

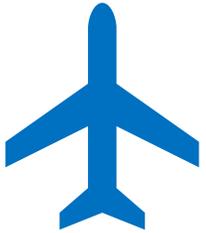
Taller Liderazgo y Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Formar Equipos Efectivos

Por: MDO Claudia Caballero



¡Bienvenidos!

- Pautas de la sesión ...



TEMA 1.

Fundamentos del liderazgo efectivo

¿Qué es el liderazgo?

Piensa en los jefes/ líderes que más han influido en tu carrera profesional y enlista sus **características, cualidades y atributos** más sobresalientes

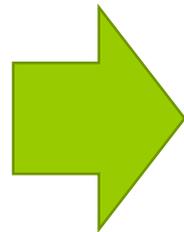
5 min

Los 5 niveles de Liderazgo

- John C. Maxwell



Acceder al título de “Jefe o Gerente” no es suficiente para desarrollar un verdadero liderazgo.



La mejor forma de aprender ya no es “***echando a perder***” a través de la experiencia y los errores, hay un camino más corto, que es **aprender de las experiencias de otros** que han ido por delante de ti.

Los 5 Niveles de Liderazgo

John C. Maxwell



Posición

• Nivel 1

- ✓ Sabes que eres un líder posicional si **eres nuevo para la gente que diriges**
- ✓ Si eres **nuevo en un cargo gerencial**
- ✓ O si llevas tiempo en el rol, pero sabes que **la gente te presta atención sólo por el cargo que ostentas**
- ✓ No tienes claridad aún de cuáles son tus **puntos fuertes como líder, tus puntos débiles, tus hábitos, toma de decisiones, valores de liderazgo**, etc.



La gente sigue los líderes nivel 1 (posicionales) sólo porque tienen que hacerlo, por ejemplo, con la llegada de un nuevo Gerente General

Permiso

• Nivel 2

- ✓ En el nivel 2, el líder **ha desarrollado una mayor autogestión**
- ✓ Comunican eficazmente sus valores **con coherencia entre palabras y acciones**
- ✓ Establecen **relaciones cordiales** con sus colaboradores
- ✓ Tratan a sus **colegas como “socios”** con los que unen sus esfuerzos para lograr una visión compartida
- ✓ Hay un intento real por **“influir” en los demás**



Los líderes por permiso son buenos haciendo que la gente quiera seguirlos

Producción

• Nivel 3

- ✓ En el nivel 3, el líder **sabe que la productividad es lo que verdaderamente impulsa a la organización, los que la consiguen no sólo impactan sus resultados, sino su nivel de influencia y alcance**
- ✓ **Comunican la visión, comprenden los objetivos de la empresa, y cómo encaja su equipo en ellos**
- ✓ Establecen **relaciones de alto desempeño** con sus colaboradores
- ✓ Premian e **incentivan los logros individuales y de equipo**



En este nivel la gente sigue al líder por los resultados que consigue para la organización

Desarrollo de personas

• Nivel 4

- ✓ En el nivel 4, al líder le preocupa más “dejar un legado positivo”, que ser el centro de atención
- ✓ Su nivel de madurez le permite desarrollar a otros líderes
- ✓ Se preocupa por formar mejores personas y mejores líderes
- ✓ Desarrollan cierto nivel de “confianza y fé” en su equipo, porque a pesar de que algunos se van, otros decidirán quedarse para impactar a la organización
- ✓ Este líder sabe que no importa el título o el organigrama, sino la manera en la que influye en la vida de otras personas



“Un líder no crea seguidores, crea más líderes”

Tom Peters

Cúspide o cima

- **Nivel 5**

- ✓ En el nivel 5 suelen estar **los líderes naturales**
- ✓ Han dominado el nivel de “desarrollo de personas” y se han preocupado por **formar y dejar un legado en sus seguidores, que a su vez se convierten en nuevos líderes**
- ✓ Su nivel de **influencia se extiende por arriba de su sector** (política, religión, etc)



Menos del 1% de los líderes llegan a la cima del liderazgo, a un nivel donde su influencia trasciende la organización o sector

Actividad grupal

1. Dividiremos el grupo en **3 salas** (3 -4 personas por grupo)
2. Cada equipo enlistará **3 acciones que van a permitir escalar un nivel de liderazgo**; es decir, si estoy en el nivel 1; qué recomendaciones me permitirán llegar al nivel 2, si estoy en el nivel 2; qué debo hacer para llegar al nivel 3, y del 3 al 4 (15 min)
 1. Sala 1, acciones para subir de nivel 1 al 2
 2. Sala 2, acciones para subir de nivel 2 al 3
 3. Sala 3, acciones para subir de nivel 3 al 4
3. Cada equipo presentará sus conclusiones al resto del grupo (5 min por equipo)

30 min

Recomendaciones para desarrollar el siguiente nivel de liderazgo

Nivel 1 al 2	Nivel 2 al 3	Nivel 3 al 4	Nivel 4 al 5
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conócete a ti mismo, pregúntate ¿quién soy? Cuáles son tus puntos fuertes y débiles 	<p>No muestres sólo un enfoque por los resultados</p>	<p>Ten a las personas correctas en los puestos adecuados</p>	<p>Si llegaste a este nivel, no creas que has culminado, el liderazgo es un viaje no un destino</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica qué hábitos de trabajo te hacen más eficaz; establece procesos y sistemas de trabajo 	<p>Preocúpate genuinamente por las personas, demuéstalo con acciones</p>	<p>Comunica constantemente la visión de la empresa, divide los objetivos en metas pequeñas</p>	<p>Mantén vivos tus sueños, tus objetivos, valores y visión, tanto personal como organizacional</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Define y comunica tus valores de actuación y apégate a ellos 	<p>Respeta y valora a cada persona, conócelos</p>	<p>No te centres en la producción y te olvides de las personas</p>	<p>Construye un círculo de amigos sólido que te hablen con la verdad</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muestra una actitud coherente y digna de confianza 	<p>Fomenta el reconocimiento grupal e individual</p>	<p>Céntrate en hacer crecer a otros líderes</p>	<p>Mantén una actitud humilde y de aprendiz</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica cómo tomas decisiones y regula tus impulsos 	<p>Brinda feedback y oportunidades de desarrollo</p>	<p>Empodera a tu equipo para que todos logren el mismo nivel de desempeño y éxito</p>	<p>Planifica tu sucesión, no esperes a tu jubilación para tener un reemplazo</p>

Competencias para desarrollar el siguiente nivel de liderazgo

Competencias requeridas nivel 2	Competencias requeridas nivel 3	Competencias requeridas nivel 4	Competencias requeridas nivel 5
✓ Autoconocimiento	✓ Gestión por objetivos: meritocracia	✓ Gestión del Talento (selección y evaluación)	✓ Auto observación
✓ Autogestión	✓ Desarrollo del equipo	✓ Visión estratégica	✓ Foco en lo verdaderamente importante
✓ Visión de negocio	✓ Empatía y escucha activa	✓ Enfoque en el desarrollo de líderes	✓ Networking extendido
✓ Congruencia	✓ Reconocimiento y retroalimentación	✓ Coaching y mentoring	✓ Mentalidad de crecimiento
✓ Toma de decisiones situacional	✓ Coaching	✓ Empoderar y delegar con autoridad	✓ Gestión de planes de sucesión

Actividad individual

1. **Definir en qué nivel de Liderazgo me encuentro actualmente**
2. **¿A qué nivel quiero llegar para 2024?**
3. **¿Qué acciones necesito comenzar a hacer para subir de nivel?**
4. **¿Qué acciones necesito dejar de hacer para subir de nivel?**

10 min

Actividad individual

1. Después de las recomendaciones y las competencias requeridas por nivel, **cada persona hará su propio plan de acción y compromisos para el 2024- 2025** (2 a 3 objetivos Smart)
2. ¿A qué acciones me comprometo para llegar al siguiente nivel de liderazgo requerido?

Plan de Desarrollo de Liderazgo



Nombre: _____ Fecha: _____

Mi nivel actual de Liderazgo:				
Posición <input type="checkbox"/>	Permiso <input type="checkbox"/>	Producción <input type="checkbox"/>	Desarrollo de personas <input type="checkbox"/>	Cúspide o cima <input type="checkbox"/>
Nivel objetivo para 2024:				
Posición <input type="checkbox"/>	Permiso <input type="checkbox"/>	Producción <input type="checkbox"/>	Desarrollo de personas <input type="checkbox"/>	Cúspide o cima <input type="checkbox"/>
Gaps entre mi nivel actual y el nivel deseado:		Objetivos de Desarrollo SMART (Qué quiero lograr, cómo lo haré, indicador de cumplimiento, fecha):		
Fortalezas que me ayudarán a elevar mi nivel de desarrollo:		Posibles obstáculos y cómo los enfrentaré:		



TEMA 2.

Liderazgo con inteligencia emocional

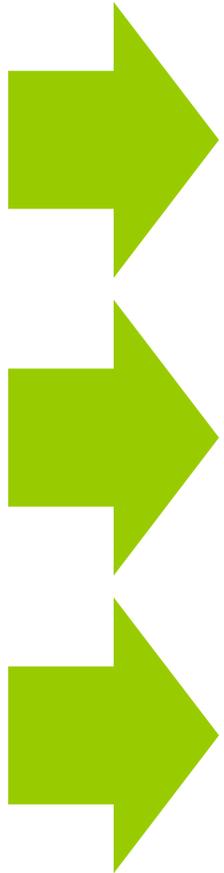
Si tuvieras que señalar, cuál es la
cualidad más significativa para un
líder,

¿Qué dirías?

1. Recientes estudios encontraron que líderes **autoconscientes y con habilidades interpersonales potentes**, tienen más posibilidades de lograr resultados sostenibles
2. La **autoconsciencia** es el elemento principal de predicción de éxito en el liderazgo
3. Los ejecutivos con estilos de liderazgo **agresivos**, a largo plazo veían disminuidos los resultados financieros y el desempeño individual

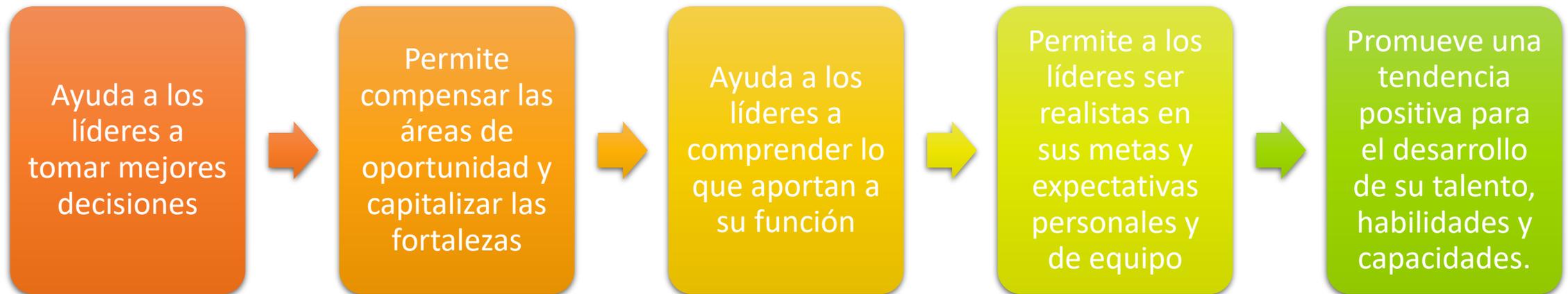
* Datos arrojados por una investigación llevada a cabo por la Universidad Cornell y Green Peak Partners basada en un estudio longitudinal a 72 líderes empresariales de 31 empresas globales

Liderazgo consciente



- La autoconciencia implica conocer a profundidad las **emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos** de uno mismo
- Es una comprensión de cómo nuestros **rasgos de personalidad, hábitos, habilidades y comportamientos definen y afectan nuestras interacciones** con las personas que nos rodean.
- La **autoconciencia conduce al control personal y al crecimiento** que ayuda a los líderes a **usar sus fortalezas para guiar a los equipos hacia los mejores resultados posibles.**

¿De qué manera nos beneficia la autoconsciencia?



