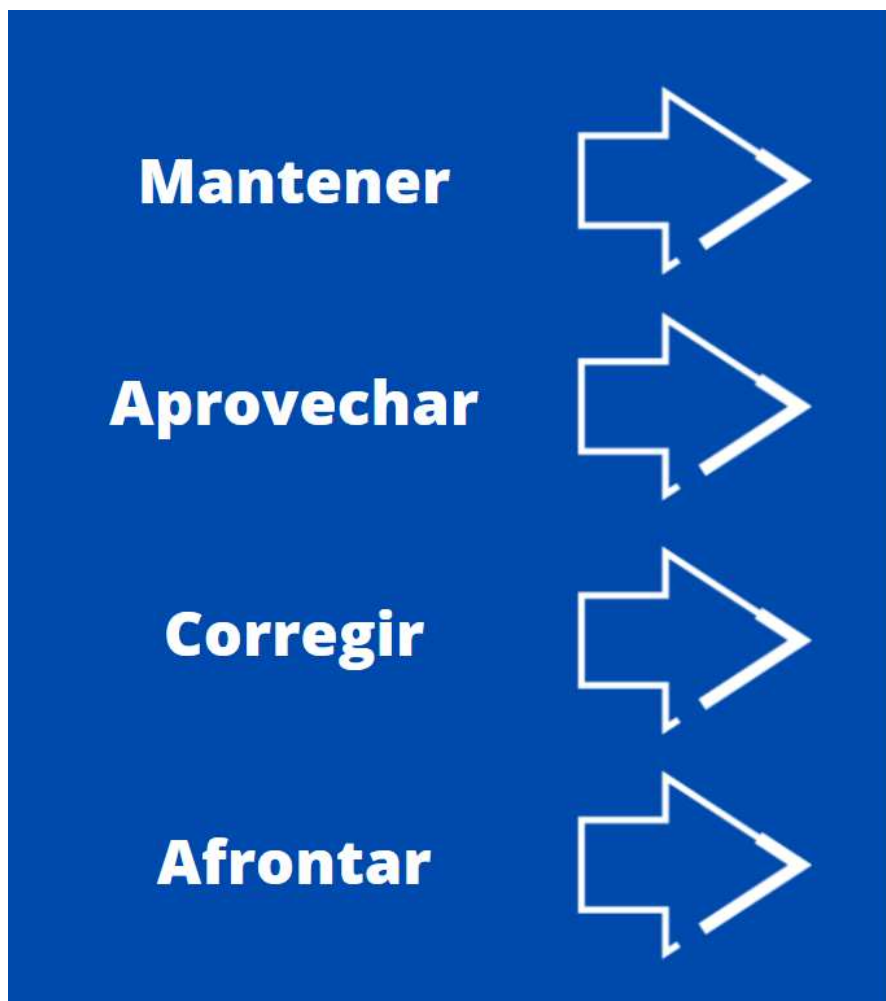
Proyectos

- Alineación
- Planes de trabajo



Sistema de Evaluación

- Sist de medición
- KPIs



Internas

Fortalezas

Debilidades

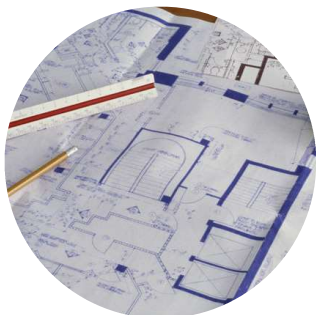
Externas

Oportunidades

Amenazas

Menos del 10% de la estratégica efectivamente formulada es efectivamente ejecutada

Visión



Solo el 5% de la gente entiendo lo que debe hacer

Gente



Solo el 25% de la gente tiene incentivos vinculados con la estratégica

Gestión



85% de los equipos solo le dedican una hora al mes a discutir estrategias

Recursos



60% de las organizaciones no vinculan el presupuesto a la estrategia

TORBELLINO
(Trabajo diario)



URGENTE

METAS
(Actividades Nuevas)

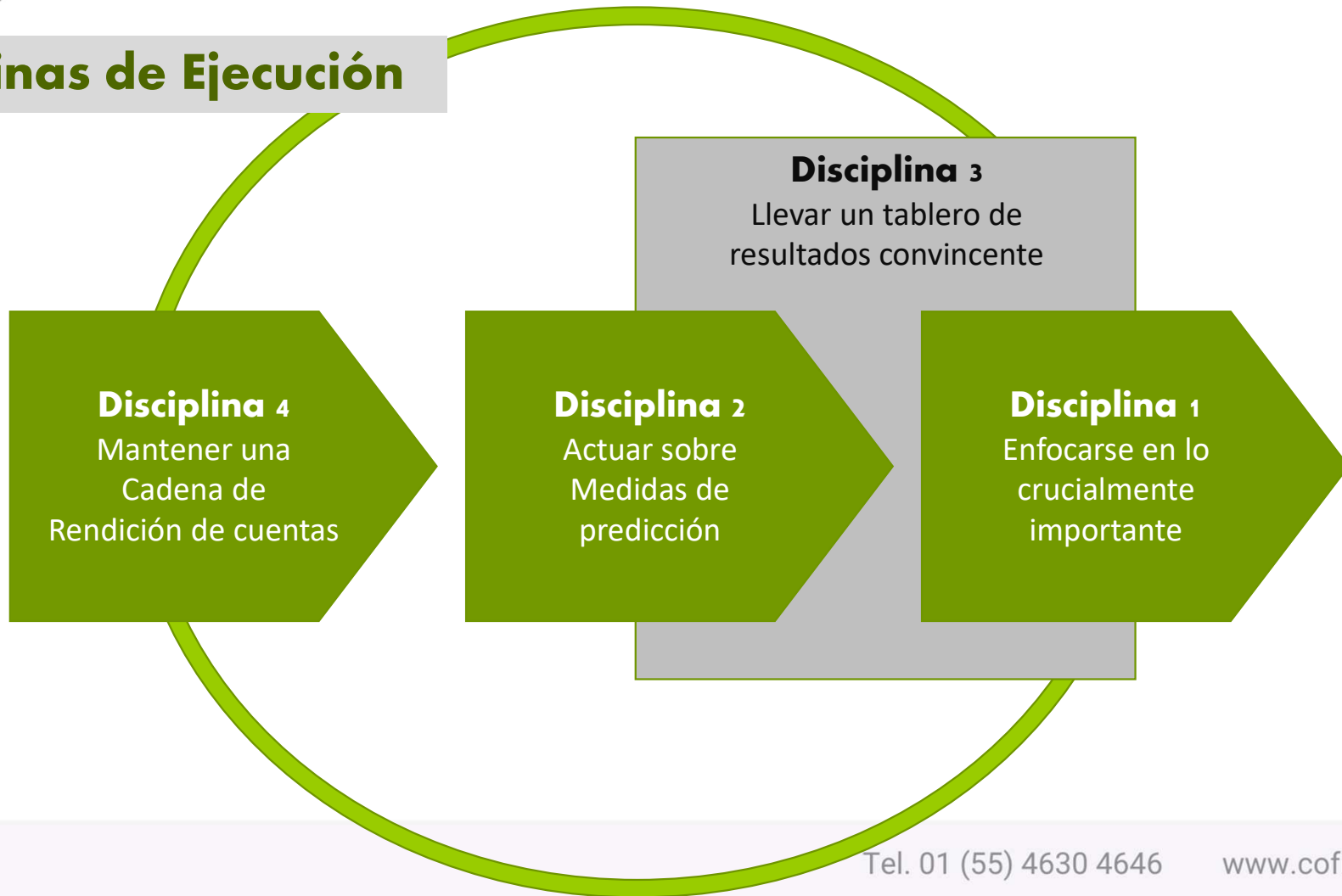


IMPORTANTE



Las metas importantes requieren que se hagan cosas nuevas y diferentes, pero éstas entran en conflicto con el “torbellino,” trabajo diario conformado por emergencias consumen el tiempo y la energía

4 Disciplinas de Ejecución



Nueva propuesta de Valor

OCÉANO ROJO

vs.

OCÉANO AZUL



Nueva propuesta de Valor

OCEANO ROJO	OCEANO AZUL
Se enfoca en los rivales de la Industria	Explora otras Industrias
Su enfoque es en competir dentro del grupo estratégico	Explora grupos estratégicos dentro de la industria
Se enfoca en maximizar el valor del producto/Servicio dentro de los confines del negocio	Explora los productos y servicios complementarios
Se enfoca en adaptarse en las tendencias externas que surgen en su entorno	Participa en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo

Nueva propuesta de Valor

Eliminar



Cuales son las variables que se tiene que eliminar?

Reducir



Cuales son las variables que se tiene que reducir?

Incrementar



Cuales son las variables que se tiene que Incrementar?

Crear



Cuales son las variables que se tiene que crear?



Cientes Satisfechos

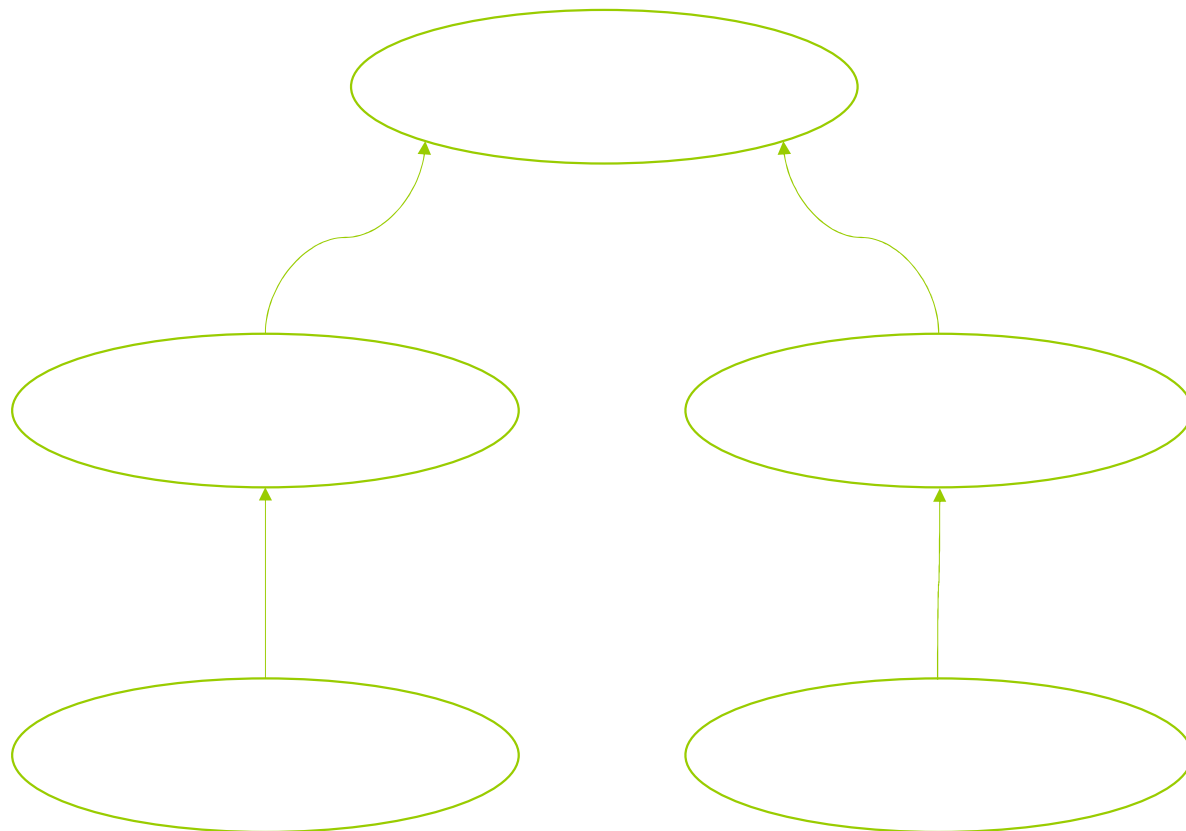
Cuál es la necesidad de mi Cliente?

