

**BBVA**

Creando Oportunidades



# Coach y líder de equipos

Abril 2023



Nombre



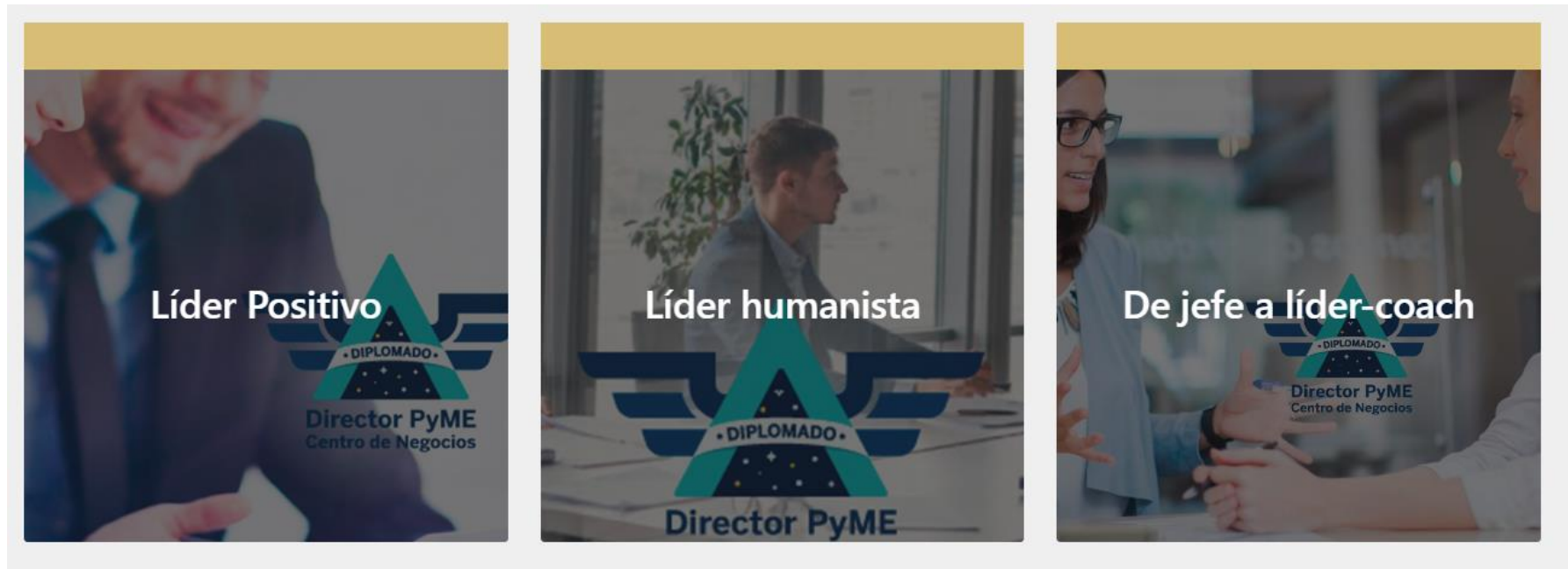
# Objetivo

Crear la **nueva experiencia formativa** que brinde una **completa inducción al puesto** de Director del Centro de Negocios PyME, para el desarrollo de las **competencias** (conocimientos, habilidades y actitudes) en temas como liderazgo, crédito y experiencia única; que le permitan ser el estratega que **impacte positivamente en su equipo** para el logro y cumplimiento de las metas de negocio.

# Coach y líder de equipos

Diplomado Director de Centro de Negocios PyME

Contenido en Canvas



# Objetivo del submódulo Líder positivo

Aprenderás herramientas para desarrollar tus **habilidades de liderazgo**, de manera que puedas **influir positivamente** en los integrantes de tu equipo hacia el logro de resultados, a la vez que **impulsas su bienestar**.



**BBVA**

Creando Oportunidades



# Líder Positivo

Submódulo 1



**Director PyME**  
Centro de Negocios

1 Líder positivo

2 Autoliderazgo en positivo

3 Equipos comprometidos

4 Líder apreciativo



Cabina de entrenamiento  
Liderazgo Positivo



# Acuerdos



**Puntualidad**



**Reduce  
distracciones**



**Uso exclusivo  
cuadernillo**



**Confía en tu  
equipo,  
desconéctate**



**Participación  
activa**

**¡Disfruta y aprende!**





# Energizador

Ve con 5 de tus compañeros y preséntate con tu nombre y de donde eres de una manera diferente y divertida.



¡Suboficiales!

Al iniciar en esta aventura, recuerda tener en mente las 3 características de un buen manager:

Vive los valores del banco.

Entrega resultados.

Tiene impacto en el desarrollo de las personas,  
sobre todo: ¡Ser ejemplo!

#BTheGoodManager



# Anuncios clasificados

Director busca oficina en...

- Redacta tu anuncio clasificado en el que expreses tus habilidades y cualidades por las que el equipo de un centro de negocios PyME de BBVA en tu ciudad debe elegirte como su Director(a).
- Recuerda que los clasificados son concisos y breves.
- Cuando lo tengas, lo leerás al grupo para después pegarlo en el mural.