La enseñanza de Sócrates
“**conócete a ti mismo**”,
darse cuenta de los propios
sentimientos en el mismo
momento en que éstos
tienen lugar, constituye la
piedra angular de la
inteligencia emocional

• Daniel Goleman

Prácticas para desarrollar la autoconsciencia

1. **Reflexiona sobre ti mismo** (toma nota de tus creencias, tus comportamientos y emociones más frecuentes)

1. **Auto obsérvate**
2. **Escucha tus diálogos internos más recurrentes**
3. **Lleva un registro**
4. **Identifica que detona ciertos estados de ánimo o ciertos comportamientos que te afectan**



Prácticas para desarrollar la autoconsciencia

2. **Observa cómo reaccionan las personas contigo** (comprende cómo impactas en los demás y qué detona sus reacciones)

1. **Escucha activamente**
2. **Presta atención al lenguaje no verbal**
3. Identifica **qué acciones emprenden las personas**, si cumplen acuerdos, si cumplen expectativas (o no)
4. Identifica **patrones de comportamiento en las personas** (quiénes, qué, cuándo, por qué)



Prácticas para desarrollar la autoconsciencia

3. Recopila feedback sobre ti (escucha el feedback de personas cercanas)

1. Aplica evaluaciones tipo 360, encuestas de servicio al cliente, o en **entrevistas formales 1:1**
2. **Pide feedback** cada cierto tiempo, a tu jefe directo, pares, clientes, líderes senior, e incluso personas ajenas al trabajo
3. **Lleva un registro**
4. Aprovecha las sesiones de alineación de objetivos, o las sesiones de evaluación de desempeño para solicitar feedback



Prácticas para desarrollar la autoconsciencia

4. **Muestra empatía** (presta atención a las necesidades emocionales de aquellos a quienes lideras)

1. Demuestra **escucha y atención plena**
2. Identifica las **señales no verbales**
3. Pregunta sobre **¿cómo se siente la persona**, qué emociones está experimentando? ¿Qué le preocupa o cómo puedes apoyar?
4. **Conecta primero con la emoción** (hem. der), y después con las causas y la razón (hem. Izq)



Prácticas para desarrollar la autoconsciencia

5. **Conoce tus rasgos predominantes** (trabaja esos rasgos y úsalos a tu favor)

1. Profundiza en tu autoconocimiento
2. Identifica tus estilos de personalidad, rasgos y preferencias de comportamiento
3. Pregúntate **¿cuáles son tus talentos, qué te apasiona, dónde están tus habilidades, dónde te sientes en confort y fluyendo al máximo?**
4. Conecta tu trabajo con aquello en lo que eres bueno, **apaláncate de tus fortalezas**



Prácticas para desarrollar la autoconsciencia

6. **Trabaja tu inteligencia emocional** (comprende y gestiona las emociones personales y las de otros)

1. Demuestra **escucha y empatía**
2. **Identifica tus emociones y las emociones de los otros, nómbralas** y dales su importancia
3. **Conecta con el otro, reconociendo y validando la emoción que está viviendo** y tus propias emociones también
4. Aprende a gestionar tus estados emocionales, con habilidades de autocontrol y regulación



Actividad individual

1. En la siguiente planilla haz tu propia reflexión sobre tus **fortalezas, áreas de oportunidad, talentos y habilidades únicas, etc..**
2. Si te cuesta llenar todos los espacios, pide feedback con tu jefe o alguien que trabaje directamente contigo

Mi mapa de Autoconocimiento



Nombre: _____ Fecha: _____

	Mi propósito de vida:		
	Mis valores personales:		
Mis habilidades y talentos:	Mis rasgos de personalidad:	Mis fortalezas:	Mis debilidades:
Mis motivadores (lo que me llena de energía):		Lo que me desmotiva (o consume mi energía):	

30 min

TEMA 3.

El poder de las conversaciones

En las organizaciones se dan 2 tipos de conversaciones:

Privadas

Diálogo interno

Motivan nuestras acciones, decisiones personales, basadas en nuestros:

- Juicios
- Ideas
- Creencias

Públicas

Efectivas (formales)



Afectivas (formales o informales)



Superficiales (informales)

Dan sentido de propósito, guía y dirección para el logro de metas y la consecución de la visión

Construyen la confianza, las relaciones interpersonales, y definen todo tipo de interacciones

Dan forma a la cultura, determinan el clima de trabajo y lo que se vive al interior de cada "tribu"

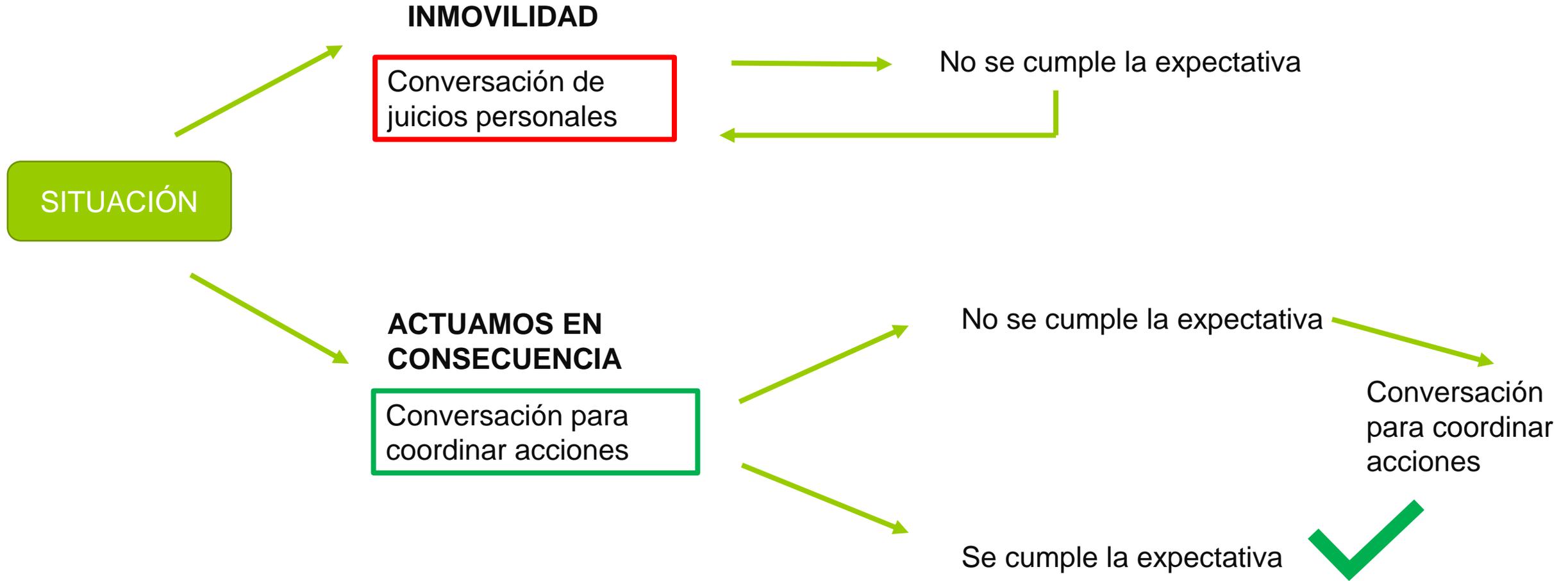
Conversaciones poco efectivas

Muchos equipos no saben tener conversaciones y al no saber conversar siempre llegan a lo mismo

Existen 3 grandes retos que el líder requiere para coordinar acciones:

- 1. Saber para dónde va el equipo que dirige y dónde está actualmente; es decir, cuál es su objetivo**
- 2. Saber qué tipo de conversaciones se dan al interior del equipo**
- 3. Garantizar el establecimiento de compromisos que lleven a acciones encaminadas al logro de resultados**

Cuando la conversación se queda solo en las opiniones personales no es posible crear ni coordinar acciones



Elementos para coordinar acciones eficazmente:

1

PEDIDO: YO TE PIDO X EN UN TIEMPO Y

2

OFERTA: YO TE OFREZCO HACER X EN TIEMPO Y

3

PROMESA: ESTABLECIDA POR EL ACUERDO DE AMBAS PARTES

Elementos fundamentales de un pedido



Posibles respuestas ante un pedido:

1. **ACEPTAR:** SI Aceptar con modificaciones
2. **NEGAR NO:** explicar o negociar.
3. **PIDE ACLARACIÓN:** Condiciones de satisfacción
4. **ME COMPROMETO A DAR RESPUESTA ANTES DE...** puedo dar respuesta en un tiempo determinado. (valido recursos). “Por miedo decimos SI aunque sabemos que NO”
5. **CONTRAOFERTA:** Contraoferta o acompañar a revocar

Flujo de las conversaciones exitosas

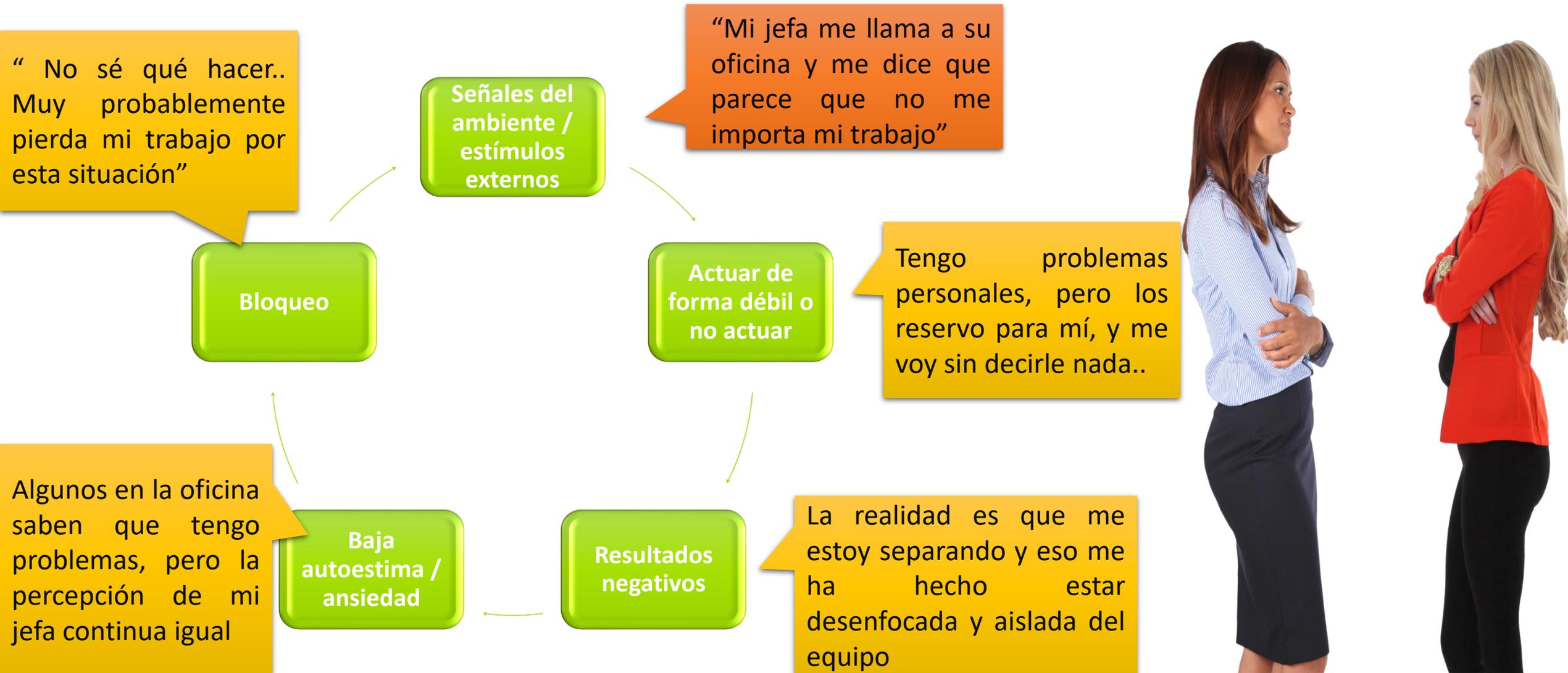
Una conversación de coordinación de acciones suele presentar una estructura definida:

1. **Apertura:** da inicio a la conversación y tiene como objetivo establecer el objetivo de la reunión. Contesta a la pregunta. **¿Para qué estamos reunidos?**
2. **Cuerpo:** es la parte central de la conversación y a su vez es la que más fácil se pierde el foco de ella, es donde el líder debe estar muy atento al momento en que se debe empezar a coordinar acciones. Contesta a la pregunta: **¿Qué le toca a cada uno hacer que sucedan las cosas?**
3. **Cierre:** Se indaga por el compromiso para hacer que suceda en equipo. **¿Quién se compromete a qué y PARA CUANDO?**



