



Reglas:  
Apaga de  
celulares, laptops,  
tablets y cualquier  
cosa que se le  
parezca



# MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

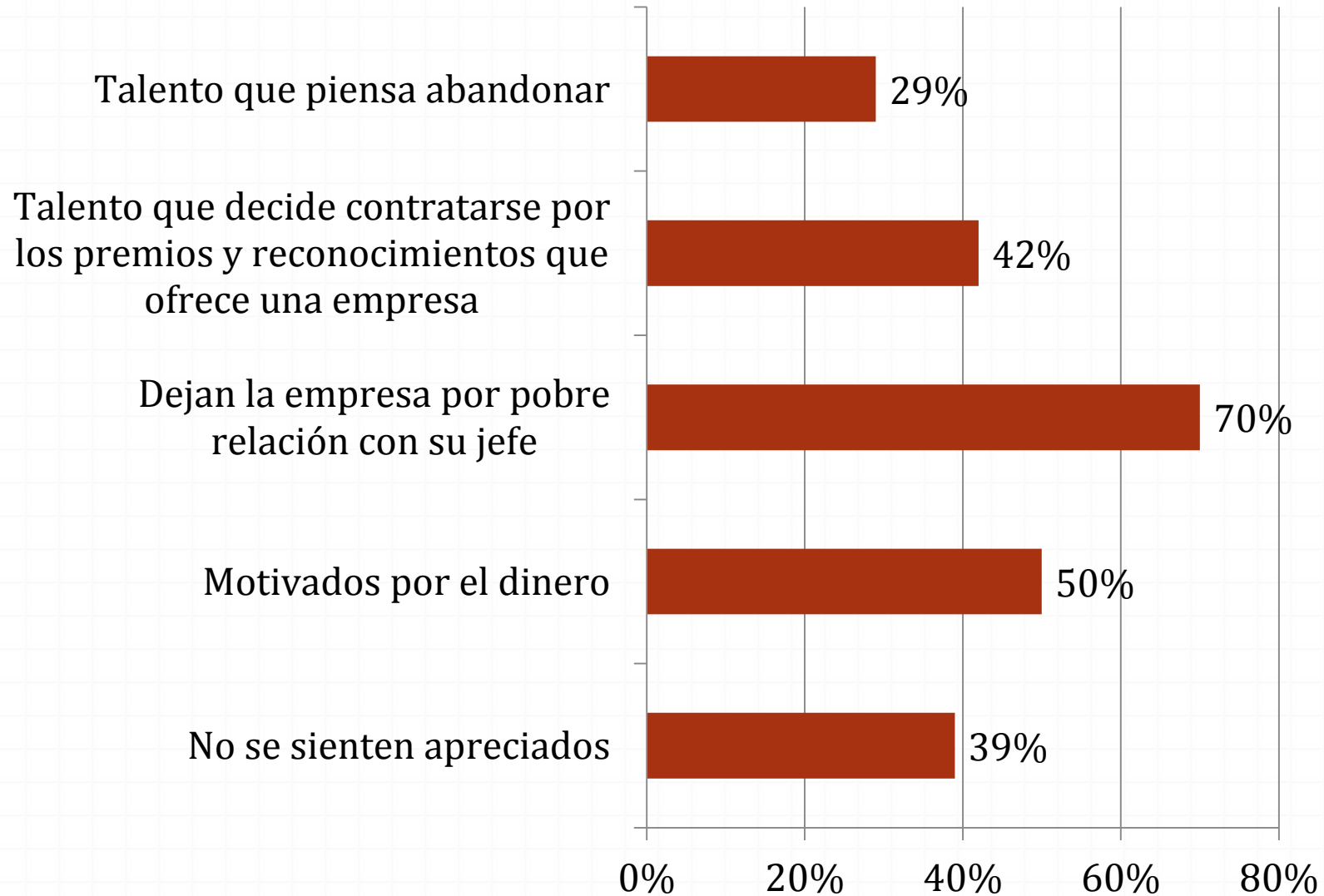
bienvenidos



# MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

- Una de las cosas mas frustrantes que enfrenta un líder es ver a un empleado inteligente y talentoso desempeñándose pobremente.
- El éxito de cualquier negocio siempre puede remontarse a empleados motivados.
- La motivación impacta directamente la productividad y rentabilidad.
- Las empresas tienen que poner los medios para que la motivación ocurra.
- El recurso humano forma parte de la estrategia de la empresa y es clave para crecer sostenidamente.

# Estadísticas



# ¿Qué es Motivación?

Motivación es una acción psicológica que hace a un organismo actuar hacia el logro de un objetivo deseado

# ¿Dónde se origina la Motivación?

# ¿Dónde se origina la Motivación?

(según Maslow)



¿Qué sentimos cuando estamos  
motivados?

# ¿Dónde se origina la Motivación en el trabajo?

(según Herzberg)



# ¿Dónde se origina la desmotivación?

---

Trabajo poco retador

---

Falta de reconocimiento

---

Falta de responsabilidad

---

Sensación de inseguridad en el trabajo

---

Bajo sueldo

---

Pocos o nulos beneficios

# MODELO DE LIDERAZGO MOTIVADOR

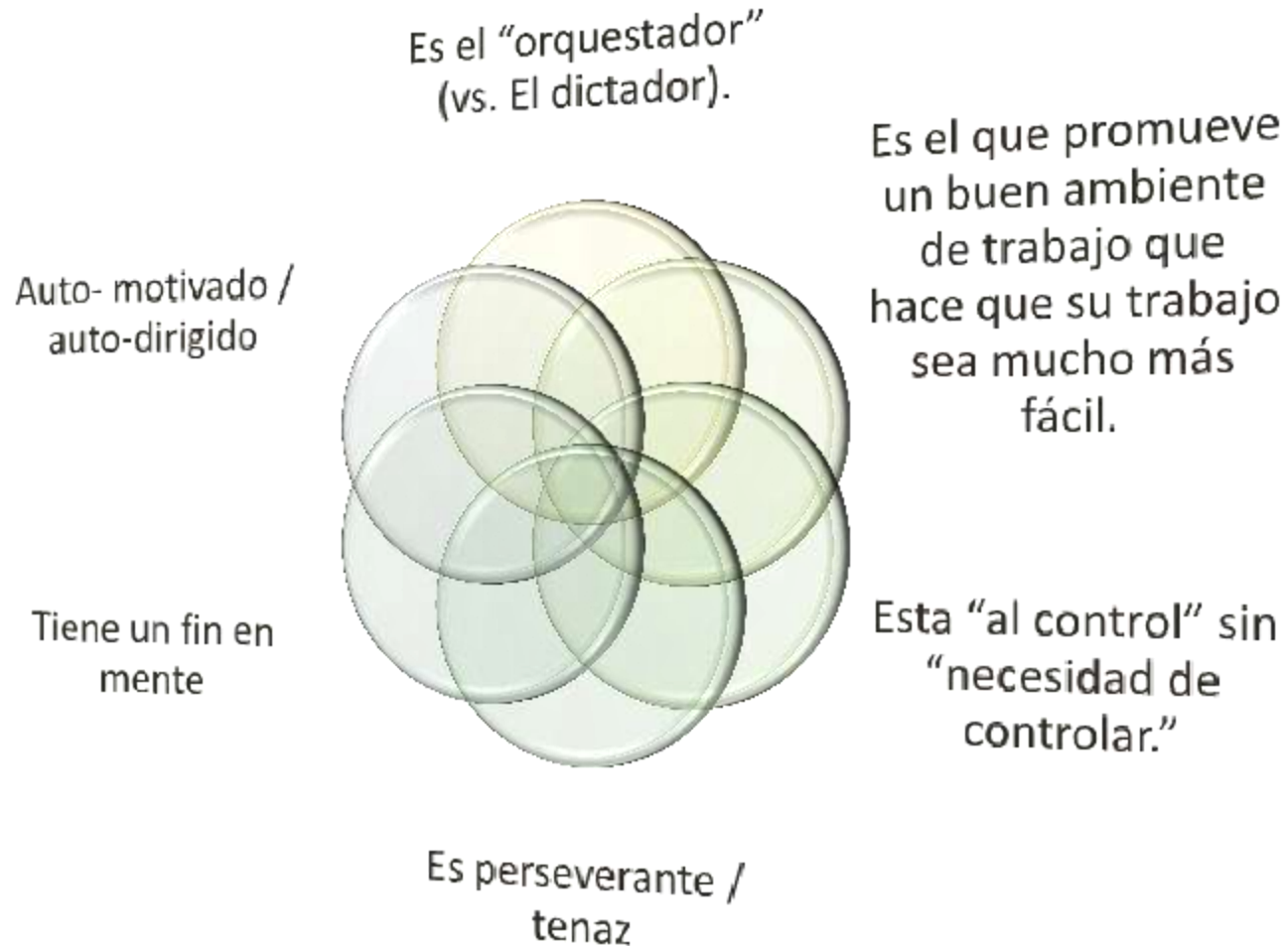
# ¿Qué es un líder?



