

¿Qué hace funcionar una empresa?

THE SEVEN-STEP PATH TO SUSTAINING SUCCES

1. You take care of the **people**.
2. The people take care of the **service**
3. The service takes cares of the **customer**
4. The customer takes care of the **profit**
5. The profit takes cares of the **re-investment**
6. Teh re-investment takes care of the **re-invention**
7. The re-invention takes care of the **future**

(And at every step the only measure is EXCELLENCE)

Tom Peters

Creación de entornos adecuados

Cubre factores extrínsecos:

- Retribución
- Seguridad
- Condiciones
- Normas
- Estilo dirección
- Relaciones interpersonales

C1



Creación de entornos adecuados

- Estructura: delimita áreas “solapadas”.
- Distribuye recursos donde aporten más valor (atiende demandas): áreas *core* / uso tecnología.
- Equilibra las cargas de trabajo. *Span control*.

¿Satisfacción / Motivación?

Creación de entornos adecuados

Confianza + Lealtad = Compromiso

Confianza = Confiabilidad + Credibilidad + Cercanía

- **Confiabilidad:** coherencia, hacer lo que dije que haría.
- **Credibilidad:** compartir conocimientos y experiencia.
- **Cercanía:** relaciones cercanas.

Diseño, creación y desarrollo de la cultura organizacional

Orientar desde el primer paso

¿Sé hacia dónde quiero ir?

¿Y qué quiero conseguir?

¿Qué o por qué?



¿Qué nos guía?

Valores

C2



CULTURA ORGANIZACIONAL

Resultado de la experiencia diaria:

Lo que pedimos + lo que prueban

= conductas asentadas

Grupo + Actividad + Tiempo = Cultura

CULTURA ORGANIZACIONAL

Lo que pedimos

Se desarrolla/transmite por:

- Instrucciones.
- Observación.
- Experiencia propia.

**Debe buscar alinear a todos.
Evita respuestas de amenaza ante
comparaciones desfavorecedoras.**

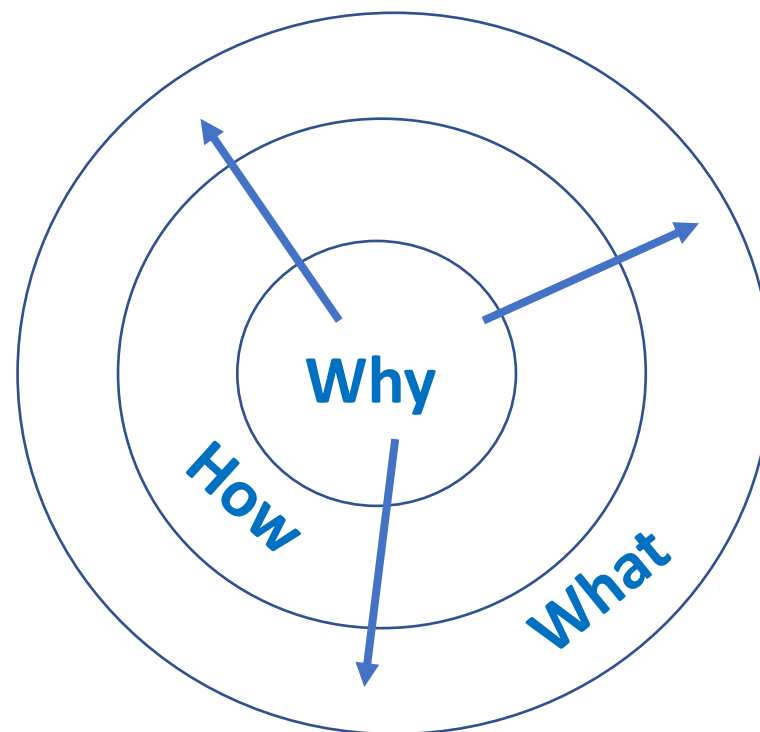


CULTURA ORGANIZACIONAL

Lo que pedimos

Instrucciones

Además de qué o
cómo, **POR QUÉ.**



Círculo de oro. Simon Sinek

CULTURA ORGANIZACIONAL

Lo que pedimos

Observación

Lo que haces, demuestra lo que **CREES** (tú y los demás).

