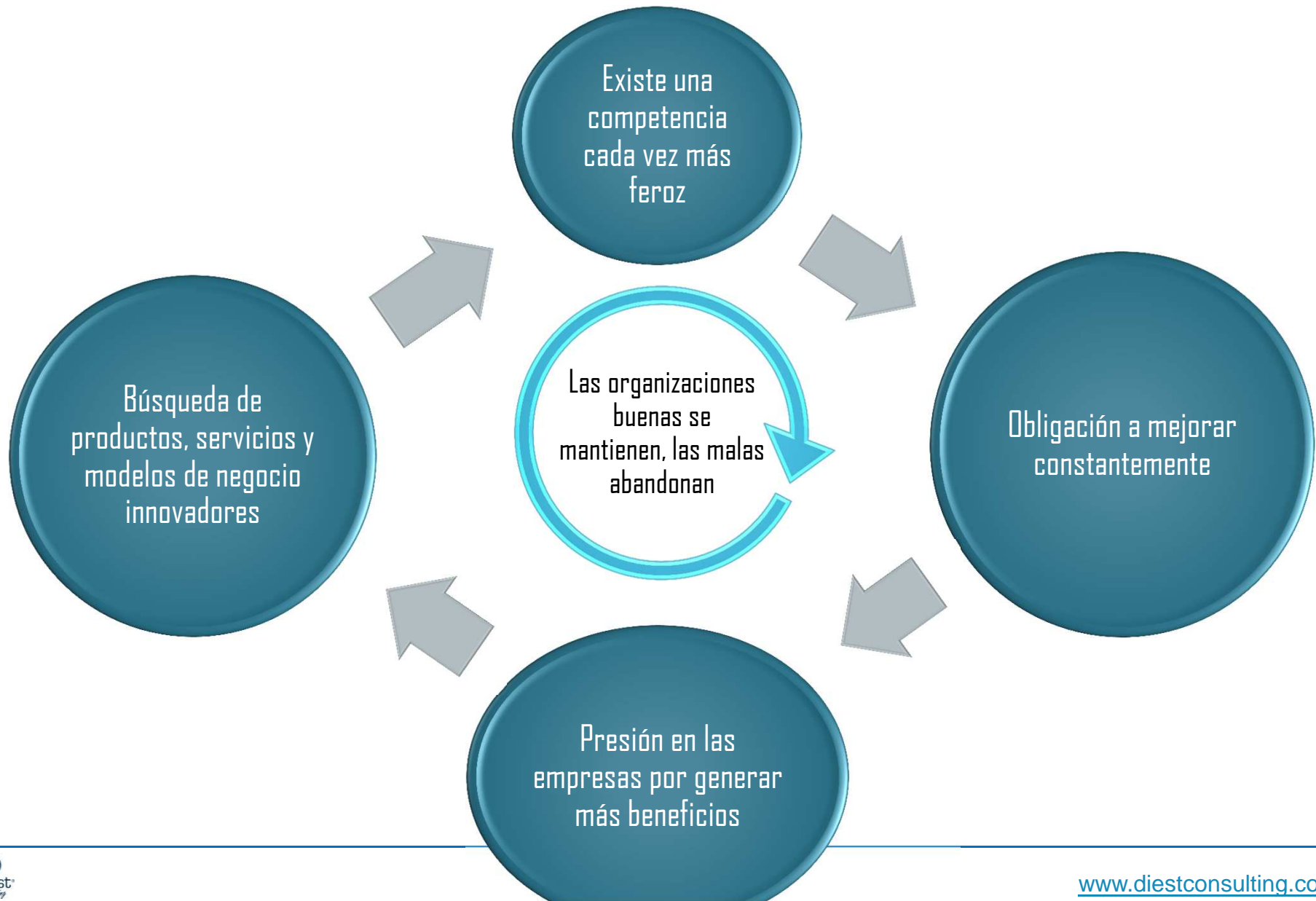


# El Entorno Actual de Los Negocios

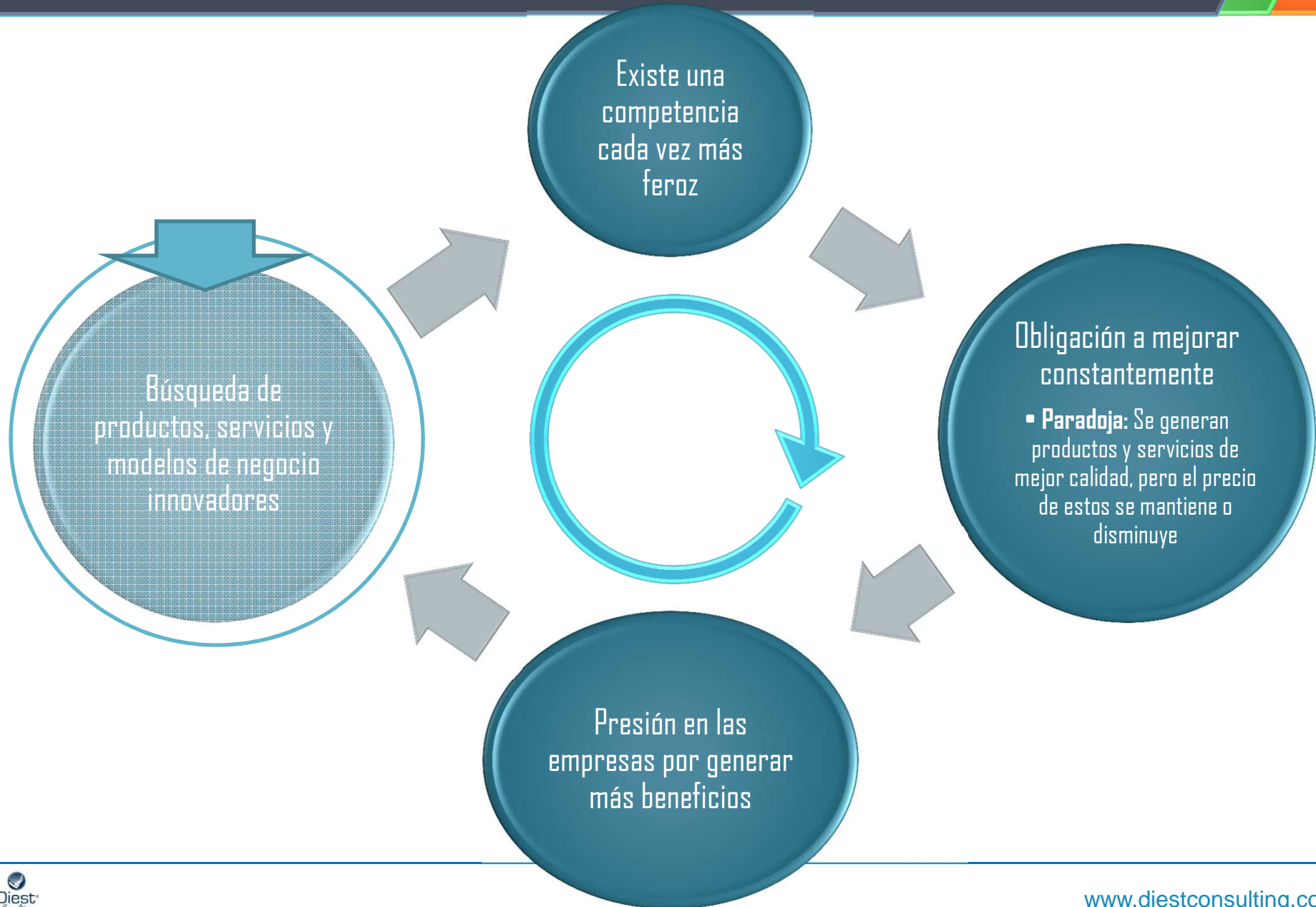
“Lo grave es que estamos en el siglo XXI con organizaciones diseñadas en el siglo XIX para que funcionaran en el siglo XX.”