Técnicas de Feedback

Circulo vicioso de una conducta pasiva ante un feedback poco efectivo



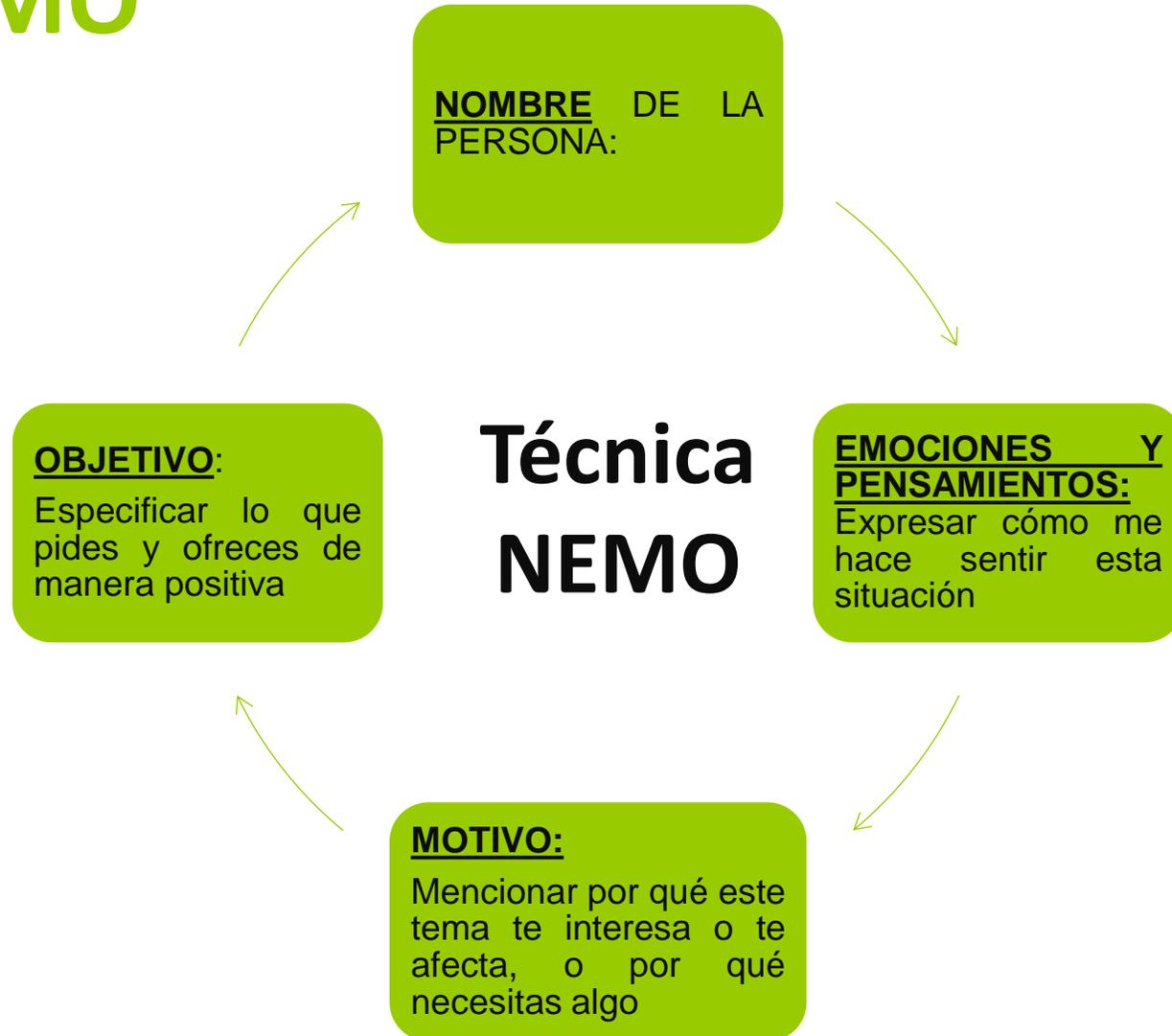
Circulo vicioso de una conducta agresiva ante un feedback poco efectivo



¿Cómo evito este tipo de reacciones?

- ✓ **Con feedback bien estructurado**
- ✓ **Con comunicación asertiva**

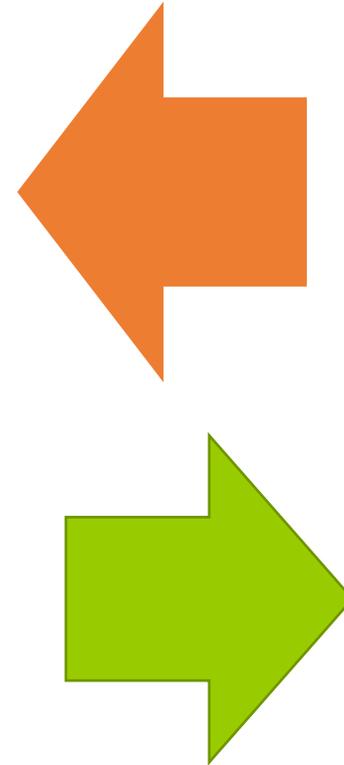
Técnica NEMO



Feedback / Feedforward

El **feedback** se centra en comprender las razones detrás de las situaciones y los errores cometidos. Proporciona una **visión retrospectiva** y **busca identificar las áreas de mejora a partir de las experiencias pasadas**.

Por otro lado, el **feedforward** se enfoca en **proponer medidas y acciones concretas para mejorar y anticiparse a situaciones futuras**. Su objetivo es generar decisiones consensuadas y efectivas.



Feedback vs Feedforward



Feedback	Feedforward
Se enfoca en el pasado y busca comprender el porqué.	Se enfoca en el futuro y propone medidas de mejora.
Identifica errores y áreas de mejora a partir de experiencias pasadas.	Genera decisiones anticipadas y consensuadas.
Proporciona una visión retrospectiva para aprender de los errores.	Busca anticiparse a situaciones futuras y evitar errores.
Corrige y ajusta acciones y comportamientos pasados.	Propone acciones y estrategias para lograr resultados óptimos.
Contribuye a la mejora individual y colectiva.	Impulsa la adaptación y la eficacia en el futuro.

Técnica STAR



- La forma en la que se dará evidencias sobre los comportamientos que deseamos corregir es a través de la técnica STAR:

S Situación

Explica lo que sucedió o describe un hecho/ evento específico o simplemente narra el contexto

T Tarea

Define la tarea que tenía asignada o encomendada

A Acción

Describe las acciones o pasos que siguió la persona ante tal situación, tarea o desafío o bien; cómo reaccionó

R Resultado

Muestra el impacto de las acciones de la persona

Técnica STAR PO

• Instrucciones:

- Cada persona elaborará una estructura de feedback para dar retroalimentación a una persona de su equipo o de otro equipo siguiendo la estructura normal del STAR, mas dos elementos más:

- Pedido + Oferta

S Situación

Explica lo que sucedió o describe un hecho/ evento específico o simplemente narra el contexto

T Tarea

Define la tarea que tenía asignada o encomendada

A Acción

Describe las acciones o pasos que siguió la persona ante tal situación, tarea o desafío o bien; cómo reaccionó

R Resultado

Muestra el impacto de las acciones de la persona

P Pedido

Estableces una petición de cambio o mejora

O Oferta

Ofreces apoyo, ayuda, condiciones de cumplimiento

Actividad individual

Instrucciones:

-Cada persona elaborará una estructura de feedback para dar retroalimentación a una persona de su equipo siguiendo la estructura STAR, más PEDIDO + OFERTA . Usa la planilla de trabajo Feedback STAR PO

Planilla de feedback STAR PO

Nombre: _____ Fecha: _____

Situación o contexto:	
Tareas que la persona debía llevar a cabo (señalar el proyecto o la asignación bajo su responsabilidad):	
Acciones que la persona realizó o en su defecto, que no llevó a cabo:	Resultados que obtuvo derivado de estas acciones:
Peticiones:	Ofertas:

20 min

Cómo gestionar conversaciones difíciles

Objetivo de las Conversaciones

- Reuniones 1 a 1 (a veces grupales), que nos ayudan a **construir y mantener el vínculo laboral** entre el colaborador y la organización, basados en la honestidad y la confianza, que nos permiten **generar acuerdos**, así como **impulsar y potenciar el rendimiento de las personas** de manera continua.
 - **Feedback 1:1**
 - **Sesiones de evaluación de desempeño**
 - **Revisiones de avances o progreso en el trabajo**
 - **Conversación para coordinar acciones**
 - **Comunicar y corregir desviaciones en el desempeño**



Pero muchas veces, estas conversaciones se tornan difíciles de gestionar, por una falta de pericia y de recursos, tanto conversacionales como emocionales.



- ❖ Expectativas
- ❖ Deseo de tener la razón
- ❖ Creer sólo en mi verdad
- ❖ Mis creencias

No se trata de evadir ni posponer...

- **No hay que tener miedo a una conversación difícil, posponer lo inevitable **solo complica más las cosas.****
- **Cuando creemos que vendrá una conversación difícil, nos predisponemos al conflicto **y eso genera resistencia y tensión, así como una actitud a la defensiva.****

Técnica – Tomar distancia crítica



Absorber

- Tomas lo que el otro dice **como un “hecho”**
- Como algo que debes **superar o resolver**
- **Te involucras emocionalmente**
- Reaccionas de forma pasiva / agresiva

VS

Observar

- Lo que el otro hace/dice **le pertenece** a él/ella
- **Observas** su **energía** y las **razones** que puede tener para actuar así
- **Evalúas** la situación y respondes



Pasos

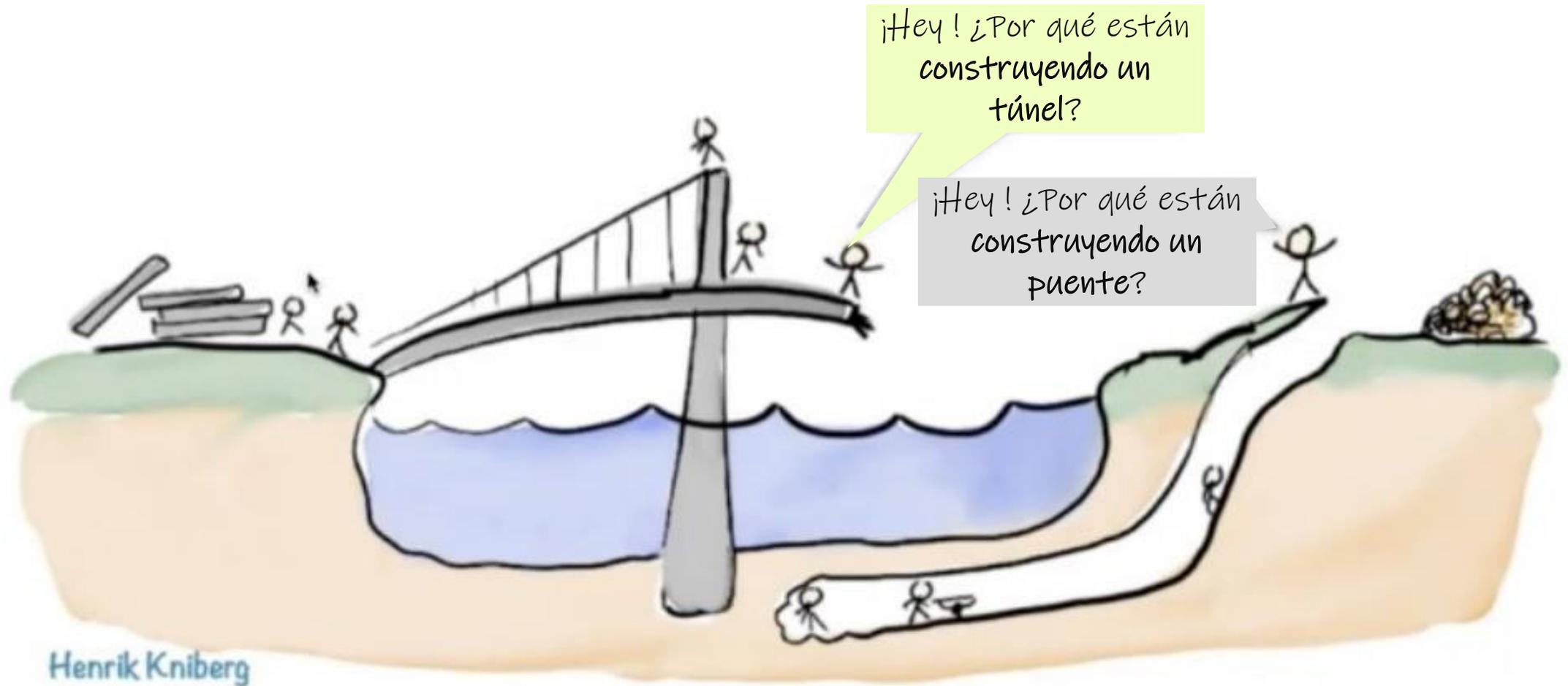
1. **No anticipo** una reacción o resultado
2. **Centrarme en la conversación** sin distracciones
3. **Escucho** sin anteponer sentimientos o juicios
4. Identifico la **necesidad que hay detrás de la queja**, o de la situación
5. Observo **cambios y señales no verbales**
6. **Evalúo la situación y respondo de forma asertiva** para lograr un resultado positivo

Requisitos

- ✓ **Empatía**
- ✓ **Respeto**
- ✓ **Escucha activa**
- ✓ **Separar a la persona de sus ideas**
- ✓ **Observación plena**
- ✓ **Distancia crítica** (mantenerme siempre en la zona neutral)
- ✓ **Inteligencia emocional** (tranquilo, calmado, compasivo)
- ✓ **Disposición** y mente abierta, para ayudar al otro o para ceder

TEMA 4.