Procesos Eficientes

Qué procesos tengo que mejorar?

Conocimiento

Qué competencias tengo que desarrollar?

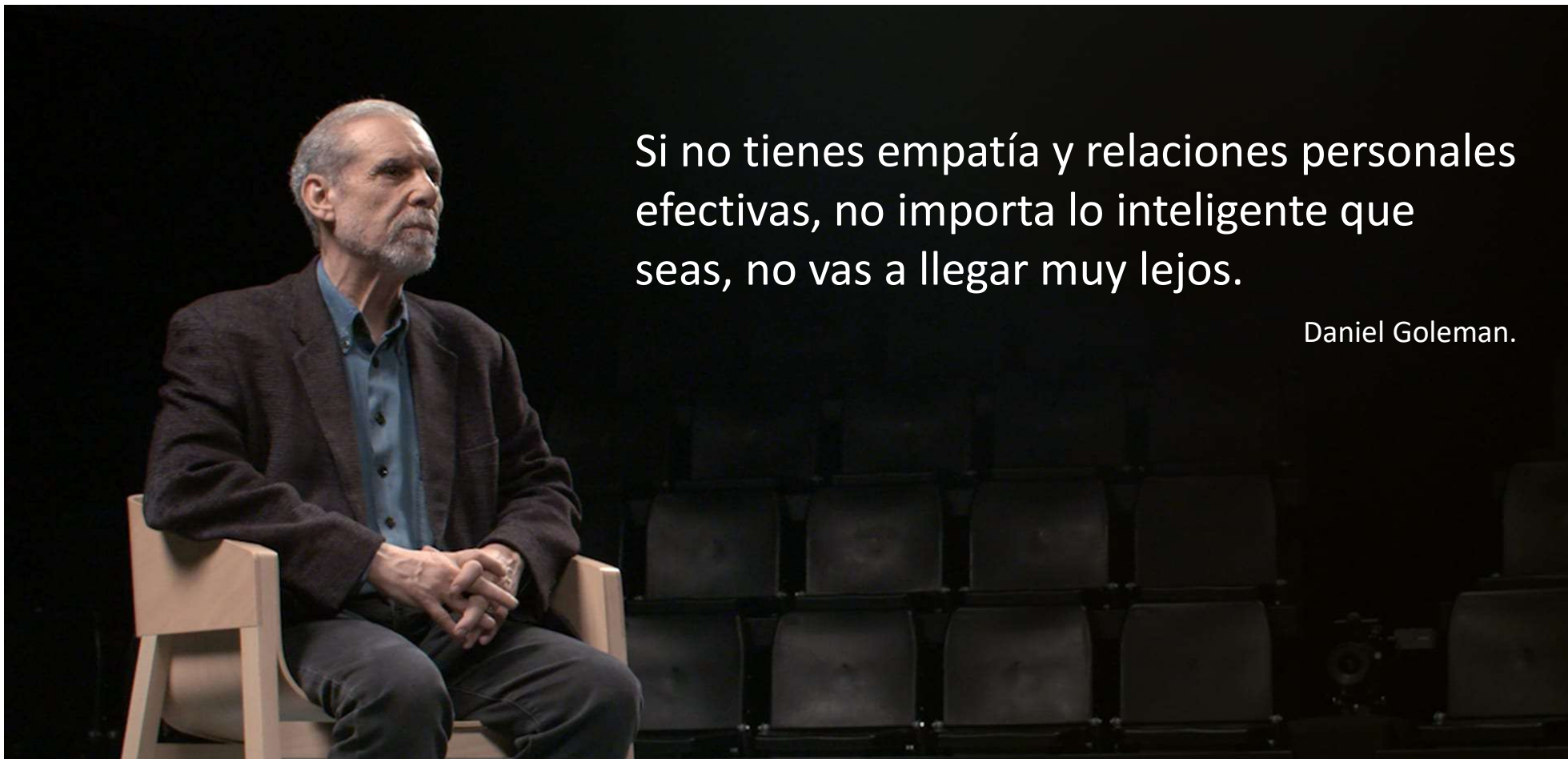


Inteligencia Emocional

Lic. Manuel Guzmán

The image features a green rectangular overlay containing the COFIDE logo. The logo consists of the word "COFIDE" in a bold, white, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below "COFIDE" is the text "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire slide is a photograph of a man in a grey blazer standing in a meeting room, gesturing with his right hand. In the foreground, there is a wooden desk with two laptops displaying charts and data, and some papers.

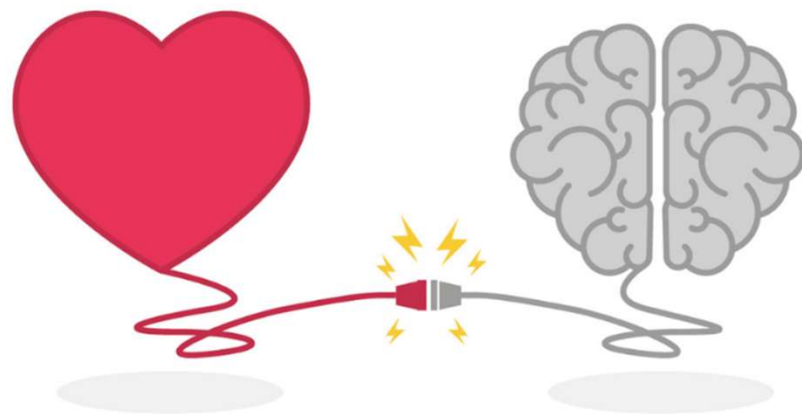
COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL



Si no tienes empatía y relaciones personales efectivas, no importa lo inteligente que seas, no vas a llegar muy lejos.

Daniel Goleman.

¿Qué es la inteligencia emocional?



La inteligencia emocional se define como un conjunto de habilidades que una persona adquiere por nacimiento o aprende durante su vida, donde destaca la **empatía**, la **motivación** de uno mismo, el **autocontrol**, el **entusiasmo** y el **manejo de emociones**.

Es la capacidad social que te permite identificar tus propias emociones y también te da la capacidad para entender lo que otras personas también están experimentando.

Características de la Inteligencia Emocional:

- 1.- Prestan atención a sus emociones
- 2.- Conocen sus sentimientos y no los reprimen
- 3.- Analizan sus proyectos y sueños
- 4.- Tienen un balance constante en sus acciones
- 5.- No toman nada personal
- 6.- Son autocríticos con sus acciones
- 7.- Se fijan en las emociones de otras personas
- 8.- Conocen siempre gente nueva pero se rodean de aquellos con los que tienen una conexión
- 9.- Se motivan a sí mismos constantemente



Ausencia de Inteligencia emocional ¿Qué sucede?

Síndrome Hybris.

La palabra hubris o hybris, de origen griego, significa orgullo, presunción o arrogancia. Los griegos utilizaban este término para hablar del comportamiento humano caracterizado por una arrogancia desafiante frente a los dioses, por una ambición desmesurada que, temeraria e insolentemente, cree que puede obtener mucho más que aquello que el destino le permite.

El "Síndrome de Hybris" es un trastorno que se caracteriza por generar un ego desmedido, un enfoque personal exagerado, aparición de excentricidades y deprecio hacia las opiniones de los demás.





Tóxicos pasivos:

Son personas negativas, cerradas, con poco entusiasmo para guiar al equipo o ensimismados en su propia figura y proyectos. Este ser es quizás más peligroso ya que es difícil detectarlo al principio. Nunca da soluciones, siempre problemas. Encaja bien con un perfil narcisista e imprevisible, llega tarde y no cumple sus promesas.

Tóxicos activos:

Los más llamativos y fáciles de identificar. Humillan a sus compañeros, son déspotas, se atribuyen créditos que no les pertenecen, poco colaborativos y muy exigentes. Tampoco son un ejemplo a seguir y con gritos o juegos de palabras buscan imponerse.

5 TIPOS DE JEFES TÓXICOS

Según Suzanne Degges-White Ph.D. de Psychology Today



EL ACOSADOR

Disfruta cuando humilla a los demás, es déspota al dar órdenes, abusa de su posición



EL HIPERDETALLISTA

No puede delegar, porque nadie logra hacer las cosas a su manera o con sus parámetros.



ADICTO AL TRABAJO

No respeta horarios. Llama y envía mails (y espera respuesta) a cualquier hora.



EL "PRIMERO LOS NÚMEROS"

Vive obsesionado con los resultados, lo que le lleva a confundir la finalidad con los medios.



EL DE LOS FAVORITOS

No suele ser justo y muestra sus preferencias con poca o ninguna consideración por los demás.





¿Cuáles son los tipos de inteligencia emocional?

La inteligencia emocional no es una sola. Abarca diferentes tipos y características que definen el coeficiente intelectual de un aspecto de la persona. Estas pueden dividirse en cinco categorías básicas:

1. Empatía
2. Habilidades sociales
3. Autoconciencia
4. Autorregulación
5. Motivación



Empatía:

Consiste en entender cómo se sienten los demás y aprender a comunicarse correctamente para lograr un objetivo común. Cada persona reacciona de diferente manera a ciertos estímulos dependiendo de su contexto y su experiencia.



Habilidades sociales:

Las buenas relaciones interpersonales guían a las personas al éxito, ya que pueden lograr más cosas con liderazgo, gestión de conflictos, cooperación y trabajo en equipo.



Autoconciencia:

Este tipo de inteligencia emocional consiste en la capacidad de reconocer los sentimientos que uno alberga y cómo estos pueden afectar las acciones que hacen. La conciencia emocional y la confianza son vitales para su desarrollo.



Autorregulación:

Las técnicas de autocontrol son esenciales en la inteligencia emocional. Controlar la duración de nuestras emociones y que tanto influyen estas en nuestras decisiones es vital para este tipo de inteligencia emocional.



Motivación:

Este tipo se relaciona con el compromiso de llegar a los objetivos que uno se plantea, cómo se mantiene el positivismo ante las adversidades y cuál es la iniciativa que una persona maneja para plasmar determinadas metas.



Ventajas de la Inteligencia Emocional

1. Mejora el autoconocimiento y la toma de decisiones.
2. Mejora el rendimiento laboral
3. Protege y evita el estrés
4. Mejora las relaciones interpersonales
5. Favorece el desarrollo personal
6. Otorga capacidad de influencia y liderazgo
7. Favorece el bienestar psicológico
8. Reduce la ansiedad y ayuda a superar la depresión
9. Aumenta la motivación y ayuda a alcanzar las metas
10. Ayuda a dormir mejor





Reconoce la importancia.

El crear conciencia de la importancia de un alto nivel de CE, te abrirá un mundo completamente diferente y conocerás el poder de las emociones. La CE es tan importante e incluso tiene mayor impacto que la CI. Entender nuestras emociones nos dará un mayor autocontrol y te permitirá cambiar de manera ágil de situaciones tóxicas.

6 Estilos de Liderazgo Daniel Goleman.

LIDERAZGO AUTORITARIO: DESAGRADABLE PERO NECESARIO



Este liderazgo está constituido por un líder que pretende mantener la solidez de su equipo de trabajo, de sus normas, de sus controles sobre el grupo, y de el cumplimiento de su trabajo, basado en una rigurosa autoridad, que no se permite flexibilidad alguna, en ninguno de los casos.

Rasgos:

- Acatar órdenes y cumplirlas sin derecho a opinión
- Dificulta las relaciones dentro del equipo
- No fomenta las nuevas ideas del equipo

El estilo autoritario o coercitivo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones ya que la flexibilidad es lo primero en resentirse. Sin embargo este estilo, puede ayudar cuando frente a la inercia del día a día de un empleado problemático, el liderazgo autoritario o coercitivo romperá hábitos

LIDERAZGO INSPIRADOR: ENERGÍA Y MOTIVACIÓN PURA

Se caracterizan por ser entusiastas, con ideas claras y una nítida visión de futuro. Suele motivar ofreciendo a su equipo claridad en lo que tienen que hacer y en el aporte de lo que hacen a los objetivos organizacionales, dejando margen de maniobra para desarrollar autonomía, lo cual carga de propósito el trabajo de las personas.