**¡No olvides incluir tu nombre!**



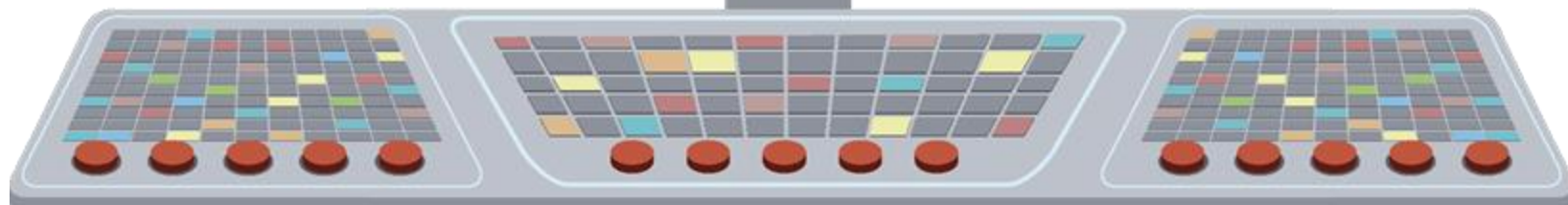
# Ser Director de Centro de Negocios PyME a la manera BBVA





¿Cómo llegaste a ser Director(a) de un Centro de Negocios?

¿Qué significa para ti ser líder?





# Actividad 1. Modelos de liderazgo

1. Recuerda a las personas con las que has trabajado y que consideras que han sido buenos líderes.
2. Escribe los nombres de las personas que han colaborado para que surja lo mejor de ti.
3. Junto a cada nombre enlista las cualidades, características y actitudes que han hecho a estas personas ser buenos líderes.
4. Asegúrate de enlistar las características completas de la persona: mente, cuerpo, corazón y espíritu.
5. ¿Qué semejanzas encuentras entre esas personas?







## Actividad 2. Habilidades del Coach y líder de equipos

### Parte 1

- En equipos conversen sobre la **lista de habilidades** que consideran se requieren para ser Coach y líder de equipo.
- Anoten cada habilidad en una de las notas adhesivas para colocarlas en el rotafolio para tal fin.
- Generen una lista de las habilidades más importantes.





Es tiempo de  
**iComer!**



# Energizador



# Habilidades de coaching y liderazgo



¿Coinciden con la lista anterior?



