

Evaluación de Desempeño 90°, 180° y 360°

De la evaluación subjetiva a una cultura de feedback y desarrollo

Presentado por: MDO Claudia Caballero

The image features a green rectangular overlay containing the COFIDE logo. The logo consists of the word "COFIDE" in a large, white, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below "COFIDE" is the phrase "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire slide is a photograph of a man in a grey blazer standing in a meeting room, gesturing with his hands. In the foreground, there is a wooden desk with two laptops displaying charts, a pen, and some papers.

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Objetivo general del taller



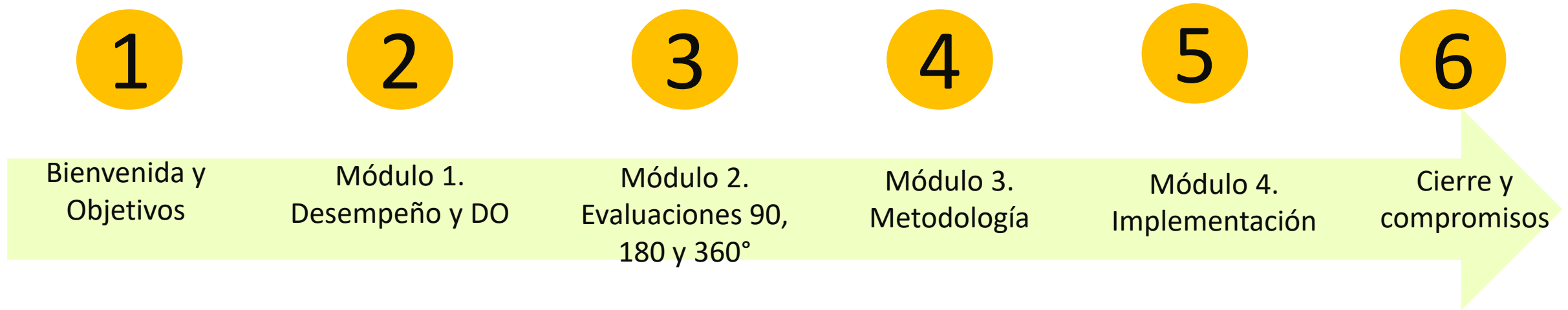
Que los participantes comprendan las diferencias, beneficios, metodología y aplicación estratégica de las evaluaciones 90°, 180° y 360°, y desarrollen criterios prácticos para implementarlas de forma efectiva, mejorando así la gestión del desempeño de sus equipos.

- ✓ **Entender:** las diferencias entre 90°, 180° y 360° y cuándo usar cada una
- ✓ **Aplicar:** una metodología sencilla para diseñar indicadores y preguntas de evaluación
- ✓ **Practicar:** retroalimentación efectiva, libre de sesgos
- ✓ **Construir:** un plan de implementación realista para su equipo u organización

Pautas de la sesión



Agenda del taller · 4 horas



TEMA 1.

Introducción al desempeño y Desarrollo Organizacional

Reflexión inicial

Dinámica: "¿Cómo te sientes evaluado hoy?" (8 min)

- En individual, cada quien responde en 2 minutos: ¿Cómo describirías, en una palabra, la última evaluación de desempeño que viviste (como evaluado o como evaluador)?
- ¿Qué esperarías que fuera distinto?
- Comparte con el grupo

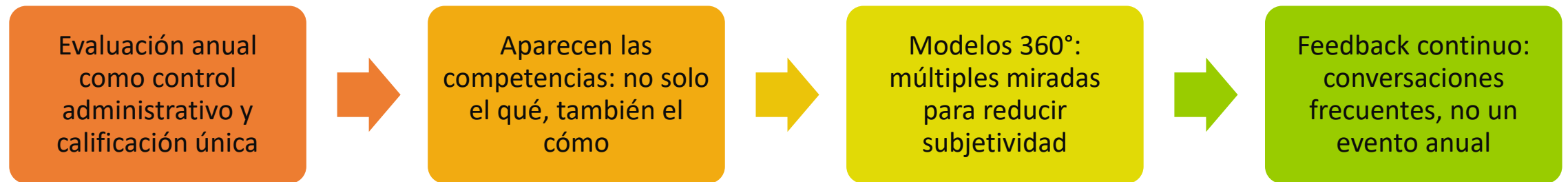
1.1 El desempeño como herramienta estratégica

→ El desempeño no debe ser un trámite anual

- ✓ De actividad administrativa a decisión estratégica: gestionar el desempeño hoy es la base para decidir sobre desarrollo, compensación, promociones y sucesión
- ✓ Conecta a la persona con el negocio: cada evaluación debería responder: ¿cómo contribuyó esta persona a los objetivos del área y de la empresa?
- ✓ RH como socio estratégico: cuando RH diseña el proceso de desempeño, deja de ser "el área que califica" y se convierte en un facilitador para la construcción de la **cultura deseada**

- ¿El desempeño se gestiona en tu organización, o solo se mide una vez al año?
- ¿Las decisiones de talento (ascensos, aumentos, capacitación) realmente se basan en datos de desempeño?

1.2 Del control al desarrollo



No se trata de "eliminar" la evaluación formal; se trata de enriquecerla con más fuentes de información y más frecuencia de retroalimentación

1.3 La evaluación como impulsora de cultura

1 Cultura de feedback

Organizaciones donde dar y recibir retroalimentación es una práctica normal, no una excepción incómoda.

3 Liderazgo transformador

Los líderes se vuelven facilitadores de conversaciones de desarrollo, no solo son “evaluadores que corrigen al otro”

2 Accountability

Cada persona sabe qué se espera de ella y responde por sus resultados y su forma de lograrlos.

4 Engagement

Sentirse visto y con una ruta de crecimiento es de los mayores predictores de compromiso.

5 errores que le restan credibilidad al proceso



Evaluaciones subjetivas

Se califica "a ojo", sin criterios ni evidencia.



Falta de seguimiento

Se evalúa una vez al año y no se vuelve a hablar del tema.