# ¿Qué es un líder?



# El Líder



¿De donde provino  
la motivación del  
niño?

# ¿Qué es un líder?

**“Aquel que ‘pone los medios’ para que las cosas sucedan, aun si no cuenta con personal a su cargo”**



Diest<sup>®</sup>  
Consulting

# El Líder Coach

# Competente Consciente

La persona es muy competente y sabe porque

Competente  
Consciente



Incompetente  
Inconsciente



La persona es incompetente  
y no lo sabe

Incompetente  
Consciente



La persona es  
incompetente pero lo  
sabe y esta dispuesto a  
aprender

Competente  
Inconsciente



La persona es buena para algo (es  
“natural”) pero no lo sabe

# Competente Consciente



## Un competente consciente:

- **SABE** que hizo bien.
- Sabe **COMO** lo hizo.
- Lo puede **REPETIR**.
- Lo puede **MEJORAR**.
- Lo puede **ENSEÑAR**.

# Competente consciente

- ¿Qué sucedería si el personal a mi cargo fuera competente consciente?
- ¿Sería fácil lograr los objetivos?

# El gran reto

Necesitamos técnicas y formas para hacer que mi personal sea competente consciente.

El reto esta en volver competente consciente al personal bajo mi cargo



# ¿Qué hace un Supervisor Coach?

Es una persona capaz de sugerir las mejores prácticas y de esta manera intervenir en la forma en que las personas se desarrollan.

Interactúa con el personal y sus líderes para tomar ventaja de sus competencias y talentos en un área determinada.

Ayuda junto con su equipo de trabajo a analizar las causas de las fallas y propone soluciones.

Ayuda a clarificar los objetivos, metas y requerimientos para lograrlos.

Ayuda a obtener el compromiso de las personas que llevan a cabo el trabajo.

# 15 claves para ser un Líder coach

1. Construye para tu gente y despierta en ellos el deseo de alcanzar la misión de la empresa.

2. Ser un coach efectivo significa ser impopular, señal de que aportarás siempre propuestas a beneficio de todos.

3. Es parte de la solución y no del problema.

4. Posee la virtud de la paciencia: “se puede percibir el tamaño de las personas por el tamaño de las cosas que las ponen de mal humor”- Adlai Stevenson

5. Predica con el ejemplo: “la palabra convence pero el ejemplo arrastra”

6. Tiene una enorme capacidad de cambio y como consecuencia, tiene la capacidad de hacer cambiar a su gente.

7. Tiene una visión amplia de lo que la organización desea alcanzar y vive para lograr esa visión.

8. Tiene un entusiasmo y una perseverancia desbordantes.

9. Utiliza la motivación y colaboración, evitando al máximo la coerción.

10. Apoya a tus subordinados, eres maestro y guía.

11. Conserva siempre la humildad. Eres el que menos sabes puesto que tu no tienes las manos en el fuego permanentemente

12. Quiere ser “alguien”: “la primera ley del éxito es el deseo profundo de querer tenerlo”

13. Involúcrate, no solo participes, ten algo que perder.

14. Cumple siempre lo que prometes, con frecuencia y en exceso.

15. Se congruente con lo que dices, haz que coincidan tus palabras con tus acciones

# ¿En que debe enfocarse un líder coach?





ESTRATEGIAS  
PARA QUE LA  
MOTIVACIÓN  
OCURRA

# ESTRATEGIA: RETROALIMENTACIÓN

# ¿Qué es Retroalimentación?

**Un concepto muy importante  
y delicado y generalmente  
malentendido en las  
empresas**

# Líneas Paralelas

1. Seguir Instrucciones
2. Dibujar

# Instrucciones

- Dibujen dos líneas paralelas.
- Dibujen una línea conectando las dos líneas paralelas de un extremo.
- Dibujen una “V” Invertida en un extremo de las líneas paralelas, tocando los Extremos de las líneas.
- Desde la punta de la “V” bajen un poco y dibujen otras dos líneas paralelas que se extendieron hacia fuera.
- Dibujen una línea para conectar los extremos de estas últimas líneas paralelas.
- Dibuje un espiral perpendicular a estas líneas.

## ¿Cuál fue el resultado?

## Instrucciones 2ª vez (esta vez pueden preguntar)

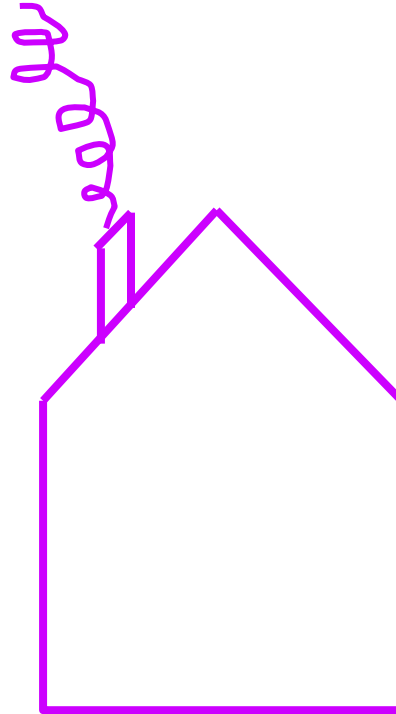
- Dibujen dos líneas paralelas.
- Dibujen una línea conectando las dos líneas paralelas de un extremo.
- Dibujen una “V” Invertida en un extremo de las líneas paralelas, tocando los Extremos de las líneas.
- Desde la punta de la “V” bajen un poco y dibujen otras dos líneas paralelas que se extendieron hacia fuera.
- Dibujen una línea para conectar los extremos de estas ultimas líneas paralelas.
- Dibuje un espiral perpendicular a estas líneas.

# ¿Cuál fue el resultado?

# Dinámica Líneas Paralelas

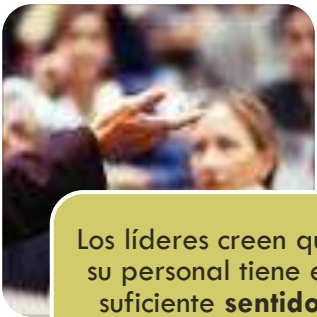
**¿Cual Fue la Diferencia entre  
Su primer dibujo y este dibujo?**

# Dinámica Líneas Paralelas



**Esta era nuestra meta**

# Conclusiones de la dinámica



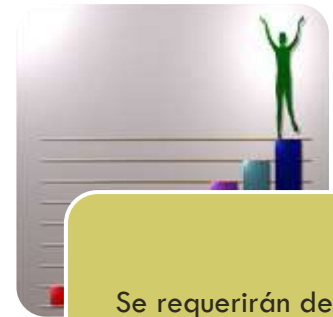
Los líderes creen que su personal tiene el suficiente **sentido común** como para entender y desarrollar las actividades que hay que realizar



En realidad las personas no tienen el mismo sentido común que sus líderes



El personal necesita comprender los planes de la empresa y solo así tendrán sentido los detalles.



Se requerirán de instrucciones específicas y claras de los detalles

# Líneas Paralelas

1. Seguir Instrucciones
2. Dibujar

¿Castigar es una  
forma de  
Retroalimentar?



# El castigo No funciona

El Castigo no retroalimenta pues no proporciona ningún medio de aprendizaje porque no supone ningún mecanismo de mejora.



Distrae pues el personal en lugar de enfocarse en su tarea se esta cuidando del castigo.



El personal tendera a esconder la improductividad por que tenderán a esconder sus errores para evitar ser victimas del castigo.



Es desmotivante para quien lo recibe, en adelante actuara por miedo y no porque este motivado

# Inhibidores de la retroalimentación



# ¿Por que es clave la Retroalimentación?

Se necesita retroalimentación **CONSTANTE** si los líderes pretenden que la gente les ayude en el logro de objetivos.

La gente necesita retroalimentación para saber si lo que están haciendo esta bien o mal hecho.

La retroalimentación es motivante.