Objetivos y resultados clave (OKR'S)



Reflexión inicial...

Toma un post it y registra tus ideas:

- 1. ¿Cuál es la razón más común por la que fallan los objetivos?
- 2. ¿Qué sucede si no se tienen objetivos claros?



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

Andy Grove Ex CEO Intel Padre de los OKR



Beneficios de la Gestión por Objetivos

Alineación con las metas estratégicas

Entendimiento del impacto que cada persona tiene con las metas globales

Es posible identificar a los mejores desempeñantes y futuros líderes

Se impacta la retención y la satisfacción laboral

Es posible detectar necesidades de formación y desarrollo

Se eleva la productividad y la eficiencia organizacional

Historia sobre la gestión por metas



Gestión de Metas por Objetivos

Es un modelo de **gestión estratégica** que busca **mejorar el rendimiento de una organización mediante la definición clara de objetivos** acordados tanto por la gerencia como por los empleados.

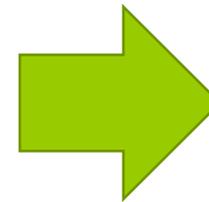
Establecer objetivos específicos, incorporando **KPI's de negocio**

Establecer objetivos realistas y alcanzables (**con los criterios SMART**)

Participación conjunta en el establecimiento de objetivos, la planificación y el control

La retroalimentación es limitada (una o dos veces x al año)

Pueden alinearse al BSC (Cuadro de Mando Integral)



Los OKR's evolucionaron a partir del método de establecimiento de metas MBO después de que Andy Grove adaptara el proceso MBO de Intel en la década de 1970.

KPI

Un único punto de datos para seguir y controlar el rendimiento de un área concreta



- Los KPI's, son un **conjunto de medidas cuantificables** que una empresa o industria utiliza **para medir y comparar el rendimiento en términos de cumplir con sus objetivos estratégicos y operativos.**
- Los ciclos son anuales, están sujetos a la compensación y suelen fomentar el trabajo en silos
- Evitan los riesgos

OKR

Un marco para impulsar los objetivos estratégicos



- OKR es un **sistema completo de gestión de objetivos y resultados clave**, que busca el éxito comercial de la organización. **Vinculan los resultados con las acciones** y maximizan la efectividad. Los OKR no reemplazan el uso de KPI's.
- Los ciclos son trimestrales, no se ligan a la compensación y suelen fomentar el trabajo colaborativo,
- Son agresivos e inspiracionales



“Es mejor tener una estrategia más o menos definida y una ejecución exitosa, que tener una estrategia ESPECTACULAR y una ejecución MEDIOCRE”

¿Por qué han tomado fuerza los OKR's?

El marco OKR puede conducir a una mayor **transparencia, alineación, enfoque y agilidad en la organización**

Es una **metodología colaborativa, que requiere revisiones de corta duración (semanal, mensual, trimesral)**

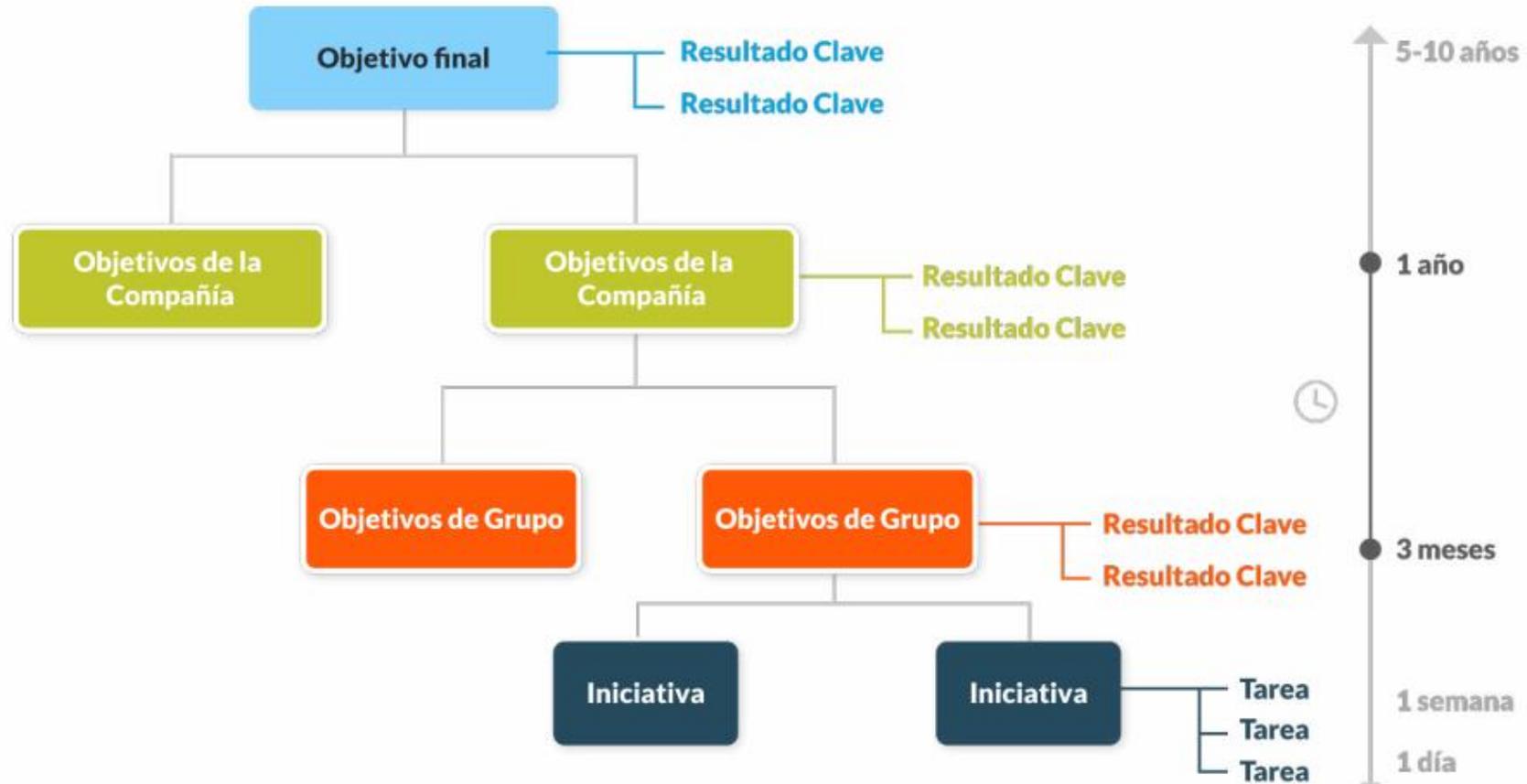
Es un marco de trabajo con pensamiento crítico y disciplina continua que **busca asegurar que los empleados trabajen juntos, enfocando el esfuerzo para hacer contribuciones medibles**

“Los OKR nos han ayudado a crecer 10 veces, muchas veces. Han ayudado a que nuestra misión locamente audaz de organizar la información del mundo sea quizás incluso alcanzable. Nos mantuvieron a mí y al resto de la empresa a tiempo y en rumbo cuando más importaba”.



Larry Page, Cofundador y ex CEO de Google

Implementación de OKR's



Componentes de los OKR's

- Los OKR's tienen 3 componentes:

- ➔ • **Objetivos:** es el qué quiero lograr, son declaraciones que marcan la dirección e inspiran, ayudan a establecer prioridades
- ➔ • **Resultados Clave:** es el cómo, miden tu progreso hacia un objetivo, son hitos medibles que nos ayudan a llegar a la meta
- ➔ • **Iniciativas:** son las acciones tomadas para avanzar en los resultados clave.

Características

Objetivo	Resultado Clave	Iniciativa
Ambicioso	Alineado al objetivo	Actividades específicas
Agresivo	Relevante	Impactan a los resultados
Alto Impacto	Progreso medible (debe tener una métrica / número)	Medibles
Medible	Tiempo específico	Controlables al 100%
Claro/Simple	Alcanzable	Derivadas del OKR
Público	Independiente	Las iniciativas pueden estar correlacionadas
Alineado a la visión de corto o largo plazo	No incluye tareas, ni iniciativas	Listas de acciones

Tipos de OKR's

OKR comprometidos o cualitativos:

- Son OKR's difíciles pero alcanzables, “roofshots”, se evalúan al final de un tiempo establecido y se espera que se logren en un 100%

OKR aspiracionales:

- Conocidos como objetivos expandidos. Por lo general, se mantienen en el largo plazo, tras varios ciclos de OKR's. Es un objetivo agresivo (10x) 'moonshot', y se logran a una tasa del 60 - 70 % en promedio

Alineación en cascada



EMPRESA

Los OKR de la empresa se centran en los **objetivos a gran escala que la organización quiere alcanzar durante un amplio período de tiempo**. Los equipos ejecutivos pueden finalizarlos, pero **deben crearse con la participación de todos los departamentos**.

Revisión anual

Revisión trimestral

EQUIPO

Los OKRs de equipo **establecen las prioridades de lo que cada equipo quiere lograr como unidad**. En lugar de resumir los OKRS individuales, **deben centrarse en permitir los resultados y objetivos clave de la empresa**.

Revisión trimestral

Revisión semanal

INDIVIDUAL

Los OKRs personales definen el objetivo de cada empleado. Suelen ser **establecidos por los propios empleados y alimentan los OKR del equipo y de la empresa**.

Revisión trimestral

Revisión semanal

Criterios de éxito

Sponsors comprometidos con el proceso

Entrenamiento formal a toda la organización

Alineación en cascada

Procesos de revisión continua (trimestrales, mensuales, semanales)

No asociado a compensación

Se centran en hechos, el proceso es lo importante

Se apalancan a las fortalezas, no en las debilidades

Promueven el ciclo CFR – Conversación, feedback, reconocimiento

Ejemplo OKR

- **Objetivo:**
 - Escalar exitosamente nuestro negocio en México

- **Resultados clave:**
 - Vender 5,000 unidades del principal producto
 - Lograr de 2 a 3 acuerdos comerciales con distribuidores locales por 250K
 - Lograr nivel de satisfacción de nuestros clientes de 8/10 puntos

Definición de OKR's completa

- **Objetivo: Lograr un estado físico saludable**
- **Resultados clave:**
 - Disminuir triglicéridos de 200 a 110mg/L
 - Aumentar masa muscular en 20%
 - Correr 5km en 3 horas
- **Iniciativas:**
 - 3 entrenamientos en el gimnasio por semana
 - 3 comidas nutritivas al día (1,500 calorías max)
 - Dormir antes de las 11pm, de lunes a viernes
 - Correr todos los días por 30 minutos

- **Objetivo: Crear una experiencia WOW para nuestros clientes**
- **Resultados clave:**
 - Mejorar el nivel de satisfacción del cliente de X a Y
 - Incrementar el ratio de recompra de W a Z
 - Disminuir reclamos de A a B
- **Iniciativas:**
 - Rediseñar el proceso de la experiencia del cliente
 - Automatizar el proceso de pago con tarjeta
 - Capacitar al equipo de atención al cliente en nuevas políticas
 - Lanzar campaña de beneficios de fidelización de clientes

Actividad individual: Definición de un OKR individual

- **Objetivo: Lograr**
- **Resultados clave:**
 - Disminuir ...
 - Aumentar...
 - Completar...
- **Iniciativas:**
 - 4 ...
 - 2...
 - 2..