Uso punitivo

La evaluación se asocia solo a sanciones, nunca a desarrollo.



Sesgos y favoritismos

Simpatía, cercanía o el último incidente pesan más que el desempeño real.



Evaluar sin competencias claras

No hay un estándar común: cada jefe evalúa "a su manera".

Reflexión individual

Piensa en tu última evaluación.

Tómate 5 minutos para responder por escrito, de forma individual.

1: ¿Recuerdas la última evaluación de desempeño que diste o recibiste?

¿Qué tan clara y objetiva sentiste que fue?

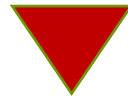
2: ¿Qué errores de los cinco que vimos reconoces en tu propia práctica o en la de tu organización?

3: Si tuvieras que elegir uno de esos errores para corregir primero, ¿cuál sería y por qué?

Ejercicio de diagnóstico

Traza una línea continua, del lado izquierdo ubicas un 0 “control”, del extremo derecho un 10 “desarrollo” y ubica donde está tu empresa o tu equipo en ese gráfico

- ¿La evaluación en tu organización se usa más para castigar o para desarrollar?
- ¿Existe una cultura de feedback frecuente, o el jefe solo habla de desempeño una vez al año?
- ¿Qué tan visibles son los criterios de evaluación para todo el equipo?



0

5

10

**Cultura de
Control**

**Cultura de
Desarrollo**

Aprendizajes clave

- ✓ El desempeño es estratégico: **conecta a las personas con los resultados del negocio** y debe gestionarse, no solo medirse
- ✓ La **evaluación construye cultura**: feedback, accountability y liderazgo se refuerzan (o se dañan) con cada evaluación mal ejecutada
- ✓ Los errores más comunes son evitables: ***subjetividad, falta de seguimiento, uso punitivo, sesgos y ausencia de competencias claras***



TEMA 2.

Evaluaciones 90°, 180° y 360°

¿Quién debe opinar sobre el desempeño de una persona, y con qué método?

2.1 EVALUACIÓN 90°: la mirada del jefe directo

- El jefe inmediato evalúa el desempeño de su colaborador frente a objetivos y competencias previamente definidos.
- Es el modelo más simple y el punto de partida de la mayoría de las organizaciones



¿Cuándo es conveniente usarla?

1. En organizaciones que inician su proceso formal de evaluación
2. En equipos operativos con una estructura jerárquica simple
3. Cuando se busca rapidez y bajo costo de implementación

2.1 EVALUACIÓN 90°: Criterios, beneficios y riesgos

Beneficios

- Rápida y económica
- Fácil de implementar
- Claridad en la línea de mando

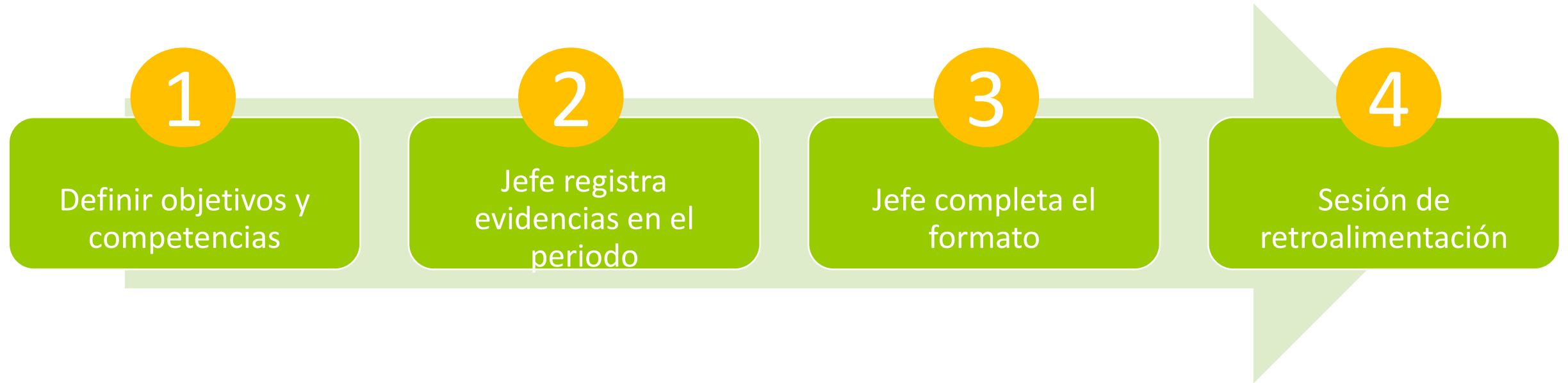
Riesgos

- Alta subjetividad: una sola mirada
- Depende de la calidad del jefe como evaluador
- Puede generar desconfianza

Criterios clave

- Objetivos claros y medibles
- Competencias definidas de antemano
- Evidencia documentada, no percepción
- Habilidades del líder

2.1 EVALUACIÓN 90°: El proceso



Ejemplos de preguntas 90°

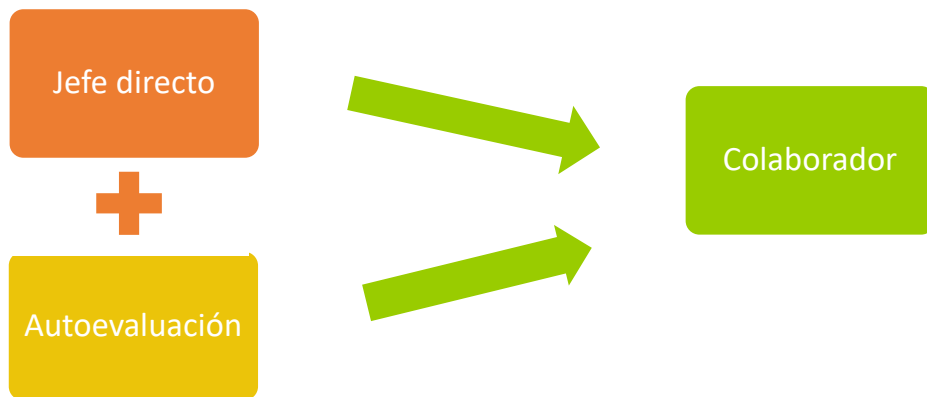
- ✓ **Resultados:** ¿En qué medida cumplió los objetivos acordados para el periodo? (escala 1-5)
 - Objetivo 1
 - Objetivo 2
 - Objetivo 3
 - Objetivo 4
- ✓ **Responsabilidades del rol:** ¿Con qué frecuencia entrega su trabajo con la calidad y precisión esperadas?
- ✓ **Comportamientos:** Describe un ejemplo concreto de un comportamiento que apoyó (o dificultó) el logro de sus objetivos.
- ✓ **Desarrollo:** ¿Qué habilidad o conocimiento, si se fortaleciera, tendría mayor impacto en su desempeño?