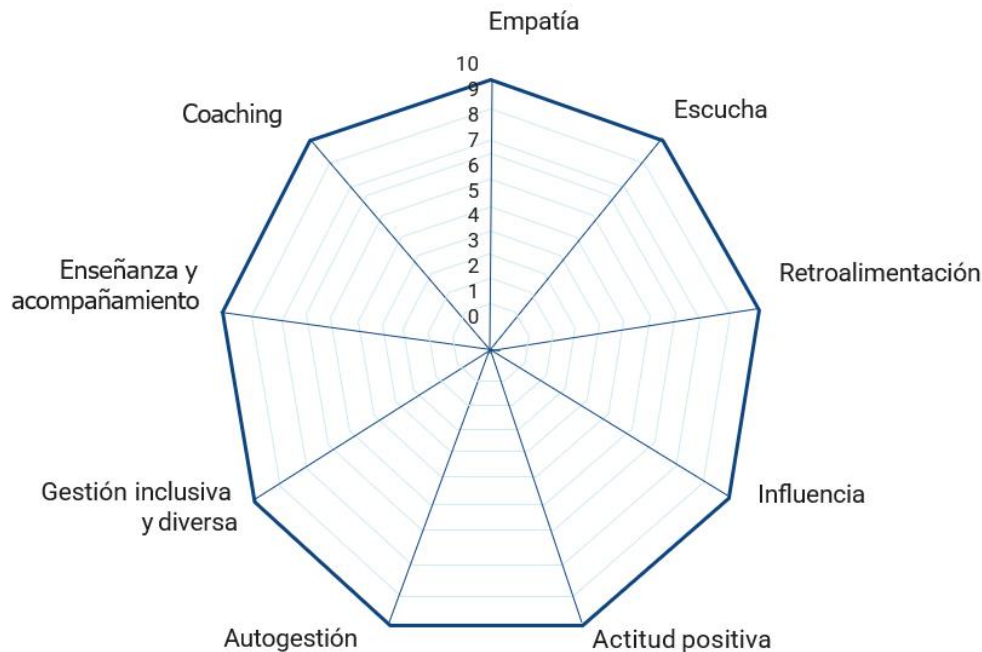




# Actividad 2. Habilidades del Coach y líder de equipos

## Parte 2

### Rueda de habilidades Director de Centro de Negocios PyME

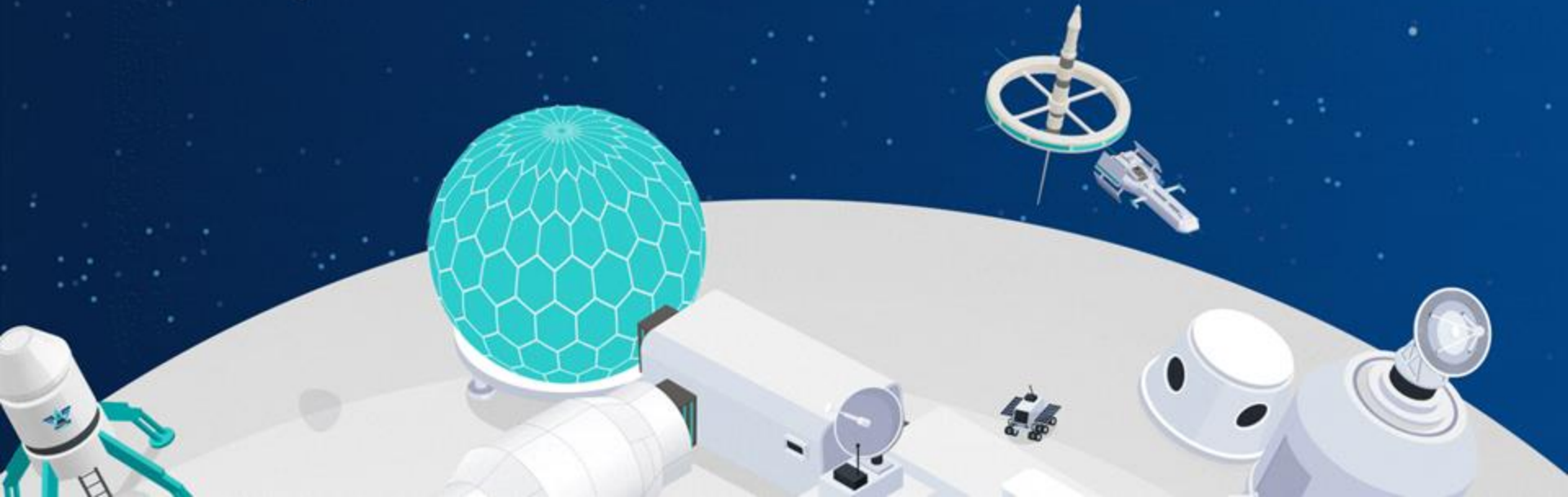


#### Instrucciones:

- En el cuaderno de trabajo puedes leer las definiciones de las habilidades de Coach y líder de equipos para el Director de Centro de Negocios.
- Para cada una de las habilidades, valora del 1 al 10 el nivel de desempeño que consideras que tienes, siendo 1 el nivel más bajo y 10 el nivel más alto. Dibuja un punto en cada valoración.
- Une los puntos para identificar las brechas.
- Esta autovaloración indica tu punto de partida para tu proceso de desarrollo como líder.