- Michael Hammer

# El Entorno Actual de Las Organizaciones



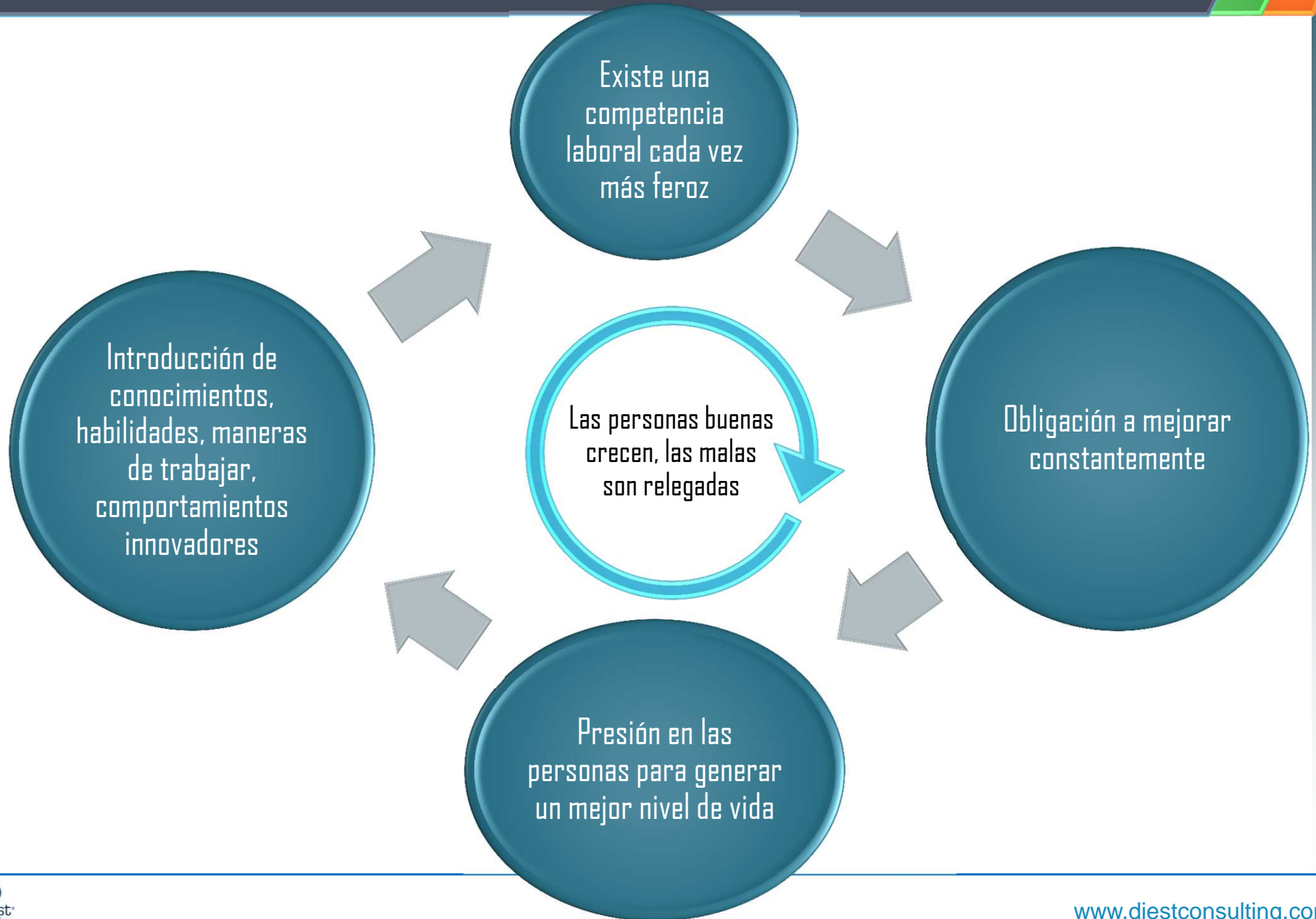
# ¿Dónde esta entonces la ventaja competitiva?



# Búsqueda de productos y servicios innovadores

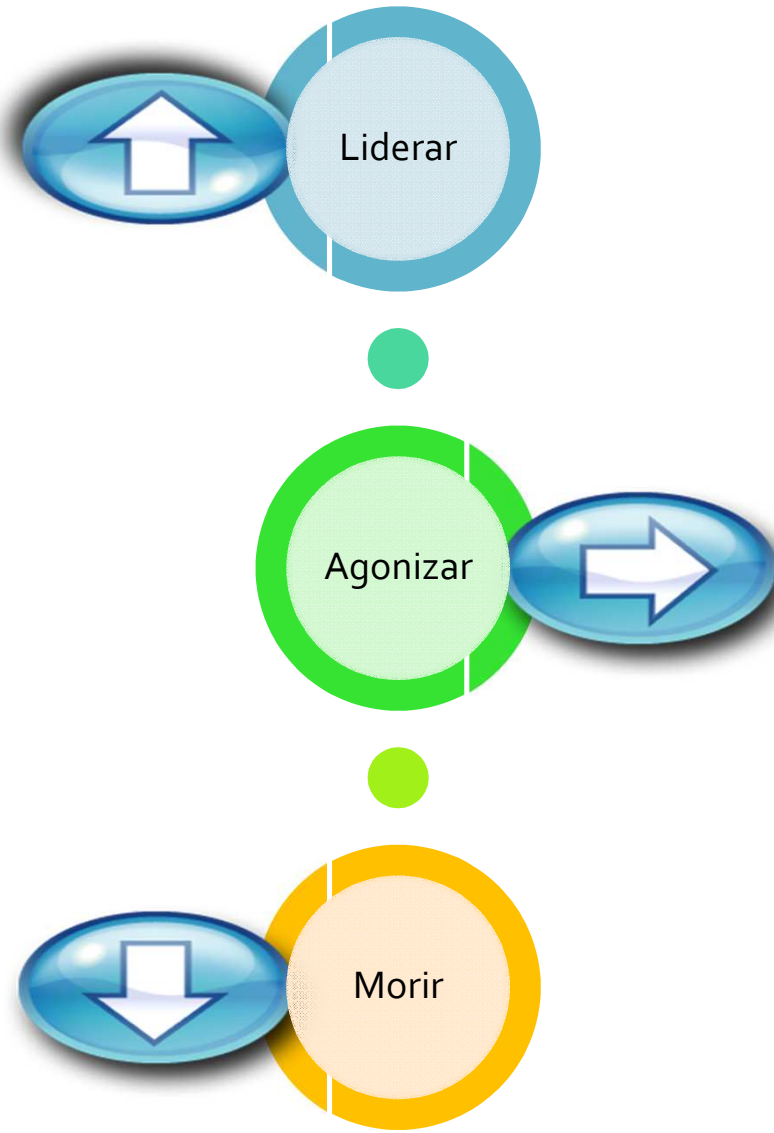
Las reglas de  
juego han  
cambiado: el pez  
más grande ya  
no se come al  
chico, **el pez más  
rápido se come  
al más lento.**

# ¿Y en lo personal?, !!!!!Lo mismo!!!!!



# Los 3 Caminos

- Si su opción es liderar, deberá entonces crear los mecanismos necesarios para ser productivo



# Lo que buscan las organizaciones

Extraordinario  
nivel  
de servicio al  
cliente

Solidez  
institucional y  
agilidad  
Organizacional

Líderes y Talento  
de  
alto desempeño

Liderazgo  
Del  
mercado

Rentabilidad  
Y crecimiento

# Las 5 fuerzas de la organización legendaria



# ¿Que es lo que las Organizaciones requieren?

Líderes  
capaces de  
hacer que las  
cosas sucedan  
rápidamente y  
de forma  
contundente

# ¿Que es un líder?



Copyright Hugo A. Becerra Espinoza (2007)

# ¿Que es un JEFE?

**Dando órdenes**

**Presionando**

**Haciéndose el importante**

**Controlando y Fiscalizando**

**Robándose la gloria de sus "súbditos"**

**Puntualizando y magnificando los errores**

**"Dando patadas de ahogado"**

# ¿Que es un líder?



Copyright Hugo A. Becerra Espinoza (2007)

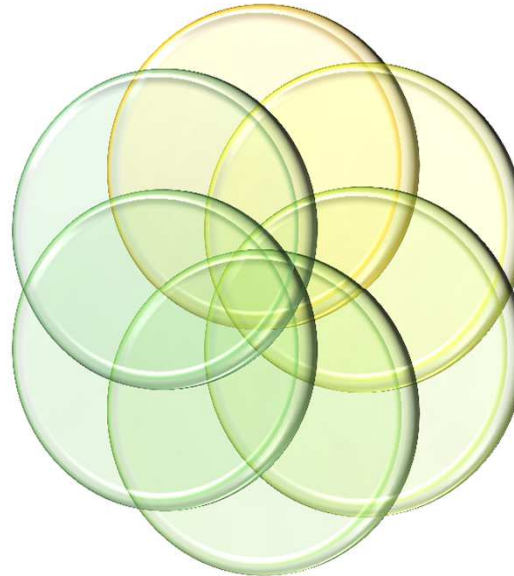
# El Líder

Es el “orquestador”  
(vs. El dictador).

Es el que promueve  
un buen ambiente  
de trabajo que  
hace que su trabajo  
sea mucho más  
fácil.

Auto- motivado /  
auto-dirigido

Tiene un fin en  
mente



Esta “al control” sin  
“necesidad de  
controlar.”