Tips del diseño:

- Combinar preguntas cerradas (escala) con 1-2 abiertas
- Pedir siempre un ejemplo concreto, no solo una opinión
- Evitar preguntas ambiguas ("¿es buen elemento?")
- Cerrar con al menos una pregunta orientada a desarrollo

2.2 EVALUACIÓN 180°: una doble mirada

- Se suma la voz del propio colaborador (autoevaluación) a la del jefe; en algunos diseños se incluye a un par cercano.
- El contraste entre ambas miradas es el corazón de la conversación de desarrollo.



¿Cuándo es conveniente usarla?

1. Cuando se busca fomentar la **autorreflexión, autocrítica** y desarrollar una responsabilidad y autonomía mayor en los colaboradores
2. Roles con autonomía media-alta (puestos de coordinación, jefaturas, mandos medios)
3. Como paso intermedio antes de dar el salto a 360°

2.2 EVALUACIÓN 180°: Criterios, beneficios y riesgos

Beneficios

- Contraste de percepciones
- Fomenta autoconciencia
- Mayor compromiso del colaborador (responsabilidad y accountability)

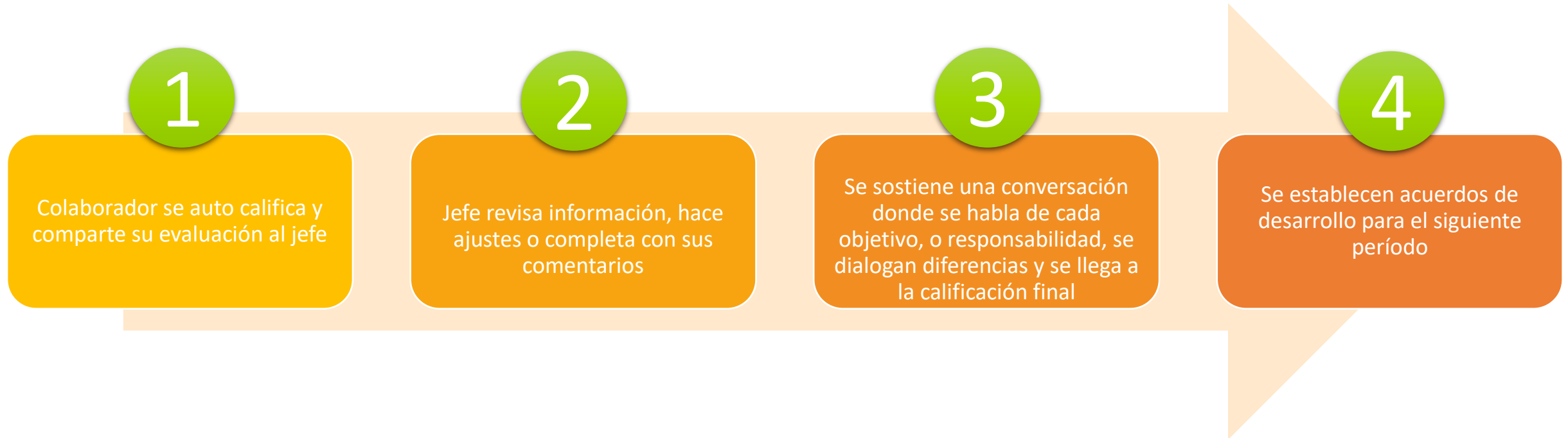
Riesgos

- Las brechas grandes pueden generar conflicto si no se maneja bien
- La autoevaluación puede ser poco objetiva
- Requiere mayor habilidad de feedback del jefe

Criterios clave

- Mismo formato para jefe y colaborador
- Espacio para comentarios, no solo números (evaluación cuantitativa y cualitativa)
- Facilitación de la conversación de cierre, para generar compromisos
- Habilidades del manager

2.2 EVALUACIÓN 180°: El proceso



Ejemplos de preguntas 180°

Como Jefe

- ✓ ¿En qué medida esta persona cumplió sus objetivos del periodo?
- ✓ ¿Qué comportamiento de esta persona quisiera ver con más frecuencia?
- ✓ ¿Qué apoyo necesita de mí como jefe para mejorar?