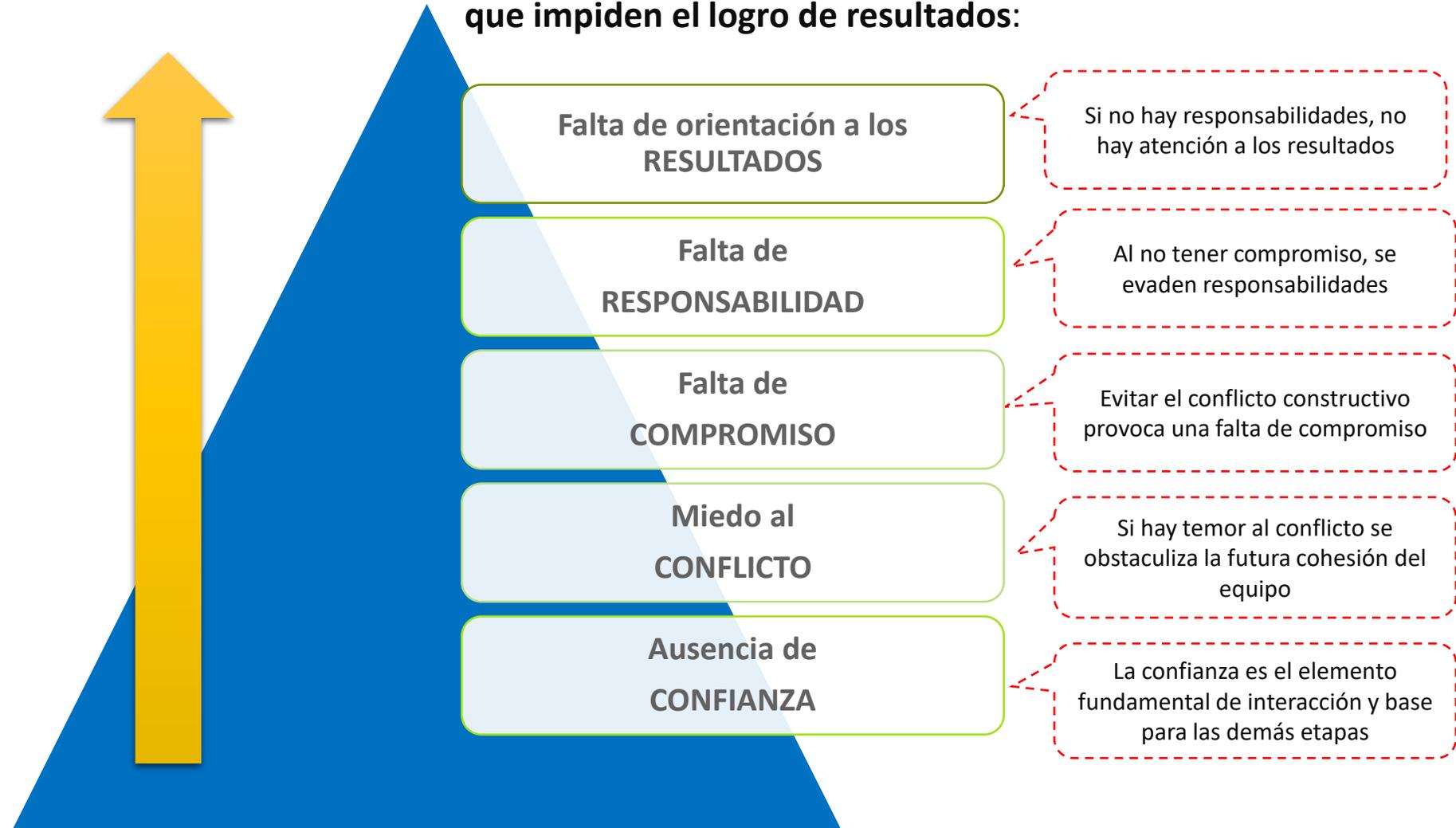
- **Objetivo: Crear**
- **Resultados clave:**
 - Mejorar ...
 - Realizar ...
 - Lanzar ..
- **Iniciativas:**
 - Capacitar ...
 - Mejorar ..
 - Comunicar ..

TEMA 5.

Formación de equipos de alto rendimiento

“The five dysfunctions of a team”

La falta de estos 5 elementos se convierten en disfunciones que impiden el logro de resultados:



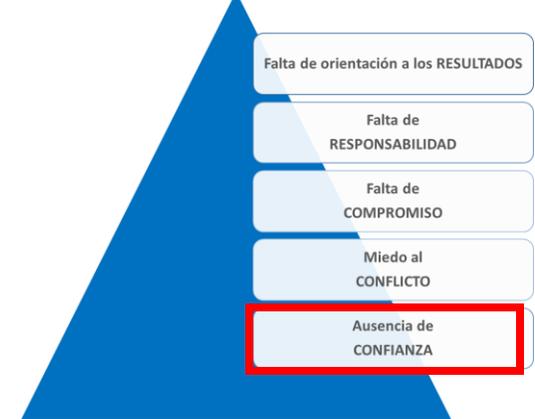
La **confianza** es la esperanza o fe de que algo suceda conforme imaginamos, o que alguien se comporte o actúe de acuerdo con lo que esperamos. Es la hipótesis que nos formulamos sobre la conducta futura de algo que no depende de nosotros.

“Las relaciones humanas parten de varios pilares fundamentales, entre los que **están la comunicación y la confianza**, ambas consideradas como **competencias básicas.**”

¿Qué acciones me permitirán
lograr equipos altamente
efectivos?

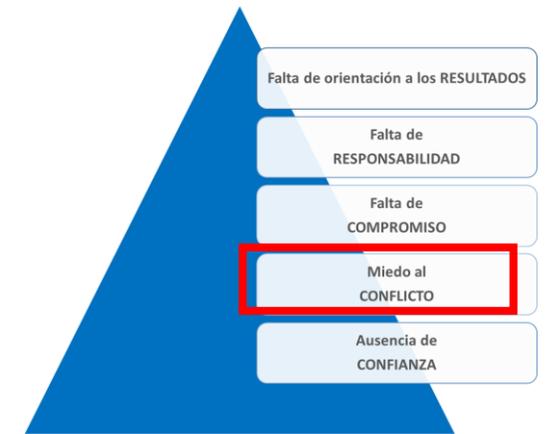
1. Aumenta la confianza

1. Ser **congruente y coherente**, mostrarte **vulnerable**
2. Recordar al equipo constantemente: **¿Quiénes somos?¿Por qué hacemos lo que hacemos?**
3. **Realizar retroalimentaciones sistemáticas** en doble vía
4. Identificar estilos y preferencias de comportamiento de cada miembro para **ajustar tu estilo de liderazgo a cada uno**
5. Compartir momentos personales (anécdotas, problemas) para poder **conectar emocionalmente**
6. Procurar **reuniones e interacciones fuera del ámbito laboral**
7. Ser **predecible, anticiparme y comunicar lo que espero de los otros, no pretender que adivinen**



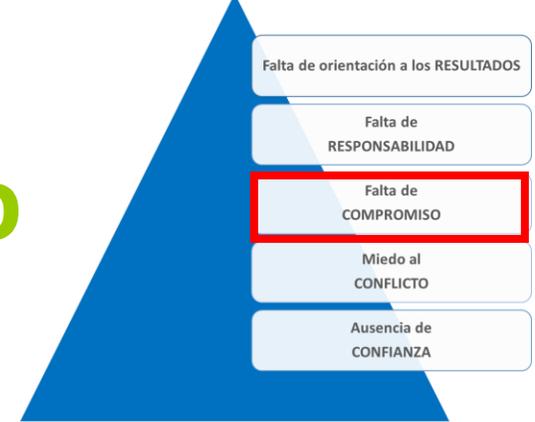
2. Usa el conflicto a tu favor

1. **Ver el conflicto como algo positivo**, como una oportunidad de tener **soluciones más acertadas y naturales**, fomentarlos en lugar de evadirlos
2. Aclarar que los conflictos **no son contra una persona, sino alrededor de una idea, postura, o decisión**
3. Identificar los problemas que surjan en medio de cada situación y **usar técnicas para resolver problemas (diagrama causa raíz, los 5 por qué's la técnica de los 6 Sombreros para pensar, técnica de brainwriting)**
4. Hacer saber la importancia de enfrentar los conflictos positivamente especialmente cuando las personas parezcan estar incómodas
5. **Tomar decisiones, aunque no sean perfectas, perder el miedo a fracaso**
6. Fortalecer la **actitud abierta al consenso**. El acuerdo completo a menudo no es posible, **pero la aceptación siempre es posible**
7. Considerar todas las opiniones, **escuchar a la gente**



3. Desarrolla mayor compromiso

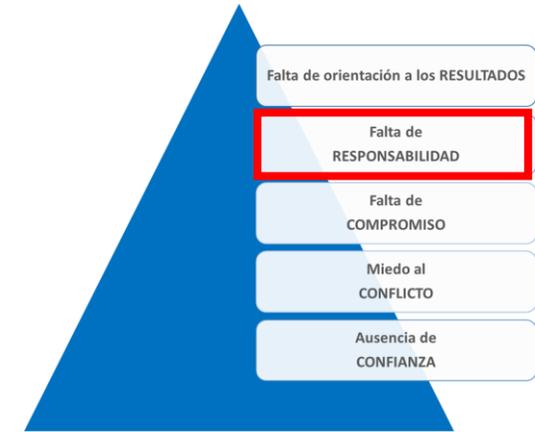
1. **Fortalecer la comunicación y el flujo de información**, promoviendo que baje en cascada
2. Definir **expectativas, acciones y establecer plazos** en conjunto con las personas, **involúcrate** en lo que les preocupa
3. Reducir los miedos y dudas en los integrantes del equipo; **siendo transparentes, congruentes, comunicando a tiempo, parando rumores, respondiendo abiertamente a preguntas e inquietudes**
4. Dar un **trato justo, respetuoso, digno, sin favoritismos**
5. **Compartir abiertamente los resultados** del área / empresa
6. **Planear hacia el futuro nuevas metas retadoras pero realistas**
7. **Implementar sistemas de recompensas**
8. Fomentar un ambiente donde las personas puedan decir lo que piensan



“Los clientes no son lo primero, los empleados son lo primero, si cuidas de ellos, ellos cuidarán a tus clientes”

Richard Branson

4. Fomenta una Cultura basada en el Accountability:



1 ACCOUNTABILITY



**Papel del protagonista:
100% es mi responsabilidad**

Adueñarte de tus comportamientos, cerrar las brechas, perseguir los objetivos del equipo, cumplir promesas, confrontar las decisiones difíciles, tomar acción sobre las cosas, hablar de los hechos no suposiciones, buscar ser efectivo y cumplir siempre los compromisos



**Papel de la víctima:
50% es mi responsabilidad**

Dar excusas, echarle la culpa a otro, o a las circunstancias, sólo los objetivos personales cuentan, esperar a que los demás actúen, necesidad de tener la razón, evitar conversaciones difíciles, no cumplir los compromisos,



Es totalmente mi responsabilidad, no importa qué pase

Es mi responsabilidad sólo si los demás hacen lo que les toca

Bajo accountability

Nuestro nivel de accountability es pobre por 3 razones:

1. Cuando tenemos una **mentalidad rígida**
2. Cuando tenemos la **necesidad de tener siempre la razón**
3. Cuando **no tenemos compromiso con los resultados** o creemos que **no tenemos ya la capacidad de cambiar las cosas**

Frases que me ponen en modo víctima

- 50% accountable

1. "Haré lo que me toca, cuando tú hagas lo tuyo"
2. "Nunca me dijiste que tenía que hacer eso, no es mi culpa que no esté hecho"
3. "Eso, en qué me beneficia a mí"
4. "Yo estoy en lo correcto, no tengo por qué ceder "
5. "Si no perdiera el tiempo con tantas juntas, tendría mi trabajo listo "
6. "¿No recuerdo, qué acordamos la última reunión?, ¿cómo van? "
7. "No puedo hacer nada hasta que Finanzas me de los números.. “
8. "Si ya veo tu punto, no es gran problema... Cambiando de tema, vas a ir a la cena hoy?... "

50% Accountable

1. "Haré lo que me toca, haz lo tuyo"
2. "Nunca me dijiste que tenía que hacer eso, no es mi culpa que no esté hecho"
3. "Eso, en qué me beneficia a mí"
4. "Yo estoy en lo correcto, no tengo por qué ceder "
5. "Si no perdiera el tiempo con tantas juntas, tendría mi trabajo listo "
6. "¿Qué acordamos la última reunión?, ¿cómo van? "
7. "No puedo hacer nada hasta que Finanzas me de los números.. "
8. "Si si, veo tu punto, no es gran problema... Cambiando de tema, vas a ir a la cena hoy?..."