Es perseverante /  
tenaz

# ¿Qué es un líder?

**"Aquel que 'pone los medios' para que las cosas sucedan, aun si no cuenta con personal a su cargo"**

- ◆ ¿Por donde empezamos para convertirnos en grandes líderes?
- ◆ ¿Cuál es el principal elemento de éxito de una persona?

¿Qué es  
actitud?



“Actitud es la manera con que respondes a la vida cada día, todo el día”.



La  
pregunta  
es  
¿Cómo?



Copyright Hugo A. Becerra Espinoza (2007)

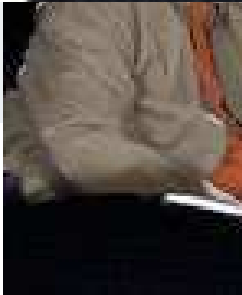
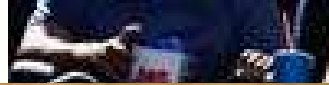


# La importancia de la Actitud

“La Actitud es el motor  
de las personas de alto desempeño,  
mientras más revoluciona más avanza  
y mientras más avanza más arrastra”

-Hugo Becerra

# ¿Qué actitudes observan?



# La importancia de la Actitud

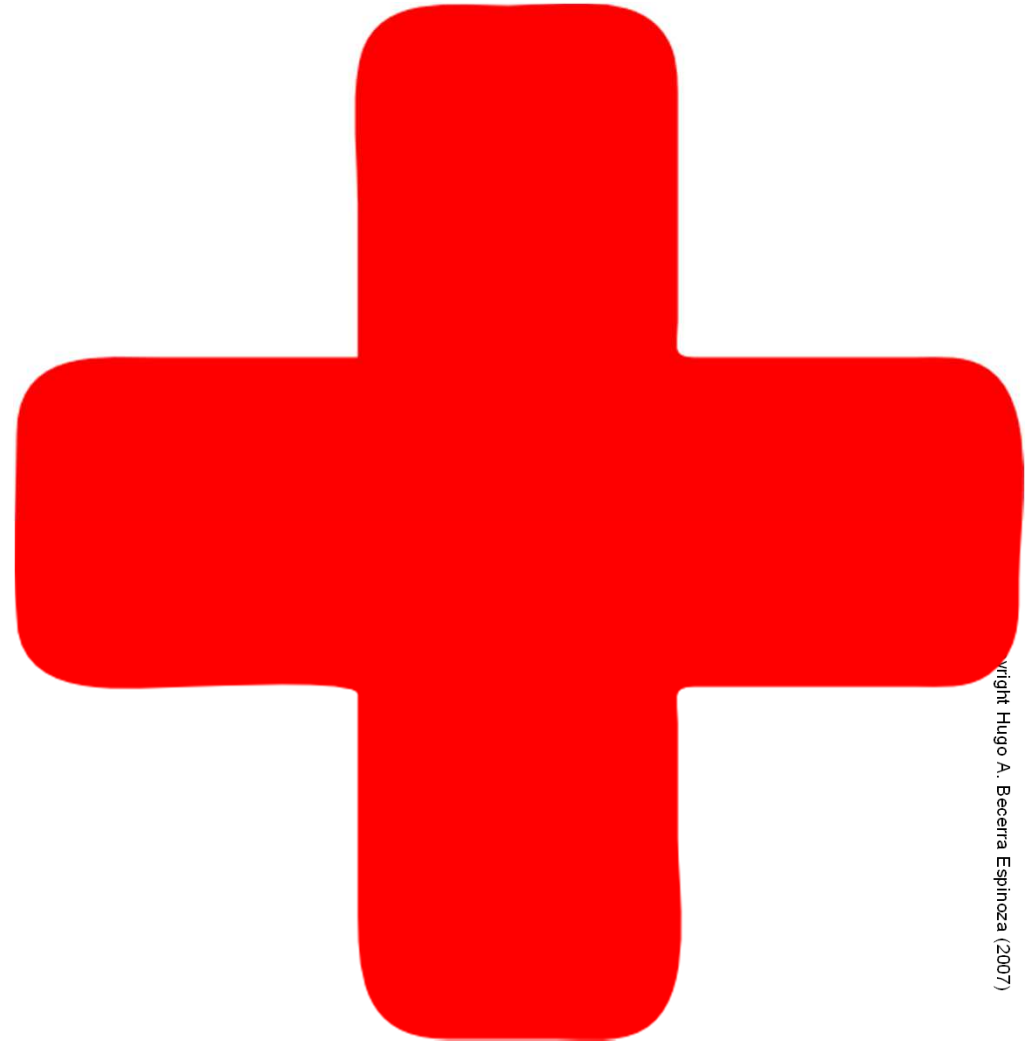
“Las actitudes se reflejan en como pensamos, como hablamos, como actuamos, lo que decimos, como lo decimos, como nos movemos...”

...por lo tanto

“LAS  
ACTITUDES  
NOS  
DEFINEN”

*Hugo Becerra*

- Entre + actitudes **positivas** adquieras mejor vas a ser como persona y mejor vas a ser percibido por los que te rodean



Copyright Hugo A. Becerra Espinoza (2007)

# ¿Que es Actitud +?

- “Capacidad de **Elección** manifestada en **hechos positivos**”

- Hugo Becerra



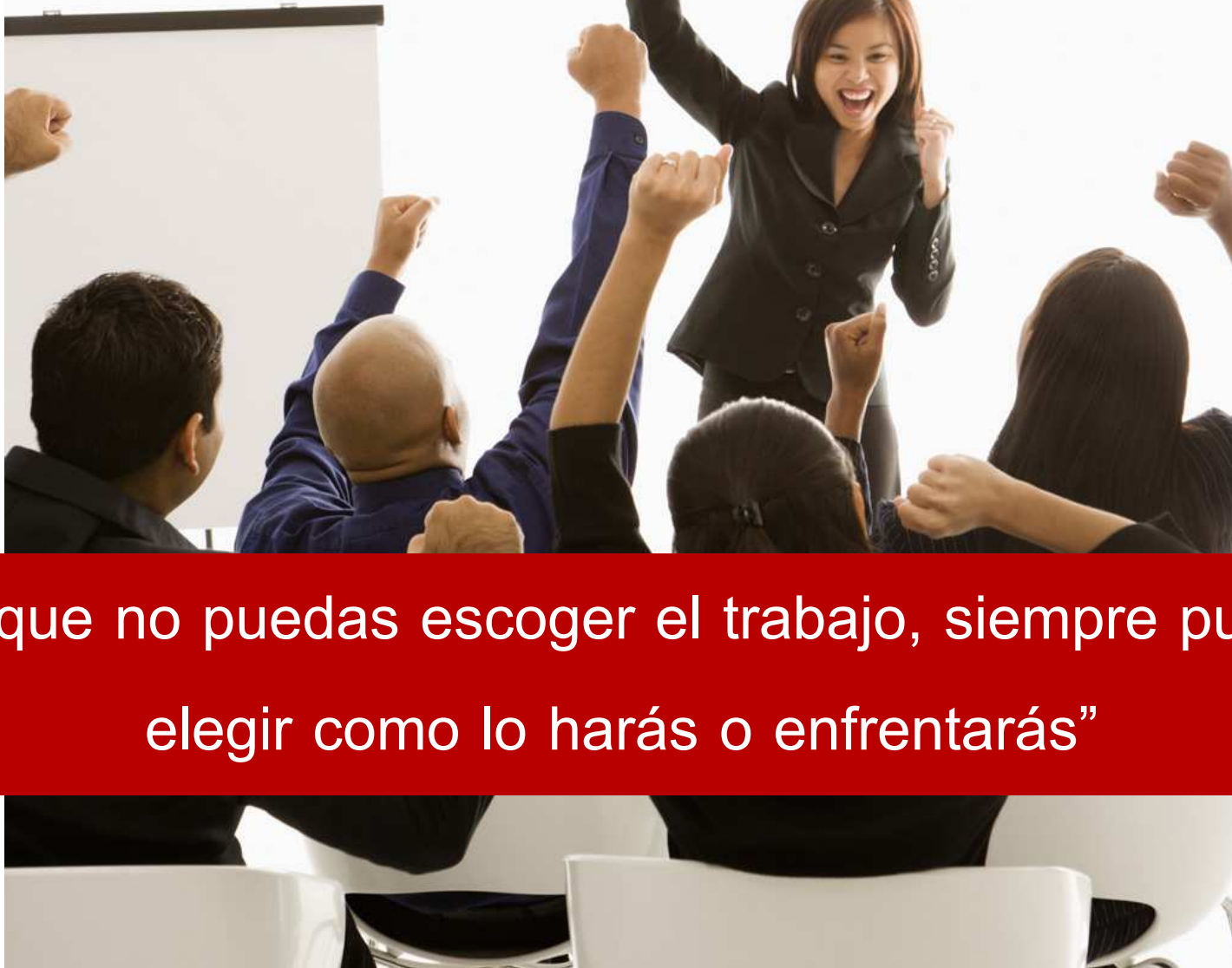
¿Que es Actitud +?