Disonancia cognitiva: busca **coherencia**

Pensamos – Sentimos – Hacemos

CULTURA ORGANIZACIONAL

Lo que pedimos

Observación

Identifica "modelos"

Úsalos como "anfitriones"

Evita modelos inadecuados.

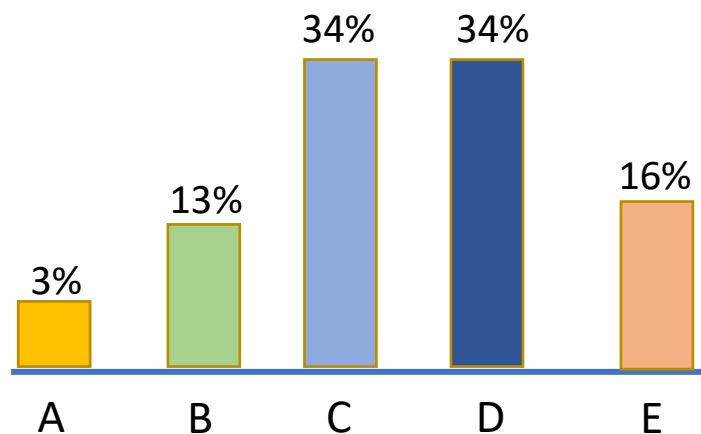
Siempre se aprende.



CULTURA ORGANIZACIONAL

Lo que pedimos

Observación



A: Innovadores

B: "Probadores tempranos"

C: "Probadores tardíos", seguidores

D: Rezagados

La resistencia se mantiene hasta alinear un 18-20%. Importancia del **"1er. Seguidor"**.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Lo que pedimos

Experiencia

Supervisa con frecuencia al principio.
Refuerza conductas adecuadas.
Extingue conductas no deseadas.
No solo orientes tú: "orientadores".

CULTURA ORGANIZACIONAL

Lo que pedimos

Experiencia

Feedback. ORIENTA CONDUCTAS:

- Lo que hace, **NO LO QUE ES.**
- Equilibra: Primero mantener, después corregir.
- Céntrate en el futuro, no en el pasado.
- Cuanto más inmediato, más efectivo.
- Feedback periódico + espontáneo.
- Recibe feedback.

Dirección de equipos y de individuos

Gestión de individuos o grupos?

**Un mal líder es la principal razón de
que un empleado renuncie.**

Gestión de individuos o grupos?

Debilidades Críticas (Líder Extraordinario, Zenger y Folkman):

1. Incapacidad para aprender de los errores y desarrollar nuevas competencias y habilidades.
2. Ineficaces relaciones interpersonales.
3. Dificultad para aceptar nuevas ideas (resistencia al cambio).
4. No responsabilizarse de resultados.
5. Ausencia de iniciativa.

Gestión de individuos o grupos?

Adapta tu comportamiento

ENTORNO

- Rígido o variable.
¿Predecible?
- Estrategia y metas
claras.
- Cultura.
- Estructura de la
empresa.
- Complejidad de las
tareas.
- Urgencia.

EQUIPO

- Activación.
- Motivación.
- Cualificación.
- Hábitos.
- Nivel de exigencia
percibido.
- Búsqueda de
desarrollo
individual / grupal.
- Relaciones.

LÍDER

- Capacidad y
características.
- Metas claras.
- Nivel de exigencia.
- Búsqueda de
desarrollo
individual / grupal

Gestión de individuos o grupos?

- Necesidades: qué les hace falta?
- Intereses: qué les atrae?
- Emociones: qué les afecta?

Agrupar por **colectivos. Equidad.**

Gestión de individuos o grupos?