Como el Colaborador

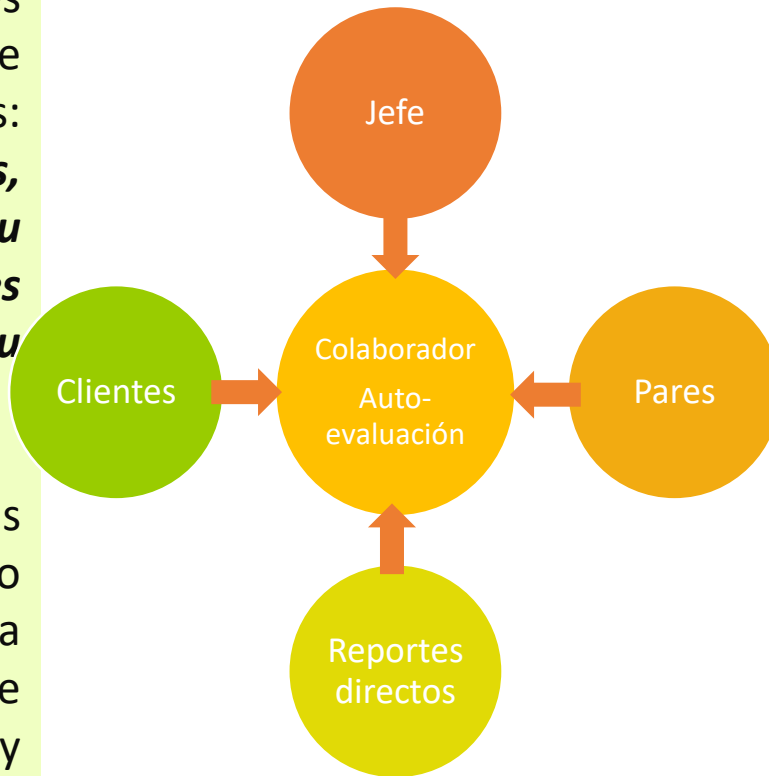
- ✓ ¿En qué medida sientes que cumpliste tus objetivos del periodo?
- ✓ ¿Cuál consideras que fue tu mayor logro? ¿Y tu mayor reto?
- ✓ ¿Qué necesitas de tu jefe o del equipo para desempeñarte mejor?

Tips del diálogo:

El valor está en el contraste: cuando las respuestas coinciden, se refuerza el mensaje; cuando difieren, ahí empieza la conversación más valiosa, especialmente para el colaborador.

2.3 EVALUACIÓN 360°: una mirada completa del desempeño

- El colaborador es evaluado desde varios ángulos: **jefe, pares, colaboradores a su cargo, clientes internos y su propia autoevaluación.**
- Es el modelo más completo, pensado sobre todo para desarrollo de competencias y liderazgo



¿Cuándo es conveniente usarla?

1. Cuando se busca **obtener información más completa y estandarizada sobre el desempeño de las posiciones de liderazgo** o puestos de alto impacto
2. Cuando se busca instalar procesos de **desarrollo de competencias**, no solo de resultados
3. En organizaciones **con cultura de feedback ya madura, donde las personas tienen confianza de decir lo que piensan del otro**

2.3 EVALUACIÓN 360°: Criterios, beneficios y riesgos

Beneficios

- Visión integral y más objetiva
- Reduce el peso de un solo evaluador
- Excelente insumo para planes de desarrollo

Riesgos

- Mayor costo y tiempo de administración
- Requiere confidencialidad y confianza
- Puede generar ansiedad si no se comunica bien

Criterios clave

- Mínimo 3-5 evaluadores para cada evaluado (si no tiene más que un colaborador se sugiere no indicar la fuente)
- Anonimato de pares y colaboradores
- Enfoque en desarrollo, no en castigo

2.3 EVALUACIÓN 360°: El proceso



Ejemplos de preguntas 180°

- ✓ **Comunicación:** Comunica ideas de forma clara y escucha activamente. (escala 1-5)
- ✓ **Trabajo colaborativo:** Colabora con otras áreas y comparte información de forma oportuna.
- ✓ **Liderazgo:** Da retroalimentación oportuna y reconoce el buen desempeño de otros.
- ✓ **Pregunta abierta:** ¿Qué debería empezar a hacer, dejar de hacer o seguir haciendo esta persona?

Tips del diálogo:

El valor está en el contraste: cuando las respuestas coinciden, se refuerza el mensaje; cuando difieren, ahí empieza la conversación más valiosa, especialmente para el colaborador.

90° vs 180° vs 360°: ¿cuál elegir?

Criterios	Evaluación 90°	Evaluación 180°	Evaluación 360°
Quién evalúa	Solo el jefe	Jefe + autoevaluación	Jefe, pares, colaboradores, clientes internos, autoeval.
Complejidad	Baja	Media	Alta
Profundidad	Básica	Intermedia	Integral y completa
Objetivo principal	Resultados y control	Autoconciencia y diálogo	Desarrollo de competencias y liderazgo
Tiempo de implementación	1-2 semanas	2-3 semanas	4-6 semanas
Mejor momento para usarla	Inicio del proceso formal	Cultura de feedback en crecimiento	Cultura de feedback madura

Ejercicio de grupo. Elige qué evaluación aplicarías



Caso A

Una empresa de manufactura, con 40 operadores, implementa por primera vez un proceso formal de evaluación.

Caso B

Un gerente de área será candidato a una promoción a dirección en los próximos 6 meses.

Caso C

Un supervisor quiere que su equipo reflexione sobre su propio desempeño antes de la conversación anual.



El modelo correcto depende del objetivo (control vs. desarrollo), la madurez de la cultura de feedback y los recursos disponibles. Preguntas concretas, con ejemplos, siempre superan a preguntas genéricas de opinión

TEMA 3.

Metodología y diseño de evaluaciones

¿Qué evaluar, cómo medirlo y cómo dar retroalimentación efectiva?

3.1 Qué evaluar: KPI's vs. Competencias

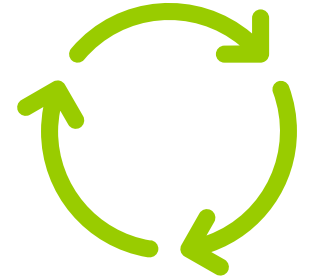
El desempeño tiene dos caras: el QUÉ y el CÓMO

EL QUÉ Resultados	EL CÓMO Conductas	CULTURA Creencias y valores	LIDERAZGO Desarrollo continuo
• Metas de venta, producción, calidad, cumplimiento	• Comportamientos observables en el día a día = Competencias suaves	• Alineación a los valores y forma de relacionarse	• Capacidad de desarrollar e influir en otros

El modelo del "iceberg": *los resultados visibles descansan sobre competencias, actitudes y motivaciones menos visibles* - Spencer & Spencer, "Competence at Work"