Copyright Hugo A. Becerra Espinoza (2007)

“Las oportunidades  
son calvas y hay que  
tomarlas por el pelo”

# Actitud Positiva en tu trabajo



“Aunque no puedas escoger el trabajo, siempre puedes elegir como lo harás o enfrentarás”

# Fórmula de la Actitud



# Reactivo vs. Proactivo

Proactivo



Reactivo



# Reactivo vs. Proactivo

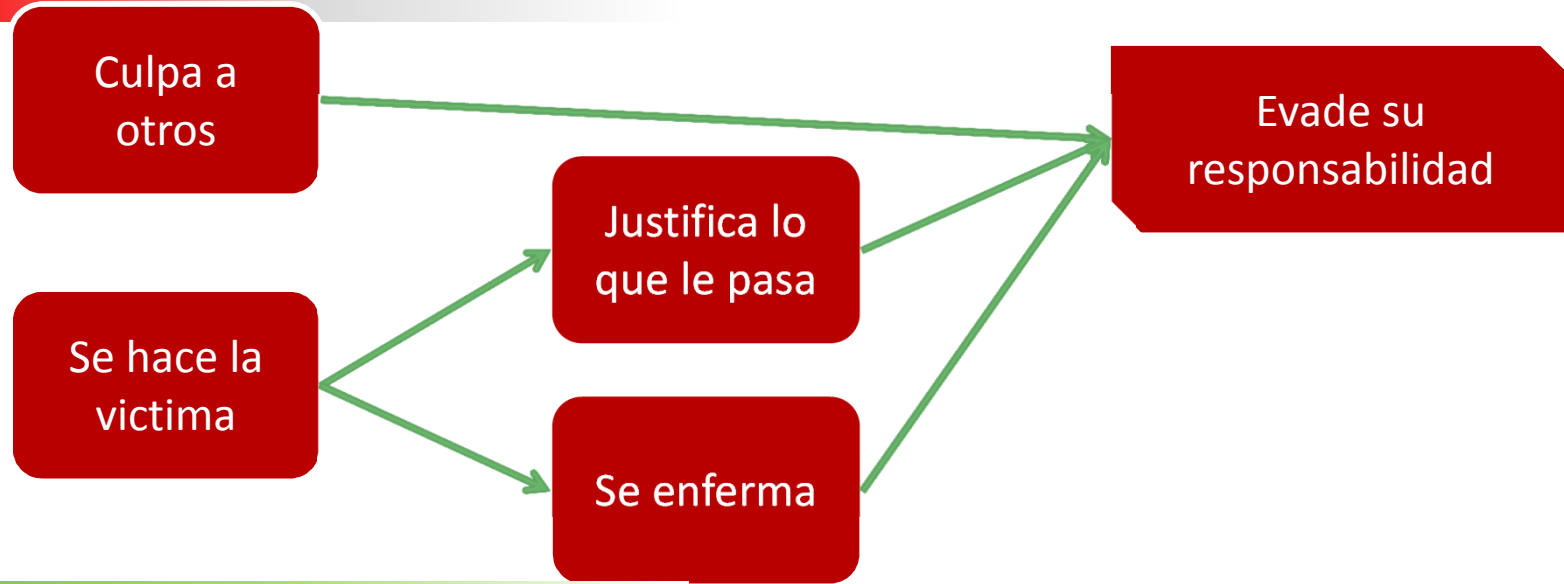
**“espero a que me digan que hacer”**

**“tengo iniciativa, tomo decisiones y hago las cosas sin que nadie me lo pida”**

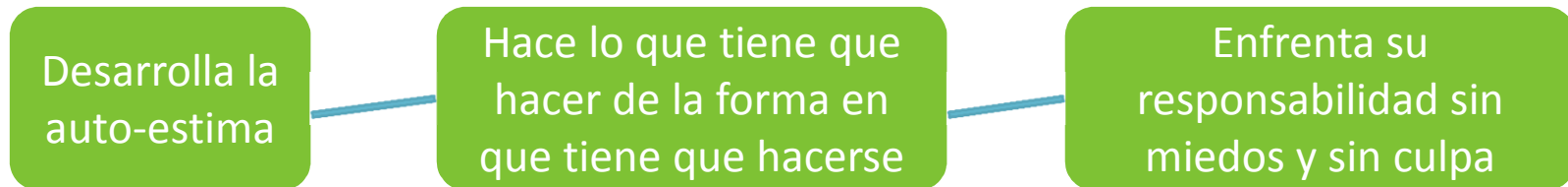


# Reactivo vs. Proactivo

## Reactivo



## Proactivo



---

¿Qué es Pro actividad?

◆ Pro actividad es tener  
la **iniciativa** y  
**responsabilidad**  
nuestros actos.

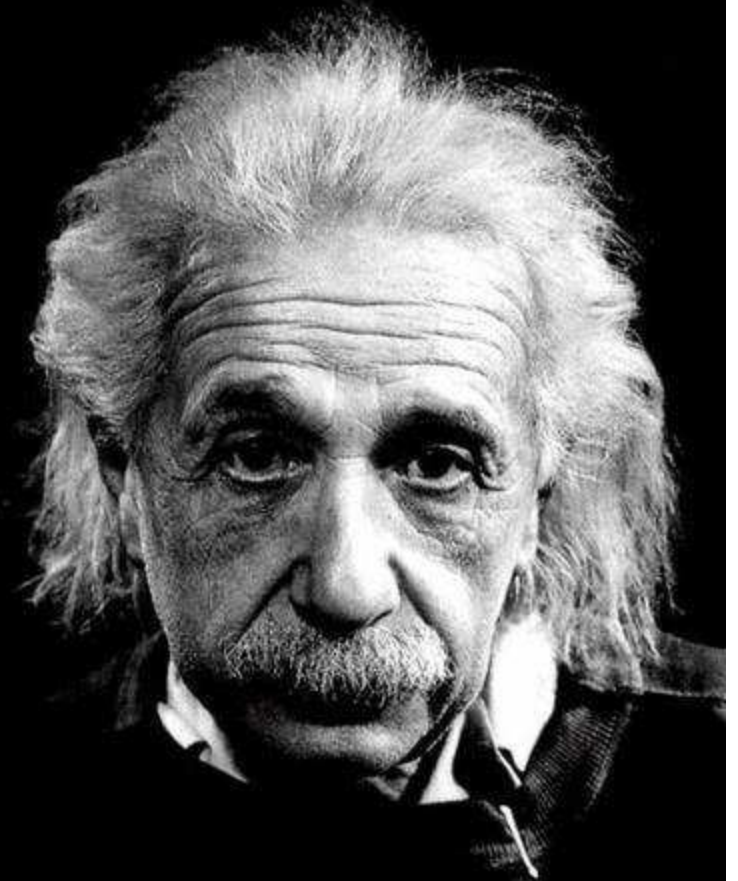
# Fórmula de la Actitud



# ¿Qué es tener Capacidad de cambio?

**Si buscas  
resultados distintos,  
no hagas  
siempre lo mismo.**

Albert Einstein



# Capacidad de cambio

“Debes dejar de ser lo que eres, si quieres llegar a ser quien aspiras”