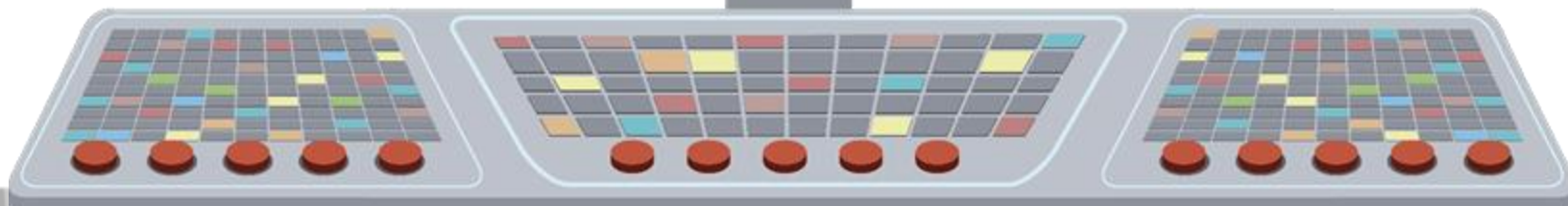


# Mentalidad de éxito para el nuevo liderazgo





# Lo más alto que puedes llegar



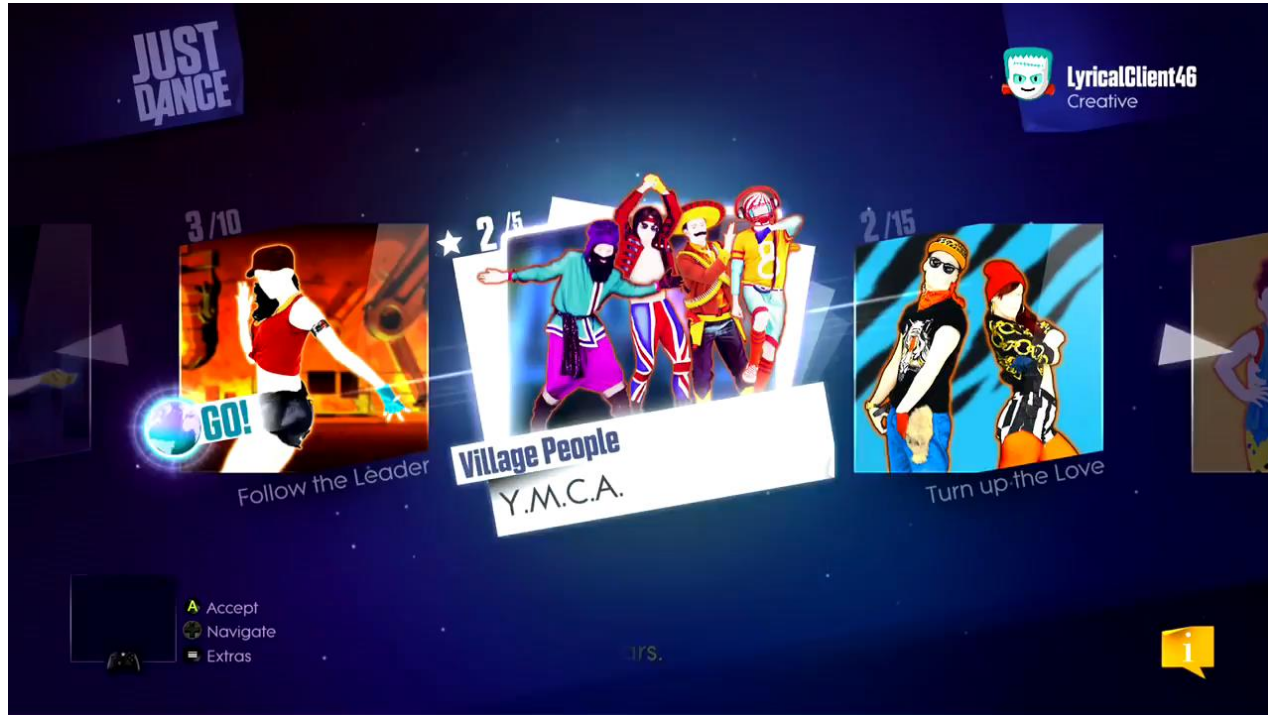


# Actividad 3. Autoevaluación

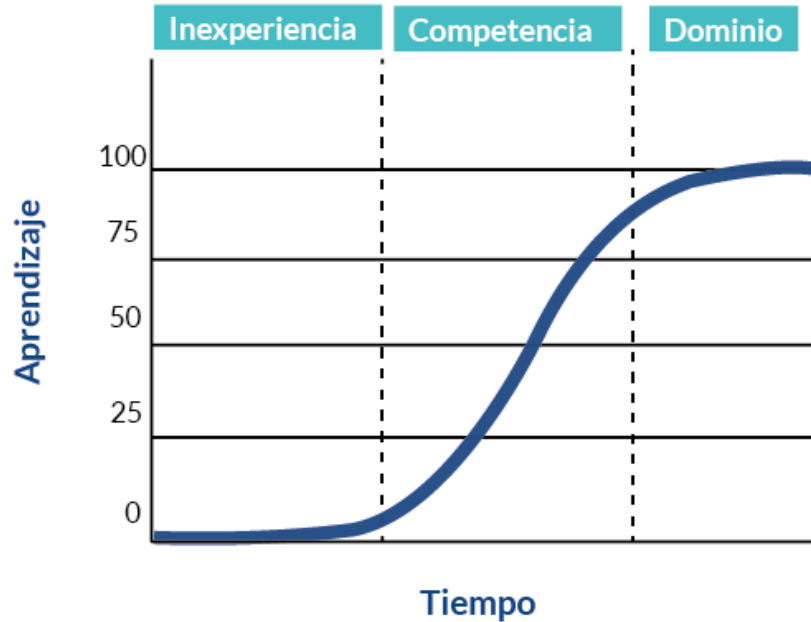
|   | Totalmente en desacuerdo<br>4  | En Desacuerdo<br>3 | De acuerdo<br>2 | Totalmente de acuerdo<br>1 |
|---|--|--------------------|-----------------|----------------------------|
| 1 | El nivel de inteligencia de una persona es algo que no se puede cambiar sustancialmente.                               |                    |                 |                            |
| 2 | Puedes aprender cosas nuevas, pero realmente no puedes cambiar tu nivel de inteligencia.                               |                    |                 |                            |
| 3 | Sin importar tu nivel de inteligencia, puedes cambiar un poco.   |                    |                 |                            |
| 4 | Es posible cambiar sustancialmente tu nivel de inteligencia.   |                    |                 |                            |
| 5 | Tienes ciertas habilidades naturales, que son difíciles de cambiar.  |                    |                 |                            |
| 6 | No importa quién seas, siempre puedes cambiar y mejorar.   |                    |                 |                            |
| 7 | Puede ser que cambies la manera en que haces las cosas, pero no puedes cambiar los elementos esenciales de quién eres. |                    |                 |                            |
| 8 | Puede ser que cambies la manera en que haces las cosas, pero no puedes cambiar los elementos esenciales de quién eres. |                    |                 |                            |







# La Curva de la reinención profesional



- **Cómo respondes ante los retos, los logros y los reveses es determinante para acortar esta curva.**

# Dos tipos de mentalidades



Asume los retos.  
Persiste frente a dificultades.  
Aprende de la retroalimentación  
Se inspira del éxito de otros.

**MENTALIDAD DE  
CRECIMIENTO**

Percibe los retos como amenazas.

Se rinde fácilmente.  
Ignora las críticas constructivas.  
Se siente amenazado por el éxito de otros.

**MENTALIDAD FIJA**



Las personas con una mentalidad de crecimiento tienen más oportunidades de progresar, porque están orientadas al aprendizaje, al trabajo duro y son menos afectadas por las dificultades.

Las personas con mentalidad fija tienden a evitar los retos y son más afectados por los fracasos, pues en el fondo creen que no tendrán éxito.



# Autoevaluación de mentalidades



4 - 6

*Mentalidad fija fuerte*



7 - 10

*Mentalidad fija con algunas ideas de crecimiento*



10 - 13

*Mentalidad de crecimiento con algunas ideas fijas*



14 - 16

*Mentalidad de crecimiento fuerte*

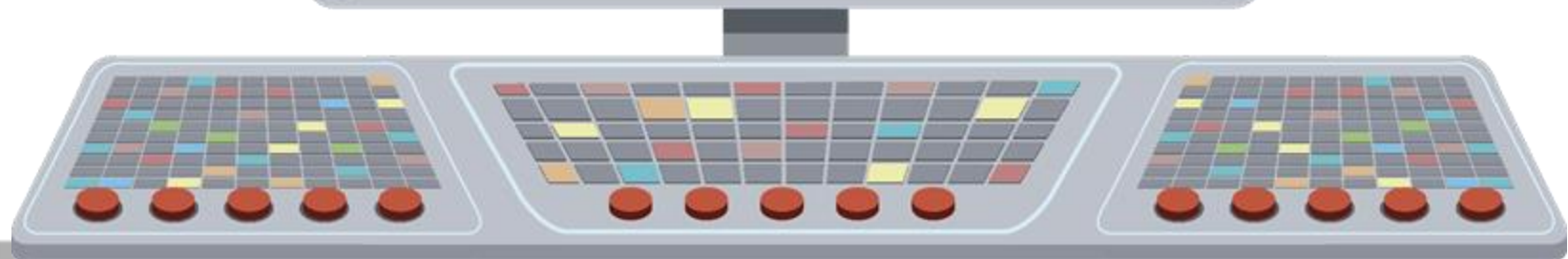


# El cerebro es maleable



Con la práctica repetida se fomentan nuevas conexiones entre las redes neuronales y se fortalecen las existentes (Draganski et al., 2004).