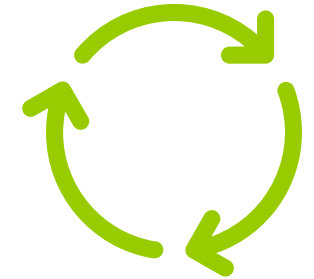
3.2 Competencias clave en las organizaciones

1. **Comunicación efectiva** → expresar ideas con claridad, empatía y asertividad.
2. **Trabajo colaborativo** → aportar y coordinar esfuerzos en equipo para lograr metas comunes.
3. **Liderazgo** → inspirar, guiar y movilizar a otros hacia un propósito compartido.
4. **Adaptabilidad al cambio** → responder con flexibilidad y resiliencia ante nuevas circunstancias.
5. **Orientación a Resultados** → mantener foco en objetivos y alcanzarlos con eficiencia.
6. **Inteligencia emocional** → reconocer, regular y aprovechar las emociones para relaciones positivas.
7. **Resolución de problemas** → encontrar soluciones creativas y prácticas ante obstáculos.
8. **Servicio al cliente** → atender necesidades con actitud proactiva, respeto y soluciones oportunas.



3.2 Preguntas por competencia clave

Competencia	Preguntas de evaluación (una línea cada una)
Comunicación efectiva	1. Expresa sus ideas y necesidades de forma clara y concisa. 2. Escucha activamente a su equipo sin imponer sus puntos de vista. 3. Se comunica de forma asertiva y respetuosa aún en conversaciones difíciles. 4. Promueve el diálogo abierto y transparente. 5. Es claro con las expectativas, da instrucciones precisas y comprensibles.
Trabajo colaborativo	1. Fomenta la cooperación entre áreas. 2. Comparte información relevante con el equipo. 3. Reconoce aportes de otros. 4. Facilita la resolución conjunta de problemas. 5. Promueve un ambiente de confianza.
Liderazgo	1. Inspira al equipo con su ejemplo. 2. Motiva hacia objetivos comunes. 3. Es empático con las necesidades del equipo. 4. Asigna responsabilidades de manera justa. 5. Genera compromiso y automotivación en los colaboradores.



Competencia	Preguntas de evaluación (una línea cada una)
Adaptabilidad al cambio	1. Se ajusta rápidamente a nuevas circunstancias y condiciones cambiantes. 2. Mantiene actitud positiva ante cambios y habla bien de ellos. 3. Apoya al equipo en procesos de transición complejos. 4. Busca soluciones creativas en entornos inciertos o ambiguos 5. Aprende de experiencias nuevas y retos del día a día.
Orientación a resultados	1. Mantiene foco en los objetivos clave. 2. Cumple compromisos en tiempo y forma. 3. Prioriza tareas según impacto. 4. Supera obstáculos para lograr metas. 5. Evalúa resultados y mejora procesos de forma continua.
Inteligencia emocional	1. Sabe regular sus emociones en situaciones difíciles. 2. Muestra empatía y entendimiento hacia los demás. 3. Responde con calma ante conflictos y situaciones adversas. 4. Reconoce y valida las emociones en su equipo. 5. Genera relaciones laborales positivas.
Servicio al cliente	1. Atiende las necesidades de su cliente de forma oportuna a veces anticipándose a ellas. 2. Escucha activamente al cliente para comprender sus necesidades. 3. Ofrece soluciones adecuadas a lo que necesita el cliente. 4. Mantiene y construye relaciones de largo plazo con clientes clave. 5. Busca mejorar continuamente la experiencia del cliente.

3.3 Construcción de Indicadores

Tipo de indicador	Propósito	Ejemplos de KPI's	Criterios clave	Escala final
Indicadores de resultados (el qué)	Medir el cumplimiento de objetivos cuantitativos y metas organizacionales.	- % de ventas alcanzadas vs meta trimestral. - Reducción del tiempo promedio de respuesta en servicio. - Número de proyectos entregados en plazo. - Incremento en satisfacción del cliente (NPS).	- Deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, con tiempo definido). - Expresados en cifras, porcentajes o plazos. - Directamente vinculados a objetivos estratégicos.	- EE. Excedió lo esperado (4) - CE. Cumplió satisfactoriamente lo esperado (3) - CP. Cumplió parcialmente lo esperado (2) - NE. No cumplió lo esperado(1)
Indicadores de competencias y conductas (el cómo)	Evaluar comportamientos, habilidades blandas y la forma en que se alcanzan los resultados.	- Nivel de colaboración en proyectos interáreas. - Frecuencia de comunicación clara y efectiva. - Capacidad de adaptación ante cambios. - Manejo de conflictos con inteligencia emocional. - Calidad del liderazgo percibida	- Deben ser observables y evaluables mediante encuestas, retroalimentación o escalas Likert. - Relacionados con valores y cultura organizacional. - Complementan los indicadores numéricos para dar una visión integral del desempeño.	5 – Lo demuestra de forma consistente El comportamiento se observa de manera clara, frecuente y sostenida en diversas situaciones. 4 – Lo demuestra con regularidad El comportamiento se presenta en la mayoría de las ocasiones, aunque no siempre de forma constante. 3 – Lo demuestra ocasionalmente El comportamiento aparece en algunas situaciones, pero no de manera sistemática. 2 – Lo demuestra rara vez El comportamiento se observa de forma limitada y poco frecuente. 1 – No se observa en lo absoluto El comportamiento no se manifiesta en ninguna situación evaluada

3.4 Escalas de Evaluación

Numérica

- **1 a 5 (o 1 a 10)**
- Simple y fácil de promediar;
- Poco descriptiva por sí sola

Conductual (BARS)

- **Describe ejemplos por nivel de dominio para cada competencia**
- Más objetiva: ancla cada número a una conducta observable

Escala tipo Likert

- ***Nunca a Siempre***
- ***Muy en desacuerdo a Muy de acuerdo***
- Ideal para preguntas de percepción y frecuencia