Rasgos:

- Cuenta anécdotas personales a tus colaboradores
- Reconoce el trabajo bien hecho
- Alinea las metas personales de tus colaboradores con las metas de la empresa

Los equipos bajo el liderazgo de este tipo de personas suelen ser innovadores y tomar riesgos responsables y calculados



LIDERAZGO AFILIATIVO: SÍGUEME PORQUE NOS QUEREMOS



El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios de ese enfoque, como por ejemplo, la firme lealtad. El estilo también tiene un remarcable efecto positivo en la comunicación.

Rasgos:

- Son constructores de relaciones por naturaleza
- Construcción de un sentido de pertenencia
- Fomentan la flexibilidad y otorgan libertad

Su exclusivo enfoque en el elogio puede permitir que una performance siga incorrectamente, los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada.

Cuando la gente necesita instrucciones claras para navegar a través de complejos desafíos, el líder afiliativo los deja sin timón.

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO: CONFÍO EN TU CRITERIO Y CREO EN TI

Al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, el líder genera confianza, respeto y compromiso. Cuando deja que los propios trabajadores opinen acerca de las decisiones que afectan sus logros y el modo en que realizan su trabajo, el líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad.

Rasgos:

- Fomentan la flexibilidad y la responsabilidad
- Buscan el respaldo de los demás a través de la escucha
- genera confianza, respeto y compromiso

Suele acompañar la toma de decisiones bajo el consenso, lo cual puede hacer en ocasiones que estas se tomen de manera inoportuna y poco eficiente, siendo contraproducente en épocas de crisis, cuando se requiere agilidad y un rumbo claro.



LIDERAZGO PUNTA DE LANZA: SI QUEDAMOS EN ALGO, YO DARÉ SEGUIMIENTO



El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Rápidamente detecta quiénes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Si no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo.

Rasgos:

- Son personas autoexigentes, en ocasiones obsesivos por los resultados.
- Son de explicaciones concretas, cortar y explícitos.
- Ofrece poca retroalimentación.

Cuando está al frente de un equipo talentoso, el punta de lanza termina el trabajo a tiempo o incluso antes del plazo establecido

LIDERAZGO COACH: APRENDE, DESARRÓLLATE Y CRECE CONMIGO.

Los líderes coaching ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales. Incentivan a los empleados a establecer logros de largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Realizan acuerdos con sus empleados acerca de su rol y responsabilidades en los planes de desarrollo, y les brindan formación y feedback en abundancia.

Rasgos:

- Son buenos para escuchar y vincular las aspiraciones personales y profesionales
- Mejora los resultados
- Tiene un impacto positivo en el clima laboral.E

El estilo coaching tiene poco sentido cuando los empleados, por algún motivo, se resisten a aprender o a cambiar sus modos



Los estilos son siempre **complementarios y coexistentes**

Más que “**estilos**” pueden entenderse como “**momentos**” de liderazgo de acuerdo al requerimiento de la situación, del desafío o del grupo de personas con el que el líder se enfrenta.

Objective & Key Results

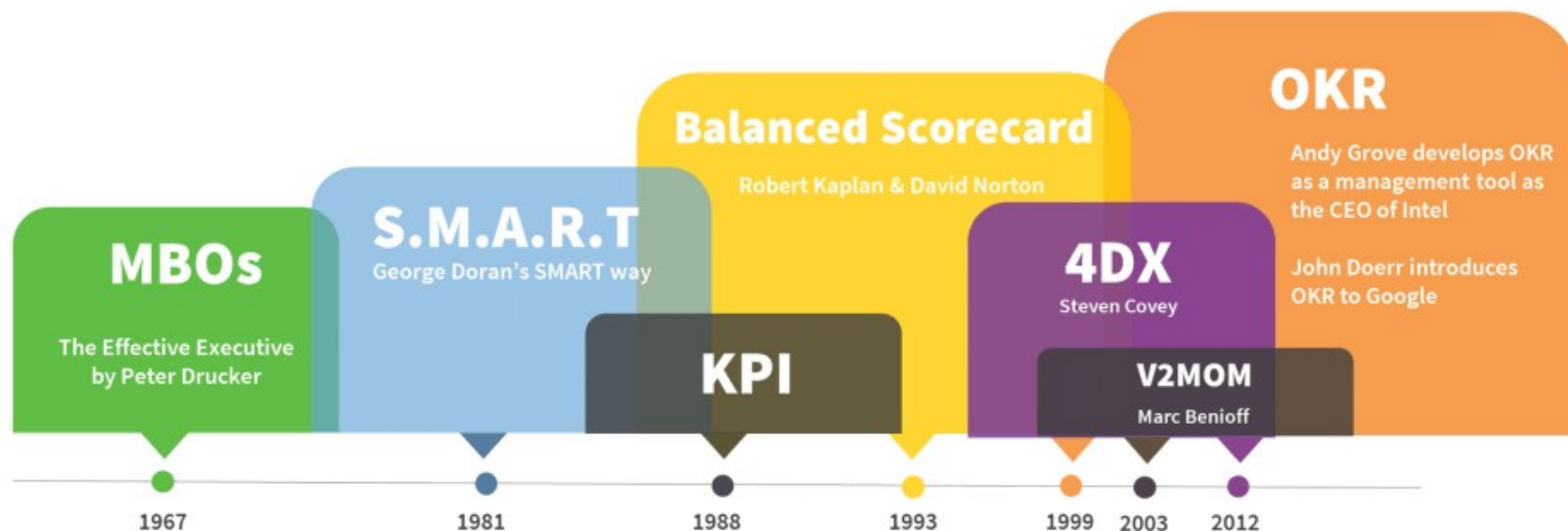
Lic. Manuel Guzmán



Temario

- Evolución sobre la administración de Objetivos
- Métricas de medición
- Características Principales de OKRs
- Anti-patronos – Lo que no son OKRs
- Objetivos bajo la perspectiva de OKRs
- Cadencias y Fases de formulación
- Roles y responsabilidades
- Buenas practicas y errores.

Short history of Goals Management



Los OKRs fueron desarrollados en INTEL y se basaron en gestión MBO por objetivos. Luego John Doerr tomó los conceptos de Google creando lo que se entiende por OKR moderno teniendo éxito en la adopción.



Andrew Grove
Ex CEO de Intel

“ Hay demasiada gente que trabaja demasiado para conseguir muy poco ”

Un error muy común es pensar que los OKRs son indicadores y métricas como los KPIs.

Los OKRs no son indicadores sino un sistema de metas completo basado en principios de gestión ágil.

“Los OKRs son un **marco de gestión de metas** de Silicon Valley. Es un sistema simple para crear alineación con metas dinámicas y medibles con cadencias cortas”.



Métricas de vanidad

Likes en las redes sociales de la compañía, número de usuarios que prueban el producto de manera gratuita, número de descargas.

Los OKRs están basados en métricas accionables y evitan métricas de vanidad.

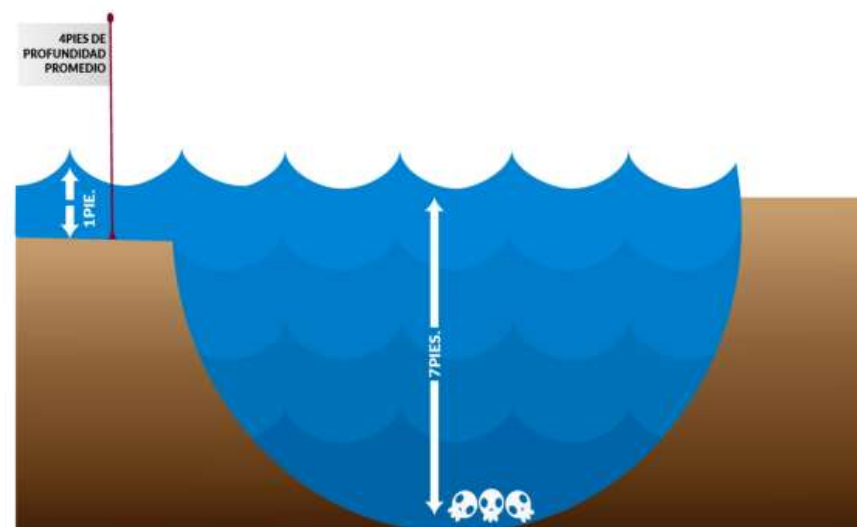


Métricas accionables son métricas que impulsan alguna dimensión de los negocios de una organización.

Métricas engañosas

También debemos evitar métricas que parezcan correctas pero son engañosas.

La profundidad promedio de un río (KPI) no informa que aspectos puede haber en el fondo del río, mientras que un OKR evalúa la integridad del fondo y no solo la profundidad.



"No cruces un río si tiene cuatro pies de profundidad". – Nassim Taleb

Forma tradicional de fijación de objetivos

OKRs

QUÉ	QUÉ Y COMO
ANUAL	TRIMESTRAL & MENSUAL
PRIVADOS	PÚBLICOS & TRANSPARENTES
DE ARRIBA A ABAJO	HORIZONTALES & TRANSVERSALES
ATADOS AL SALARIO	SIN ASOCIACIÓN AL SALARIO
AVERSIÓN AL RIESGO	AGRESIVOS Y ASPIRACIONALES

Características Principales.



60 % de las metas vienen de equipos más bottom-up que top-down.

La alta gerencia define las guías estratégicas y los equipos interpretan esas guías sugiriendo OKRs emergentes. 40 % de los OKRs vienen de gestiones superiores o intermedias.

Esta información llega a los equipos y ellos son responsables de elaborar 60 % de los OKRs complementarios. Los OKRs no son en cascada sino alineados a través de todas las capas de la organización.

El marco puede ser personalizado a las características de la compañía mientras no viole sus principios básicos.

Anti-patronos Lo que no son OKR's

Los OKRs **no están ligados a bonos**, castigos financieros o son débilmente asociados; tampoco son la principal **medida de desempeño** de los empleados para recursos humanos, puede ser uno de los factores para esta evaluación.

El problema principal es lo que es llamado **“Efecto bolsa de arena”**. Este efecto define que si hay un sistema punitivo asociado con bonos financieros y es confidencial, los empleados establecen metas no desafiantes por miedo a perder estos beneficios o a recibir un castigo.



Anti-patrones Lo que no son OKR's

- No están fuertemente vinculados a bonos financieros.
- Es solo uno de los factores para saber sobre el desempeño de los empleados (Andy Grove).
- No tiene un mecanismo punitivo o de recompensa, pero **promueve la prueba y error**.
- No es confidencial, pero **es transparente** y está disponible a la organización entera.



Metas Extendidas

Roofshots

- Metas difíciles pero alcanzables.
- El éxito significa alcanzar el 100 %.
- Comenzar solo con Roofshots.



Moonshots

- Metas alargadas.
- Más allá del límite de lo que parece posible.
- El éxito significa alcanzar el 60-70 %.
- No usar en los primeros ciclos de OKR.



Esta es la fórmula de John Doerr para escribir buenos OKRs:

Alcanzaré la meta y sabré que voy por el camino correcto cuando se progresa en algunos resultados clave.



Fórmula de metas de Goerr

Más importante, asegúrate de que los resultados clave tengan un número de seguimiento y que sean realmente resultados, no actividades.

Objetivos

Los objetivos deben **ser inspiradores** y deben **comprometer emocionalmente** al equipo, deben ser ambiciosos y tener lenguaje de equipo.