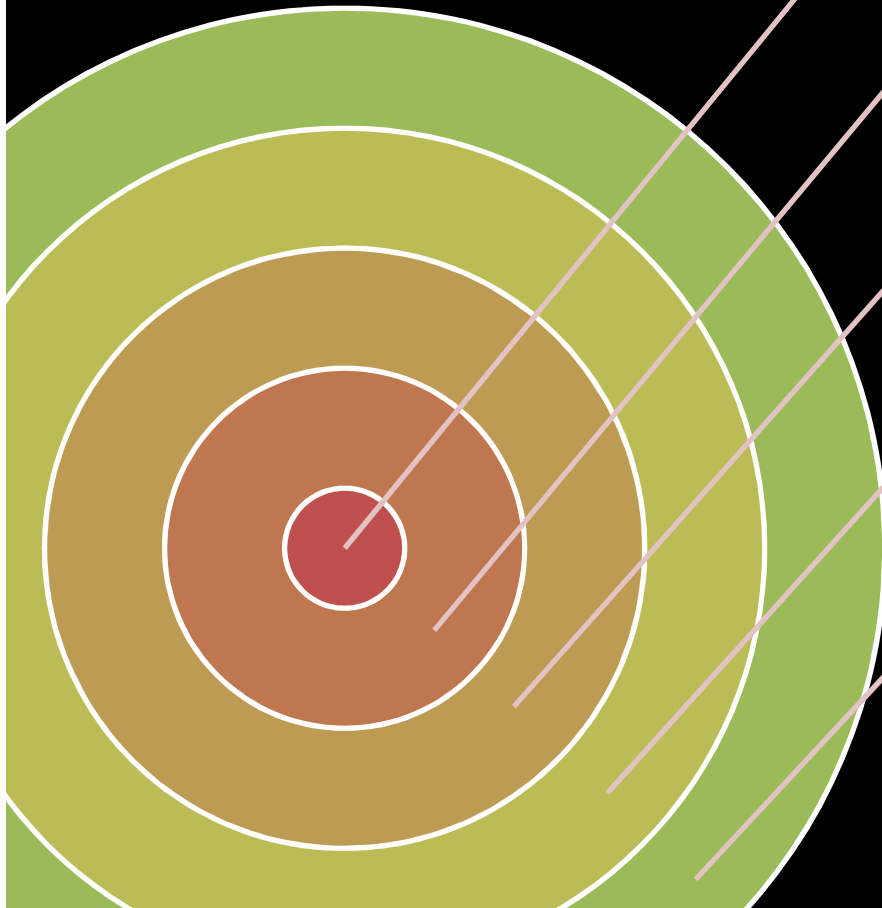
“Esto Implica abandonar algunos de los cómodos métodos de trabajo a los que estábamos acostumbrados”

# Evolucionana o muere



- Tardigrado (oso de agua)
- 541 millones de años
- *Tamaño prom 1 mm*
- *Existen en todo el mundo*
- *Organismo Extremofilio,*
  - *-272° C a 149° C*
  - *alcohol puro y en éter*
  - *Presión 6 veces mas que la fosa marina mas profunda*
  - *Pueden vivir sin agua ni comida mas de 120 años*
  - *Soportan cientos de veces la radiación que nos mataría*
  - *Espacio exterior*

# Evolucionana o muere



El cambio ocurre todo el tiempo. Lo contrario del cambio es la **obsolescencia** y el **conformismo**.

La capacidad de cambio que tengamos, nos permite ver que tan grande es nuestra **voluntad** y nuestro **talento**.

Los nuevos retos no son problemas, **son desafíos** que permiten probarnos a nosotros mismos.

Nunca confundas **Experiencia** con antigüedad.

La arrogancia es tu principal enemigo porque impide el **crecimiento** que se da al aceptar la **crítica** y la **auto-crítica**.

# Ejercicio



1. ¿Qué cosas no nos permiten que cambiemos rápidamente en nuestra empresa?
2. ¿Qué comportamientos tendría que cambiar yo para que la cosas sucedan en mi empresa?

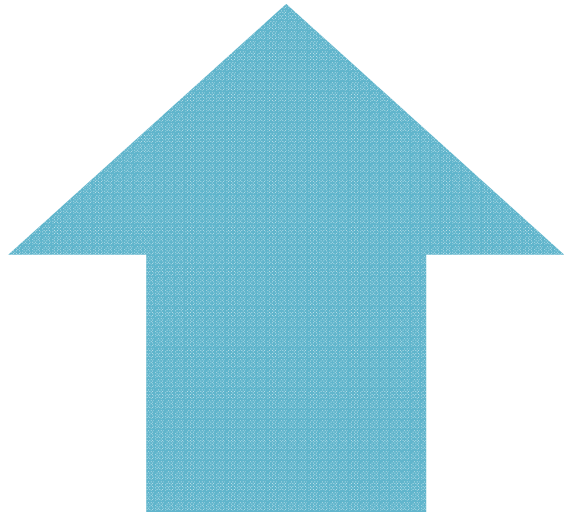
A person in climbing gear is seen from behind, standing on a narrow, snow-covered ridge of a mountain. The person is wearing a red helmet and a dark jacket. The background shows a vast, hazy landscape of mountain ranges under a clear blue sky. The lighting suggests it might be early morning or late afternoon, with a soft glow on the snow.

Realiza el Máximo Posible

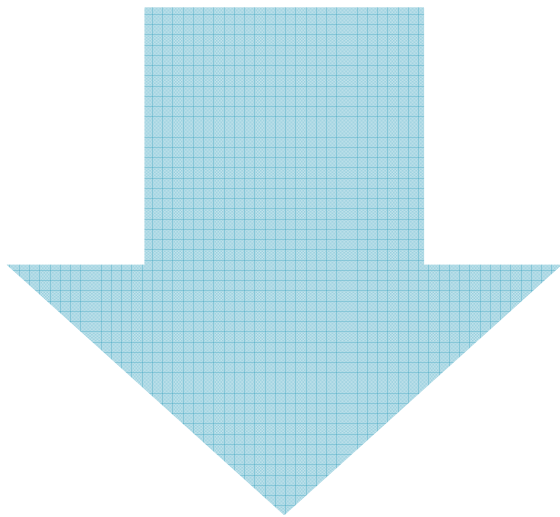
“Un gran  
esfuerzo  
despega de una  
gran actitud”

-Pat Riley

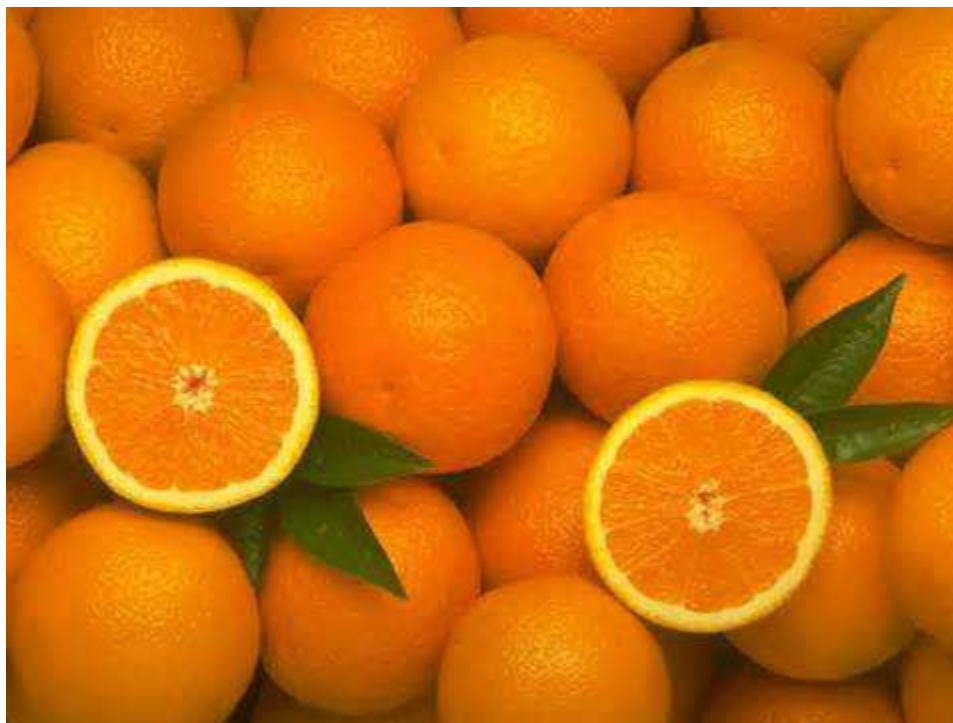
¿A dónde crees que llegarás?