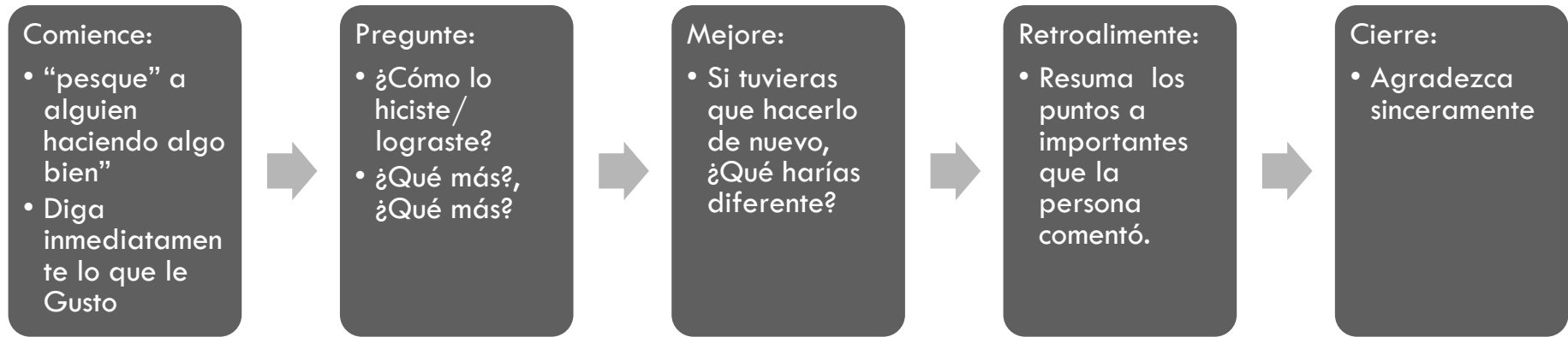


Diest<sup>®</sup>  
Consulting

# Dinámica

¿Cómo retroalimentar cuando las cosas salen bien?

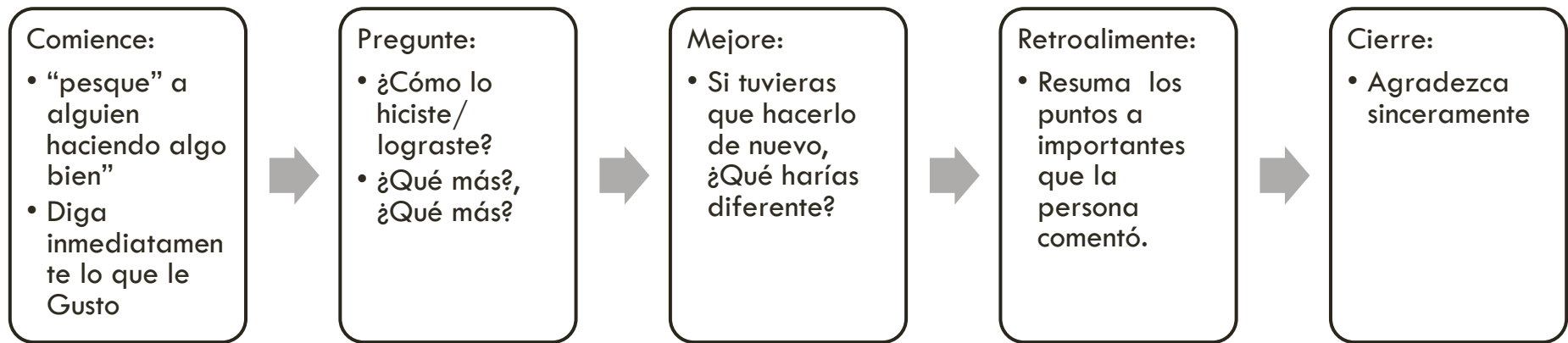
# “Pescar a alguien haciendo algo bien”



1. Enfóquese en lo positivo.
2. Haga que la persona hable.
3. Evite hablar de uno mismo.
4. Si ellos quieren agregar o corregir algo deles la oportunidad.
5. Ayude a distinguir las partes y pasos que hizo bien la persona.
6. Aumenta su competencia consciente.

# “Pescar a alguien haciendo algo bien”

!A practicar!



1. Enfóquese en lo positivo.
2. Haga que la persona hable.
3. Evite hablar de uno mismo.
4. Si ellos quieren agregar o corregir algo deles la oportunidad.
5. Ayuda a distinguir las partes y pasos que hizo bien la persona.
6. Aumenta su competencia consciente.

## Técnica: “Pescar a alguien haciendo algo bien”

- Es para reforzar algo que se hizo bien.
- No tiene aspectos negativos.
- Esta diseñada para detectar que esta haciendo bien la gente (competencia) y que esta sea consciente.
- La empresa se beneficia, ya que se crea un ambiente positivo.

**!Esta es una excelente herramienta!**

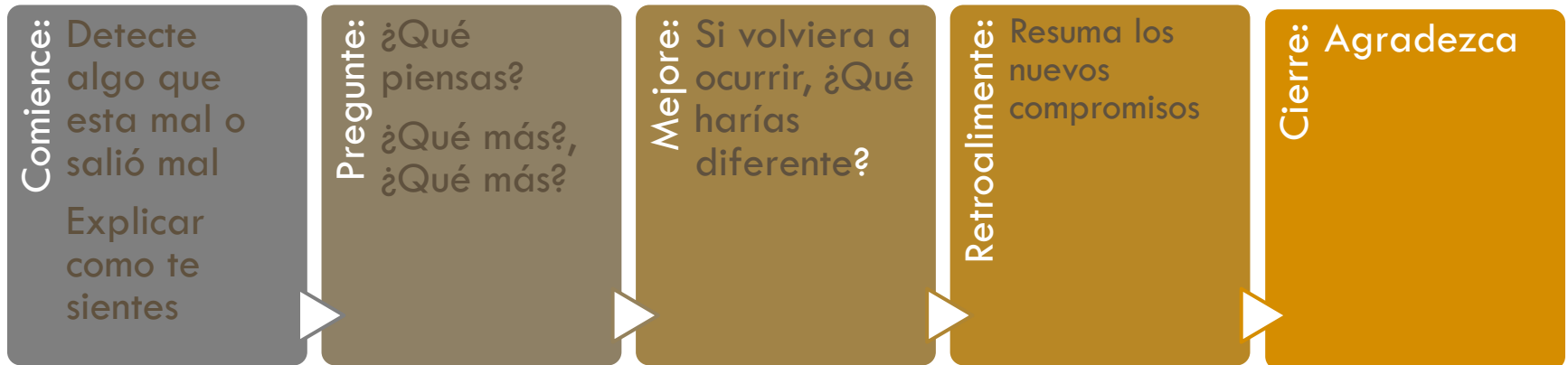


Diest<sup>®</sup>  
Consulting

# Dinámica

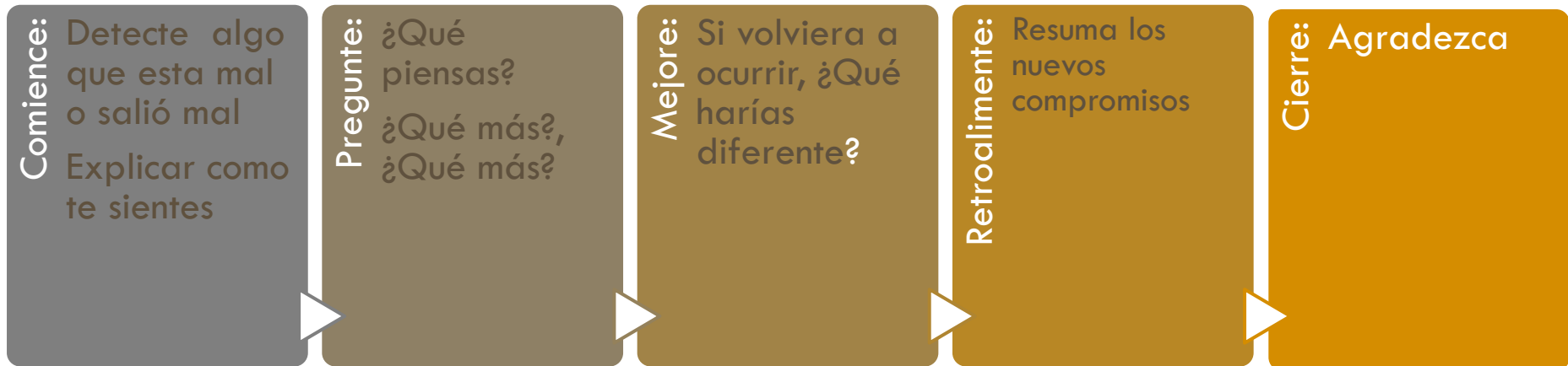
¿Cómo retroalimentar cuando las cosas salen mal?