# Ejemplos de mentalidades en el trabajo

| Mentalidad fija  | Mentalidad de crecimiento  |
|--|--|
| Ejemplo 1: No puedo incrementar la colocación de créditos hipotecarios, no voy a lograr cumplir el objetivo. | Ejemplo 1: Reconozco que no he avanzado en la meta, le pediré ayuda a mi director para diseñar nuevas estrategias. |
| Ejemplo 2: Este producto no sale, mejor me enfoco en los que sé me darán mejores resultados.                 | Ejemplo 2: Este producto también es importante, le preguntaré a José cómo hace para colocarlo.                     |







# Actividad 4. Detector de mentalidades

## Mentalidad fija y mentalidad de crecimiento

1. Identifica a dos personas con las que trabajas o que sean miembros de tu equipo, en los que observes la mentalidad de crecimiento y dos personas en las que observes la mentalidad fija.
2. Registra situaciones concretas en las que cada uno presentó las características de dichas mentalidades y cuáles fueron los resultados para el grupo o equipo donde se presentó la situación.



# Detector de mentalidades

Mentalidad fija y mentalidad de crecimiento

| Persona | Situación | Mentalidad | Efecto en el equipo |
|---------|-----------|------------|---------------------|
|         |           |            |                     |
|         |           |            |                     |
|         |           |            |                     |
|         |           |            |                     |
|         |           |            |                     |



# Tres hábitos clave



Experimenta



Valora el  
avance



Aprende de  
otros



# El líder con mentalidad de crecimiento

- Ve los errores como oportunidades para mejorar.
- Recibe y aprovecha mejor el *feedback*.
- Percibe los retos como oportunidades.



# Desarrolla en tu equipo la mentalidad de crecimiento



- Reconoce y premia el esfuerzo de la persona, su persistencia y las estrategias que usó para alcanzar el logro, no su talento o cualidades innatas.



- Promueve el desarrollo y los momentos de aprendizaje no solo un enfoque exclusivo en los resultados.



- Usa un lenguaje de crecimiento: aplica el no he logrado \_\_\_\_\_ "todavía"



# Beneficios de la mentalidad de crecimiento

**Mayor satisfacción en el trabajo y en lo personal.**

**Promueve el trabajo en colaboración con otros.**

**Supera mejor los reveses y se aproxima a los problemas en una nueva manera.**

**Mejora la autoestima aportando un sentido de logro**










Suboficiales, prepárense para expandir su conocimiento.

**¿En qué se parecen estos beneficios a las características del Good Manager?**

#BTheGoodManager



# Estrategias para desarrollar la mentalidad de crecimiento

-  1. Practica la curiosidad para aprender cosas nuevas.
-  2. Mantente con apertura a diferentes estrategias de aprendizaje.
-  3. Busca desarrollarte más allá de la descripción de tu puesto.
-  4. Privilegia el aprendizaje y crecimiento, no solo los resultados.
-  5. Practica el reconocimiento al esfuerzo.
-  6. Abraza el fracaso.
-  7. Reflexiona acerca de tu camino de aprendizaje.





# Reta tu crecimiento



# Reta tu crecimiento





## Actividad 5.

# Desarrolla tu mentalidad de crecimiento

Objetivo: tomar consciencia de los elementos de mentalidad fija para adoptar activamente acciones orientadas al crecimiento.

1. Aprende a escuchar la “voz” de tu mentalidad predominante. Date cuenta de los pensamientos que surgen cuando: te enfrentas a una dificultad, has cometido un error, has tenido un revés o has recibido alguna crítica negativa. En el formato, en las columnas 1 y 2, describe brevemente la situación y los pensamientos que se detonaron.
2. En la columna 3 identifica si estos pensamientos representan una mentalidad fija o una mentalidad de crecimiento. Algunos pensamientos característicos de una mentalidad fija pueden ser “no puedo hacer esto”, “no soy lo suficientemente bueno”, “la ocasión anterior fallé, así que sucederá lo mismo esta vez”.





## Actividad 5.

# Desarrolla tu mentalidad de crecimiento

Objetivo: tomar consciencia de los elementos de mentalidad fija para adoptar activamente acciones orientadas al crecimiento.

3. En la columna 4 sustituye los pensamientos de mentalidad fija con pensamientos de mentalidad de crecimiento: “estoy teniendo dificultades con esta situación, pero puedo aprender”, “hasta las personas más exitosas tienen reveses”.
4. En la columna 5 escribe acciones orientadas al crecimiento para esa misma situación.





## Actividad 5.

### Desarrolla tu mentalidad de crecimiento

| Situación | Pensamientos acerca del fallo o revés | ¿Mentalidad fija o de crecimiento? | ¿Pensamientos de mentalidad de crecimiento | Acciones de una mentalidad de crecimiento |
|-----------|---------------------------------------|------------------------------------|--|---|
|           |                                       |                                    |  |   |
|           |                                       |                                    |  |   |
|           |                                       |                                    |  |   |

1. ¿Qué aprendiste al hacer este ejercicio?
2. ¿Identificas algún patrón de eventos que detone una mentalidad fija?
3. ¿Qué consideras que puede ayudarte a adoptar una mentalidad de crecimiento?



**BBVA**

Creando Oportunidades



# Líder Positivo

Día 2

Abril 2023



# Acuerdos



Puntualidad



Reduce  
distracciones



Uso exclusivo  
cuadernillo



Confía en tu  
equipo,  
desconéctate



Participación  
activa



# Energizador. Frases de motivación

1. Redacta de manera anónima (sin utilizar pronombres) breves frases sobre la motivación, inspiración o metas que te hayan llevado a estar donde estás hoy en día.
2. Coloca estas frases en una mesa donde estén todas las frases y selecciona una de las frases de alguno de tus compañeros para ser intervenida.