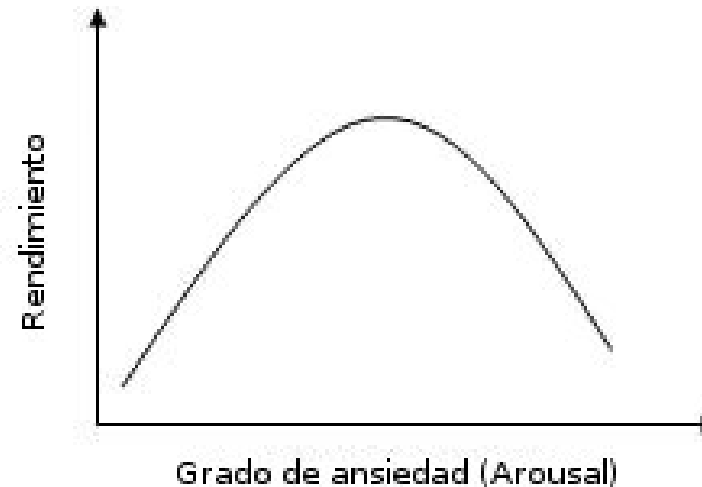
Emociones: qué les afecta?

- “Forma”emociones.
- Potencia emociones positivas.
- No potencias emociones negativas.
- Coordina emociones con cultura.
- Explicita beneficios del cambio.

Gestión de individuos o grupos?

Fomenta el estrés **positivo** (eustrés)

Busca que cada individuo pueda predecir lo que (le) va a ocurrir.



Gestiona primero tu estrés y después el suyo.

S.N.A.



"Simpático"

Genera respuestas
"ante demandas".

Prepara al cuerpo
para "gran esfuerzo
puntual".



"Parasimpático"

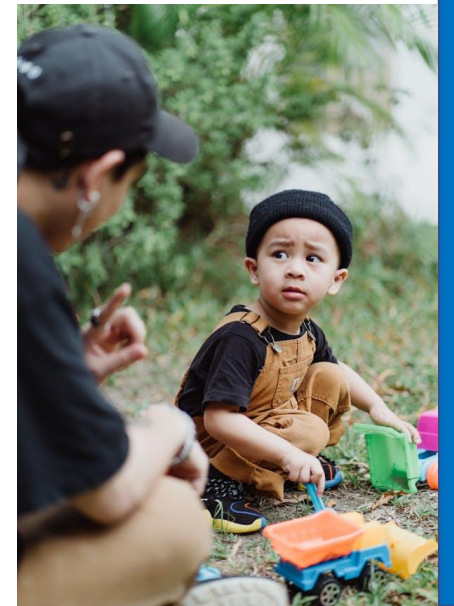
Permite relajación
para rendimiento
cotidiano.

No genera fatiga
por activación.

Gestión de individuos o grupos?

Fomenta el estrés **positivo** (eustrés)

- Poca incertidumbre potencia interés y atención.
- Demasiada incertidumbre disminuye memoria y perjudica el rendimiento.



Gestión de individuos o grupos?

Cortisol: incrementa azúcar en sangre; reduce funcionamiento sistema inmunológico... ¡Permanece **horas** (más que la dopamina)!

Dopamina ("recompensa del cerebro"): sube con certeza y tranquilidad. Potencia el aprendizaje: Motiv. Extrínseca vs Motiv. Intrínseca (serotonina).

Estrés por inmediatez: ¿necesitamos? cubrir necesidades y deseos lo antes posible.

Gestión de individuos o grupos?

El estrés causado por:

- Saturación de estímulos.
- Sobrecarga de responsabilidad.
- Falta de percepción de control.

Activa circuito similar al TOC: Δ ansiedad genera compulsión

La vía de escape (hacer, conectar, sobrecargar) incrementa la ansiedad.

Dirección de individuos o grupos?

- Metas ambiciosas, pero alcanzables
- Flexible en cómo. Autonomía con límites
- Comunicación integradora
- Control del resultado (y del proceso)
- Equidad



Dirección de individuos o grupos?

- A un líder se le mide por los resultados cuando se va.
- ¿Qué ha pasado que no hubiera pasado si yo no hubiera estado?