# Técnica: “Apoyo Cuando Hay Incumplimiento”



1. Haz que la persona hable.
2. Ayuda a distinguir sus errores sin decírselos.
3. Evite poner de ejemplo a otros.
4. Debe resumir los nuevos compromisos.
5. No permita que “embarre” a otros.

# Técnica: “Apoyo Cuando Hay Incumplimiento”



1. Haz que la persona hable.
2. Ayuda a distinguir sus errores sin decírselos.
3. Evite poner de ejemplo a otros.
4. Debe resumir los nuevos compromisos.
5. No permita que “embarre” a otros.

**!A  
practicar!**

# Técnica: “Apoyo Cuando Hay Incumplimiento”

- EJERCICIO
- ¿Porque es importante para el empleado resolver sus propios problemas?
- ¿Porque es importante para el líder no resolver el problema?

# Resumen

- **La retro- alimentación es COMUNICACIÓN**
  - En un ambiente cambiante, la comunicación y la retro-alimentación constante son esenciales.
- **LA retro- alimentación DEBE SER CONSTANTE**
  - La retroalimentación continua ayuda a la gente a reconocer problemas tempranamente y a mantenerse dentro de lo planeado.
- **TODAS LAS PERSONAS Y SITUACIONES NECESITAN retro-alimentación**
  - Aunque el personal esté haciendo su trabajo bien, necesitan saber cómo lo están haciendo en comparación con sus objetivos.
- **DAR SOLO retroalimentación NEGATIVA TIENE RESULTADOS NEGATIVOS**
  - Dar retroalimentación sólo cuando hay errores o variaciones, produce que el personal no se enfoque en la tarea, sino en el impacto emocional negativo de la retroalimentación.
- **NO MEZCLE LA retroalimentación NEGATIVA CON POSITIVA**
  - Cuando se mezcla, la gente tiende a recordar la retroalimentación negativa.
- **LA GENTE ELABORA SU PROPIA retroalimentación**
  - En ausencia de la retroalimentación las personas tienden a elaborar la suya propia y las conclusiones a las que llega son por lo regular negativas.
- **LA retroalimentación MIXTA PROVOCA FRUSTRACIÓN E INACTIVIDAD**
  - La retroalimentación contradictoria hace que la gente se confunda y no pueda trabajar.

# ESTRATEGIA: Facultación, empoderamiento o empowerment

# Facultación / Empoderamiento / empowerment

- 1. Cada vez los negocios son más impredecibles.**
- 2. La Velocidad cada vez es mas alta.**
- 3. Como resultado, no se deben establecer reglas rígidas en áreas impredecibles.**
- 4. Las reglas rígidas causan problemas.**
- 5. Se requiere entonces empoderamiento, la capacidad de tomar decisiones en el momento.**

# ¿Que es EMPODERAR / FACULTAR?



- Es el acto de darle a la gente el ***Poder de actuar*** en respuesta a la necesidad de un cliente o para cumplir un objetivo.
- Significa depositar ***Confianza***, mostrarle a la gente que ustedes si quieren Que actúen independientemente, ***Sirvan a los Clientes*** y que cuentan con la ***libertad de acción*** para cumplir con los objetivos.

# “Ejercicio”

- **¿Cuáles reglas, procesos o políticas tenemos que entorpecen las decisiones por parte de nuestro personal?**

# FACULTACIÓN

Obstáculos para empoderar

## Elimine las Trabas

- Identifique los cambios en las políticas que ayudarán a los empleados a servir mejor a los clientes, luego obtenga la aprobación de la alta gerencia.

## Identifique las oportunidades de tomar decisiones

- Enséñeles a los empleados las ocasiones en que pueden “quebrar las reglas” y dele publicidad a quienes lo hagan.

## Comunique Facultación

- Comunique enfáticamente a sus colaboradores que ellos no sólo tienen la libertad para hacer lo que sea necesario para retener a un cliente, sino que esperan que usen esa libertad de acción.

## Disminuya la pirámide de decisión

- Dele la responsabilidad al nivel jerárquico mas bajo posible, esto facilitara el uso de autoridad por los empleados.

# FACULTACIÓN

Obstáculos para empoderar

## Transmita un sentimiento de seguridad

- Los empleados deben saber que no serán despedidos si cometen errores y que está bien cometer errores en el proceso de lograr la satisfacción del cliente.

## Dele a los empleados una justificación para tomar decisiones

- Comuníquese a sus empleados su “misión” dentro de la compañía. Cada quien necesita una razón para cambiar.

## Provea normas a sus empleados

- Dele a los empleados normas claras y generales, de modo tal que tengan un espacio para maniobrar y pensar creativamente.

# Claves que permiten el EMPODERAMIENTO

- Definir claramente que las necesidades del cliente interno y externo están primero.
- Alentar a la gente a actuar para satisfacer esas necesidades.
- Permita que se cometan errores. La manera mas rápida de aprender y crecer es fracasando y capitalizando los errores.
- No castigar, agradece por tomar la iniciativa
- !Retroalimente!: Utilice las técnicas de retroalimentación.

# Cuatro Obstáculos para FACULTAR



**1. NO CONFIAMOS EN LOS EMPLEADOS.**

**2. NO CONFIAMOS EN LOS CLIENTES.**

**3. LOS EMPLEADOS NO ESTÁN DISPUESTOS A TOMAR RIESGOS.**

**4. NOS SENTIMOS TEMEROSOS DE EMPODERAR.**

# “Ejercicio”

**1. ¿Cuáles de los anteriores obstáculos Tenemos en nuestra empresa?**

- No confiamos en los empleados.
- No confiamos en los clientes.
- Los empleados no están dispuestos a tomar riesgos.
- Nos sentimos temerosos de empoderar.

**2. ¿Cómo podríamos erradicar estos obstáculos?**

# La empoderamiento promueve El involucramiento



Cuando a la gente se le da  
responsabilidad en su área  
dentro del negocio:  
**“El Involucramiento  
ocurre”**

Cuando Transferiremos el poder  
en la toma de decisiones:

- Mostramos un mayor sentido de pertenencia.
  - Tenemos más iniciativa.
- Nos sentimos orgullosos de su desempeño.
  - Hay mas motivación

# Empoderamiento

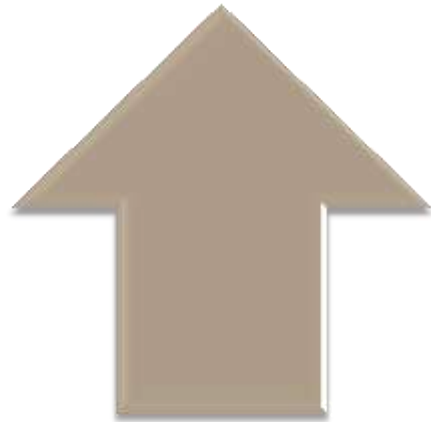
Siempre Observe su equipo para identificar Obstáculos

- No lo sabía
- Me meteré en problemas
- No es mi trabajo
- No es mi área
- Va contra las reglas
- No me importa

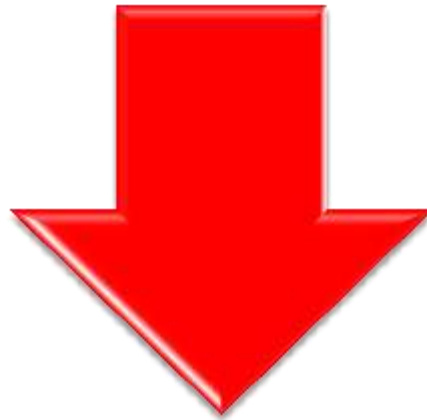
Concede permiso y protección

Acepte errores, ayuda a lograr la competencia consciente

# LA FACULTACIÓN Se construye y se Supervisa



El líder, sirve  
a su gente



Al jefe, la  
gente le  
sirve



“Entre mejor retroalimente a mi personal mayor será su competencia consciente. Entre más competente consciente sea más facultado estará y mas motivado será”

-Hugo Becerra



“Cuando los colaboradores son **FACULTADOS**, el **VERDADERO** papel del jefe es **SERVIR** al colaborador y el **PROPÓSITO** del colaborador se convierte en **CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS.**”



ESTRATEGIA:  
'El corredor de  
los sueños'

# El corredor de los sueños

- o Objetivo: Fortalecer la liga trabajo – deseos, trabajo que vale la pena
- o ¿Cómo funciona?
  - o En la pared de mayor transito en la empresa, se instala ‘el corredor de los sueños’.
  - o A cada persona se le entrega un cuadro tamaño carta.
  - o Se pide a cada persona que coloque en ese cuadro su o sus sueños que pretende lograr mediante su trabajo (ej. Imágenes, dibujos, etc., viaje, auto, casa, hijos graduándose, etc..)
- o Esto permite:
  - o Vincular e integrar al personal.
  - o Motivar a la gente a progresar.
  - o Utilizarlo como herramienta motivacional.