Semaforización

- ***Rojo / Amarillo / Verde***
- Visual e inmediata; útil para reportes ejecutivos y seguimiento

Ejercicio individual: Construye un indicador para tu equipo

Elige una competencia (de las 8 vistas) que sea crítica para tu equipo y transfórmala en un indicador observable, con su escala:

- 1. Competencia elegida:

- 2. Conducta observable esperada:

- 3. Escala que usarías (numérica / conductual / Likert / semáforo):

- 4. Evidencia que buscarías para sustentar la calificación:



Evaluación basada en juicios → Evaluación basada en comportamientos observables

- ~~X~~ Tiene buena actitud → Ofrece ayuda a compañeros sin que se lo pidan, al menos una vez por semana ✓
- ~~X~~ Es responsable → Entrega los reportes en la fecha acordada, 9 de cada 10 veces ✓
- ~~X~~ Comunica bien → Explica instrucciones de forma que el equipo no necesita repetir la pregunta ✓

3.5 Sesgos que distorsionan cualquier evaluación:

Efecto halo: una cualidad positiva "contamina" la calificación de todo lo demás

Recencia: se recuerda y pesa más lo que pasó la última semana, no todo el periodo

Tendencia central: el evaluador califica a todos "en el promedio" para evitar conflicto

Similitud: se califica mejor a quien se parece más al evaluador

Severidad / indulgencia: el evaluador es sistemáticamente muy duro o muy generoso

✓ **Cómo gestionarlos:**

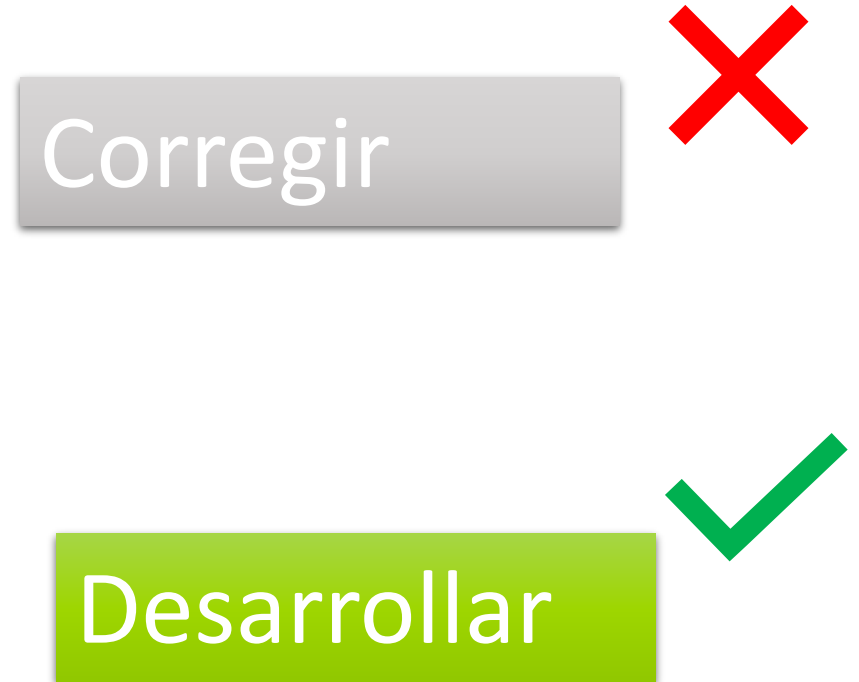
- Usar **indicadores conductuales**, con ejemplos concretos
- **Registrar evidencia cada semana/ mes/ trimestre**, no solo al final del año
- **Calibrar entre evaluadores** antes de cerrar resultados o antes de aplicar las evaluaciones (90°, 180° o 360°)
- **Capacitar a los líderes en sesgos inconscientes**, generando consciencia del impacto de una valoración basada en juicios

3.5 Detectando el sesgo: Ejercicio de Reflexión

- **Lee cada frase y anota qué sesgo (o sesgos) de los que vimos podría estar presente:**
- A: "Le puse 4 de 5 en todo, no quería que se sintiera mal, aunque el trimestre no fue su mejor momento."
- B: "Es mi mejor colaborador, se nota que le gusta el futbol igual que a mí, siempre platicamos de eso."
- C: "La semana pasada cometió un error grave, así que le puse una calificación baja en todo el semestre."
- D: "Como es muy puntual, asumo que también entrega reportes de excelente calidad."

3.6 Proceso de retroalimentación efectiva

- Es un **proceso de comunicación bidireccional** que busca proporcionar información sobre el desempeño o comportamiento de una persona con el fin de **reforzar lo que funciona y corregir lo que puede mejorarse**.
- Es uno de los recursos clave del líder que permite al equipo aprender, ajustar y crecer.
- Según **David Stone y Sheila Heen (2015)** en su obra *Thanks for the Feedback*, el feedback efectivo cumple tres funciones:



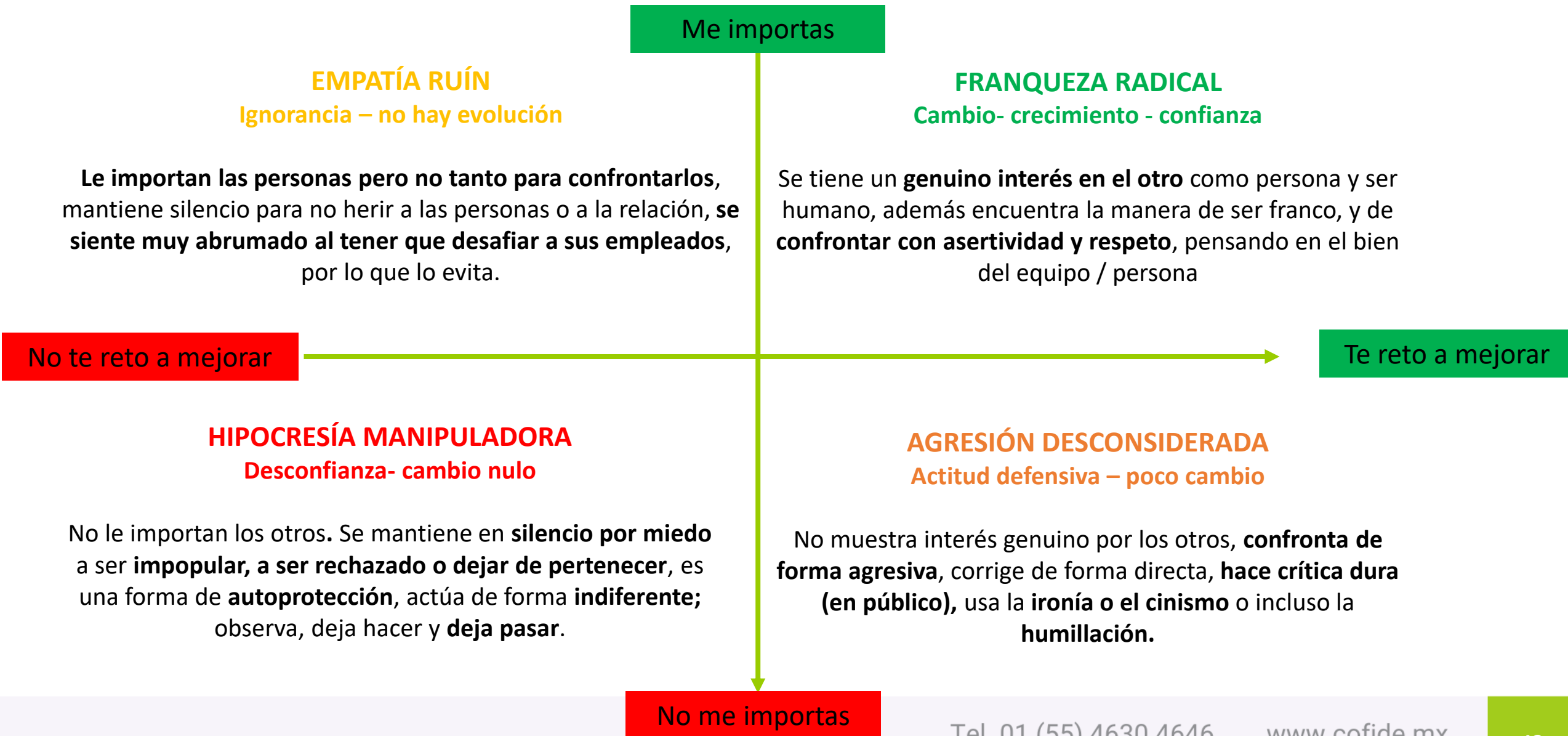
3.6 ¿Para qué Feedback?

- ✓ Redirigir las **desviaciones de desempeño**
- ✓ **Alinear** comportamientos **con la estrategia**
- ✓ Reforzar **comportamientos positivos**
- ✓ Moldear la **cultura organizacional**
- ✓ Desarrollar **nuevas habilidades**
- ✓ Trabajar en las áreas de oportunidad
- ✓ **Potenciar fortalezas**
- ✓ **Reconocer y validar el talento**



Zenger & Folkman, coinciden en que los colaboradores que reciben retroalimentación frecuente y constructiva tienen un **23% más de probabilidad de mejorar su desempeño** y una **satisfacción laboral 31% mayor** que quienes no la reciben o la perciben como inadecuada.

Modelo de Franqueza Radical – Kim Scott



Aprendizaje del modelo Franqueza Radical:

El feedback como herramienta de desarrollo

- ✓ Preocúpate genuinamente por **hacer crecer a la persona**
- ✓ Reta directamente, pero con **respeto y claridad**
- ✓ El silencio "**por no incomodar**" no ayuda a nadie



Frases tradicionales de feedback basado en juicios:

1. “No estás vendiendo bien, tus resultados no son los esperados”
2. “No eres constante, tu imagen en la empresa está devaluada debido a tus altibajos”
3. “No tienes una conducta positiva con el equipo, la gente no quiere trabajar contigo”
4. “Eres una persona que influye en negativo, ya que siempre ves un problema en cada solución”
5. “Nunca me escuchas, terminas haciendo algo diferente a la expectativa planteada, incluso saltándote los procesos”



Habilidades clave

- Las **cinco competencias clave** para facilitar los procesos de feedback de forma adecuada, según Zenger & Folkman:



Modelo SBI: Situación · Comportamiento · Impacto

S — Situation | Situación o contexto

"En la junta del lunes con el cliente..."

B — Behavior | Comportamiento

"...interrumpiste a tu compañero tres veces..."

I — Impact | Impacto

"...y el cliente percibió que el equipo no está alineado.

¿Cuál es la situación a retroalimentar?

¿Qué acción concreta observé?

¿Qué impacto real tuvo/ tiene esta conducta?

Modelo SBI para dar Feedback

Ejemplo

S – Situation | Situación

“Carlos, tú eres responsable de presentar semanalmente el avance de tus proyectos..

¿Cuál es la situación a retroalimentar?

B — Behavior | Comportamiento

“Sin embargo, en dos de tus últimos 3 **reportes recibí la información después de la fecha acordada y, en el último reporte, faltaban los avances de dos actividades críticas.**”

¿Qué hizo o dejó de hacer exactamente?

I — Impact | Impacto

“Recuerda que cuando recibimos la información tarde o incompleta, no podemos identificar a tiempo los riesgos del proyecto. Esto **retrasa decisiones y también genera que el resto del equipo tenga que buscar la información por separado.**”

¿Qué impacto real tuvo/ tiene esta conducta?