Federico González Tejera
Vicepresidente Ejecutivo Radisson Hotel Group y CEO Louvre Hotels Group



Nuevas incorporaciones

Nuevas incorporaciones

Identificando talento para

- Un puesto (¿"tareas o funciones"?) o nuestra cultura?

Conocimientos
Competencias

Nuevas incorporaciones

Rentabilidad:

- Qué aporta más valor?
- Qué me cuesta más desarrollar?

Nuevas incorporaciones

- Competencias "Core": críticas para la supervivencia de la empresa.
- Competencias Transversales: aplicables en diferentes puestos.

Nuevas incorporaciones

Evaluación (descartar y comparar).

Conocimientos: titulaciones, referencias, exámenes...

Habilidades: se expresan en conductas.

Mejor predictor de la conducta futura: la **conducta pasada**.

Nuevas incorporaciones

Evaluación habilidades

Entrevista Conductual Estructurada

Estructura: mejora la comparabilidad y la evaluación.

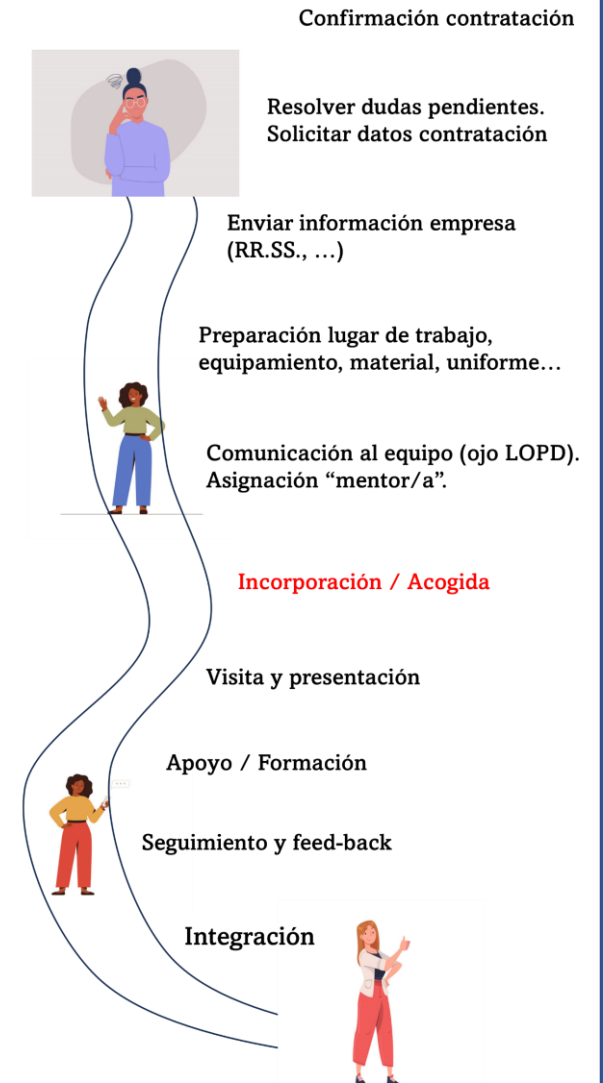
Concreta situaciones que tuvo que resolver y analiza cómo las resolvió.

Si no hay experiencia, plantea situaciones.

Nuevas incorporaciones

Proceso de *onboarding*:

- Imagen de marca como empleador.
- Reducción período adaptación.



Sistemas de control

Retorno de la inversión

Indicadores (K.P.I.s)

- De proceso y de resultado.
- A corto y a m/l plazo.

Retorno de la inversión

Indicadores (K.P.I.s)

- Adaptados a la empresa, entorno. Actualizados.
- Define nivel adecuado y analiza evolución.

Para ampliar

Cultura

<https://www.gallup.com/home.aspx>

Lisa Feldman Barrett. Mariano Sigman (Neurociencia)

Dirección de equipos e individuos

Silvia Damiano (neuroliderazgo y compromiso)

John Zenger y Joseph Folkman

Dan Pink