Son los motivadores que harán que la gente despierte cada mañana con motivación para trabajar. Uno debe considerar la cultura de la organización al momento de escribir los objetivos. No deben contener números, son ideas generales. Los resultados clave, a su vez, harán que estas ideas caigan en el mundo de los resultados.

- **Inspiracional (aspiracional) – Compromete emocionalmente.**
- **No numéricos.**
- **Lenguaje de organización y humor.**
- **Ambicioso y común.**

Cadencias Anidadas OKR's

Las mejores implementaciones de OKRs asumen que diferentes metas tienen diferentes ritmos, las metas tácticas tienden a cambiar más rápido que las metas estratégicas.

Entonces los OKRs separan estrategia y tácticas al adoptar un patrón cíclico (Cadencias anidadas).

- Una cadencia estratégica con OKRs a largo plazo y de alto nivel para negocios que no son definitivos.
- La organización debería mantener conversaciones estratégicas continuas y revisar los OKRs de la compañía si es necesario.



Cadencias Anidadas OKR's

Los OKRs poseen cadencias anidadas, pues entienden que metas diferentes tienen ciclos diferentes:

1. Una cadencia **estratégica anual para definir los objetivos** estratégicos de la organización para el siguiente año (objetivos anuales). Estos objetivos **no son fijos** pero sirven como base para objetivos trimestrales y deben ser discutidos frecuentemente.
2. Una cadencia **táctica trimestral donde los OKRs de** gestiones intermedias y equipos operativos trimestrales son preparados, siempre siguiendo las guías de los OKRs estratégicos anuales. Estos OKRs son definidos al inicio del trimestre y finalizados terminando el trimestre.



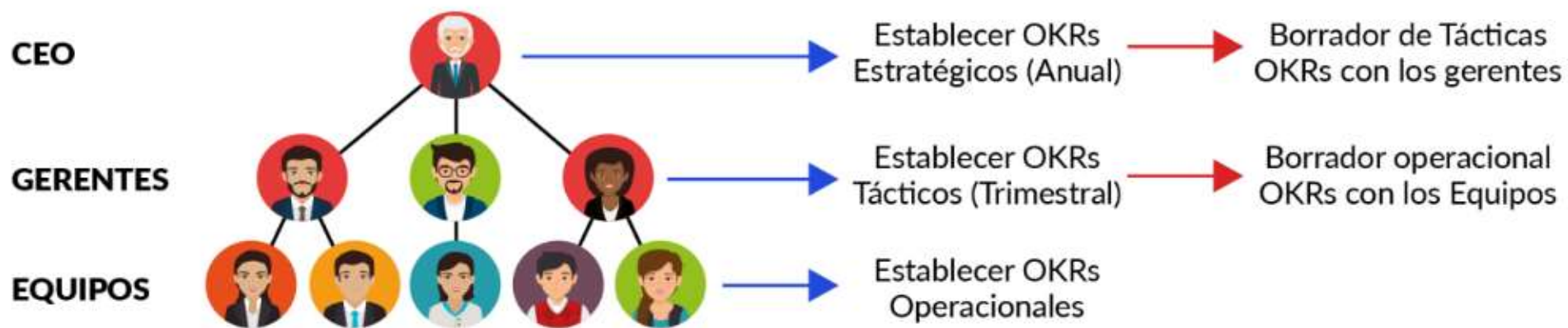
Cadencias Anidadas OKR's

3. Una tasa **operativa semanal para monitorear OKRs** tácticos y operativos. Esta cadencia es el corazón del sistema de OKRs, en estas reuniones el progreso de los OKRs es monitoreado. Si el progreso no es adecuado, un plan de acción debe ser definido.

Una buena recomendación es no crear nuevos OKRs durante el periodo de seguimiento, de lo contrario pueden haber OKRs cuyas metas ya no son relevantes. En este caso puedes cerrar los OKRs prematuramente.



Fase de Elaboración – Definición y Bocetos



Responsabilidades: OKR Coach

Responsabilidades de los OKR Coaches:

- Enseñar a la compañía sobre OKR.
- Agente de mejora continua.
- Realizar reuniones de chequeo semanal.
- Actualizar el porcentaje de progreso de cada OKR.
- Ayudar a desarrollar planes de acción para OKR sin lograr.
- Es bueno que no sean directores.



Responsabilidades: OKR Owner

En general, el OKR Owner es el líder o la persona más involucrada con el éxito del OKR y puede ser el director.

Es responsable de coordinar planes de acción si no hay progreso en algún OKR, sin embargo, los OKRs siempre son responsabilidad de todos los miembros del equipo.

- Trabaja con el equipo para desarrollar OKRs.
- Actualiza al OKR Coach en las reuniones de chequeo semanales (Junto con el equipo).
- Alinea al equipo con planes de acción para alcanzar OKRs.
- Dirige al equipo a resultados del OKR vigente al final del ciclo.



Cadencia de Desarrollo

Esta cadencia está compuesta de múltiples reuniones con el fin de elaborar los OKRs para el próximo año y/o trimestre. Es una cadencia donde los OKRs son definidos y refinados. Se debe acordar con los OKR Coaches cuál evidencia recibirán para documentar el progreso de OKRs a lo largo del trimestre.

Fase de desarrollo:

- Cadencia realizada por el OKR Coach.
- Se discute los OKRs del próximo trimestre.
- Se lleva a cabo con directores y equipo juntos.
- Define cuáles OKRs serán considerados para el siguiente trimestre.
- Define cuál evidencia debe ser presentada para garantizar actualizaciones del progreso de OKRs.

Cadencia de Chequeo

Es el corazón del sistema OKR. En esta interacción, cada OKR es revisado y su tasa de progreso es indicada. Si el progreso es pobre, planes de acción deben ser definidos para recuperar logros de OKRs.

Como recomendación, debes definir la frecuencia de monitoreo para cada OKR. La disciplina de monitoreo previene a los OKRs de caer en el error de “establecer y olvidar”.

Fase de monitoreo:

- Realizada por el OKR Coach.
- Actualiza el sistema con el porcentaje de progreso de cada OKR.
- Deben definir planes de acción para OKRs que no están progresando.
- Evolución basada en evidencias.



Cadencia de Resultados Trimestrales

Esta cadencia ocurre al final del trimestre. En esta interacción se debe reunir a todos los involucrados en el proceso, es decir toda la organización.

Cada equipo/director presenta sus OKRs alcanzados y lo que han aprendido en el camino de búsqueda de resultados. Para los OKRs sin lograr también se discute lo que se aprendió como los planes de acción.



Cadencia de Resultados Trimestrales

Es una reunión que cultiva un clima de victoria, gamificación, intercambio y reconocimiento, también se recomienda otorgar premios simbólicos a aquellos que entregaron resultados con los OKRs.

Esto crea un clima de compromiso entre los equipos. Esta es la magia de OKR, articulan y le dan voz a todas las capas de la organización.

Fase de cierre:

- Trimestre y cierre.
- Invita a toda la organización.
- OKRs alcanzado= Celebración.
- OKRs no alcanzado=Aprendizaje.
- OKRs no alcanzado= Planes de acción para no fallar de nuevo.
- Ambiente positivo.
- Crear cultura de la victoria.
- Gamificación.

Priorizar OKR's

Es común que los equipos creen muchos OKRs producto de un brainstorming. Sin embargo, como ya se mencionó, una fuerte priorización debe realizarse, elegir pocos OKRs para seguir en el trimestre. Esto evita el error de “establecer y olvidar”, establecer demasiados OKRs crea dificultades en el seguimiento asertivo.

Un seguimiento pobre puede crear la falsa percepción de alcanzar resultados.



Priorizar OKR's

Al definir varios OKRs, se recomienda usar alguna medida de valor y sistemas de priorización. Algunos ejemplos: **RUT (Relevancia, Urgencia y Tendencia)**, costo de demora, costo de oportunidad, etc. Recuerda que debemos comenzar los ciclos trimestrales con pocos OKRs para no perder capacidad de monitoreo.

VALOR	1	2	3	4	5
Relevancia (¿Cuál es el valor del producto?)	No es parte del concepto del producto. Sería bueno tenerlo, pero estábamos bien sin eso.	Está relacionado con el concepto del producto, sería bueno tenerlo.	Importante para el concepto del producto.	Muy importante, el producto está incompleto sin el.	No hay producto sin este artículo.
Urgencia (¿Cuál es la duración del negocio?)	Implementarlo ahora no hace la diferencia. Puedes esperar.	No es bueno estar sin el, pero tampoco puedes esperar.	Es deseable liberar pronto el próximo lanzamiento, tal vez.	Tendremos problemas si no está en la próxima versión.	Esto es inmediato, no podemos esperar por la próxima versión.
Tendencia (¿Cuál es la perspectiva del usuario?)	La primera impresión no es buena pero el usuario se acostumbra a eso.	Podría ser problemático para el usuario continuar con esto.	El usuario se verá perjudicado sin esto.	La lesión del usuario no solo es segura, ya que aumenta con el tiempo.	Se pone peor cada día, es extremadamente agotador para el usuario.



Mejores Prácticas en la Implementación de OKRs

Mejores prácticas

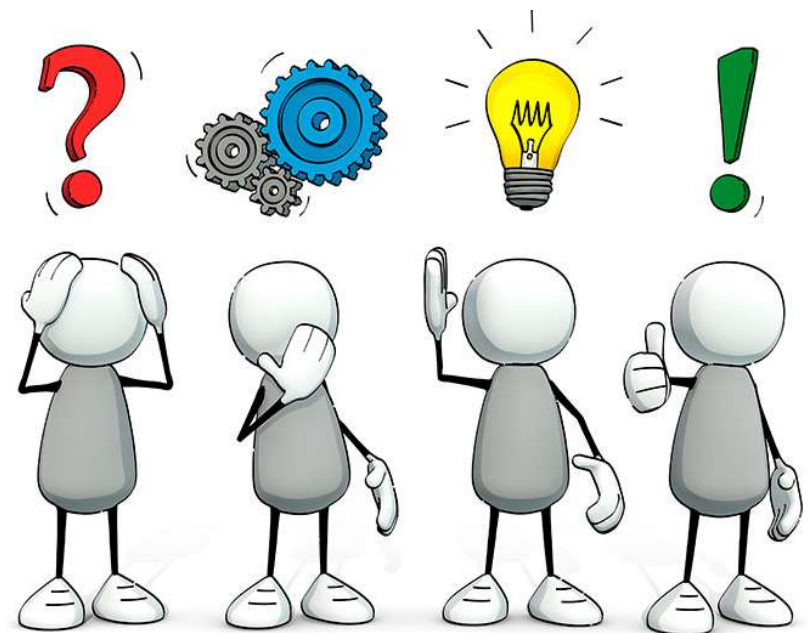
- No esperar lograr todos los OKRs.
- Usar pocos OKRs (máximo 5 objetivos y 4 resultados clave por cada uno).
- Metas ambiciosas pero realistas.
- Discutir objetivos entre director y empleado.
- Proveer evidencia auditable de grados de logros de OKRs.
- OKRs compartidos deben repetirse en los equipos que comparten.



Errores en la Implementación de OKRs

Errores

- Mezclar metas ambiciosas con metas comunes (Causa equipos defensivos o incrementa la probabilidad de fracasar).
- Establecer metas tímidas, no asumir que parte de ellas deben descubrirse en la marcha.
- Bolsa de arena: OKRs tímidos no hacen que el equipo use toda su capacidad.
- Establecer OKRs “a nadie le importa”.
- Crear pocos KR para alcanzar “O”.



Equipos de Alto Rendimiento

Lic. Manuel Guzman

The image features a professional office setting. In the background, a man in a grey blazer stands near a whiteboard, gesturing with his right hand. In the foreground, a wooden desk is cluttered with two laptops displaying data charts, a stack of papers, and a pen. A semi-transparent green rectangular box is overlaid on the center of the image, containing the COFIDE logo and the text 'CAPACITACIÓN EMPRESARIAL'.

COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

“La primera persona a la que necesito liderar soy yo; la primera persona que debería cambiar soy yo”

John C. Maxwell

¿Qué entendemos por gestión de equipos de trabajo?

La gestión de equipos de trabajo es un conjunto de procesos cuyo objetivo es la organización y coordinación de un grupo de individuos dentro de una empresa u organización.

Cómo gestionar equipos de trabajo



Gestión equipos de trabajo

Conseguir que tu equipo genere resultados está directamente relacionado con su **bienestar dentro de la empresa.**

- Comunicación interna
- Satisfacción y motivación del equipo
- Actividades de desarrollo profesional
- Gestión dentro de los valores empresariales

Comunicación interna

Apostar por una comunicación **transparente y fluida** dentro debe ser parte de tu filosofía.

Relacionado con la comunicación interna están los **rumores**.

Crean **situaciones incómodas** y malentendidos que pueden desembocar en una crisis.

En el caso que se propagase un rumor, el líder del departamento deberá aclarar la información lo antes posible.





Satisfacción y motivación del equipo

La satisfacción y motivación de los trabajadores también debe tenerse en cuenta. Te proponemos organizar actividades de **team building** como las siguientes:

- Comida de empresa
- Celebrar los cumpleaños
- Escapadas en equipos - Organizar rutas
- Asistir a un escape room – Reuniones informales

Actividades que se pueden organizar para fortalecer los lazos entre los compañeros de trabajo.

Actividades de desarrollo profesional

Es fundamental que los empleados se sientan parte de la empresa. Una buena forma de lograrlo es crear planes de **desarrollo profesional o de carrera**, así como organizar **sesiones de formación**.

En lo que respecta a los planes de formación, podrás implementar todo tipo de clases. Internet pone a nuestra disposición recursos de costo cero. Hablamos de webinars gratuitas, blogs, eBooks, tutoriales en Youtube.





Gestión de valores empresariales

Para crear un ambiente positivo dentro de la empresa u organización, cualquier proceso que forme parte del employee journey map, debe respetar los valores empresariales.

Se conoce como **employee journey map** el recorrido que hace un trabajador desde que entra hasta que sale de la empresa.

Por ejemplo, si dentro de los valores y filosofía de la empresa está la **transparencia**, cualquier acción que implique a los trabajadores deberá ejecutarse con transparencia.

¿Qué son los equipos de Alto Rendimiento?

Equipo de Alto Rendimiento

Crear un equipo de Alto rendimiento no depende de circunstancias eventuales, sino del líder, de su estilo de liderazgo, y también de la actitud del conjunto de los miembros del equipo”.

Un equipo de alto rendimiento, **tiene la capacidad de cumplir con los objetivos de la empresa, mediante el compromiso.**



¿Qué son los equipos de Alto Rendimiento?

Son equipos dentro de las organizaciones

- Que tienen marcados objetivos muy claros
- Conocen a la perfección, los pasos a seguir para su consecución.
- Formado por personas que se encuentran muy motivadas
- Están altamente satisfechas con el trabajo, con las relaciones interpersonales, y con las recompensas.





Características

- Son personas integradas en el equipo y conocedoras de cada uno de sus miembros.
- Son equipos en los que se lidera de una forma democrática (e influenciando a los demás).
- Tienen altas expectativas hacia el resto.
- Conocen, tanto las fortalezas para potenciarlas, como las debilidades individuales para desarrollar las carencias.
- Se observa una colaboración estrecha entre sus miembros
- Disponibilidad para trabajar conjuntamente

Características

- Comprometidos,
- Cohesionados,
- Motivados,
- Asumen roles distintos,
- Conocen las metas a trabajar,
- Están muy integrados,
- y sobre todo son personas bien formadas y capacitadas.



El Liderazgo en un equipo de alto rendimiento.



Hablamos de líderes no autoritarios que conocen los objetivos a cumplir, y son capaces de establecer mecanismos para que esto ocurra

También conocen las necesidades particulares de los miembros del equipo.

El Liderazgo en un equipo de alto rendimiento.

Son **integradores**, capaces, manejan a la perfección la **Comunicación** y las técnicas de **motivación**; también saben que estar al timón conlleva muchas **responsabilidades**, y que el barco (el proyecto) debe llegar a puerto. Por esto último, en ocasiones se ven obligados a **tomar decisiones** sobre cambios de asignación de tareas, o permanencia en el equipo de alguno de sus miembros.



¿Cómo formar un equipo de Alto Rendimiento?

¿Cómo formar un equipo de Alto Rendimiento?

- Busca profesionalidad, especialización y **capacidad de trabajo en equipo**.
- Escoge sus miembros entre las personas que saben **superar sus debilidades** y potenciar sus fortalezas.
- No tienen que ser perfectos, deben tener **capacidad de adaptación**.
- Deja claras tus expectativas y los **objetivos a lograr**. Procura que los demás entiendan cuáles serán las recompensas.



¿Cómo formar un equipo de Alto Rendimiento?



- Valora la **especialización de los integrantes** de ese equipo.
- Prepárate para **proporcionar feedback** continuado y para supervisar los avances.
- Que se note que estás dentro del equipo y que sabes introducir mejoras en la comunicación y relaciones, para que todas y todos estén a gusto.

Management 3.0

Lic. Manuel Guzmán



“Management is too important
to be left to Managers”

Jurgen Appelo

<https://www.flickr.com/photos/jurgenappelo/17354861881/in/album-72157652683112420/>



Estas son algunas preguntas típicas relacionadas con el trabajo en todo el mundo:

- ¿Cómo podemos motivar a nuestros trabajadores?
- ¿Cómo podemos cambiar la cultura de la organización?
- ¿Cómo podemos cambiar la mentalidad de los managers?
- ¿Cómo podemos hacer que los equipos asuman la responsabilidad?
- ¿Cómo podemos mejorar el trabajo en equipo y la colaboración?
- ¿Cómo podemos hacer que los managers confíen en sus equipos?
- ¿Cómo podemos hacer que el negocio sea más ágil?



**La mayoría de las preguntas del cambio organizacional tienen la misma forma:
“¿Cómo podemos cambiar a los demás?”**



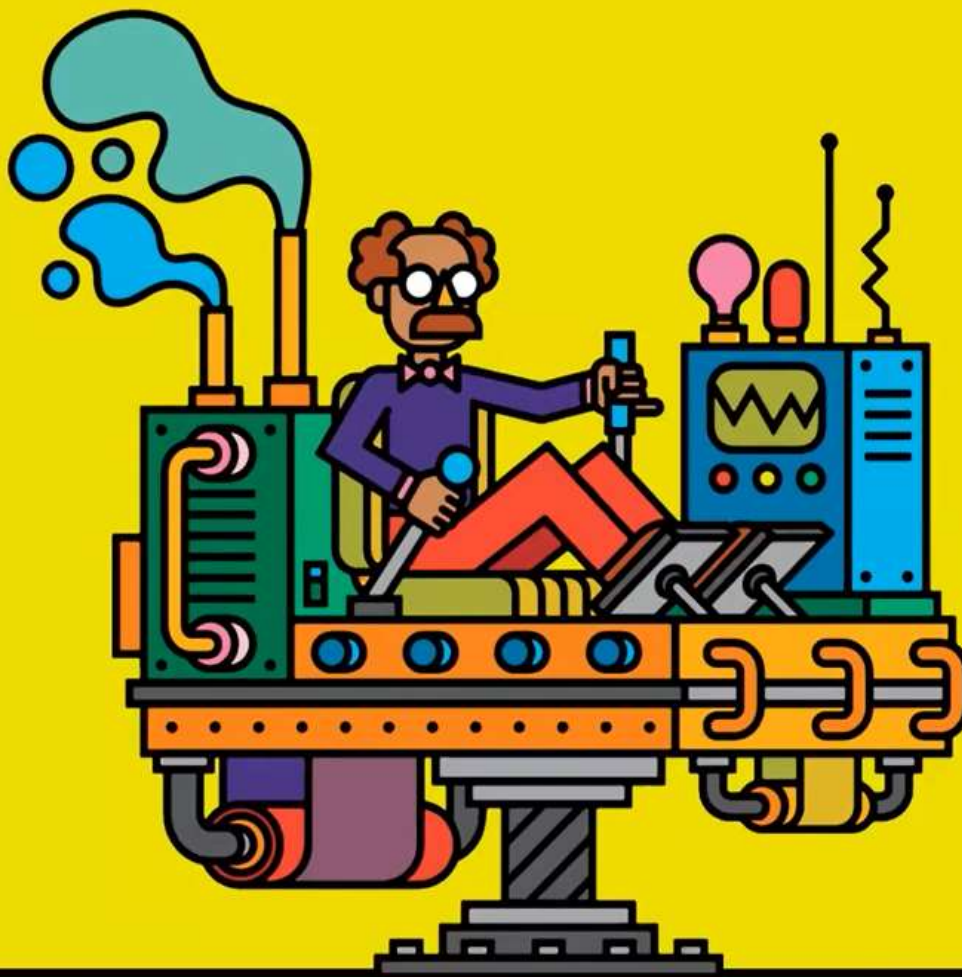


Cambiando nosotros mismos, en vez de cambiar a los demás, obtenemos mejores y más felices organizaciones.

Cuando la gente no se enfoca en mejorar, no es de extrañarnos que nos quejemos los unos de otros.

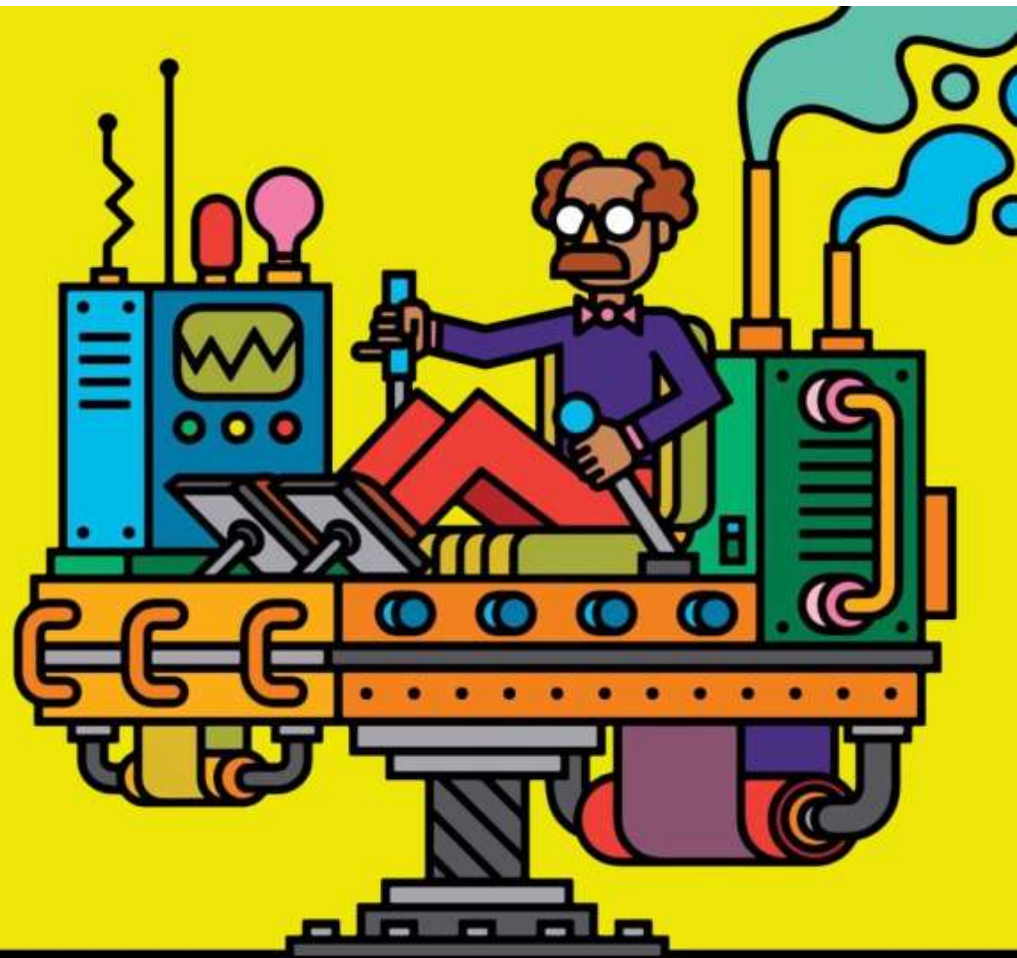
Historia del Management





Para muchas organizaciones, una práctica común es administrar como máquinas. Esto se llama **Management 1.0**. En este estilo de administración los líderes asumen que mejorar requiere monitoreo, reparaciones y sustituciones.