Ejercicio de grupo



1. **Ejercicio de role play en parejas**
2. **Persona A) da feedback, persona B) recibe, persona C) observa y toma notas.**
3. **Escenario a trabajar:**

Feedforward (mirar hacia adelante)

- ✓ EL foco no solo es señalar el error pasado, sino **identificar qué hacer distinto la próxima vez**
- ✓ **Reduce la actitud defensiva** de quien recibe el feedback
- ✓ La conversación se centra en **oportunidades futuras de mejora**
- ✓ **Genera mayor aprendizaje**

Aprendizajes clave

Se evalúa el QUÉ y el CÓMO: resultados y competencias, no solo metas numéricas

Los buenos indicadores son observables y medibles: "buena actitud" no es un indicador, es una opinión

La escala se elige según el objetivo: numérica, conductual, Likert o semaforización

El feedback efectivo requiere una estructura: el modelo Situación-Comportamiento-Impacto; reduce la subjetividad y la actitud defensiva

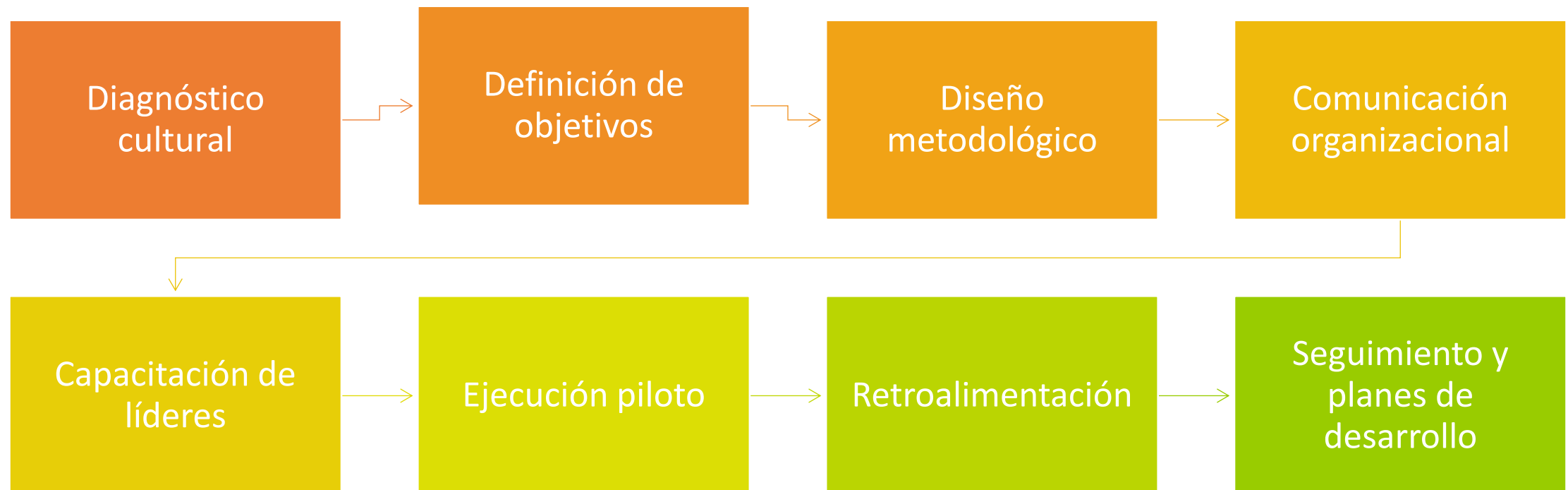


TEMA 4.

Implementación organizacional y plan de acción

De la teoría a un plan concreto, con pasos y fechas

4.1 Pasos para implementar tu evaluación de desempeño (90°, 180°, 360°)





4.2 Implicaciones de este proceso

Diagnóstico cultural: ¿mi organización está lista? ¿hay confianza suficiente para dar feedback honesto?

Definición de objetivos: ¿para qué evaluamos: desarrollo, compensación, promociones, todas?

Diseño metodológico: elegir 90°/180°/360°, competencias, indicadores y escalas

Comunicación organizacional: explicar el para qué antes del cómo, a todos los niveles

Capacitación de líderes: sin líderes capacitados en dar feedback, el mejor formato fracasa

Ejecución piloto: probar con un área o nivel antes de escalar a toda la organización

Retroalimentación: conversaciones de cierre, no solo entrega de un número

Seguimiento y planes de desarrollo: el proceso no termina en la calificación, termina en el desarrollo

4.3 Factores clave de éxito



- Involucra a líderes desde el diseño, no solo en la ejecución
- Empieza con un piloto pequeño y ajusta antes de escalar
- Da seguimiento cada trimestre, no solo una vez al año
- Conecta los resultados con planes de desarrollo reales



- Lanzar el proceso a toda la empresa sin piloto ni capacitación
- Usar el mismo formato para todos los niveles y puestos (**Plataforma SAS, en papel, en Google sheets, etc.**)
- Comunicar el proceso solo un día antes de aplicarlo
- Dejar los resultados "guardados" sin plan de acción posterior

Plan de 90 días para la implementación

Diseño del plan individual para mejorar el proceso de evaluación en tu área o implementar tu sistema de cero

Día 1 a 30

- Diagnóstico y definición de objetivos
- Elegir el modelo (90°/180°/360°)

Acciones concreta que voy a realizar:

Día 31 a 60

- Diseñar indicadores y formato
- Capacitar a líderes clave

Acciones concreta que voy a realizar:

Día 61 a 90

- Piloto con un equipo o área
- Recoger feedback y ajustar

Acciones concreta que voy a realizar:

Aprendizajes clave



- La **implementación es un proceso, no un evento**: Se sugieren estos 8 pasos, desde el diagnóstico hasta el seguimiento
- El piloto reduce el riesgo: **probar antes de escalar evita errores costosos**
- **Los líderes son el factor crítico**: sin su capacitación y compromiso, cualquier formato fracasa
- **El seguimiento es lo que genera valor real**: una evaluación sin plan de desarrollo posterior es solo un papel
- La evaluación sea cual sea, **no es el fin en sí misma**: es el medio para la mejora personal y organizacional

**¿A partir de lo aprendido en esta sesión,
qué nuevo compromiso puedes establecer
contigo para la siguiente semana?**

Muchas gracias



**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