¿Qué frases te han motivado?

HOY  
va a ser  
UN  
GRAN  
día

Sueña  
SIN MIEDOS  
Vive SIN  
LÍMITES



# Energizador. Frases de motivación

3. Interviene: utiliza los *stickers* y recortes que tendrás disponibles, puedes usar también lápiz, papel, tijeras, plumones, etc.
4. Comparte una breve descripción de tu intervención y trata de adivinar qué persona escribió las frases que te inspiraron.

¿Qué frases te han motivado?





## Actividad 6. 100 Líderes Dijeron

Joaquín inició su carrera en BBVA hace 5 años como Ejecutivo PyME, desempeñándose con éxito pues cumplía sus metas de manera consistente y desarrolló un buen nivel de experiencia con los productos que ofrece el banco.

Por su buen desempeño fue promovido como Director de Centro de Negocios PyME, posición en la que ha dedicado todo su empeño para dar los resultados que esperan de él.





## Actividad 6. 100 Líderes Dijeron

Su oficina ha tenido períodos en los que ha sido difícil alcanzar sus metas, en ocasiones con el esfuerzo de todos se ha logrado recuperar un buen nivel de cumplimiento. Sin embargo, este trimestre les ha sido más difícil lograr los objetivos de inversiones y de seguros, cuando comunicó las metas a su equipo, éstos se mostraron reacios y se quejaron, no ve que estén haciendo todo lo necesario para lograrlas. Su Director de Promoción tuvo una conversación con él, le dijo que afectarán a toda la división si quedan por debajo de la meta. Joaquín se siente muy presionado. Faltan dos semanas para el cierre, tendrían tiempo para mejorar los indicadores, pero tiene pendiente de autorizar la solicitud de vacaciones de Damián, el banquero que mejor conoce esos productos.

Se dispone a hablar con su equipo...



# 100 Líderes Dijeron

WWW.RACC.RGPE.COM



¡Suboficiales, tengan en mente la información de liderazgo para contestar! ¡No son respuestas técnicas!

#BTheGoodManager



# 100 Lideres dijeron



0

000


000

1.

2.

3.

4.



1. ¿Qué debe responder Joaquín cuando el equipo se queja de las metas altas?



# 100 Lideres dijeron



0

000

000

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.





# 100 Lideres dijeron



0

000

1. Transmite su confianza en la capacidad del equipo para tomar retos 40
2. Juntos elaboremos un plan de acción. 30
3. Sí están altas, hagamos el mejor esfuerzo 20
4. Motiva, ¡Siempre lo logramos! 10

000



2. Joaquín quiere enfocar a su equipo  
en el logro de las metas.  
Le recomendamos:

# 100 Lideres dijeron



0

000

000

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.



# 100 Lideres dijeron



0

000

1. Hace RI con cada uno para desarrollar estrategias. 40
2. Les dice lo que cada uno debe hacer. 30
3. Que se ponga a vender también 20  
Que los diga que habrá
4. consecuencias si no lo logran. 10

000

3. Joaquín llega a la oficina agobiado por la presión para alcanzar las metas, este mes no pueden fallar. Para lograr los resultados en la reunión del día, Joaquín:



# 100 Lideres dijeron



0

000

000

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.



# 100 Lideres dijeron




0

000

1. Regula su estado emocional y les pide propuestas. 40
2. Reconoce fortalezas del equipo y éxitos pasados. 30
3. Ofrece beneficios especiales para quien venda más. 20
4. Motiva al equipo organizando un concurso. 10

000



4. Damián, el ejecutivo le pide vacaciones  
y aún no logra sus objetivos:



# 100 Lideres dijeron



0

000

000

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

# 100 Lideres dijeron



000

0

1. Hace un plan junto con Damián para atender sus pendientes. 40
2. Elaboran un plan al arranque del mes, para ir con la meta al momento de irse de vacaciones. 30
3. Acuerdan cambiar la fecha de las vacaciones. 20
4. El asume los pendientes del ejecutivo. 10

000

# Positividad y compromiso



# Compromiso (*Engagement*)

En México sólo el **25%** de los empleados está comprometido con su trabajo.

## Global

**21%**

### Gender

**23%** 

Female

**20%** 

Male

### Age

**20%** 

<40 years old

**23%** 

≥40 years old

## Regional Ranking

|                                      | % Engaged |
|--------------------------------------|-----------|
| 1 United States and Canada           | 33        |
| 2 South Asia                         | 27        |
| 3 Southeast Asia                     | 24        |
| 4 Latin America and the Caribbean    | 23        |
| 5 Sub-Saharan Africa                 | 21        |
| 6 Commonwealth of Independent States | 20        |
| 7 East Asia                          | 17        |
| 8 Australia and New Zealand          | 17        |
| 9 Middle East and North Africa       | 15        |
| 10 Europe                            | 14        |

**México**

**25**



- **Empleados comprometidos:** están involucrados y entusiasmados con su trabajo y lugar de trabajo.
- **Empleados activamente desconectados:** están descontentos y son desleales, pues la mayoría de sus necesidades en el lugar de trabajo no están satisfechas.



**Los empleados comprometidos tienen mejores resultados que otros empleados.**



## ENFATIZA...

- ... lo que eleva a los individuos y organizaciones (no solo lo que hacen mal).
- ... lo que es motivante (no solo lo problemático o desmotivante).
- ... lo que se disfruta (no solo lo objetable).
- ... lo que inspira (no solo lo difícil).