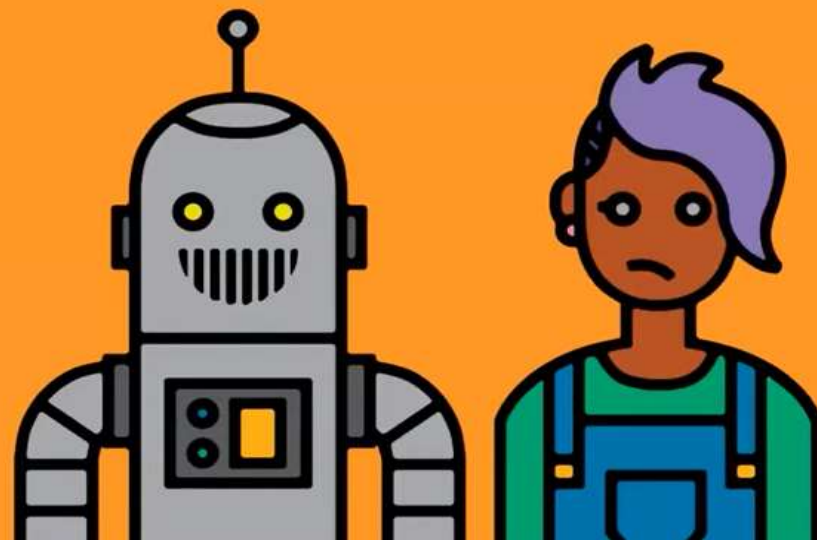
- *Una organización está diseñada y administrada de arriba a abajo, y el poder está en manos de unos pocos.*
- *Comando-y-control.*





Fueron ingenieros quienes desarrollaron **la administración científica**, el estilo de liderazgo de control y comando que fue muy exitoso durante el siglo XX.

Los ingenieros desarrollaron la mayoría de los marcos de trabajo administrativos, con diseño upfront, planeación top down, procesos y estructuras de control y comando.



La gestión orientada al comando y baja libertad es común porque es rentable, requiere menos esfuerzo. Y la mayoría de los gerentes están aterrizados por la alternativa.



**Conoces ejemplos
de Management
1.0?**

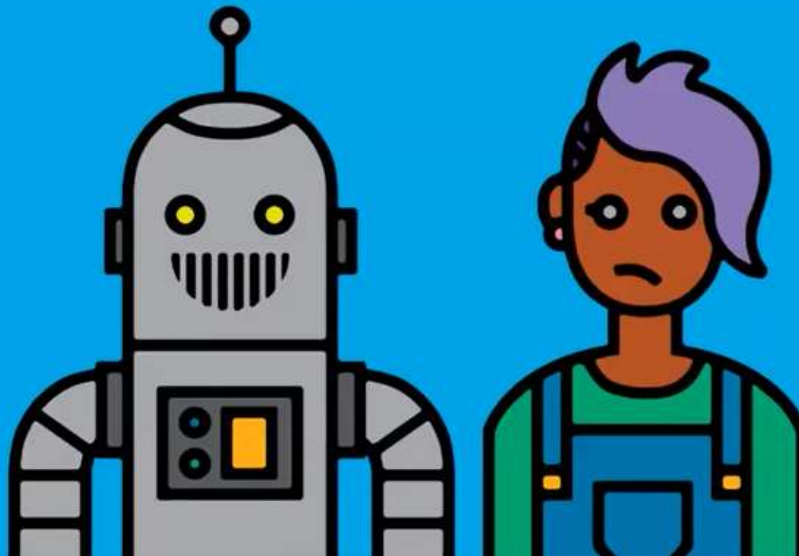




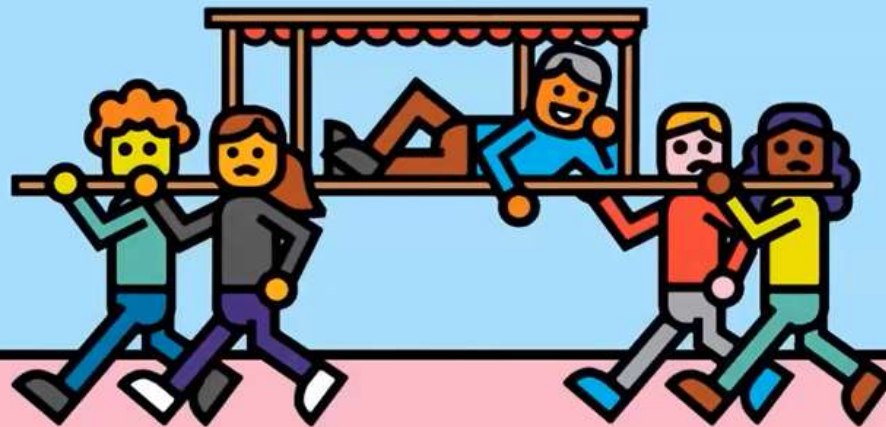
La miseria de los empleados (managers incluidos) internacionalmente es personificada por el personaje ficticio de Melly Shum, quien ha odiado su trabajo por 25 años.

© 2013 FaceMePLS, Creative Commons 2.0
<https://www.flickr.com/photos/faceme/8345123691>

Afortunadamente, muchos managers se han dado cuenta de que el reto más grande es trabajar con personas y no con máquinas.



En una organización de Management 2.0, todos reconocen que “las personas son activos más valiosos y que los managers deben convertirse en “líderes servidores”, pero al mismo tiempo, los managers prefieren apegarse a la jerarquía.

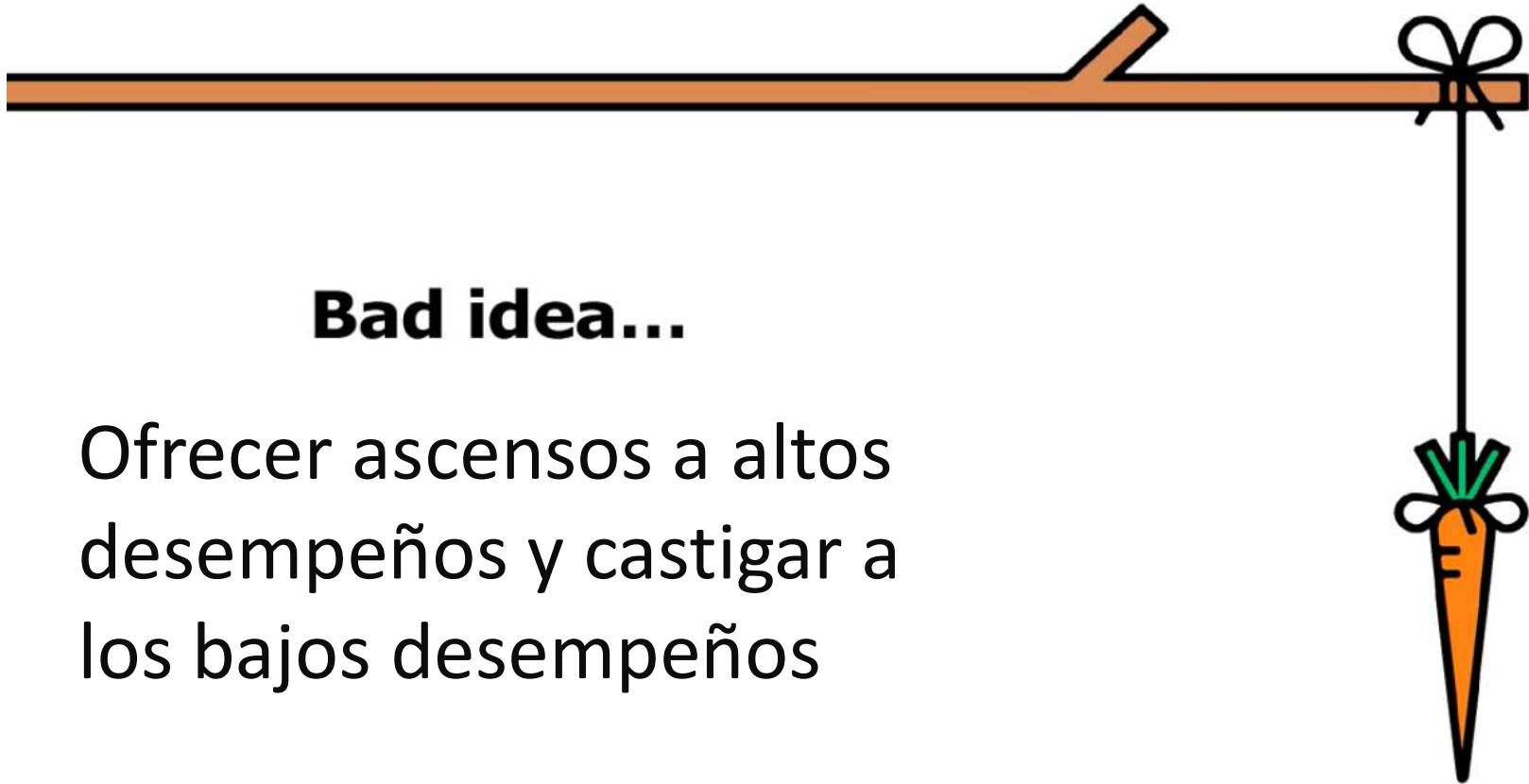


- *M 2.0 es M 1.0 con un gran número de complementos para facilitar los problemas de un sistema antiguo.*
- *Sigue siendo la misma jerarquía obsoleta.*





Como tratar con los gerentes intermedios / superiores y los colegas en las funciones del personal es con toda probabilidad el problema mas desafiante al que se enfrentarás en un transformación.



Bad idea...

Ofrecer ascensos a altos
desempeños y castigar a
los bajos desempeños

Illustrations Copyright © Management 3.0 2010-2017, www.management30.com

“Los trabajadores del conocimiento no pueden ser subordinados de los gerentes”

– Peter Drucker

**Conoces ejemplos
de Managament
2.0?**



Algunas personas ven las organizaciones como una comunidad o una ciudad. Puedes hacer lo que quieras mientras permitas que la comunidad se beneficie de tu trabajo.



En una comunidad
o ciudad, todos son
responsables de
contribuir al éxito y
pocos son
responsables del
todo.