# ESTRATEGIA: 'Programa empresa- familia'

Hugo  
Becerra



# La pared del héroe

- o Objetivo: Fortalecer la liga reconocimiento – familia, aumentar el sentido de permanencia, aumentar la responsabilidad.
- o ¿Cómo funciona?
  - o En alguna pared de la empresa se establece un tablero.
  - o En este tablero estarán las fotografías de los ‘héroes de la semana’
  - o Para ser ‘héroe de la semana’:
    - o Realizar un acto heroico. Formar comité.
    - o Tipos de ‘actos heroicos’
      - o Doblar turno, exceder las expectativas de los clientes, generación una idea creativa fabulosa, trabajar fuera del horario de trabajo, proponer y desarrollar una idea de ahorro de costos, conclusión exitosa de proyecto, cumplimiento de indicadores, etc..
  - o Premiación:
    - o Invitación a la familia del colaborador.
    - o Entrega de certificado de cine o de comida.
    - o Fotografía de toda la familia y su colocación en la pared del héroe.



# ESTRATEGIA: 'Certificación'

# Certificación

- o Objetivo: Reconocimiento de aptitudes.
- o ¿Cómo funciona?
  - o Desarrolle una metodología para certificar internamente los procesos en los que interviene cada puesto.
  - o Genere una evaluación y un indicador de satisfacción cliente interno – proveedor interno.
  - o Premiación:
    - o Invitación a la familia del colaborador.
    - o Entrega de certificado de cine o de comida.
    - o Entrega de trofeo o placa de ‘certificación en ...’)
    - o Fotografía de toda la familia y su colocación en la pared del héroe.



ESTRATEGIA:  
'¿Quién se llevo  
mi queso?

# ¿Quién se llevo mi queso?

- o Objetivo: Reconocimiento a ideas
- o ¿Cómo funciona?
  - o Desarrolle una metodología para provocar que el personal implemente ideas innovadoras.
  - o Forme un comité de aprobación y evaluación de ideas.
  - o Premiación:
    - o Invitación a la familia del colaborador.
    - o Entrega de una rueda de queso.
    - o Entrega del libro ¿Quién se llevo mi queso?
    - o Fotografía de toda la familia y su colocación en la pared del héroe.



# ESTRATEGIA: Proyectos F.I.R.E.

# Proyectos F.I.R.E.

- o Objetivo: Desarrollo de proyectos, mayor responsabilidad
- o ¿Cómo funciona?
  - o Cada departamento desarrollara un proyecto FIRE:
    - o Fortalecer: proyecto que fortalezca alguna actividad critica del departamento, busca hacer las cosas aun mejor.
    - o Innovación: proyecto que desarrolle una actividad totalmente nueva.
    - o Reducir: proyecto busque reducir algo. Puede ser tiempo, costos, desperdicio, etc..
    - o Eliminar: proyecto que busque eliminar algo. Pueden ser procesos inútiles, formatos, etc..
  - o Forme un comité de seguimiento y evaluación del proyecto.
  - o Premiación:
    - o Invitación a la familia del colaborador.
    - o Fotografía de toda la familia y su colocación en la pared del héroe.
    - o Certificado de regalo.



# ESTRATEGIA: Capacitación

# Programa Integral de Capacitación (PIC)

- El desarrollo de un plan efectivo de capacitación es necesario para:
  - Asegurar que todos los procesos son entendidos.
  - Asegurar que los valores y filosofía de la empresa son entendidos.
  - Asegurar el desarrollo de 'cantera'.
  - Asegurar el crecimiento del personal y su motivación.
- Puede partir de las siguientes fuentes:
  - Resultados de los indicadores.
  - Resultados de auditorías.
  - Resultados de las evaluaciones de desarrollo personal o de desempeño.
  - Estrategias.
  - Plan de detección de necesidades de capacitación (DNC).

# Programa Integral de Capacitación (PIC)

◦ Debe contemplar 4 tipos de capacitación:

Capacitación  
Inductiva

Capacitación  
inicial al  
personal de  
nuevo ingreso

Capacitación técnica

Capacitación en  
los distintos  
temas propios  
del puesto y de  
la operación de  
la empresa

Capacitación  
formativa y del  
desarrollo personal

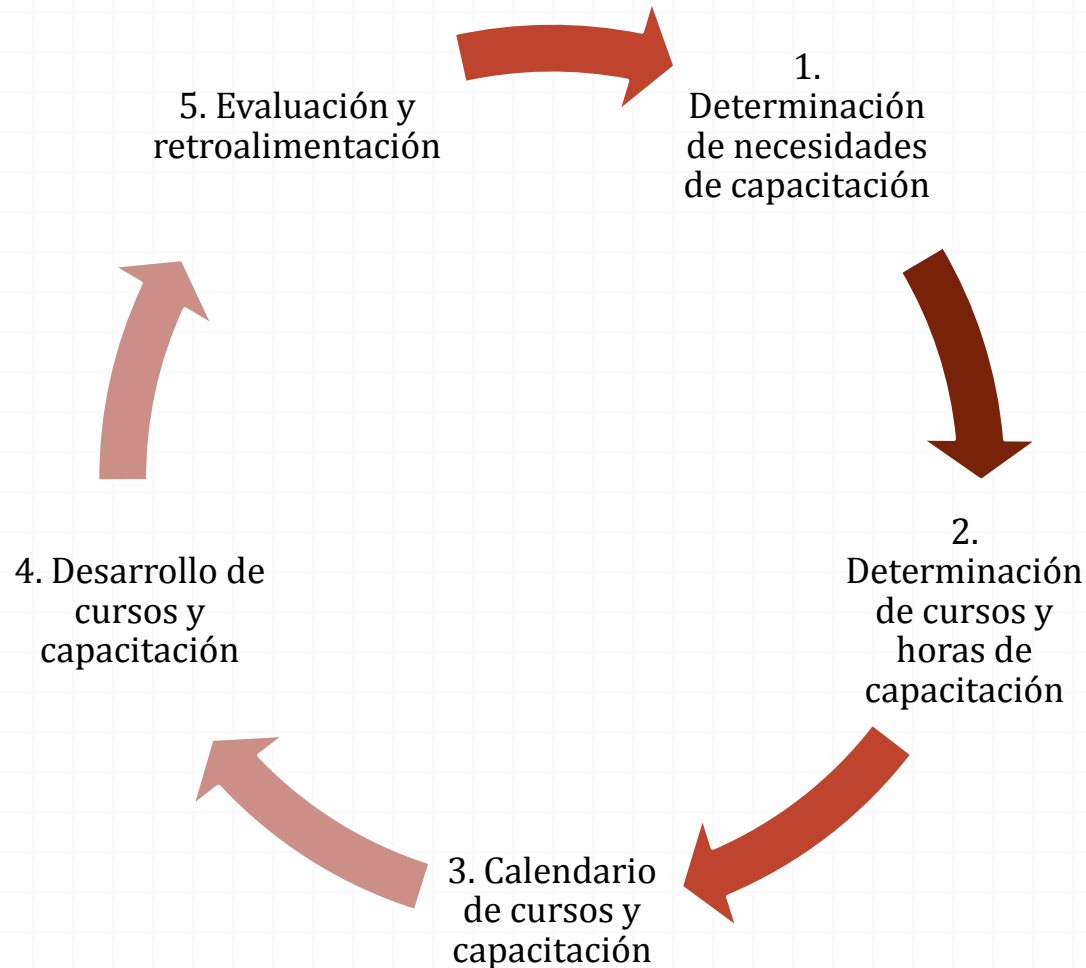
Desarrollo de  
habilidades  
personales  
como el  
liderazgo,  
comunicación,  
etc..

Capacitación  
ideológica y de  
filosofía de la  
empresa

Entendimiento  
del origen de la  
empresa,  
visión, misión y  
valores

# Programa Integral de Capacitación (PIC)

o Para organizar el PIC, desarrolla el siguiente proceso cíclico:



- Los ciclos pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

# DNC (detección de necesidades de capacitación)

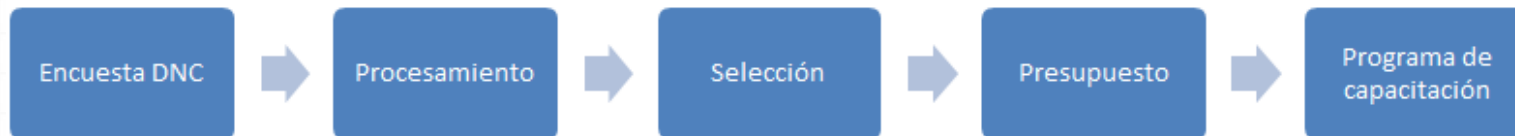
## Análisis de competencias para programas de capacitación

Detección de Necesidades de Capacitación



### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE	XYZ
REFERENCIA	XYZ



# DNC (detección de necesidades de capacitación)

## DESARROLLO DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA



XYZ

XYZ

### Capacitación técnica

¿Cuales consideras los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar tu trabajo con mayor productividad?