**Máximo  
posible**



**Mínimo  
requerido**

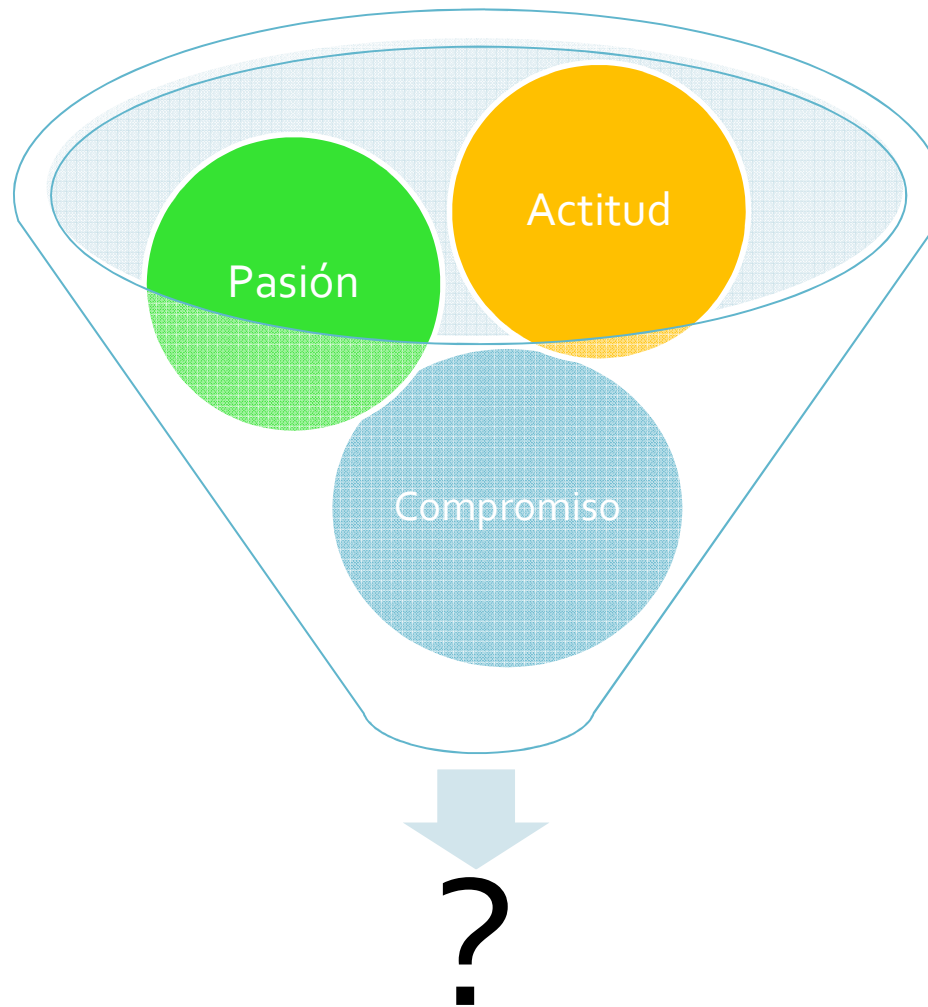


<http://diestconsulting.com/transtelco>

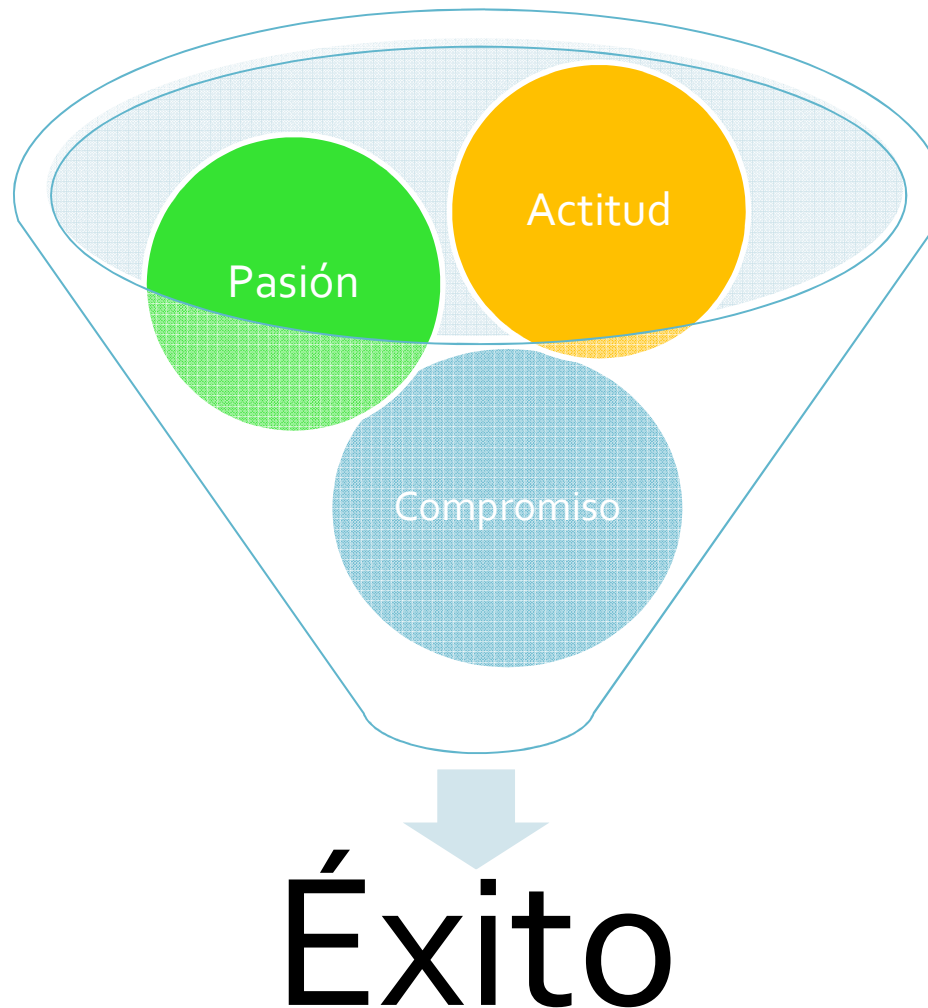
# Debes dar el máximo posible en:

1. Formar una mentalidad de que el cliente es primero.
2. Tener un enfoque positivo de las cosas.
3. Dar respuesta personalizada.
4. Conectar con los clientes internos y externos.
5. Dar un toque profesional a lo que haces.
6. Rapidez.
7. Capacidad para resolver problemas y quejas.
8. Innovación y mejora continua.

# Actitud, pasión y compromiso



# Actitud, pasión y compromiso



El Éxito ...

El éxito y el fracaso son  
consecuencias directas de  
nuestra actitud



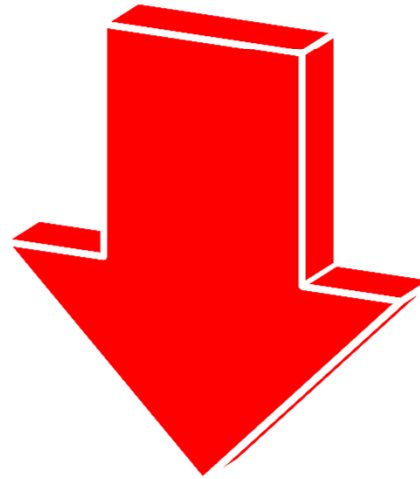
# Hábitos

“las actitudes positivas solo sirven si se vuelven hábitos, hábitos que producen cambios”

# ¿Qué es un Hábito?



**Un hábito** es una forma de conducta **POSITIVA** adquirida por la repetición de lo mismos actos.



**Un vicio** es una forma de conducta **NEGATIVA** adquirida por la repetición de lo mismos actos.

# ¿Qué es un Hábito?

- ◆ Que es lo que va a suceder en una organización en la que sus miembros tienen, entre otros, los siguientes hábitos negativos o vicios:
  - Llega impuntual a sus reuniones.
  - Deja tareas inconclusas.
  - Trabaja sin apego a una agenda de trabajo.
  - Critica destructivamente los demás.
  - Piensa primero en su beneficio, antes que el de los demás.
  - No planea sus actividades.
  - No se apega a una tabla de prioridades.
  - No colabora con los demás, al menos que le ofrezcan algo a cambio.
  - No va por las oportunidades.
  - No usa hábitos de cortesía.

# Retroalimentación (feedback)



# Competente Consciente

La persona es muy competente y sabe porque

Competente  
Consciente



Incompetente  
Inconsciente

La persona es  
incompetente y no lo sabe

Incompetente  
Consciente



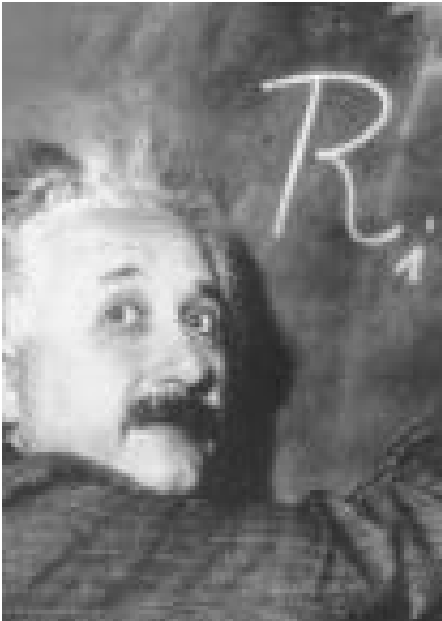
La persona es  
incompetente pero lo  
sabe y esta dispuesto a  
aprender

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**.