## PROMUEVE...

- ... que las personas prosperen en el trabajo.
- ... relaciones interpersonales.
- ... la colaboración
- ... comportamientos virtuosos.
- ... emociones positivas.



# Liderazgo con orientación positiva

Líder que inspira

- Generar confianza
- Energía positiva
- Reconocimiento

Genera emociones  
positivas

- Gratitude
- Perdón
- Orgullo

Cuida de sí mismo y los  
demás

- Orientación a fortalezas
- Inteligencia emocional
- Bienestar propio y de su equipo





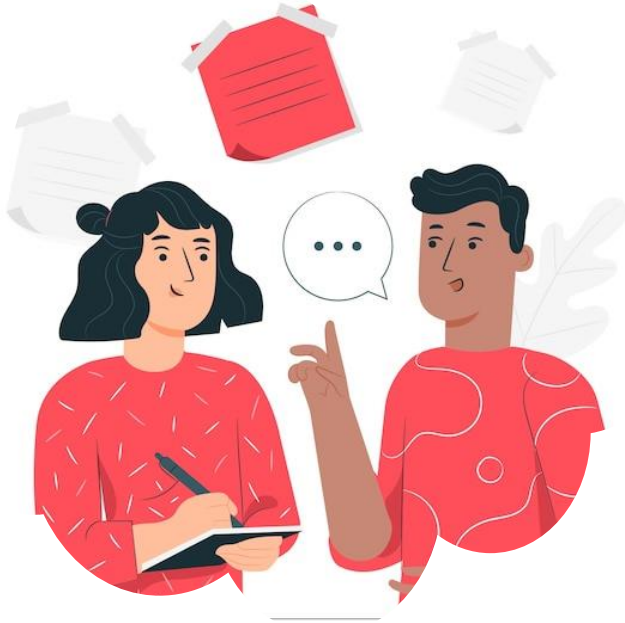
¡Suboficiales!

¿A cuáles *skills* del Good Manager te recuerda este estilo de liderazgo?

#BTheGoodManager







¿Cómo llegaron a este trabajo?  
¿Cómo están ahora?  
¿Cómo te gustaría que fuera?

# Sesgo negativo

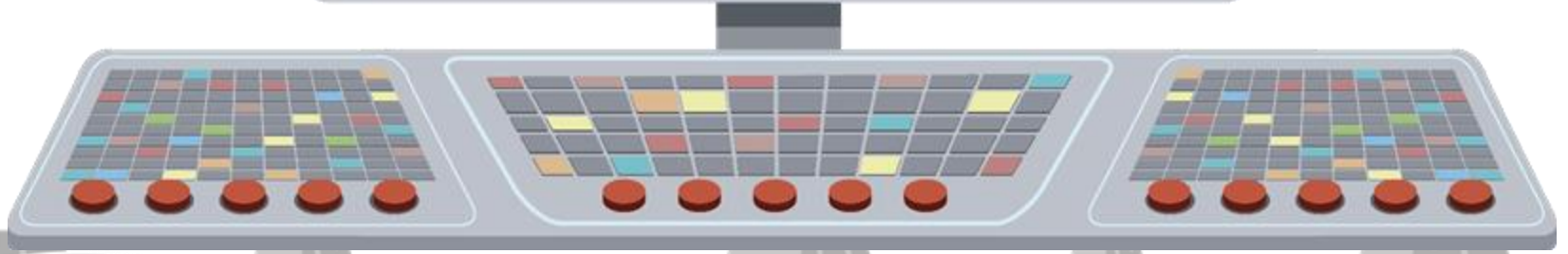


“Todo ser vivo tiene **la tendencia de dirigirse hacia la luz y alejarse de la oscuridad**, o de dirigirse hacia una energía positiva y alejarse de la energía negativa”.

Kim Cameron



# Efecto heliotrópico en el trabajo



Un enfoque centrado en  
lo positivo genera:





Afectivo: **balance emocional.**  
Experimentación de afectos positivos  
y negativos



Cognitivo: **satisfacción con la vida.**  
Evaluamos nuestra propia satisfacción

# Modelo PERMA



- Eficacia individual y colectiva
- Compromiso
- Confianza
- Optimismo
- Resiliencia





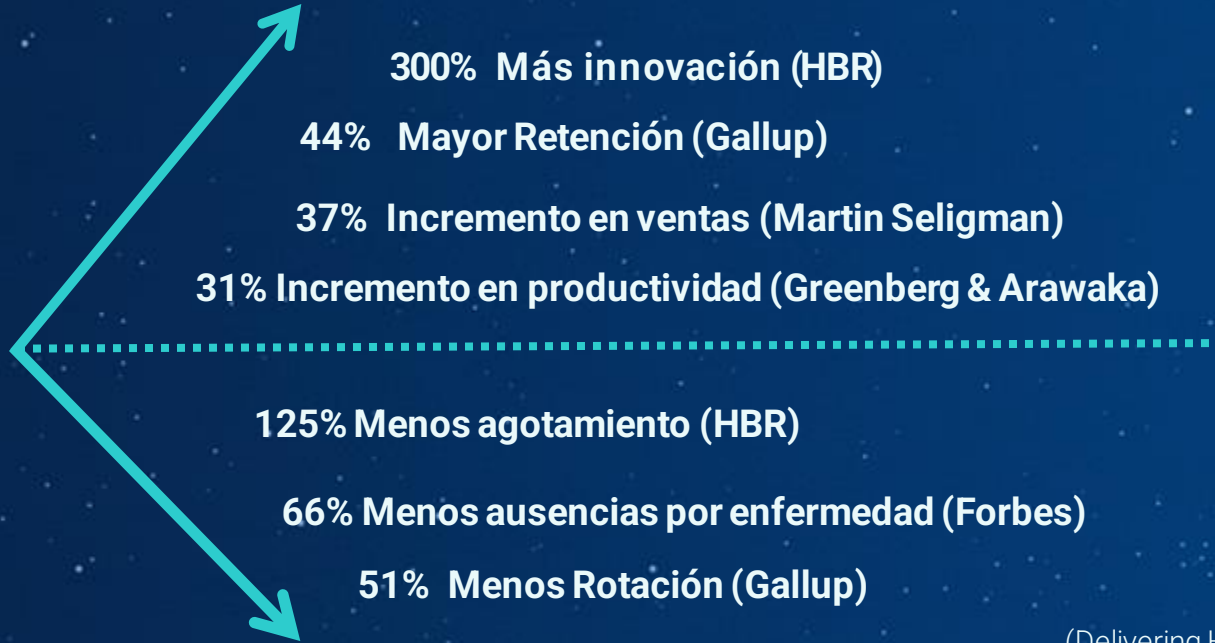
Indicadores organizacionales asociados al bienestar:



Cognitivo: **satisfacción con la vida**.  
Evaluamos nuestra propia satisfacción



## Indicadores organizacionales asociados al bienestar:



(Delivering Happiness, 2015)

# Energizador. Oficinas y Directores





## Actividad 7. Historias positivas

### Instrucciones:

1. De manera individual, haz una lista de tus principales habilidades y cualidades.
2. Imagina que eres el protagonista de una película y compartirás una escena de tu vida, pero no cualquier escena, sino una en la que se ilustre un momento en que te hayas comportado de una manera que refleje lo mejor de ti.
  - Describe una escena de la película que muestre una o varias de tus cualidades.
3. ¿Qué título le pondrías a la película?
4. Comparte la historia y la escena con tus compañeros.

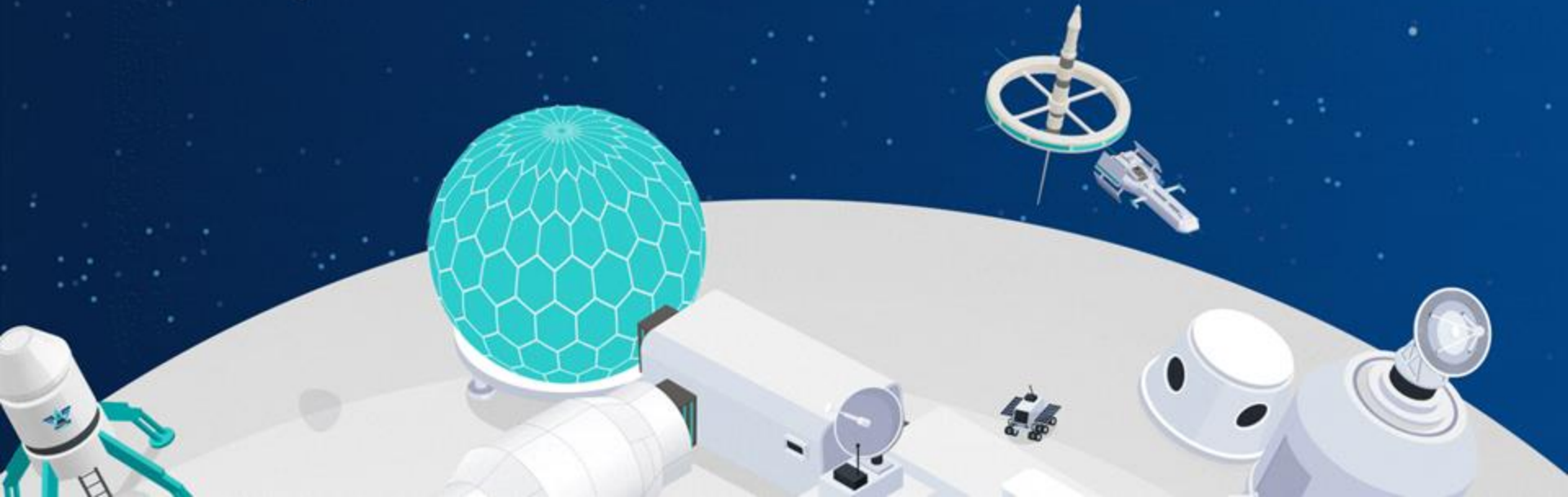


# Quizz 1: Líder Positivo

10 min



# ¿Qué te llevas hoy?





Has llegado al final del tema,  
continúa con tu entrenamiento

**¡Gracias!**



Delivering Happiness. (2015). 300% more innovation (HBR) 44% How to Make the Business Case for Culture & Happiness in the Workplace [Delivering Happiness + The Good Jobs Webinar].

[https://www.slideshare.net/DeliveringHappiness/how-to-make-the-business-case-for-culture-happiness-in-the-workplace-delivering-happiness-the-good-jobs-webinar/34-300\\_more\\_innovation\\_HBR44\\_higher](https://www.slideshare.net/DeliveringHappiness/how-to-make-the-business-case-for-culture-happiness-in-the-workplace-delivering-happiness-the-good-jobs-webinar/34-300_more_innovation_HBR44_higher)

Dweck, C. (2012). *Mindset: How you can fulfil your potential*. Constable & Robinson Ltd.

Gallup, Inc. (2022, September 23). State of the Global Workplace Report - Gallup. Gallup.com.

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

Gentry, W. A. (2016). *Be the boss everyone wants to work for: A guide for new leaders*. Berrett-Koehler Publishers.

Goldsmith, M (2009). *What got you here won't get you there*. Profile Books Ltd.