¿Si usted tuviera la tarea de organizar y administrar esta empresa, en que se entrenaría?

¿Si usted fuera el Cliente de esta organización, en que temas deberíamos estar entrenados?

### Capacitación ideológica y de filosofía de la empresa

¿Para entender, ideología y valores de XYZ - XYZ, en que deberíamos estar entrenados?

¿Para entender los procesos de trabajo y reglas del negocio, que deberíamos conocer mas?

### Capacitación formativa y del desarrollo personal

¿Si usted estuviera a cargo de un grupo de personas, que tipo de entrenamiento necesitaría usted?

¿Al analizar el comportamiento y desempeño de sus compañeros de trabajo, en que los entrenaría?

# DNC (detección de necesidades de capacitación)

## Detección de Necesidades de Capacitación

XYZ



¿Cual es tu Puesto? >

**Ayúdanos a encontrar las necesidades de capacitación en nuestra empresa contestando las siguientes preguntas:**

- 1 ¿Cuales consideras los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar tu trabajo con mayor
- 2 ¿Si usted tuviera la tarea de organizar y administrar esta empresa, en que se entrenaría?
- 3 ¿Si usted fuera el Cliente de esta organización, en que temas deberíamos estar entrenados?
- 4 ¿Para entender, ideología y valores de XYZ - XYZ, en que deberíamos estar entrenados?
- 5 ¿Para entender los procesos de trabajo y reglas del negocio, que deberíamos conocer mas?
- 6 ¿Si usted estuviera a cargo de un grupo de personas, que tipo de entrenamiento necesitaría usted?
- 7 ¿Al analizar el comportamiento y desempeño de sus compañeros de trabajo, en que los entrenaría?

# DNC (detección de necesidades de capacitación)

## Análisis de competencias



	Areas	tipo	total	%	Pareto
1	Entrenamiento, capacitación & Desarrollo	Formativo	49	13.61%	100%
2	Servicio y satisfacción de Clientes	Formativo	47	13.06%	67%
3	Motivación, actitud, disciplina y superación personal	Formativo	34	9.44%	58%
4	Valores, politicas, mision y vision de la empresa	Inductivo	26	7.22%	50%
5	Administracion	Tecnico	24	6.67%	44%
6	Trabajo en equipo	Formativo	23	6.39%	37%
7	Procesos de cocina, alimentos y bebidas	Tecnico	20	5.56%	32%
8	Calidad y mejora continua	Formativo	18	5.00%	27%
9	Conocimiento de los procesos de las diferentes areas de la empresa	Tecnico	15	4.17%	23%
10	Manejo de personas, Grupos y equipos	Formativo	14	3.89%	19%
11	Ventas y sus Técnicas	Formativo	13	3.61%	15%
12	Relaciones humanas e interpersonales	Formativo	10	2.78%	12%
13	Liderazgo	Formativo	10	2.78%	9%
14	Costos	Tecnico	7	1.94%	8%
15	Produccion	Tecnico	7	1.94%	6%
16	Conocimiento de reglas a través de señalamientos visuales y escritos	Tecnico	7	1.94%	4%
17	Inventarios	Tecnico	4	1.11%	3%
18	Finanzas / Análisis financiero / Contabilidad	Tecnico	4	1.11%	1%
19	Recursos humanos	Tecnico	4	1.11%	0%
20	Competencia (estudio, etc.)	Tecnico	4	1.11%	-1%
21	Habilidad de palabra y dicción	Formativo	3	0.83%	0%
22	Productividad	Formativo	3	0.83%	0%
23	Estrategias de Mercadeo	Tecnico	3	0.83%	0%
24	Aloha	Tecnico	3	0.83%	0%
25	Foodtrack	Tecnico	2	0.56%	0%
26	Negociación y negocios internacionales	Formativo	1	0.28%	0%
27	Administracion del tiempo	Formativo	1	0.28%	0%
28	Comunicación & Relaciones publicas	Formativo	1	0.28%	0%

# Calendario

#	Curso	Temario general	horas	Áreas y quienes deben participar										Presupuesto	
				Dirección general	Dir. Adm. y finanzas	Dir Operativa	Sistemas	Compras	MKT	RH	Proyectos	Gerentes ES	Staff operativo		Staff administrativo
1	!Actitud y Sensibilización al Cambio!	Aumentar la competencia consiente sobre la liga actitud – éxito y su impacto en el desempeño personal y sus resultados en una organización y en la vida. Sensibilizar a los integrantes sobre la necesidad de las organizaciones de cambiar y adaptarse a nuevas culturas de trabajo, nuevos retos, etc..	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6,000
2	Integración	Taller diseñado para integrar a equipos de trabajo y diferentes áreas y departamentos	3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3,000
3	Liderazgo de equipos facultados en Servicio al cliente	Seminario de preparación del líder sobre actitudes, técnicas y conocimientos para convertirse en un líder que trasciende. Herramientas esenciales para retroalimentar, facultar y trabajar en equipo. Herramientas esenciales de servicio para gestionar y liderar equipos de trabajo	9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			9,000
4	El servicio es primero	Curso de 12 técnicas de fortalecimiento del servicio.	12										✓	✓	12,000
<b>GRAN TOTAL</b>			<b>30</b>												<b>30,000</b>

# Cronograma

#	Curso	horas	día propuesto									
			10-abr-13 mier	11-abr-13 juev	12-abr-13 viernes	17-abr-13 mier	18-abr-13 juev	19-abr-13 viernes	23-abr-13 mar	25-abr-13 juev	26-abr-13 viernes	
1	!Actitud y Sensibilización al Cambio!	6	15 a 18 hrs	15 a 18 hrs								
2	Integración	3			15 a 18 hrs							
3	Liderazgo de equipos facultados en Servicio al cliente	9				15 a 18 hrs	15 a 18 hrs	15 a 18 hrs				
4	El servicio es primero	12							8:30 a 12:30	8:30 a 12:30	8:30 a 12:30	
total horas		30										

# ESTRATEGIA: Sistema de remuneración por resultados

Hugo  
Becerra



Business Knowledge  
INSTITUTE



# Paso 1: Indicadores

- o Objetivos del sistema de indicadores:
  - o Debe proveer un proceso mediante el cual se promueva la alineación de los distintos departamentos con la estrategia general de la empresa.
  - o Debe ofrecer una manera para que su empresa amplíe sus perspectivas en sus decisiones estratégicas y su impacto en las finanzas, clientes, procesos, personal, mercado, etc..
  - o Debe tomar en cuenta mediciones financieras y no financieras, mejoras internas, resultados pasados y requerimientos actuales para desarrollar el desempeño futuro.
  - o Debe proveer un medio para comunicar la estrategia a través y hacia toda la organización.
  - o Medir de un modo sistemático la realización de las acciones, proponiendo acciones correctivas oportunas.
  - o Provee información para generar un sistema de incentivos y desincentivos.