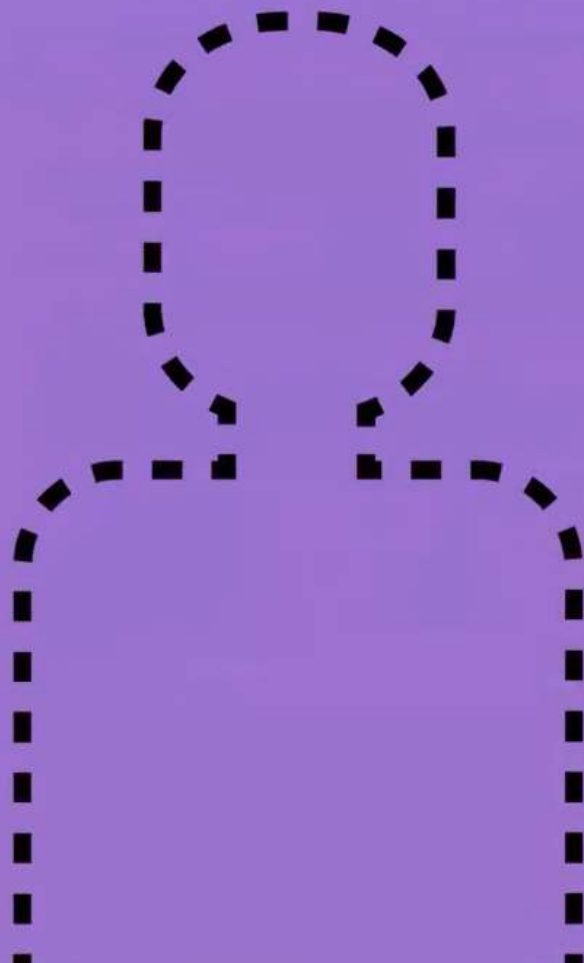


La administración se trata de seres humanos. Su tarea es hacer capaz que la gente pueda unir esfuerzos...

La Administración es un factor crítico determinante.

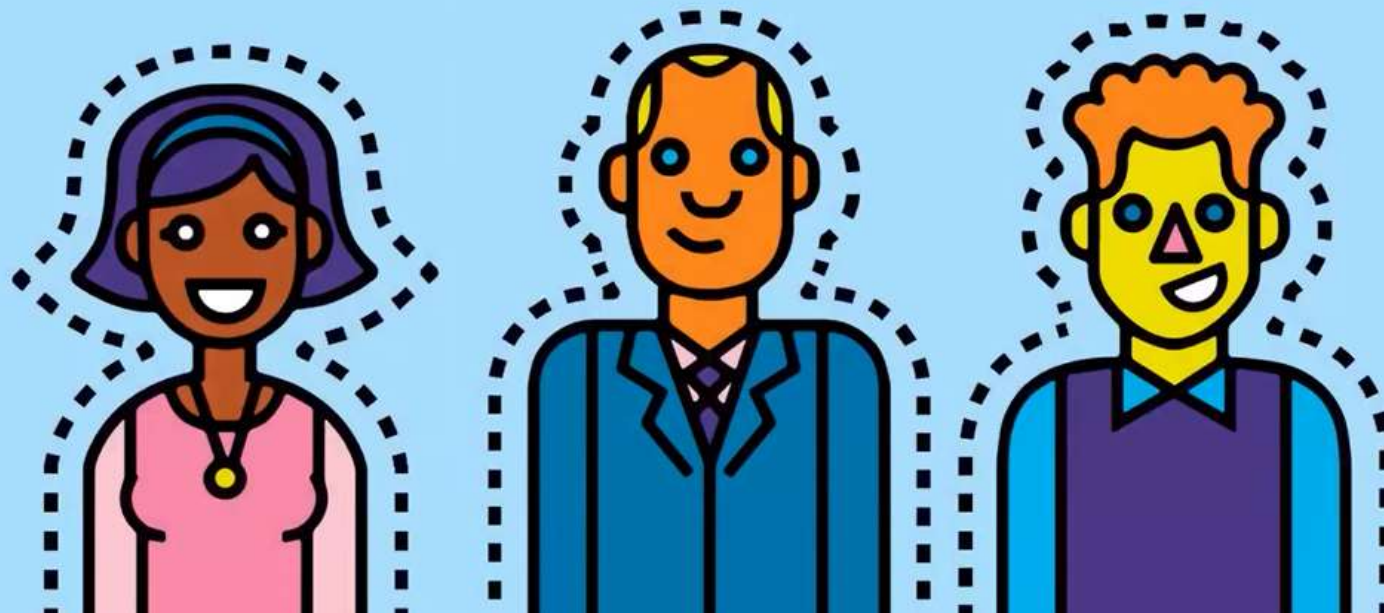
- Peter Drucker, *Management Rev. Edition*





La administración del trabajo es una actividad crucial, pero esto puede hacerse con o sin managers dedicados. De hecho, ¡Un negocio puede hacer muchas cosas sin managers!

Muchos colaboradores creativos no se dan cuenta que ellos también son responsables de cosas administrativas. La administración es muy importante como para dejársela solo al manager.

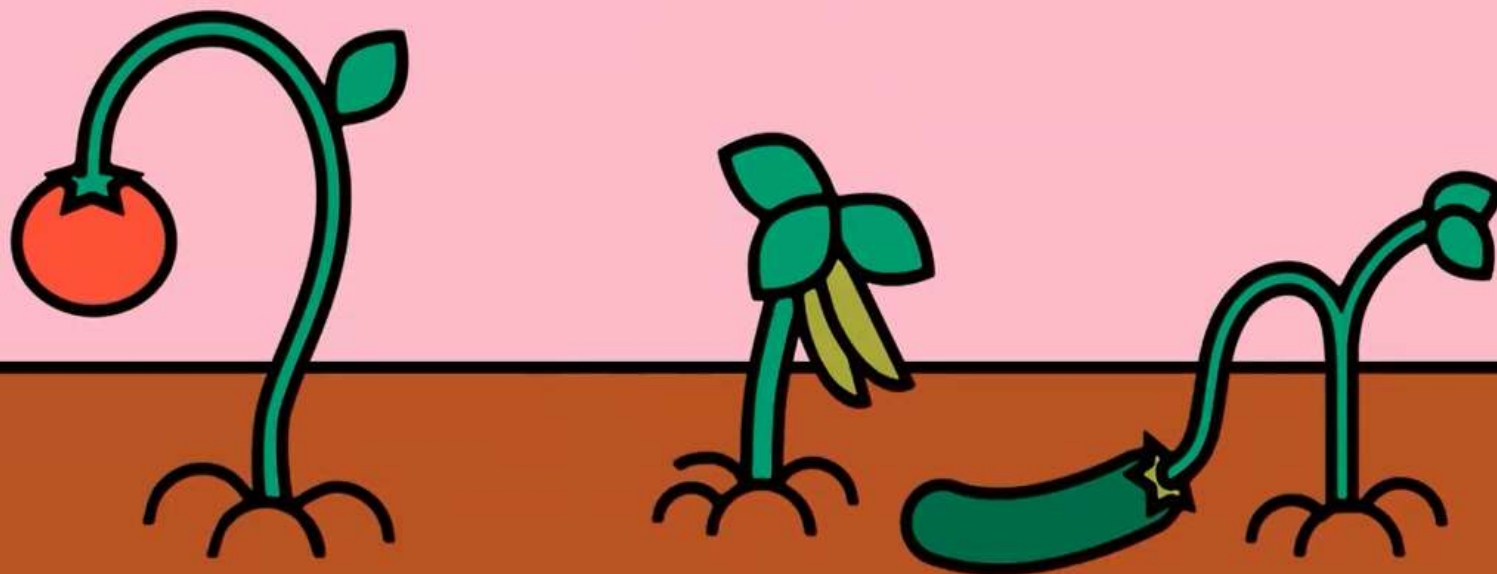


Lo único que deben hacer los managers es apoyar en el crecimiento del sistema.



El trabajo de la administración es diseñar e implementar sistemas para que soporten que la organización logre sus objetivos

- Dave Gray, *The Connected Company*





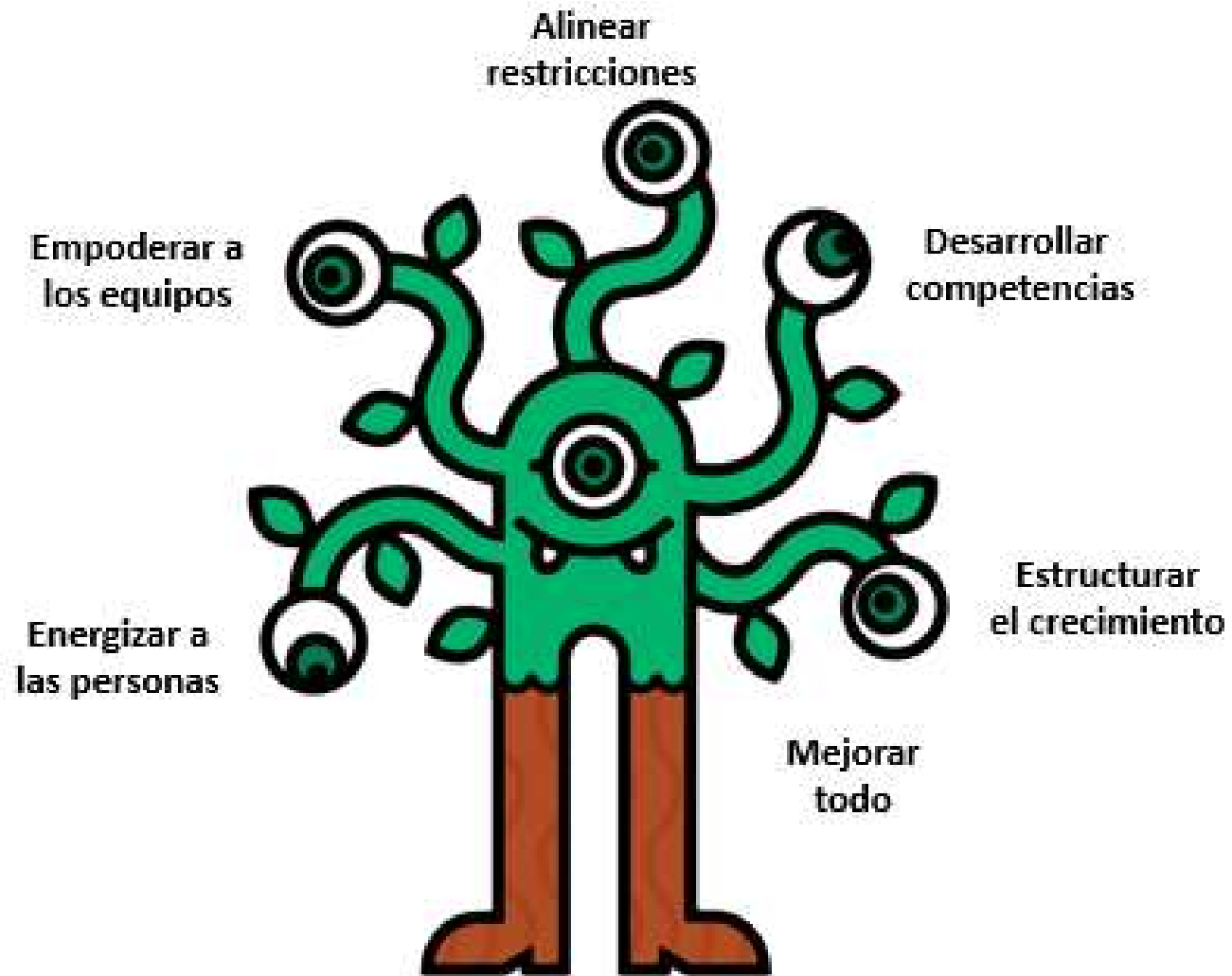
**Management 3.0
otro marco de trabajo.**
Es un mindset,
combinada con una
colección de juegos,
herramientas y prácticas
para ayudar a cualquier
empleado administrar la
organización. Es una
manera de ver a los
sistemas de trabajo.