VS

100% Accountable

1. "Cómo te apoyo para que logremos este objetivo?"
2. "Malinterpreté lo que necesitabas, ¿qué puedo hacer para corregirlo?"
3. "¿Qué es lo mejor para el equipo?"
4. "Si hay un mejor camino, exploremos por ahí"
5. "Siento haberme retrasado con esto, no volverá a suceder"
6. "Pueden contar conmigo, si digo que lo haré denlo por hecho"
7. "Ya acordé con finanzas que tendrá los números hoy, y podré avanzar en esto"
8. "Hablemos de nuestras diferencias y cómo podemos trabajar en conjunto a pesar de ellas"

5. Potencializa los resultados del equipo

1. **Define con claridad roles y funciones**
2. **Delega a una persona no al equipo**
3. **Comunica las metas y estándares de cumplimiento** de forma clara
4. **Proporciona claridad** sobre lo que esperas de cada uno
5. **Ejecuta revisiones de progreso en el desempeño**
6. **Pregunta a cada miembro del equipo ¿estamos en el camino correcto? ¿qué necesitas de mi? ¿cómo te apoyo?**
7. **Implementa recompensas para el equipo con un componente individual y otro de equipo.**
8. **Detecta cuando algún miembro asume el rol de víctima y bríndale feedback**

“Fomentar una cultura de trabajo, donde las personas eligen ser protagonistas de sus vidas, en lugar de ser víctimas de las circunstancias y de los demás”



TEMA 6.

Management 3.0

Celebrando los fracasos

¿Por qué le tememos al fracaso?

“A muchas personas no les gusta la idea de fallar. Una de las serpientes más temibles de la sala, es el miedo al fracaso, que se manifiesta de maneras tales como **el miedo a ser juzgado, el miedo a comenzar, el miedo a lo desconocido.**”

- David & Tom Kelley, Creative Confidence

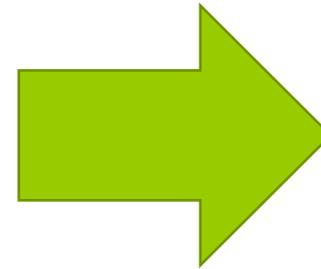




**¿Deberíamos celebrar el
fracaso de nuestros
equipos?**

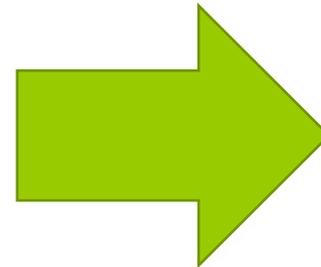
¿Cuál es la diferencia entre error y fracaso?

Un error puede suceder por seguir malas prácticas, hacer una omisión o por deliberadamente actuar de modo inadecuado, o bien, por hacer algo diferente al plan establecido



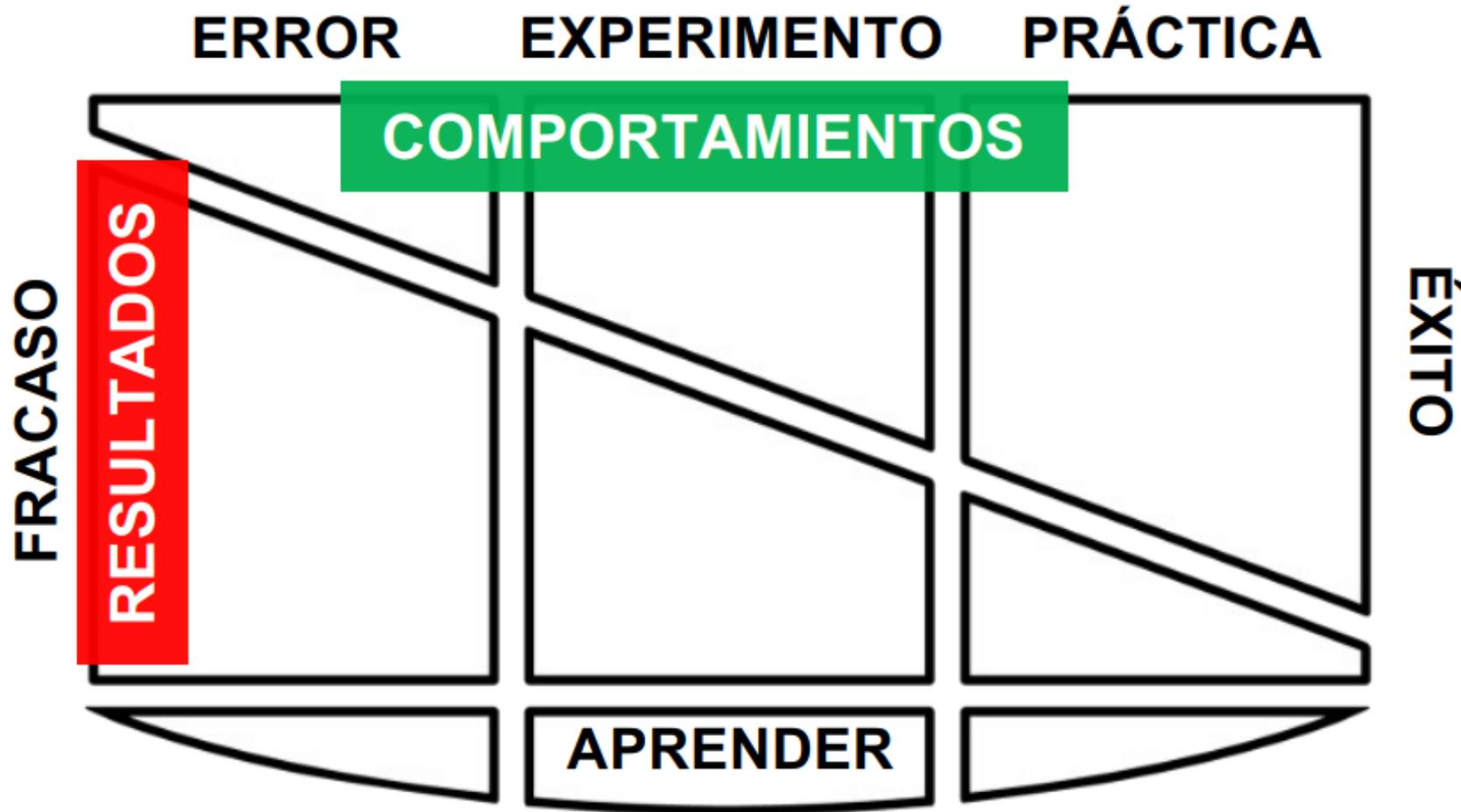
Enfoque en el comportamiento de las personas

Un fracaso sucede cuando hacemos las cosas como creemos que pueden funcionar, pero al final no resulta de acuerdo al plan o la expectativa (por condiciones del mercado, la competencia, el producto, o algo fuera de nuestro control).

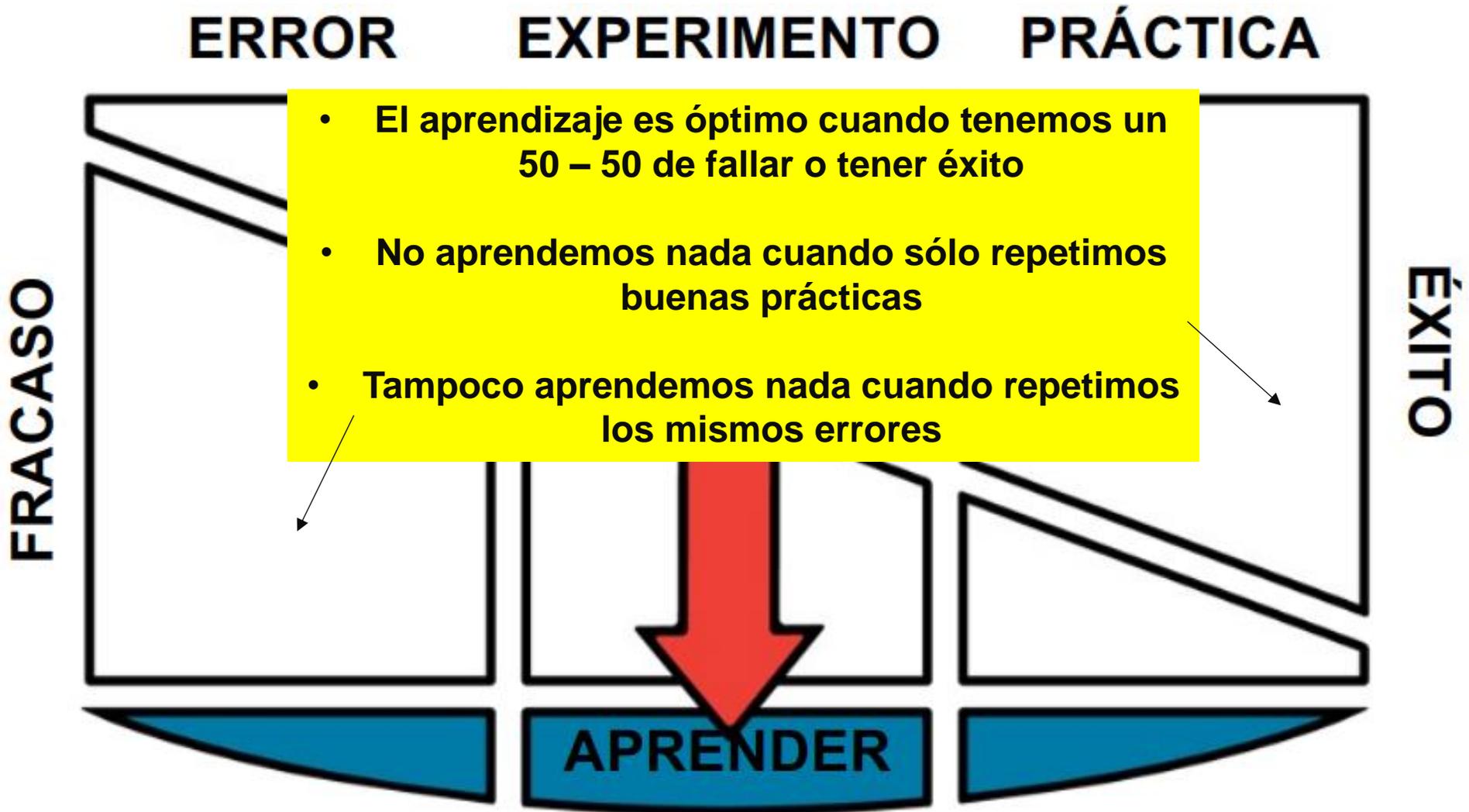


Enfoque en el resultado

Matriz de celebración



Matriz de celebración



El aprendizaje acelerado

es una ventaja competitiva

“No se trata de obtener una ventaja por ser los primeros en alguna acción o movimiento; se trata de obtener ventaja del aprendizaje acelerado. **La única forma de ganar es aprender más rápido que nadie.**”

- Eric Ries, The Lean Startup



Actividad individual

1. Haciendo un análisis sobre los resultados del equipo en el 1er semestre del 2024, responde las siguientes preguntas:

- **¿Qué acciones fueron un éxito?** (errores, experimentos, buenas prácticas)
- **¿Qué acciones fueron un fracaso?** (errores, experimentos, prácticas)
- **¿Qué experimentos podríamos intentar el próximo año?**
- **¿Cómo creamos un entorno seguro para fallar?**

Delegación efectiva

“Solo el **30%** de los colaboradores sienten que sus líderes les dan **la libertad necesaria para tomar decisiones**, lo que afecta negativamente la **motivación y el rendimiento**”

gallup

“las empresas con líderes que delegan eficientemente tienen un **33% más de posibilidades de superar sus metas de desempeño**”