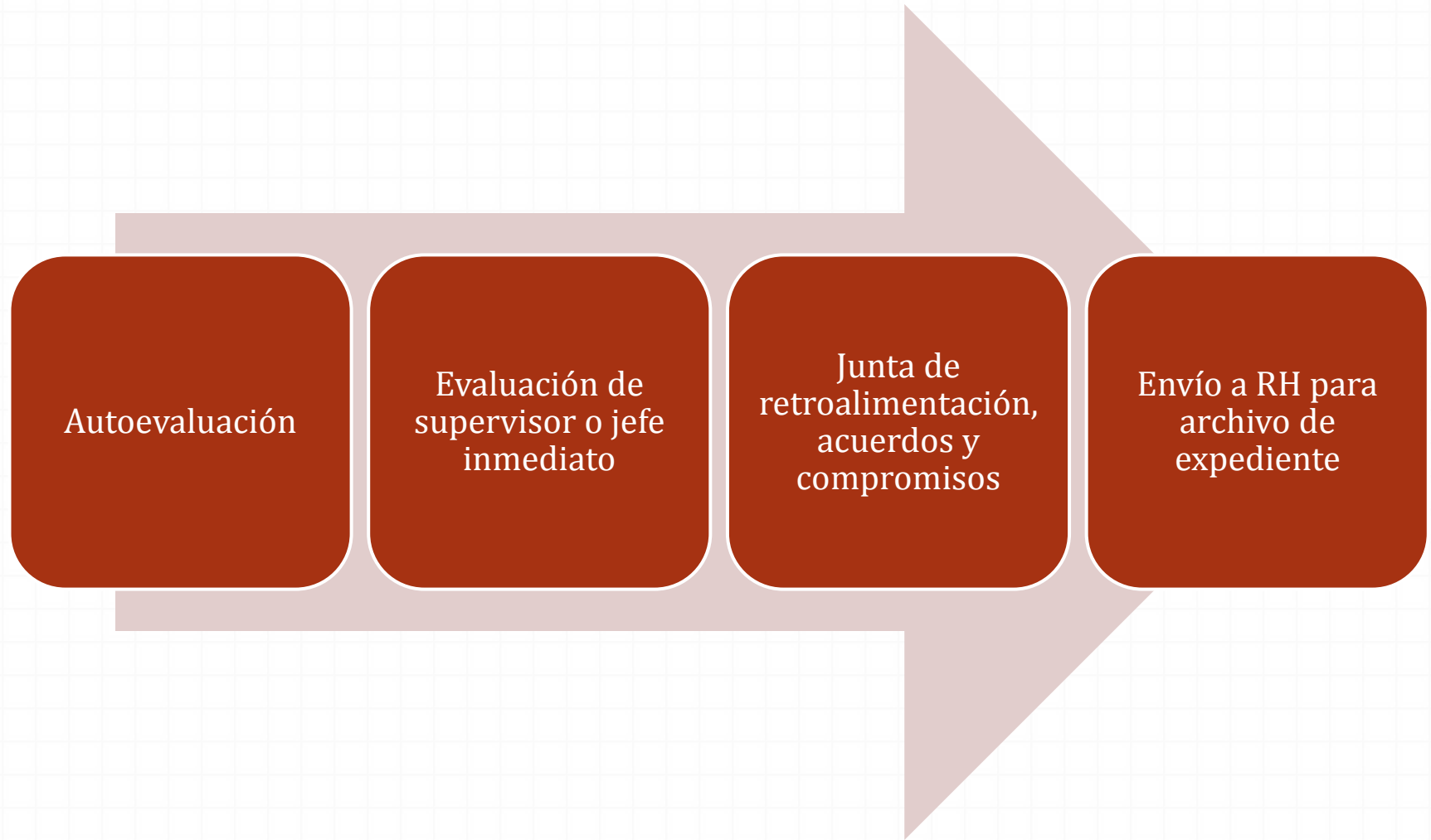
# Paso 1: Indicadores

- o Cada departamento debe establecer sus indicadores críticos, KPIs (key performance indicators) o Performanceboards.
- o Desarrollo:
  1. Diseñe indicadores que midan el desempeño del departamento, estos deben estar alineados a la estrategia de la empresa.
  2. Implemente un método visual (tableros de desempeño). Una vez estipulados y asignados los diferentes tipos de indicadores y su frecuencia se debe contar con un tablero o algún método gráfico que represente el avance de los indicadores hacia la meta propuesta.
  3. Planes de acción:
    - o Dependiendo de los resultados y análisis de los indicadores se generan planes de acción muy concretos para mejorarlos. Dichos planes deben incluir quienes lo llevarán a cabo y para cuando.

# Paso 2: Evaluaciones de Desempeño

- o Las evaluaciones de Desempeño o de Desarrollo personal tienen como objetivo:
  - o La retroalimentación efectiva del personal.
  - o El reconocimiento de los esfuerzos del personal.
  - o Asegurar que todos los procesos son entendidos.
  - o Asegurar que los valores y filosofía de la empresa son entendidos.
  - o Asegurar el desarrollo de 'cantera'.
  - o Asegurar el crecimiento del personal.
- o Las áreas a evaluar principalmente son:
  - o Indicadores
  - o Actividades y competencia
  - o Habilidades personales clave
  - o Cualidades principales
  - o Ética y conducta

# Proceso de las Evaluaciones de Desempeño



# Proceso de las Evaluaciones de Desempeño

## EDP> EVALUACIÓN DE DESARROLLO PERSONAL

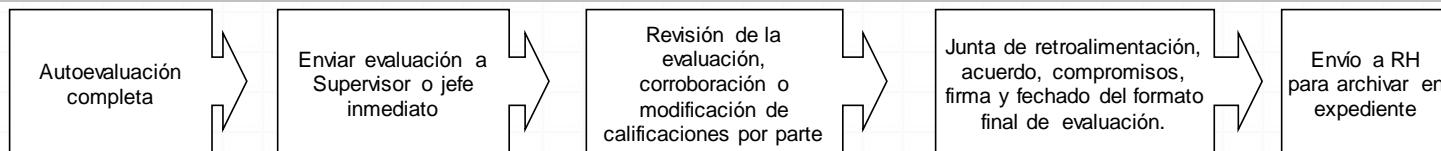


NI NOMBRE>	Fecha>
Empresa>	UPERVISOR INMEDIATO>

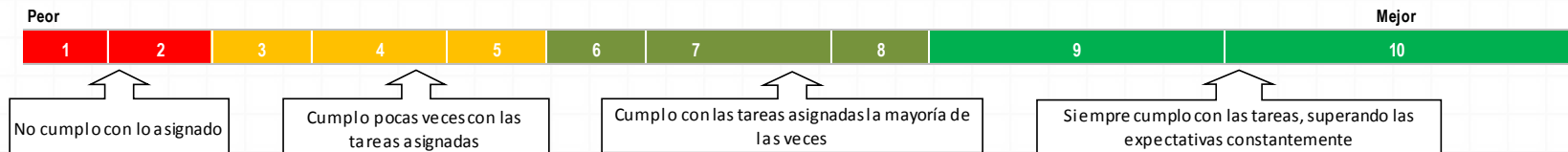
### INSTRUCCIONES

- 1 Esta es una autoevaluación, favor de llenarla según las siguientes instrucciones.
- 2 La finalidad de este documento es que usted conozca sus fortalezas y debilidades y plantee acciones para desarrollarse. Por ello debe ser crítico y objetivo para evaluarse en cada una de las preguntas. En la columna con encabezado "AUTO" deberá auto evaluarse con una escala del 1 al 10.
- 3 En la columna de "RETROALIMENTACION" **debe** hacer en todos los casos un comentario o detalles específicos de porque se puso esa calificación.
- 4 En todos los casos, **debe** proponer acciones de mejora y compromisos en la columna de "ACCIONES DE MEJORA"
- 5 Por favor, guarde este formato en sus documentos utilizando la siguiente sintaxis:  
-(SU NOMBRE)-(SU PUESTO)-(MES Y AÑO) > (ejemplo: -AGAPITO LOPEZ- SUPERVISOR -01/2012.xls)
- 6 Una vez que se haya completado totalmente, favor de enviarlo a la persona a la que usted reporta vía e-mail.
- 7 El supervisor inmediato revisará su autoevaluación y sus calificaciones. Es posible que el supervisor inmediato cambia algunas de las calificaciones.
- 8 El supervisor inmediato y la persona evaluada deben revisar juntos la evaluación. Los dos deben firmar y fechar un formato impreso.
- 9 El supervisor inmediato debe mandar el formato firmado a RH para ser archivado, documentado y capturado en PEA.