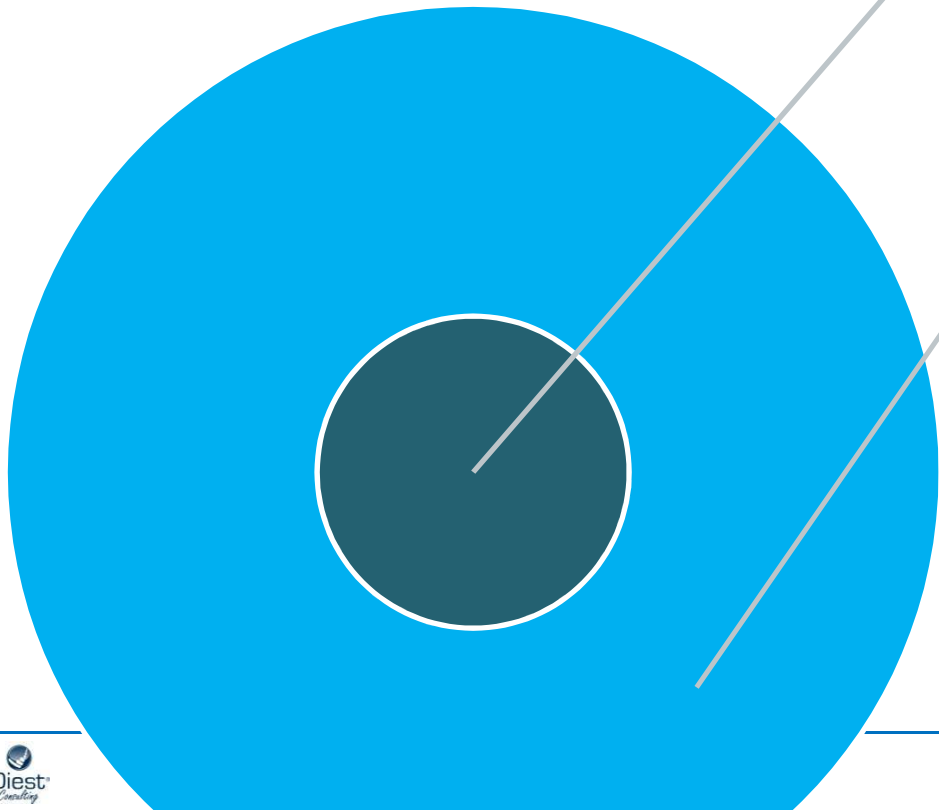
# Competente consciente

- ¿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



# 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 ultimas líneas paralelas.
- Dibuje un espiral perpendicular a estas líneas.

## ¿Cuál fue el resultado?

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

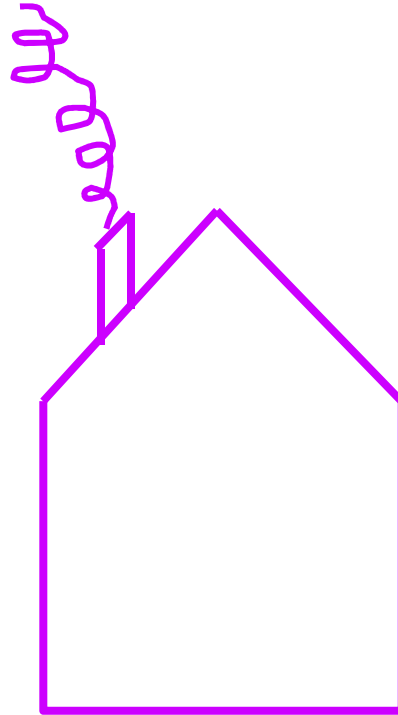
- ◆ Dibujen dos líneas paralelas.
- ◆ Dibujen una línea conectando las dos líneas paralelas de un extremo.
- ◆ Dibujen una "V" Invertida en un extremo de las líneas paralelas, tocando los Extremos de las líneas.
- ◆ Desde la punta de la "V" bajen un poco y dibujen otras dos líneas paralelas que se extendieron 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

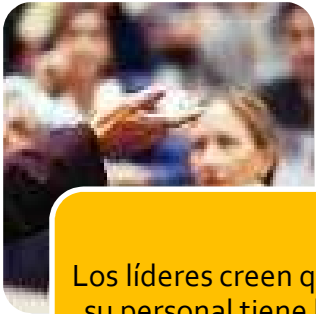
**¿Cual Fue la Diferencia entre  
Su primer dibujo y este dibujo?**

# Dinámica Líneas Paralelas



Esta era nuestra meta

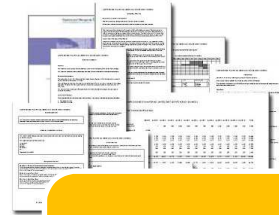
# Conclusiones de la dinámica



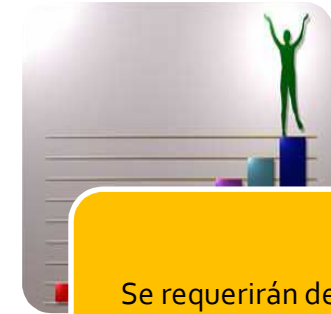
Los líderes creen que su personal tiene la imagen global de las actividades que hay que realizar



En realidad las personas no tienen la imagen global y clara de las cosas y quedan Atrapadas en la operación diaria.



Necesitan tener los planes generales y solo así tendrán sentido los detalles.



Se requerirán de instrucciones específicas y claras de los detalles

# Retroalimentación

*Una vez que se tienen  
claros los planes y  
objetivos, el personal  
querrá saber como  
llevarán a cabo.*

En otras palabras  
buscarán  
retroalimentación.

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

¿Castigar es una forma de Retroalimentar?

# CASTIGO



# El castigo es devastador

No solo no se consigue retroalimentación, sino que se sufre emocionalmente por la pena de actuar erróneamente.



Esconde la improductividad por que las personas tenderán a esconder sus errores para evitar ser víctimas del castigo.

No proporciona ningún medio de aprendizaje porque no supone ningún mecanismo de mejora.

Distrae después de algún tiempo, pues en lugar de enfocarse en su tarea se esta cuidando (mirando sobre el hombro).

# 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.

En ausencia de retroalimentación, la gente se proporciona su auto- retroalimentación (la cual, generalmente es negativa)

# Inhibidores de la retroalimentación





¿Cómo retroalimentar cuando las cosas salen bien?

**DINÁMICA**

MP  
46

# “Pescar a alguien haciendo algo bien”

## Comience:

- “pescue” a alguien haciendo algo bien”
- Diga inmediatamente lo que le Gusto



## Pregunte:

- ¿Cómo lo hiciste/ lograste?
- ¿Qué más?, ¿Qué más?



## Mejore:

- Si tuvieras que hacerlo de nuevo, ¿Qué harías diferente?



## Retroalimente:

- Resuma los puntos a importantes que la persona comentó.



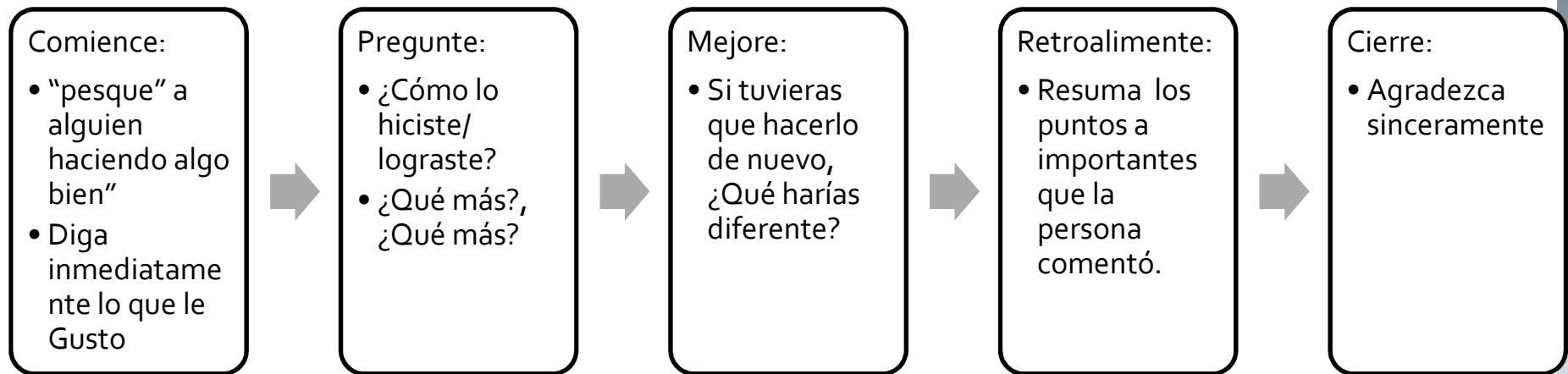
## Cierre:

- Agradezca sinceramente

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!**

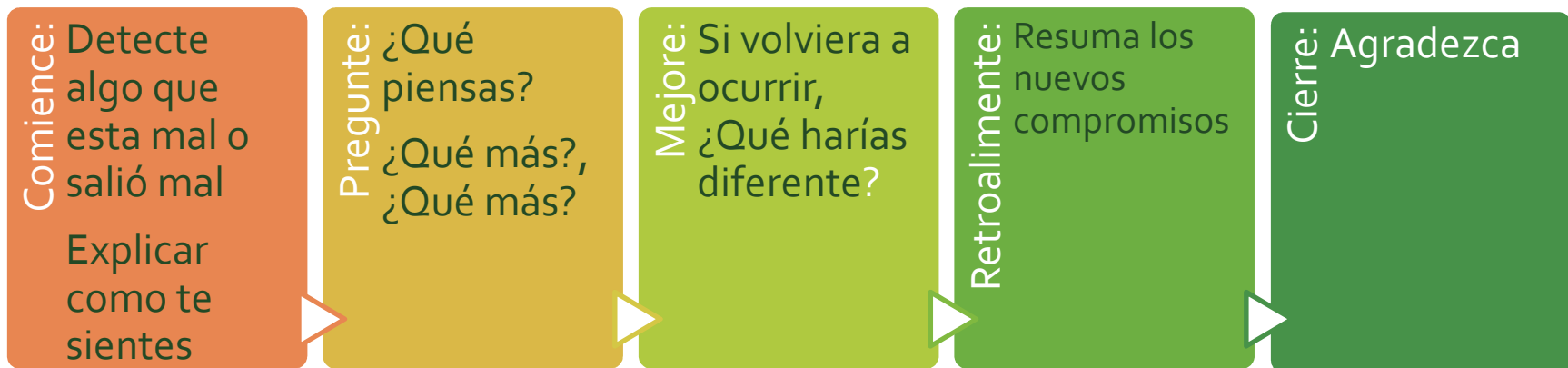


¿Cómo retroalimentar cuando las cosas salen mal?

**DINÁMICA**

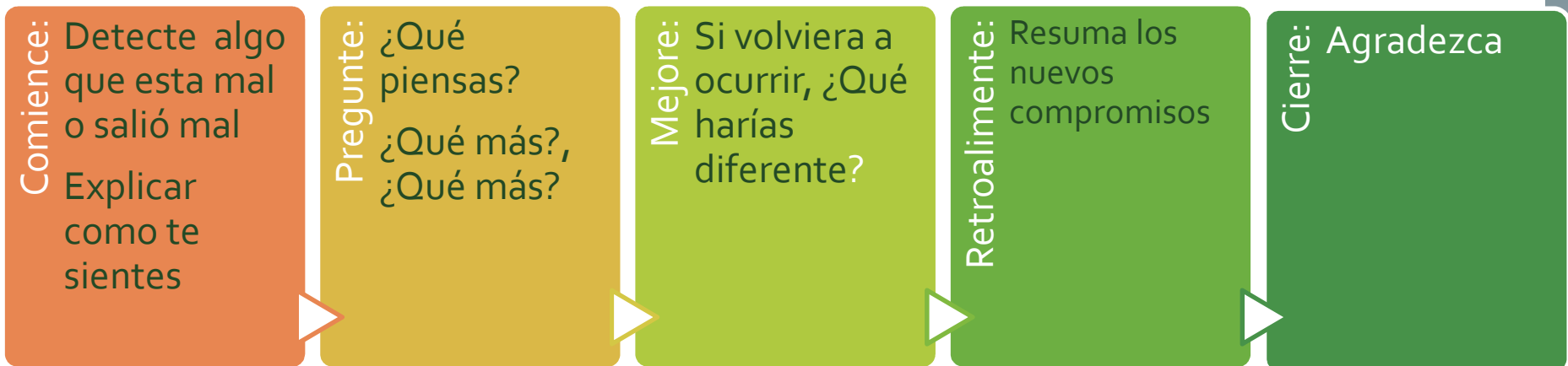
MP  
46

# 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 personal resolver sus propios problemas?
- ◆ ¿Porque es importante para el líder supervisor 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.

# facultación empoderamiento 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 causar 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.

# ¿Que es EMPODERAR / FACULTAR?

Choque inevitable: En un ambiente cambiante, no puede haber rigidez

## Regla general: La Misión

- La misión provee la Dirección y espíritu de la organización para ayudar a las personas a actuar en ausencia de reglas.

# 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 ni reprimir, agradece por tomar la iniciativa.
- !Retroalimente!: Utilice las técnicas de retroalimentación.

# Cuatro síntomas claros ...



1. No confiamos en nuestros subordinados y compañeros.
2. No confiamos en los clientes.
3. No estamos dispuestos a tomar riesgos.
4. Tenemos miedo de empoderar.

# “Preguntas para discutir”

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

- No confiamos en nuestros subordinados y compañeros.
- No confiamos en los clientes.
- No estamos dispuestos a tomar riesgos.
- Tenemos miedo de empoderar.

## 2. ¿Cómo podríamos erradicar estos obstáculos?

# Implementando **FACULTACIÓN**

## Elimine las Trabas

- Identifique los cambios en las políticas o procesos que ayudarán al personal a servir mejor a los clientes internos y externos, luego obtenga la aprobación de la alta gerencia.

## Identifique las oportunidades de tomar decisiones

- Enséñele al personal las ocasiones en que pueden "quebrar las reglas" y dele publicidad a quienes lo hagan.

## Comunique Facultación

- Comunique enfáticamente a sus colaboradores que ellos tienen la libertad para hacer lo que sea necesario para retener o satisfacer a un cliente.

## Disminuya la pirámide de decisión

- Dele la responsabilidad al nivel jerárquico mas bajo posible, esto facilitará el uso de autoridad del personal.

# Implementando FACULTACIÓN

## Transmita un sentimiento de seguridad

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

## Dele a los empleados una justificación para tomar decisiones

- Comuníquelo a sus personal su "misión" dentro de la compañía. Cada quien necesita una razón para cambiar.

## Provea normas a sus empleados

- El personal debe contar con normas claras y generales, de tal modo que tengan un espacio para maniobrar y pensar creativamente.

# El propósito: La CLAVE para el Empowerment



- Las personas necesitan un faro, algo que guie sus acciones. Una luz en una tormenta.
- Necesitan un propósito claro para que tengan sentido las acciones que realizan.

# “Ejercicio”

- 1. ¿Cuál es el propósito que debe quedarle claro a nuestros colaboradores?**
- 2. ¿Que resultados esperamos de ellos?**
- 3. ¿Cómo haremos para que el propósito y resultados queden claros (recuerde ejercicio de líneas paralelas)?**
- 4. ¿Cuáles reglas, procesos o políticas tenemos que entorpecen las decisiones por parte de nuestro personal?**

# El propósito: La CLAVE para el FACULTACIÓN



- Entre más claro tengamos el propósito, más enfocadas serán sus acciones.

# 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 nuestro desempeño.

# LA FACULTACIÓN Se construye y se Supervisa



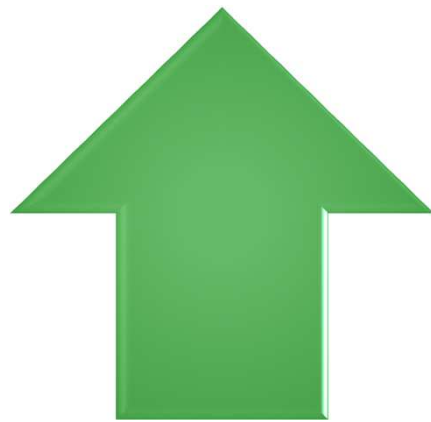
1. La Facultadión no se da de la noche a la mañana
2. Hay que estar alertas de que las personas estén actuando con el “Objetivo o Propósito” acordado.
3. Se necesita Retroalimentación constante.



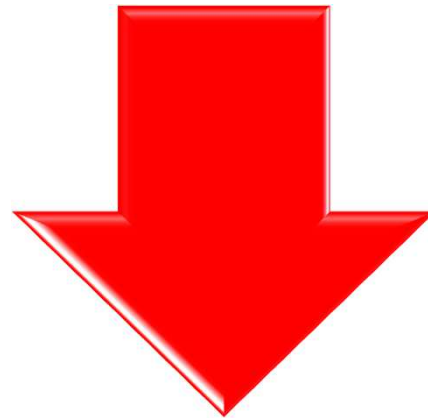
“Entre mejor retroalimente a mi personal mayor será su competencia consciente. Entre más competente consciente sea mi personal más facultado estará y más rápido los resultados logrará”

-Hugo Becerra

## LA FACULTACIÓN: Se construye y se Supervisa



El líder, sirve  
a su gente



Al jefe, la  
gente le sirve



“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.**”