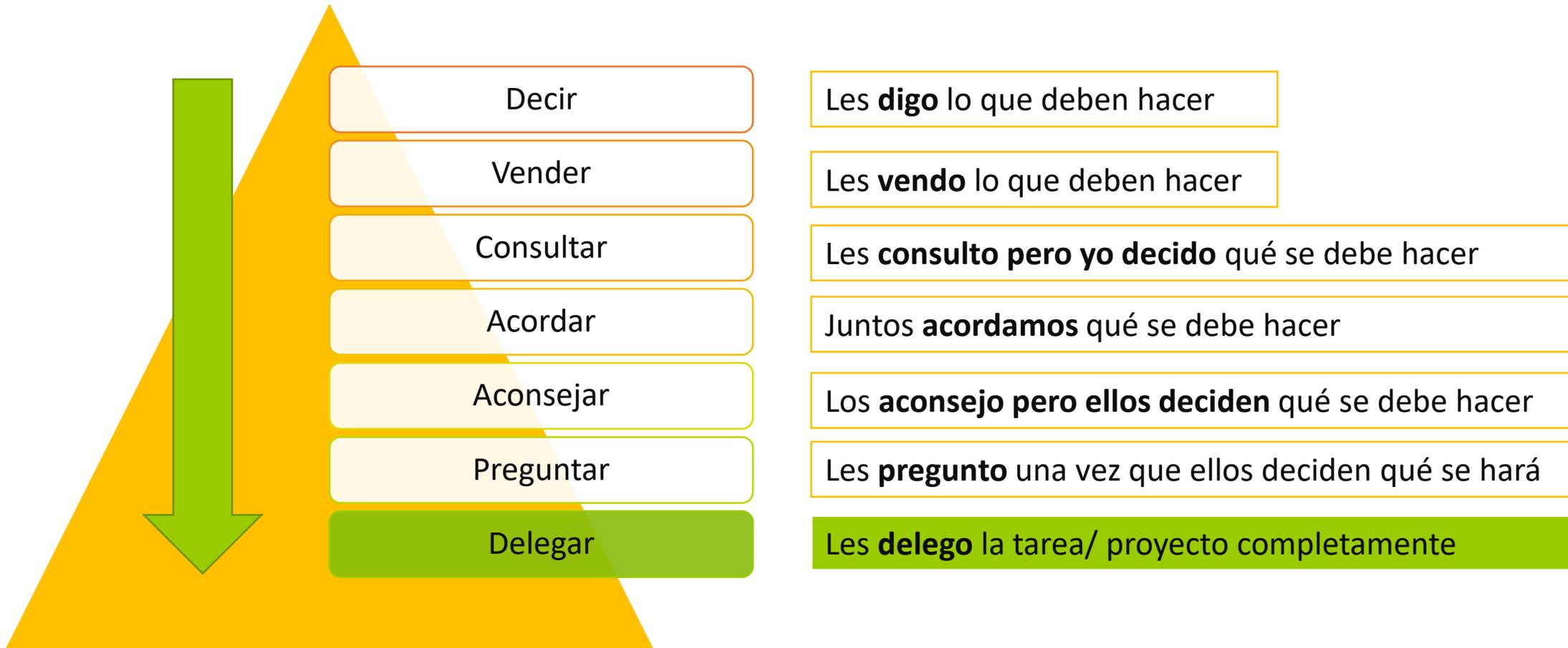
PwC

Beneficios de saber DELEGAR



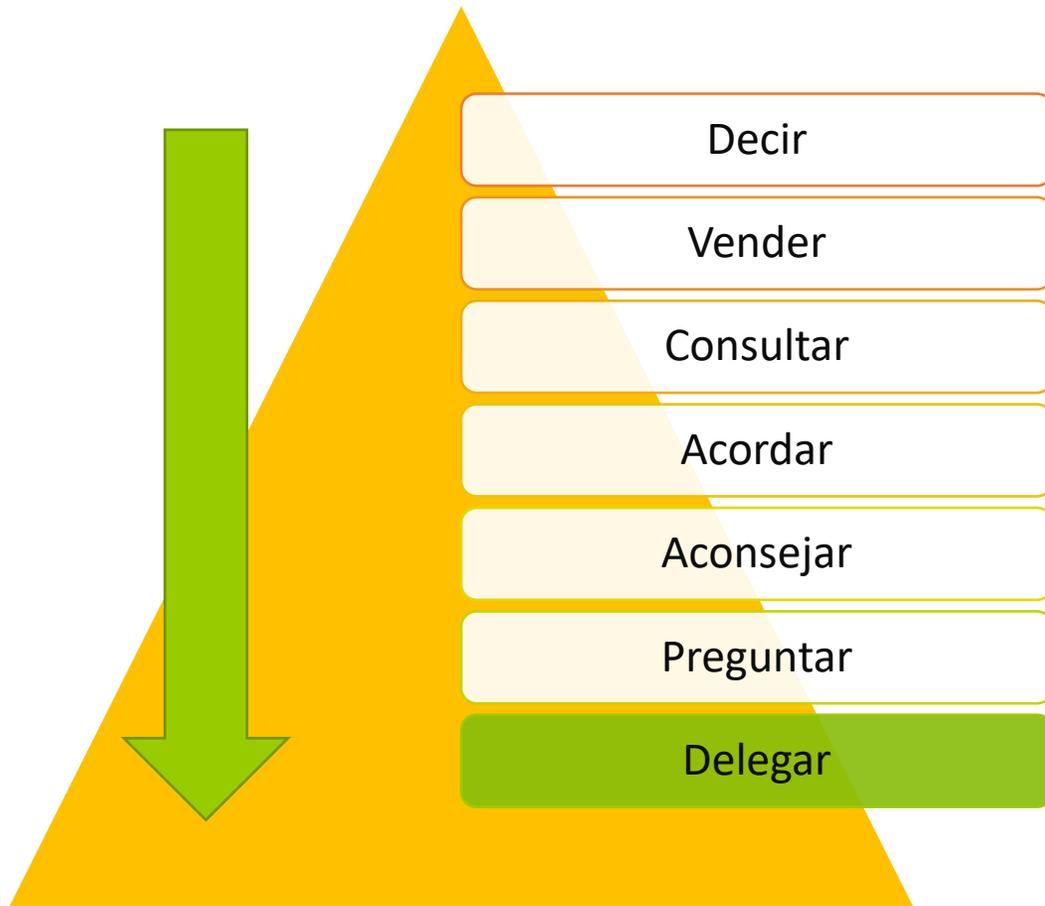
Los 7 niveles de Delegación

La delegación depende del contexto



Los 7 niveles de Delegación

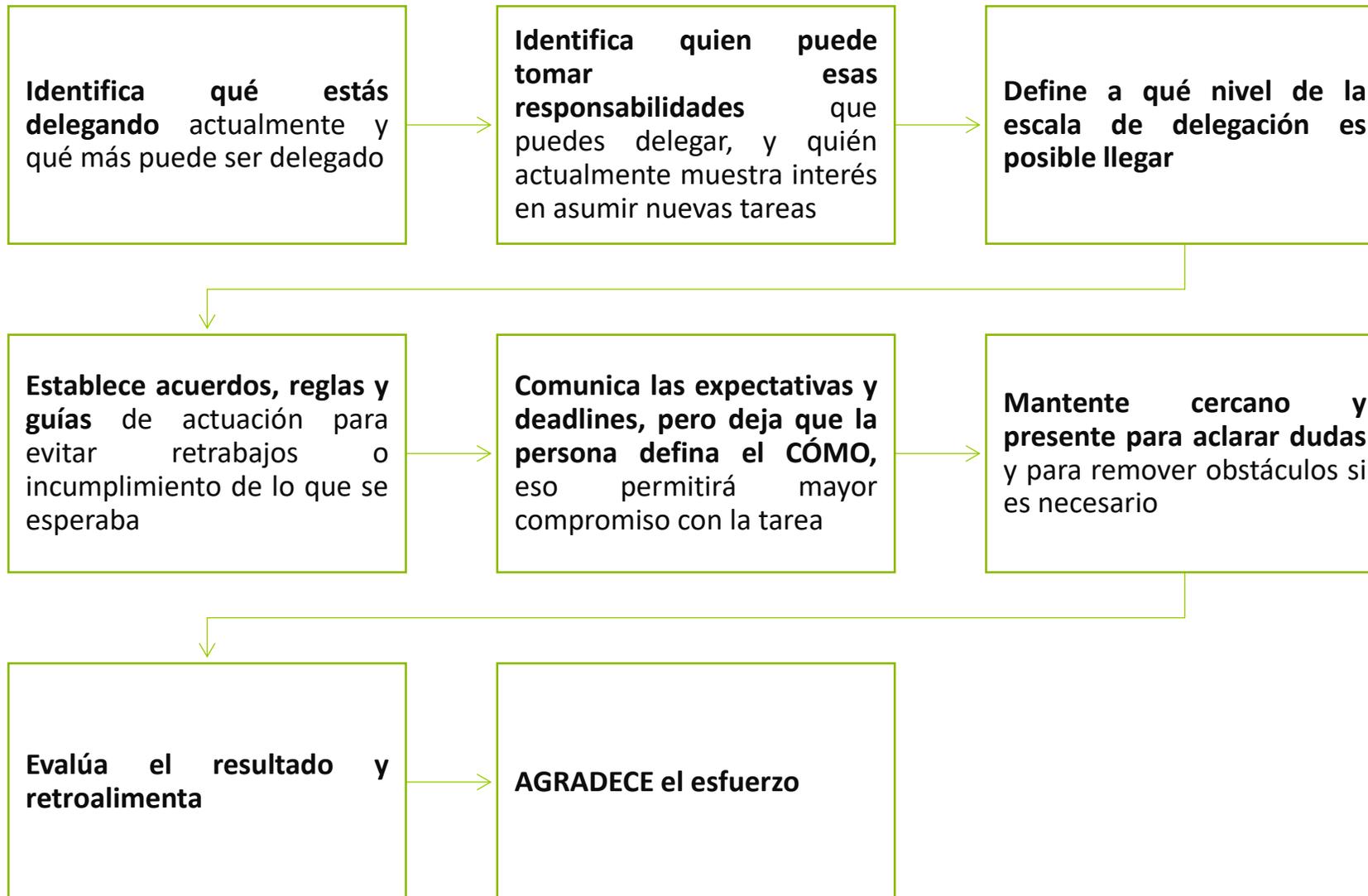
La delegación depende del contexto



El contexto es crucial para definir qué tipo de nivel puedes usar al delegar:

1. Qué tan **urgente** es la tarea?
2. Qué **nivel de impacto** tiene?
3. Es prioritario hacerlo bajo ciertos **estándares**?
4. Qué **habilidades** tiene la persona o personas a las que les delegaré la tarea / proyecto?
5. Qué nivel de **madurez, desarrollo y conocimientos** tiene el equipo?
6. La persona / equipo **tiene los recursos** necesarios?
7. Puedo **absorber el costo** (tiempo, dinero, resultado) de delegar al 100% aún si el resultado no es el esperado?

8 Principios para delegar:



Juntas efectivas

Las reuniones son un reto organizacional cada vez más complejo:

- Los ejecutivos pasan **reunidos más de 18 horas por semana** (1/3 parte de su semana laboral) y se estima que **entre el 25 y el 50% es tiempo desperdiciado**

- Harvard Business School & London School of Economics

Las reuniones efectivas no pasan por accidente, **sino por diseño.**

- Catherine Mattiske, Making Meetings Work, 2010

El exceso de reuniones impacta en la productividad y el estrés laboral:

Se estima que aproximadamente **un tercio de las juntas que realizamos son innecesarias.**

- Estudio: “The cost of unnecessary meeting attendance”.

Reducir las reuniones en un **80%** puede **aumentar la productividad en un 75%**, y **reducir el estrés de los empleados hasta en un 60%**

Publicado por: “The Journal of Business Research”

Una reunión es..

- Un encuentro de dos o más personas convocadas con el propósito de **lograr un objetivo común a través de la interacción en un tiempo determinado**



9 Reglas para tener juntas efectivas de trabajo

1. No sólo convoques a una reunión, véndela

- Cuando quieras que la gente asista, debes aprender a comunicar el valor de la reunión para que la gente **desee** asistir.
- Cuando las personas encuentran un beneficio en asistir a esa reunión, es más fácil que **participen y se comprometan con agregar valor**



2. Un sólo tema por reunión

- Las reuniones tienen sentido **cuando el tópico o el tema en cuestión es desafiante o involucra emociones** y se pueden abordar las preocupaciones de los compañeros de trabajo a fondo.
- Cuando se tocan muchos temas se pierden las conclusiones, la gente se desenfoca y los acuerdos pueden pasarse por alto

3d's para definir si es necesaria una reunión:

1. Debates sobre algún tema
2. Decisiones clave del negocio
3. Discusiones para resolver un problema

3. Gestiona adecuadamente la junta

- Respetar los tiempos designados para la junta (inicio y cierre)
- Asigna un moderador y un time keeper
- Comunica la agenda y el objetivo de la reunión con anticipación
- **El registro de acuerdos, responsables, siguientes pasos, etc. debe ser través de un documento compartido**



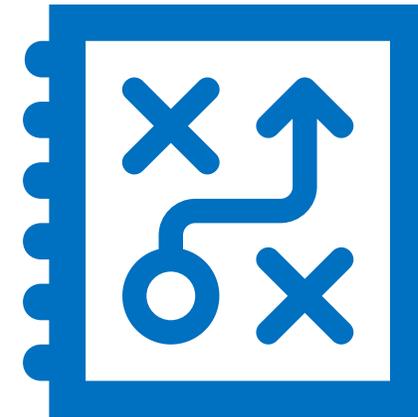
4. Las reuniones más cortas son más productivas.

- Utilizar un enfoque centrado en la solución: **Las reuniones logran ser cortas cuando se centran en las acciones y no en el problema o los culpables**



5. Rompe el hielo y energiza tus reuniones con juegos o dinámicas

- **Comienza la reunión con un rompehielos o una actividad de equipo.**
- Esto incrementa la energía en la reunión, aumenta la participación de todos y ayuda a que los integrantes puedan conocer mejor a sus compañeros de trabajo.



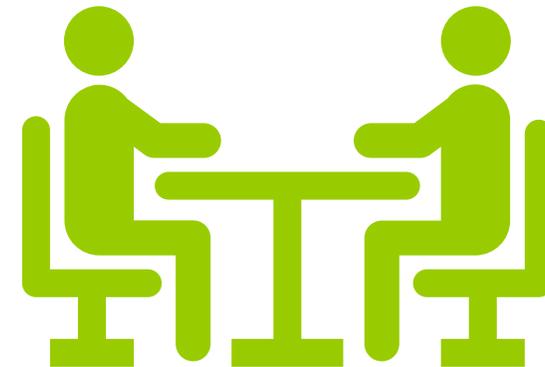
6. Promueve reuniones más visuales

- Las reuniones visuales no solo son más divertidas que las reuniones normales, sino que también **son más interactivas y productivas**.
- Los participantes de las reuniones visuales están más comprometidos y preparados para la acción. Las imágenes se instalan mejor en el cerebro si acompañan a las discusiones verbales.



7. Toma decisiones en cada reunión

- **Toma decisiones rápido, incluso si son imperfectas**
- Conseguir el impulso para una sola cosa es más útil que tocar muchas cosas y no avanzar en ninguna
- **Las personas se desmotivan si no observan ningún progreso después de mucho tiempo invertido en una o más reuniones sobre el mismo tema**



8. Fomenta la confrontación sana

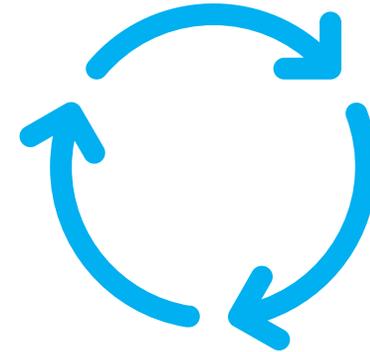
- Con demasiada frecuencia, las personas se esfuerzan por lograr un consenso que deja el terreno fértil sin cultivar.
- En una buena reunión, la gente se entusiasma discutiendo sus puntos de vista, **cuando hay reglas para la sana confrontación, se promueve la creatividad en la solución de problemas**



9. Enfócate en mejorar

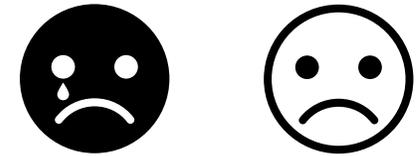
Después de cada junta con tu equipo pide retroalimentación:

- **¿Qué aprendimos?**
- **¿Qué fue o no valioso?**
- **¿Cuáles son nuestros próximos pasos?**
- **¿Cómo evaluaremos el éxito de nuestros próximos pasos?**

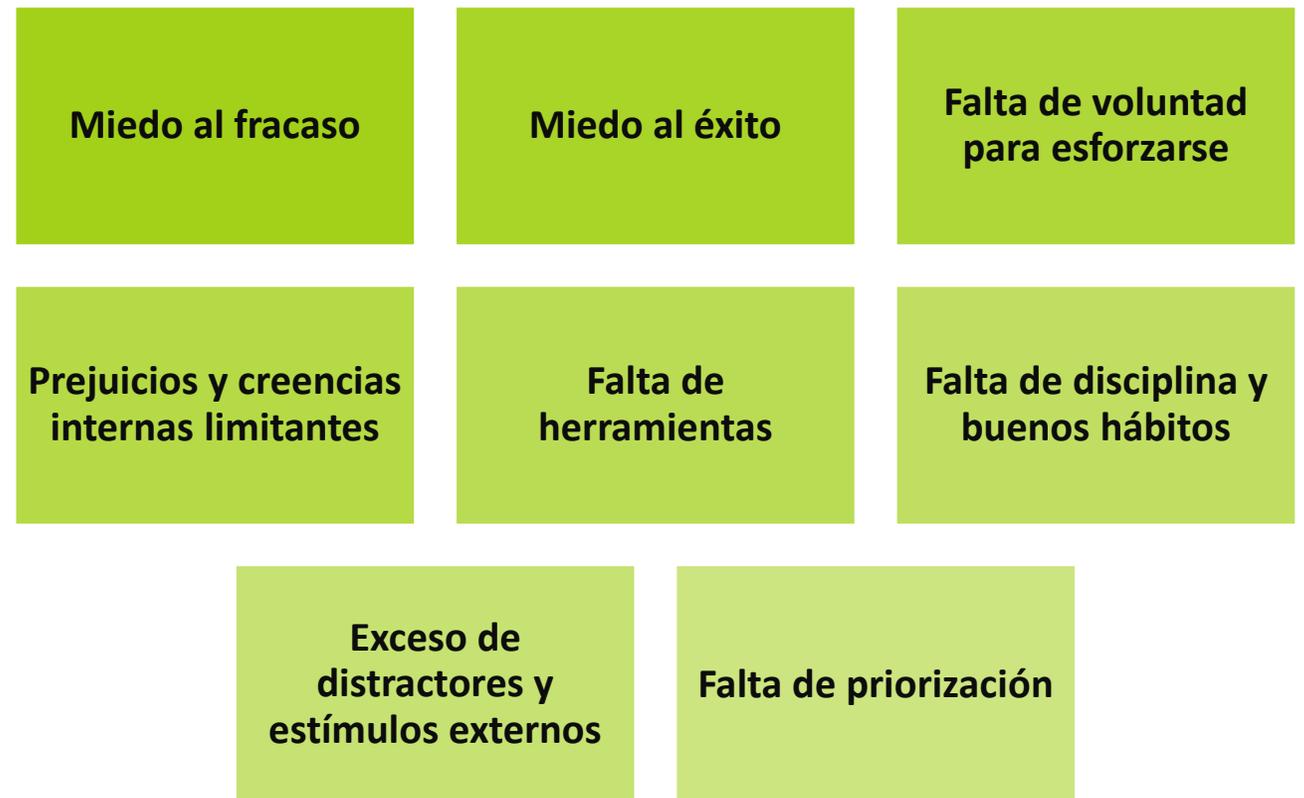


Consejos para elevar la productividad personal

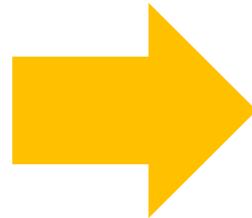
Lo qué hay detrás de la falta de productividad personal



- La **procrastinación** y la **mala gestión del tiempo** son graves problemas que afectan nuestra eficacia y productividad personal, algunas de las razones:



- **Procrastinación NO es lo mismo que pereza**



Combatir la procrastinación **requiere introspección y prestar atención a nuestras necesidades.** Identifica tus motivos para dar solución a tu problema.

1. Trágate al sapo primero

- Haz primero las tareas más desagradables o que te causen mayor resistencia.

Una vez que las avances o completes, te sentirás liberado y con energía para lo que sigue.



2. La regla de los 10 minutos

- **Dedica 10 minutos a una actividad que has estado postergando**, el inicio de una presentación, una tarea administrativa o la lectura de un libro

Una vez que inicies es más fácil que sientas que eres capaz de continua hasta terminar.



3. Sigue la matriz de Dwight Eisenhower

- **Prioriza tus actividades de acuerdo a su importancia / urgencia**
- **A menudo hacemos cosas urgentes, pero no importantes o que no añaden valor**



4. Enfócate en tus objetivos no en tus tareas rutinarias

- **Leer y responder a todos tus correos**
- **Responder toda las llamadas y mensajes por Whats**
- **Falta de foco y seguimiento a los proyectos relevantes**

Designa una hora al día para revisar correos y ponerte al día en tus chats grupales

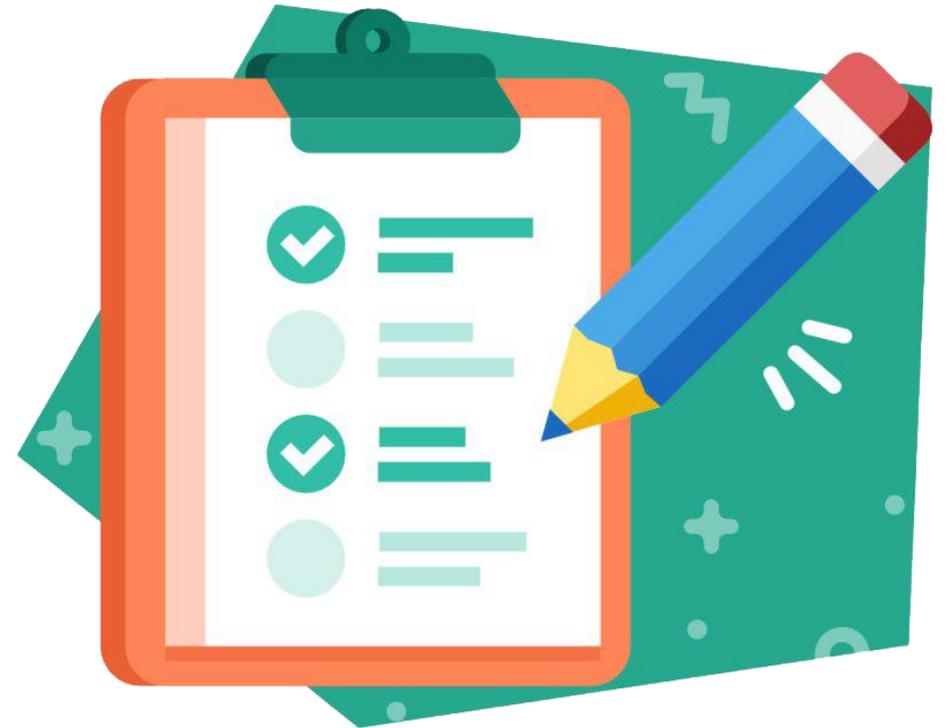
Tu día debe comenzar revisando la agenda de reuniones y tu lista de iniciativas o tareas clave para el logro de tus metas semanales

Usa tu Outlook para separar un tiempo contigo mismo, para la elaboración de una presentación, el avance a un proyecto, las juntas 1;1 con tu equipo o el avance a una tarea, desde los correos puedes crear tareas o reuniones de seguimiento en tu calendario



5. No hagas To do lists demasiado extensas

- Las listas de pendientes sin complementar aumentan tu estrés y te desmotivan.
- **Asegúrate de que tu número de tareas sea realista**
- Las listas con más de 7 elementos son más difíciles de completar
- **Cuando planifiques tu día, analiza el tiempo que te llevará cada tarea, elige 3 o 4 urgentes e importantes**



5. Optimiza las tareas

- **Determina cuándo tienes más energía (días, horarios)**
- **Divide los trabajos grandes en pequeñas tareas**
- **Evita las distracciones (redes sociales, chats, etc)**
- **Haz una sola cosa a la vez**
- **Aplica la técnica Pomodoro**



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA](#)

6. Reconoce tu esfuerzo

- **Pide a otros que te pongan plazos y aclaren la expectativa**
- **Recompensa la productividad**
- **Evita la autocrítica excesiva**
- **Celebra las victorias y acepta los errores**



**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