### Proceso de evaluación



### TABLA DE CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN



# Proceso de las Evaluaciones de Desempeño

		Auto	Eval	RETROALIMENTACIÓN	ACCIONES DE MEJORA
<b>A</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>9.0</b>	<b>8.3</b>		
1	Margen de utilidad bruta contra meta	8	10		
2	Ventas contra meta	9	8		
3	Exactitud de inventarios	10	7		
<b>B</b>	<b>ACTIVIDADES Y COMPETENCIA</b>	<b>7.7</b>	<b>8.0</b>		
4	Conocimiento de los procedimientos de servicio, operación y cocina	6	8		
5	Conocimiento costos y su análisis	8	8		
6	Capacidad Analítica	9	8		
<b>C</b>	<b>HABILIDADES PERSONALES CLAVE</b>	<b>10.8</b>	<b>11.2</b>		
	<i>Experiencia Técnica</i>	<i>9.0</i>	<i>9.0</i>		
7	Usa conocimientos técnicos efectivamente.	10	9		
8	Busca la forma de desarrollar sus habilidades.	9	9		
9	Es profesional en la presentación de su trabajo	8	9		
	<i>Iniciativa</i>	<i>7.7</i>	<i>9.0</i>		
10	Demuestra entusiasmo y constancia	8	9		
11	Pone empeño en lograr sus objetivos	7	9		
12	Propone soluciones a problemas.	8	9		
	<i>Relaciones y comunicación efectiva.</i>	<i>6.7</i>	<i>7.3</i>		
13	Demuestra muy buena actitud.	6	7		
14	Maneja los conflictos efectivamente.	5	7		
15	Trabaja en Equipo.	9	8		
	<i>Supervisión efectiva y desarrollo del personal a su cargo.</i>	<i>9.0</i>	<i>8.3</i>		
16	Planea adecuadamente las evaluaciones de su personal	10	9		
17	Realiza evaluaciones efectivas.	8	8		
18	Reconoce y Promueve al mejor personal.	9	8		
<b>D</b>	<b>CUALIDADES PERSONALES</b>	<b>8.7</b>	<b>9.0</b>		
19	Es puntual en sus entradas y salidas, así como en asistencia a juntas	10	10		
20	Responsabilidad	7	8		
21	Participa activamente en programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo	9	9		
<b>E</b>	<b>ÉTICA Y CONDUCTA</b>	<b>8.7</b>	<b>8.0</b>		
22	Respeto hacia los demás	10	9		
23	Integridad propia	9	8		
24	Voluntad de Servicio	7	7		
	<b>TOTAL</b>	<b>9.0</b>	<b>8.9</b>		

# Paso 3: Sistema de Incentivos y desincentivos

- o El modelo tradicional esta basado en la idea de que los buenos equipos deben de estar motivados por buenos incentivos.
- o Sin embargo hemos visto ya en la práctica, que los equipos exitosos y consolidados deben de ser motivados por INCENTIVOS Y DESINCENTIVOS.
- o Por ello, cada jugador del equipo debe tener un buen 'porcentaje de bateo' para poder permanecer en el equipo.

# Sistema de Incentivos y desincentivos



## Incentivos

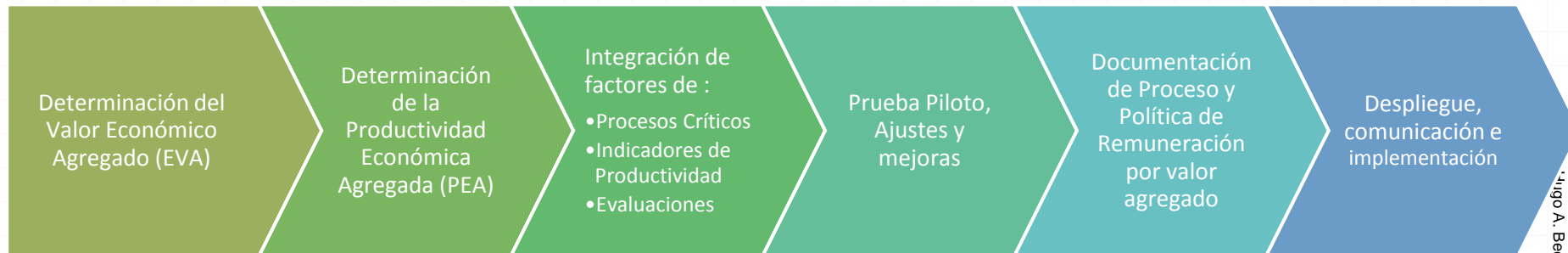
- Para acciones que Generan valor

## Desincentivos

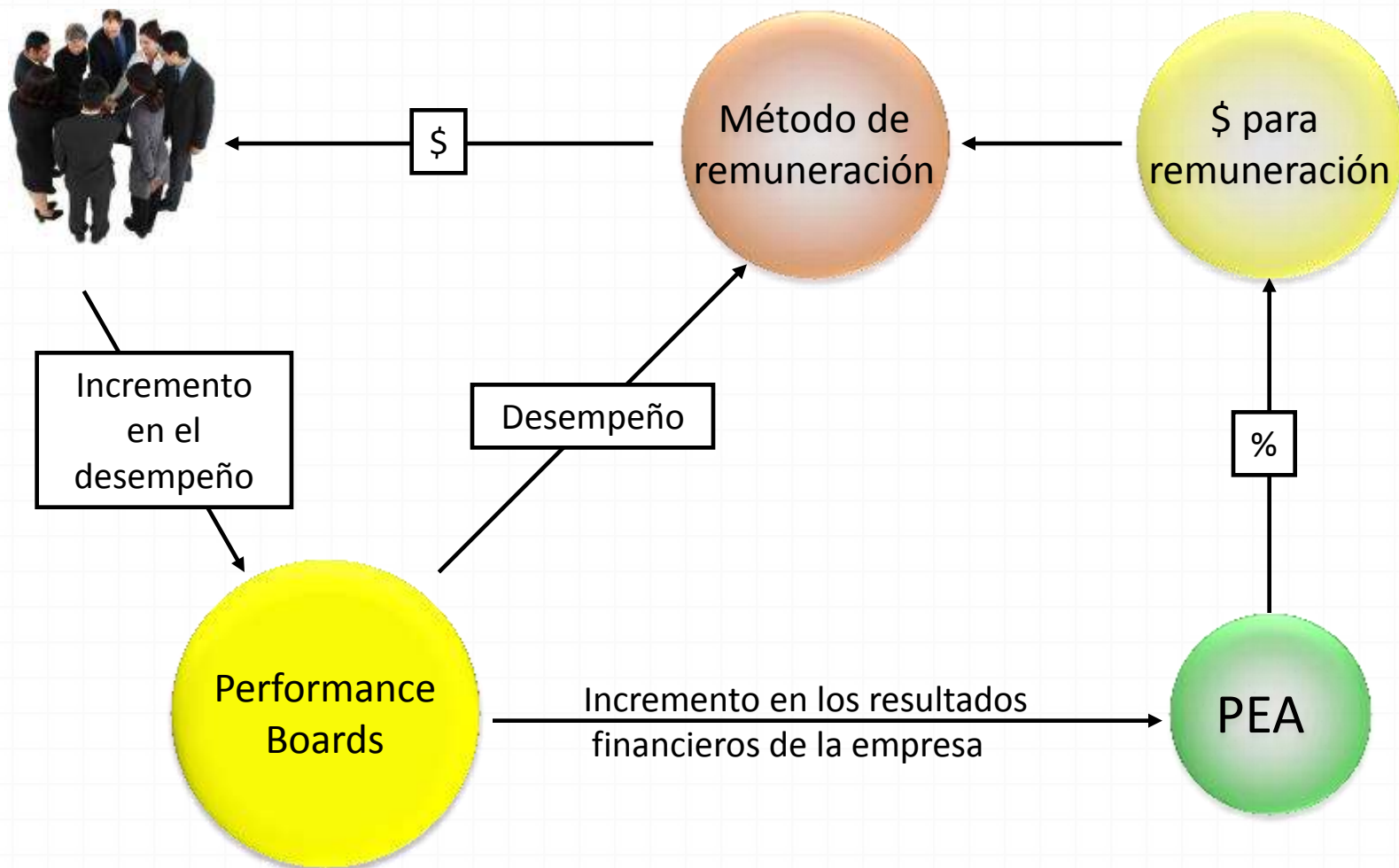
- Para acciones que Restan valor

# Alineación y Métodos de Remuneración por Valor Agregado

- La clave es desarrollar un método de remuneración por valor agregado donde se alinee:
  - La productividad del personal
  - Generación de valor agregado en la empresa
- Para ello, debemos seguir este proceso:



# Como funciona un método por valor agregado



# Ejemplo de desincentivos

- o Provoque a través de desincentivos que las cosas sucedan, por ejemplo:
  - o Programa de Líderes 123: cada puesto de liderazgo debe desarrollar al menos 2 líderes bajo su cadena de mando que:
    - o Dominen las actividades de él.
    - o Que fácilmente lo puedan sustituir.
    - o Se evalúa esto y tiene un gran porcentaje en sistema de remuneración
  - o Permanencia de Talento 20/70/10.
    - o El 20% del personal con el mejor desempeño obtiene un % más alto a costa del 70/10
    - o El 10% del personal con el peor desempeño no obtiene remuneración por valor agregado, además tiene un trimestre para subir al menos al 70%.

**Serie de Desarrollo Gerencial**

# MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

Hugo Alberto Becerra Espinoza

Hugo Alberto Becerra Espinoza

Cel: [521] (656) 199.8976

[hugo@diestconsulting.com](mailto:hugo@diestconsulting.com)

[www.diestconsulting.com](http://www.diestconsulting.com)



**!Muchas Gracias!**