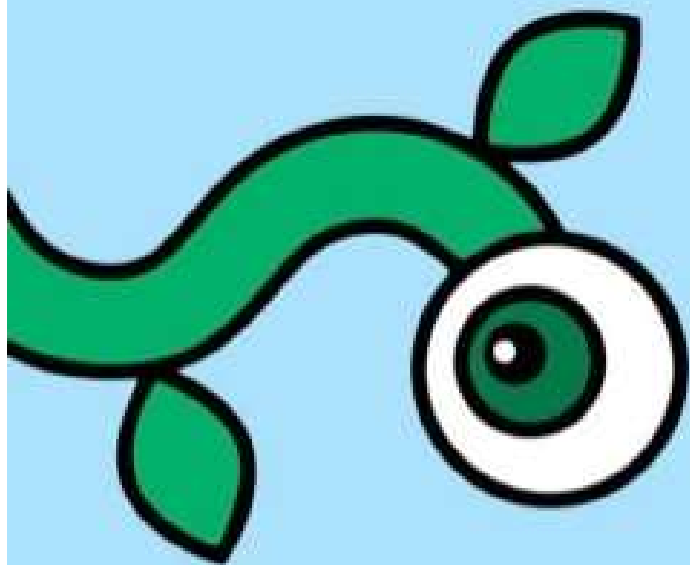
- Es un movimiento de **innovación**, liderazgo y gestión.
- Redefine el liderazgo como una **responsabilidad de grupo**.
- Trabajar juntos para lograr los objetivos de la organización, manteniendo la **felicidad** de las personas como una prioridad.



**¿Conoces ejemplos
de Management
3.0?**





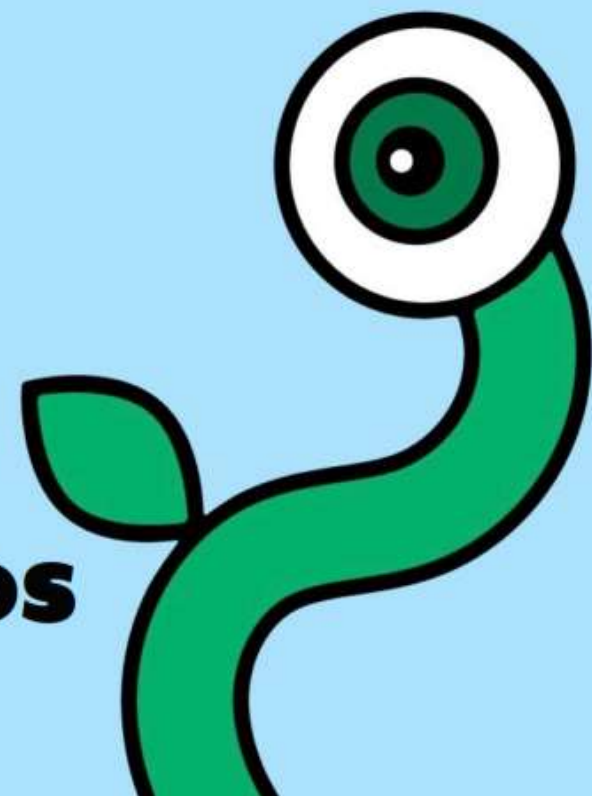


① **Energizar a las personas**

Energizar a las personas

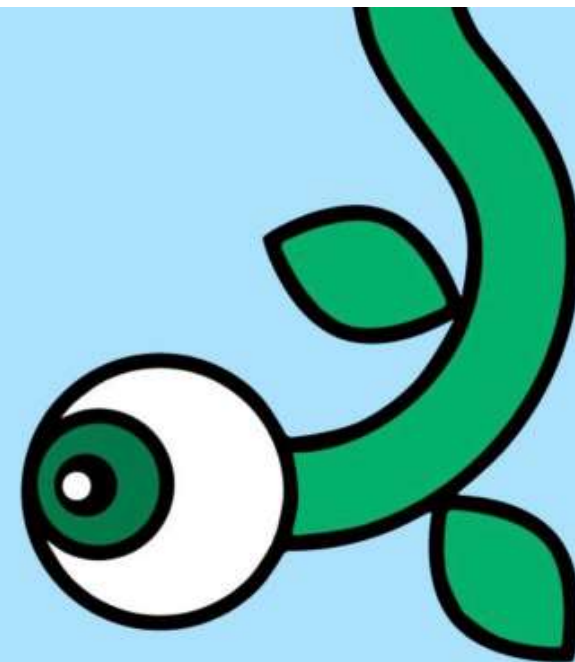
- *Las personas son la parte más importante de una organización y los managers deben hacer todo lo posible para mantener a la gente activa, creativa y motivada.*

2 Empoderar equipos



Empoderar equipos

- *Los equipos pueden autoorganizarse, y esto requiere el empoderamiento, la autorización y la confianza del management.*

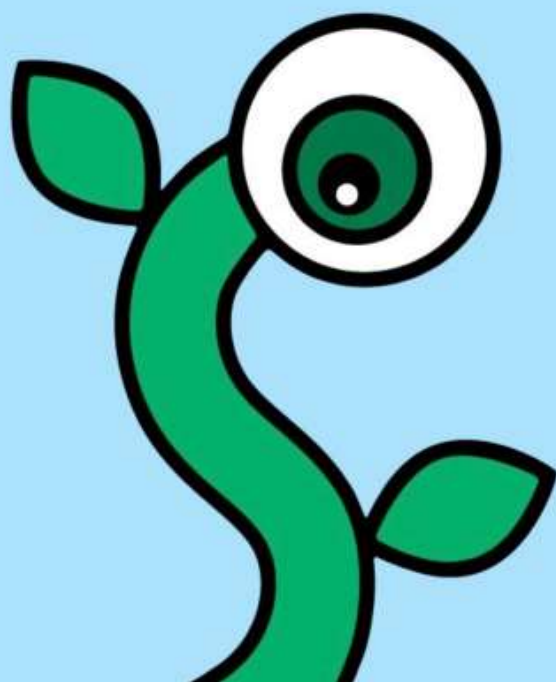


3 Alinear limitaciones

Alinear limitaciones

- *La autoorganización puede llevar a nada, y es por lo tanto necesario proteger a las personas y recursos compartidos y dar a las personas un propósito claro e inspirador y objetivos definidos.*

④ Desarrollar competencias



Desarrollar competencias

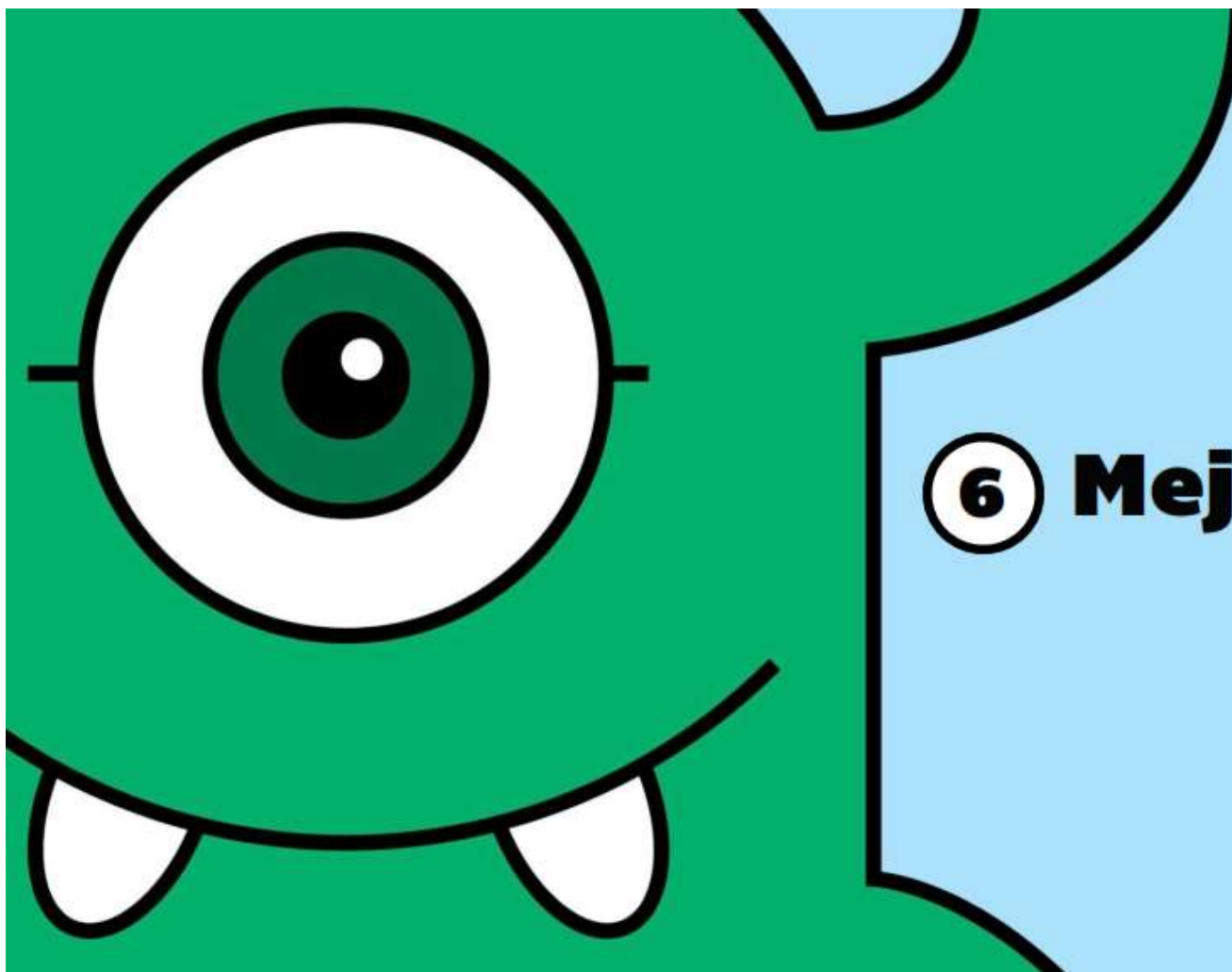
- *Los equipos no pueden alcanzar sus objetivos si los miembros del equipo no son lo suficientemente capaces, y por lo tanto, los managers deben contribuir al desarrollo de sus capacidades.*

5 Escalar la estructura



Escalar la estructura

- *Muchos equipos operan en el contexto de una organización compleja, y por lo tanto, es importante tener en cuenta las estructuras que mejoran la comunicación.*



⑥ **Mejorar todo**

Mejorar todo

- *Personas, equipos y organizaciones deben mejorar continuamente para aumentar su aprendizaje.*

“La buena gestión es el arte de convertir los problemas en algo tan interesante, y sus soluciones en algo tan constructivo, que todos quieran ponerse a trabajar en ellos”

– Paul Hawken

Claro, ¡Es más fácil decirlo que hacerlo!



Podemos mejorar la felicidad de los empleados cuando cada quien se siente responsable por la administración y cuando los managers aprenden a administrar el sistema y no a las personas.



Management 3.0 = Mejor administración, menos managers.



Somos seres sociales, anhelamos un sentimiento de pertenencia. Crear conexiones es una de las tareas más importantes para los líderes.





Las organizaciones están cambiando hacia equipos interdisciplinarios y estables para acelerar la entrega de valor.

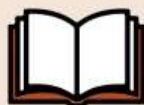
Necesitan diseñar equipos de equipos para alinear el valor entregado con los resultados comerciales estratégicos definidos.

– IC Agile

Desarrollo de Competencias Individuales



1. Lidera mediante el ejemplo



2. Fomentar y habilitar el autoaprendizaje



3. Entrenamiento y Certificación



4. Coaching



5. Aprendiendo de los errores y de los experimentos









Contrata gente con habilidades tipo T

"especialistas-generalistas" que profundicen en un área pero también se diversifiquen en otras áreas.



Una cultura que empodera a las personas para que sepan qué las motiva y promueve esas cosas obtiene **lo mejor de las personas.**

Seis reglas para las recompensas (todo respaldado por la ciencia)

- 1 No prometas recompensas por adelantado 
- 2 Si vas a anticipar una recompensa, que sea algo sencillo 
- 3 Recompensa continuamente, no sólo una vez 
- 4 Recompensa públicamente, no en privado 
- 5 Recompensa los comportamientos, no solo los resultados 
- 6 Recompensa a los compañeros, no sólo subordinados 



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx