

Taller de Gestión del Desempeño y Herramientas para la Productividad

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 behind a desk, gesturing with his right hand. On the desk are two laptops displaying charts, a notebook, and other office supplies.

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

¿Para qué estamos aquí?

- ¿Cuáles son los **problemas más frecuentes** a los que te enfrentas en la gestión de tu equipo de trabajo?

Pautas de la sesión





Objetivo

Que los participantes sean capaces de **implementar sistemas y herramientas para la gestión de objetivos, la alineación con las metas, así como el control y seguimiento al desempeño**, de igual forma que cuenten con nuevos conocimientos, metodologías y recursos para elevar **la productividad y el logro de resultados de equipo**.



Contenido

Bienvenida – Expectativas – Pautas de la sesión

Tema 1. Alineación de objetivos y responsabilidades centrales

1. Definición de objetivos SMART
2. Alineación de metas del equipo
3. Asignación clara de roles y responsabilidades

Tema 2. Seguimiento del desempeño

1. Indicadores clave de desempeño (KPIs)
2. Reuniones efectivas de seguimiento y control
3. Evaluación del Desempeño y el rol del Feedback
4. Corrección de desviaciones en el desempeño
 1. Plan de Mejora Individual

Tema 3. Herramientas de Productividad del equipo

1. El mito del multitasking
2. Procrastinación como hábito
3. Enfoque en tareas de alto impacto
4. Matriz de Delegación, niveles de delegación
5. Matriz Eisenhower para la priorización de tareas
6. El ciclo de Estrés → Recuperación. La regla 90/20
7. Conversaciones para coordinar acciones efectivamente

Conclusiones y cierre

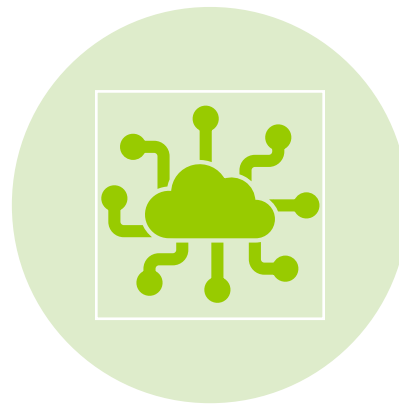
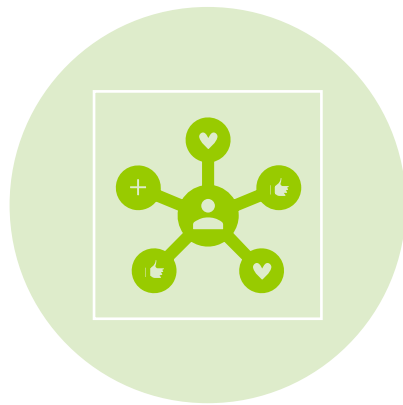
TEMA 1.

Alineación de objetivos y responsabilidades centrales

¿De dónde nace la alineación de Objetivos?



Planeación Estratégica en principio



SER

Valores
Mindsets /Creencias
Normas no escritas

HACER

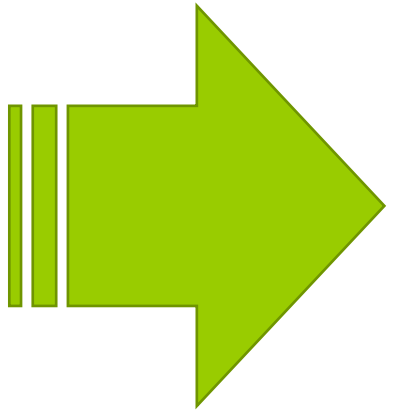
Acciones
Comportamientos
Prácticas / Procesos

TENER

Resultados
Realización
Éxito

Proceso de Planeación Estratégica - Resultados





La definición de objetivos estratégicos y operativos, se derivan de la estrategia del negocio, se bajan en cascada y deben tener una razón de ser sustentada en el **qué quiere lograr la compañía, el cómo y el para qué-**

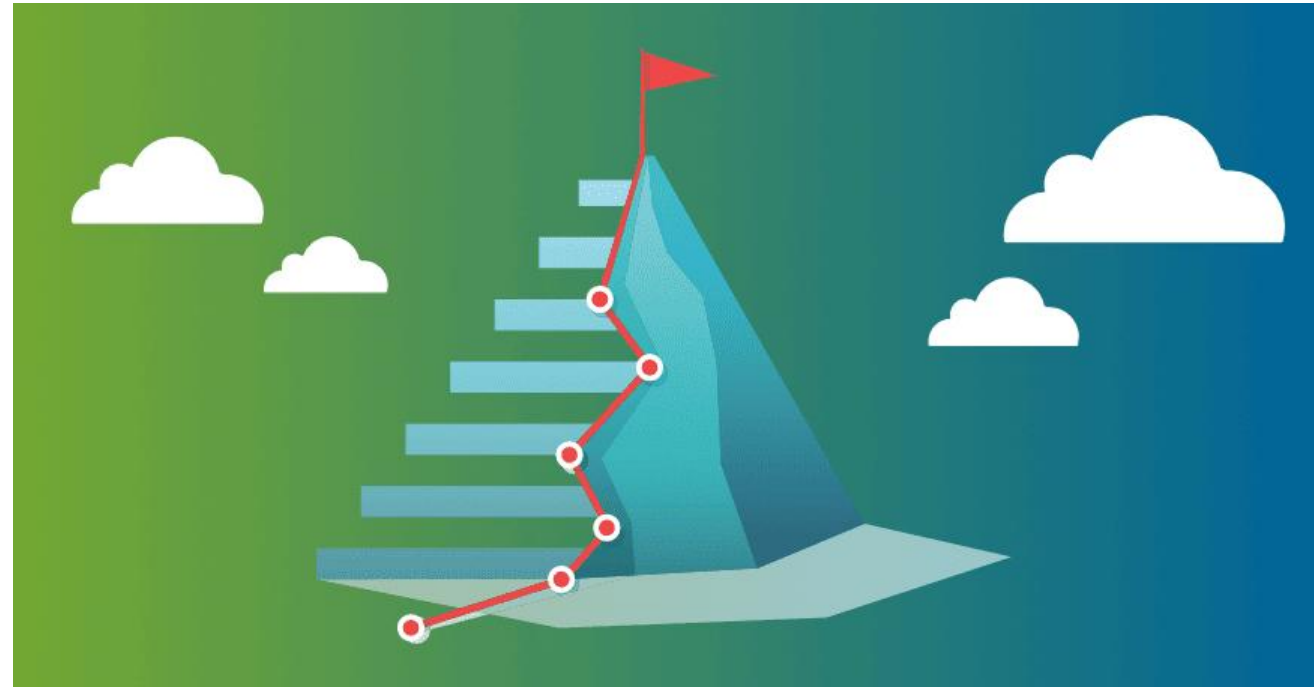
1.1 Definición de Objetivos SMART

Objetivos de negocio

Objetivos de negocio y KPIS

Es la definición de la estrategia definida en **ejes estratégicos, indicadores, metas por unidad, departamento, área y bajan hasta el nivel individual.**

Son iniciativas tácticas y proyectos a desarrollar, monitoreadas a través de un tablero de control de resultados o **BSC (*balanced score card*)**



Definición de objetivos SMART



Específico

- Claro
- Concreto
- Medir una sola cosa a la vez
- Debe tener un inicio y un fin, acotado en el tiempo



Medible

- Debe incluir una métrica de cómo sabremos que lo alcanzamos o qué tan lejos estamos de la meta (KPI's)



Alcanzable

- Debe ser una meta posible, dado el entorno, la competencia, los recursos internos, los pronósticos o la data histórica disponible



Relevante

- Debe invitarnos a dar un esfuerzo extra y retornos a lograr nuevos retos
- Debe ser relevante para el puesto/ persona que lo tiene asignado



Tiempo definido

Debe contener un marco de tiempo, lo que nos va a permitir saber el progreso de la meta frente al tiempo

Check list de verificación

S — Específico (Specific)

- ☐ 1. ¿Está claro qué se quiere lograr?
- ☐ 2. ¿Se identifica claramente el resultado esperado?
- ☐ 3. ¿Se define dónde, en qué proceso, proyecto, área o cliente aplica el objetivo?
- ☐ 4. ¿Evita palabras ambiguas como “mejorar”, “fortalecer”, “incrementar” o “hacer más”, sin explicar exactamente cómo?
- ☐ 5. ¿Cualquier persona que lea el objetivo entendería lo mismo?

Pregunta clave: ¿Qué quiero lograr exactamente?

M — Medible (Measurable)

- ☐ 1. ¿El objetivo incluye un indicador, cantidad, porcentaje, número o criterio observable?
- ☐ 2. ¿Es posible medir el avance y comprobar si se alcanzó?
- ☐ 3. ¿Está definido el resultado final esperado?
- ☐ 4. ¿Se cuenta con una línea base o punto de partida, cuando es necesario?
- ☐ 5. ¿Se puede responder objetivamente: “¿Lo logramos o no lo logramos?”

Pregunta clave: ¿Cómo sabré que lo logré?

Check list de verificación

A — Alcanzable (Achievable)

- ☐ 1. ¿La persona o equipo tiene capacidad de influir directamente en su cumplimiento?
- ☐ 2. ¿El objetivo es realista considerando los recursos disponibles?
- ☐ 3. ¿Se han considerado posibles obstáculos o dependencias importantes?
- ☐ 4. ¿Se cuenta con las competencias, herramientas y apoyo necesarios?
- ☐ 5. ¿El nivel de reto es exigente, pero posible?

Pregunta clave: ¿Realmente puedo lograrlo con los recursos y condiciones disponibles?

R — Relevante (Relevant) / T - Tiempo

- ☐ 1. ¿El objetivo contribuye a una prioridad importante del área o negocio?
- ☐ 2. ¿Está alineado con los resultados esperados de la organización?
- ☐ 3. ¿Genera un impacto claro en clientes, resultados, productividad, calidad, personas o estrategia?
- ☐ 4. ¿Vale la pena invertir tiempo y recursos en lograrlo?
- ☐ 5. ¿Está relacionado con las principales responsabilidades de la persona o equipo?

Pregunta clave: ¿Por qué es importante lograr este objetivo?

Check list de verificación

T – Tiempo límite (time bound)

- ☐ 1. ¿Se establece un periodo específico para lograrlo?
- ☐ 2. ¿Es posible definir fechas de seguimiento o hitos intermedios?
- ☐ 3. ¿Tiene una fecha límite clara?
- ☐ 4. ¿Evita expresiones ambiguas como “pronto”, “lo antes posible” o “durante el año”, sin mayor precisión?

Pregunta clave: ¿Cuándo debe estar logrado?

Fórmula para redactar objetivos SMART

Verbo de acción + resultado específico + indicador o medida + resultado esperado + plazo + condición o estrategia principal.

Ejemplo:

Incrementar la satisfacción del cliente **del 82% al 90%** **antes del 30 de noviembre de 2026**, mediante la reducción de los tiempos de respuesta y la atención a quejas.

Pregunta final de validación: Antes de dar por aprobado un objetivo, pregúntate:

“Si le entregara este objetivo a otra persona, ¿sabría exactamente qué tiene que lograr, cómo medirlo y para cuándo?”

Ejemplo de objetivos SMART

Área de negocio	Objetivo mal redactado	Versión correcta con metodología SMART
Servicio al Cliente	Dar un mejor servicio a los clientes.	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente del 82% al 90% antes del 30 de noviembre de 2026, mejorando los tiempos de respuesta y asegurando que al menos el 95% de las solicitudes sean atendidas en menos de 24 horas.
Ventas	Mejorar las ventas de la región.	Incrementar las ventas netas de la región en un 12% respecto al cierre del año anterior, alcanzando una facturación de \$8 millones al 31 de diciembre de 2026, mediante el incremento de ventas en clientes actuales y la incorporación de nuevos clientes estratégicos.
Recursos Humanos	Reducir la rotación de personal.	Reducir la rotación voluntaria del personal operativo del 18% al 12% durante los próximos 12 meses, implementando acciones de seguimiento a los primeros 90 días, entrevistas de permanencia y planes de desarrollo para posiciones críticas.

Ejemplo de objetivos SMART

Área de negocio	Objetivo mal redactado	Versión correcta con metodología SMART
Operaciones	Hacer más eficiente el proceso de producción.	Reducir en un 15% el tiempo promedio del proceso de producción de la línea A antes del cierre del tercer trimestre de 2026, identificando y eliminando al menos tres cuellos de botella críticos sin afectar los estándares de calidad.
Marketing	Tener mayor presencia en redes sociales.	Incrementar en un 25% el número de prospectos calificados generados a través de redes sociales entre septiembre y diciembre de 2026, mediante la publicación de contenido estratégico y campañas digitales dirigidas al público objetivo.

Ejercicio de grupo



1. Elabora 3 objetivos SMART, pueden ser de tu área o de tu puesto de trabajo
2. Valida si cumplen con el check list
3. Comparte con el grupo

1.2 Alineación de metas



Un reto clave de supervisión es el de **garantizar una correcta alineación de metas en el equipo de trabajo**, a la vez que define **roles y responsabilidades claras para cada cargo**; de eso dependerá que el trabajo de cada persona sea relevante, significativo y de impacto para la organización.

5 claves para la alineación efectiva de metas

Conectar las metas individuales con los objetivos del negocio

- ✓ Cada persona debe comprender cómo su meta contribuye al resultado del equipo/área/organización.
- ✓ Una meta aislada genera actividades; una meta alineada genera impacto.

Definir prioridades claras y evitar objetivos contradictorios

- ✓ **El equipo debe saber qué es lo más importante.**
- ✓ Si una persona tiene metas que compiten entre sí —aumentar velocidad vs calidad— se deben **establecer prioridades y criterios para tomar decisiones.**

Asegurar responsabilidades y contribuciones específicas

- ✓ Cada integrante debe tener claridad sobre **qué resultado le corresponde, de qué es dueño** y cómo su trabajo se relaciona con el de los demás, garantizando que **todos contribuyan al mismo propósito global**

Establecer indicadores y criterios de éxito compartidos

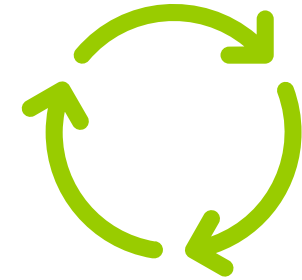
- ✓ El equipo debe contar con algunos **indicadores comunes que promuevan la colaboración.** Esto evita que las personas se enfoquen únicamente en su resultado y no desde el desempeño colectivo.

Revisar, comunicar y ajustar las metas periódicamente

- ✓ La alineación no es un ejercicio de una sola vez. Los líderes deben generar espacios periódicos para **revisar avances, cambios en el contexto del negocio, en las prioridades, obstáculos y correlación entre áreas.**

Flujo del proceso de alineación de metas

- 1. Preparar** → Clarificar prioridades y resultados del negocio.
- 2. Reunir** → Realizar una sesión grupal de alineación.
- 3. Definir** → Construir metas colectivas claras y medibles.
- 4. Conversar** → Realizar sesiones 1:1 para aterrizar responsabilidades individuales.
- 5. Conectar** → Mapear responsables, interdependencias y acuerdos.
- 6. Formalizar** → Documentar, comunicar y hacer visibles las metas.
- 7. Dar seguimiento** → Instalar rutinas para revisar, ajustar y mantener la alineación.



3 Pasos para una alineación efectiva

Paso 1. Preparar la información antes de la conversación

Antes de reunir al equipo, el líder debe tener claridad sobre las prioridades del negocio:

- Revisar los objetivos estratégicos del área y de la organización.
- **Identificar entre 3 y 5 prioridades principales para evitar perder foco**
- Revisar los **indicadores actuales y los resultados esperados.**
- Identificar posibles **correlaciones entre los miembros del equipo o con otras áreas** (metas compartidas).
- Definir **qué decisiones puede tomar el equipo** y qué aspectos ya están establecidos.
- Preparar una explicación sencilla del “**qué, por qué y para qué**” de las metas.



3 Pasos para una alineación efectiva

Paso 2. Agendar y realizar una sesión grupal de alineación de metas (60 a 90 minutos) y sesiones 1:1

Agenda sugerida:

- **Contexto:** ¿Qué está ocurriendo en el negocio?
 - **Prioridades:** ¿Qué resultados necesitamos conseguir?
 - **Propósito:** ¿Por qué son importantes estas metas?
 - **Contribución del equipo:** ¿Qué debemos hacer juntos para lograrlas?
 - **Interdependencias:** ¿Dónde necesitamos colaborar?
 - **Definición de metas por área, persona, equipos**
 - **Cierre:** Aclarar siguientes pasos.
- Posterior a la alineación grupal, es conveniente llevar a cabo **sesiones 1:1** para **validar y alinear expectativas sobre la contribución individual y generar un compromiso individual con estas metas**

Aspectos a revisar en cada sesión 1:1

- ✓ Fechas de revisión.
- ✓ Principales responsabilidades de la persona.
- ✓ Metas individuales y resultados esperados.
- ✓ Indicadores que permitirán medir su desempeño.
- ✓ Recursos y apoyo necesarios.
- ✓ Posibles obstáculos.
- ✓ Dependencias con otros miembros del equipo.
- ✓ Competencias que necesita fortalecer.

3 Pasos para una alineación efectiva

Paso 3. Trazar un mapa de responsabilidades, dependencias y acuerdos. Formalizar compromisos, comunicación de las metas y definición de acciones de seguimiento:

Meta del equipo	Responsable principal	Participantes	Dependencias	Indicador	Fecha
Meta 1	Nombre	Equipo/áreas	¿De quién depende?	KPI	Fecha
Meta 2	Nombre	Equipo/áreas	¿De quién depende?	KPI	Fecha
Meta 3	Nombre	Equipo/áreas	¿De quién depende?	KPI	Fecha

No esperes al cierre del periodo para descubrir que una meta no se cumplirá.

El seguimiento debe permitir **detectar desviaciones, aprender, tomar decisiones y realinear esfuerzos.**

Tip importante: Crear un documento o tablero visible para el equipo donde se puedan consultar:
Meta → Indicador → Responsable → Avance → Próximo hito → Riesgos o bloqueos.

1.3 Asignación de roles y responsabilidades

Roles y responsabilidades

¿Qué es un rol de trabajo?

- Es la función o papel que una persona desempeña dentro de un equipo. Define su propósito y la contribución principal que se espera de ella.

Ejemplo:

Rol: Líder de Ventas → Su función es dirigir y orientar al equipo para alcanzar los resultados comerciales.

¿Qué es una responsabilidad?

- Es una actividad, decisión o resultado específico del que una persona debe hacerse cargo como parte de su rol.

Ejemplo:

Responsabilidad: Dar seguimiento semanal a los indicadores comerciales y tomar acciones ante desviaciones.

Roles y responsabilidades

- **Para definir un rol, responde:**

1. ¿Para qué existe este rol?
2. ¿Cuál es su principal contribución al equipo?
3. ¿Qué resultado general se espera de esta posición?

Rol = Propósito + contribución principal

- **Para definir una responsabilidad, responde:**

1. ¿De qué debe hacerse cargo específicamente?
2. ¿Qué debe entregar, asegurar o lograr?
3. ¿Con quién debe coordinarse?
4. ¿Qué nivel de decisión tiene?

Responsabilidad = Verbo de acción + actividad o resultado + alcance esperado

Roles y responsabilidades

Ejemplo:

- **Rol:** Coordinador de Servicio al Cliente.
- **Propósito:** Asegurar una atención eficiente y consistente que contribuya a la satisfacción y fidelización de los clientes.
- **Responsabilidad:** Supervisar el cumplimiento de los tiempos de respuesta del equipo y coordinar acciones correctivas cuando los indicadores se encuentren por debajo de la meta.

Las responsabilidades NO deben ser los objetivos de la persona !

Recuerda:

- ✓ Estos 3 elementos deben ser parte de la Descripción del Puesto
- ✓ Las **Descripciones de Puestos son responsabilidad del dueño de la posición**
- ✓ Pueden ser **redactados por la persona que ocupa el rol** o el líder
- ✓ **Recursos Humanos facilita el proceso** y es dueño de la documentación
- ✓ **Deben actualizarse de forma constante**, cuando cambie la naturaleza del puesto, o las necesidades de la organización

Ejercicio de grupo



1. Elabora 3 responsabilidades de tu puesto de trabajo
2. Valida cómo se relaciona con el objetivo y propósito de tu posición
3. Comparte con el grupo

TEMA 2.

Seguimiento del desempeño

2.1 Indicadores Clave de Desempeño - KPI's

El reto actual en relación a los KPI's

- El reto más grande no es “tener KPIs”, definirlos o saber calcularlos.
- El problema central es **lograr que los indicadores realmente traduzcan la estrategia en decisiones y comportamientos alineados en todos los niveles de la organización.**
- **Pasar de “medir muchas cosas” a “medir lo que realmente importa”**
 1. ¿Qué objetivo estratégico estamos tratando de impulsar con este KPI?
 2. ¿Quién puede influir realmente en él?
 3. ¿Qué decisión o comportamiento debe cambiar cuando el indicador se desvía?



Un estudio de MIT Sloan Management Review encontró que solo el **26% de los altos directivos** encuestados estaba fuertemente **de acuerdo con que sus KPIs estaban alineados con los objetivos estratégicos de su organización.**

Problemas típicos en la gestión de KPI's

1. KPIs desconectados de la estrategia

2. Confundir una métrica con un KPI

3. KPIs mal definidos o ambíguos

4. Problemas de calidad, disponibilidad y oportunidad en la información generada en tiempo real

5. KPI's de resultados (reactivos vs proactivos)

6. Convertir el KPI en un fin y no en información relevante para actuar

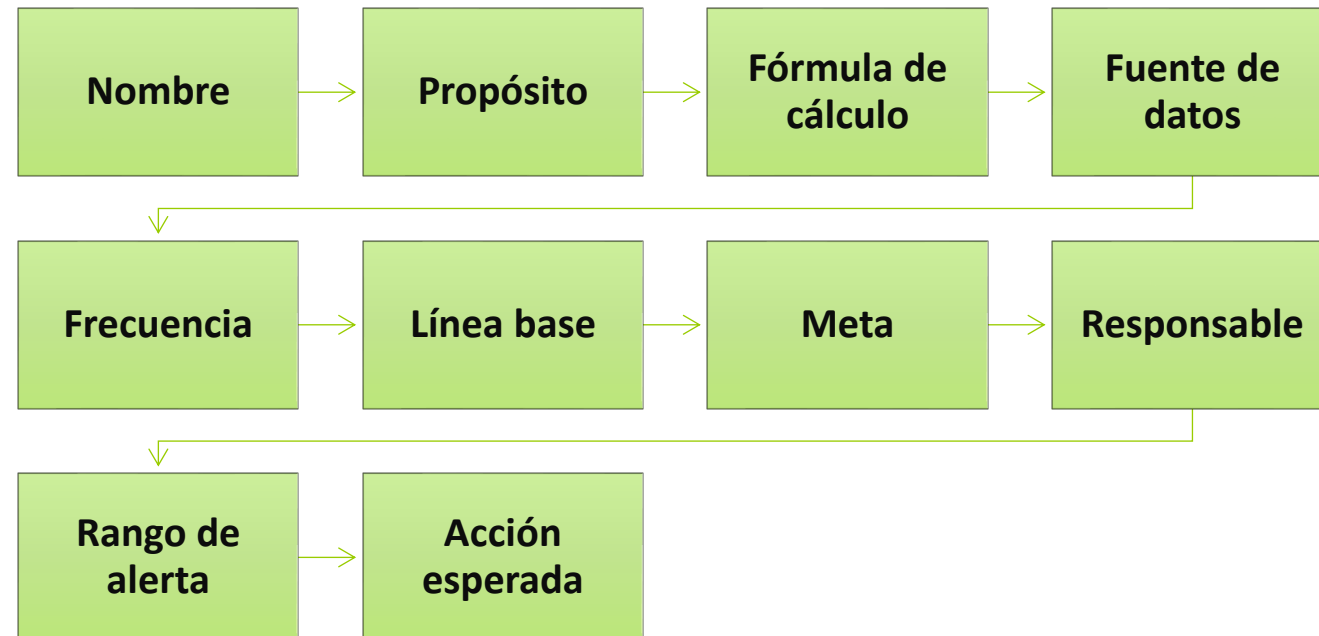
7. Revisar los KPI's y no tomar acciones de seguimiento



- **Métrica:** cualquier dato que ayuda a observar algo.
- **Indicador:** medida que permite monitorear un proceso o resultado.
- **KPI:** **indicador verdaderamente clave para lograr un objetivo estratégico.**

Cómo documentar un KPI

- Todo KPI debe tener una ficha técnica que documente su razón de ser, cómo y para qué se va a medir, cada cuando y quién es el dueño.



Caso de estudio

Energías Renovables del Pacífico SA

Energías Renovables del Pacífico SA

- Energías Renovables del Pacífico SA es filial de una compañía con sede en España, una empresa que provee **servicios integrales de suministros de electricidad a empresas calificadas, y de gestión de energía a Centrales de Generación.**
- Esta empresa surge con la alianza de dos grandes compañías, una multinacional experta en energías renovables y otra compañía con más de 20 años de experiencia en el sector eléctrico. **Actualmente proveen energía a casi 18,000 centrales de generación.**
- La compañía cuenta con sedes en **España, México, Alemania y Portugal, sumando en total 16 delegaciones.**
- Pese al contexto social y político en el mundo, han tenido un crecimiento sostenido de doble dígito, **entre un 10 y un 12% en los últimos 5 años y esperan lograr el mismo crecimiento en los siguientes 3 años, aunque el factor económico no es alentador.**
- Además de abarcar a empresas y centrales de energía, están extendiendo servicios a los hogares de cada país que operan.
- **Sus principales valores son: calidad, innovación, servicio al cliente, agilidad y disponibilidad máxima; aunque no todos los empleados viven estos valores en el día a día, especialmente agilidad en los procesos y servicio al cliente, según datos de los propios clientes.**
- Dentro de los próximos 2 años la sede Mexicana, planea **extender sus operaciones a 3 nuevas ciudades en el país. Lo que representa un incremento del 30% de su plantilla y acreditar diferentes permisos del gobierno.** Así como acelerar el lanzamiento de 2 nuevos productos innovadores, que requieren ampliar la capacidad de distribución, planeación financiera y análisis de costos.
- Por otro lado, dada la competencia en este sector, desean **extender su presencia en diferentes mercados B2B y B2C a través de estrategias de marketing digital.**
- Dentro de sus retos estratégicos, está el de **garantizar la mejor experiencia del usuario final, así como mantener las cuentas actuales, a través de programas de Fidelización y la mejora en la gestión de los clientes, que realizan los Gerentes de Cuentas Clave, que hoy día carece de procesos y sistemas para hacerlo.**
- Otro de sus grandes retos es la retención del talento, ya que debido al aumento de la demanda de mano de obra calificada en este sector, han perdido Ingenieros y técnicos altamente especialistas en energías renovables, que **han salido por mejores ofertas laborales y mejor clima de trabajo.**

Caso ejemplo: Energías Renovables del Sur SA

Retos Estratégicos	Ejes estratégicos	Cultura requerida	Objetivos de negocio
Expansión de la compañía a 3 nuevas ciudades del país, lanzamiento de 2 nuevos productos en el año, centrarse en la mejora de la innovación, agilidad en sus procesos y servicio al cliente, en el sector de energías renovables. La guerra por talento calificado en áreas de ingeniería, sumado a la recesión económica son factores de riesgo para lograr los objetivos de crecimiento	1. Excelencia en Mercadotecnia (digital) 2. Cultura de Servicio al cliente e Innovación 3. Logística y Distribución 4. Liderazgo inspirador	La organización requiere desarrollar primordialmente una Cultura con una orientación externa, centrada en la innovación; así como en mejorar la experiencia de los usuarios internos y externos. Los empleados deberán desarrollar capacidades de solución de problemas, agilidad en la toma de decisiones, asumir riesgos, creatividad e innovación, así como un alto enfoque de servicio al cliente	1. Lograr un crecimiento orgánico en un 10% vs PY con el lanzamiento de los 2 nuevos productos 2. Mejora en los procesos de gestión de los clientes a través de la implementación del CRM y UX model para el Q2 3. Retener a los clientes actuales, con el Programa de fidelización para el Q2 4. Mejorar la cultura de trabajo con foco en la agilidad en los procesos y el servicio al cliente 5. Retener al talento clave de la organización

Ejercicio de grupo



1. Elabora por lo menos 3 KPI's con los objetivos estratégicos de Energías Renovables
2. Identifica qué mide el KPI y con qué objetivo se asocia
3. Comparte con el grupo

Resumiendo

- Son Key Performance Indicators (**Indicadores Clave de Desempeño**)
- Nos ayudan a medir cómo vamos
- Nos dicen qué tan lejos estamos de la meta
- Nos permite tomar acciones preventivas o correctivas en el desempeño
- Nos permite evaluar nuestros procesos clave
- Deben medir lo que realmente importa (métricas de vanidad vs. métricas de resultados)
- Nos deben ayudar a tomar decisiones estratégicas oportunas

- KPI's posibles para Energías Renovables del Sur SA:
 - % de *rotación general y rotación por área mensual*
 - % de *satisfacción sobre el clima laboral trimestral*
 - % *Permanencia de nuevos ingresos a 90 días*
 - % de *cobertura de vacantes por mes*
 - % de *retención de clientes de categoría A y AA*
 - % *número de resolución de quejas al primer contacto del cliente*
 - *Tiempo de respuesta en la atención al cliente*
 - % *NPS (net promoter score - % de promotores de mi servicio - detractores)*
 - % de Crecimiento en ventas vs presupuesto
 - % de Conversión de nuevos leads
 - % de Market Share (Participación de mercado)
 - % Lanzamiento de nuevos productos por año

2.2 Reuniones efectivas de control y seguimiento

Reuniones de control seguimiento

- **Instalar una rutina de seguimiento y realineación es clave para el éxito en el logro de las metas trazadas.** La alineación debe mantenerse durante todo el ciclo de trabajo:

Semanal — 15 a 30 minutos en sesión grupal

- ¿Qué avanzamos?
- ¿Qué resultado logramos?
- ¿Qué obstáculo apareció?
- ¿Qué apoyo necesitamos?
- ¿Qué requiere atención o intervención de mi parte?

Mensual — 30 a 60 minutos

- Revisar indicadores.
- Comparar resultados contra la meta.
- Identificar desviaciones.
- Tomar decisiones y ajustar acciones.
- Reconocer avances y aprendizajes.

1:1 periódico con cada integrante

- Revisar el avance individual.
- Dar feedback.
- Resolver obstáculos.
- Ajustar prioridades cuando cambien las condiciones.
- Revisar necesidades de desarrollo.



El seguimiento debe permitir **detectar desviaciones temprano, aprender, tomar decisiones y realinear esfuerzos.**

Seguimiento, evaluación y ajustes



- Posteriormente, al cierre del año es importante hacer una sesión de Evaluación del Desempeño donde además nos preguntaremos:
 - ✓ Qué salió bien en el año
 - ✓ Cuáles fueron los aprendizajes significativos
 - ✓ Conocer qué no salió bien en relación a las metas
 - ✓ Qué objetivos se cumplieron y en qué porcentaje
 - ✓ Feedback general para aplicar adecuaciones al ejercicio del siguiente año



2.3 Evaluación del Desempeño y el rol del Feedback

Sistema de Evaluación del Desempeño

Esta herramienta nos ayudará a garantizar 4 cosas:

- **La alineación de las metas estratégicas con la contribución de cada colaborador**, asegurando que van en la misma dirección
- **Las definición y evaluación de las habilidades y competencias que requiere cada persona** para lograr su óptimo desempeño, y una contribución clave a la cultura que desea alcanzar la compañía
- **Atar el desempeño a una retribución económica**, que es la manera más adecuada de premiar el alto desempeño y favorecer una cultura basada en el mérito
- El seguimiento al desempeño individual, grupal y organizacional, así como la **corrección de las desviaciones en el desempeño**



El Sistema de Evaluación del Desempeño es una pieza clave en la gestión del talento que impacta en otros procesos como desarrollo, retención y crecimiento.

5 Claves para un *Sistema de Evaluación del Desempeño efectivo*

1. Tener un propósito claro:
¿para qué vamos a evaluar? Y ¿qué vamos a evaluar?

- Metas del área
↓
Metas del equipo
↓
Responsabilidades del rol
↓
Objetivos y KPIs individuales

2. Definir claramente qué significa “buen desempeño” y las escalas de medición

- Resultados esperados.
- KPIs o indicadores relevantes.
- Estándares de calidad.
- Responsabilidades críticas.
- Comportamientos o competencias esperadas.
- Evidencias que se tomarán en cuenta.

3. Equilibrar resultados y comportamientos

- Un sistema sólido no debería preguntar solamente: ¿Qué logró?
- También debe considerar: ¿Cómo lo logró?

4. Convertir la evaluación en un proceso continuo, no en un evento anual

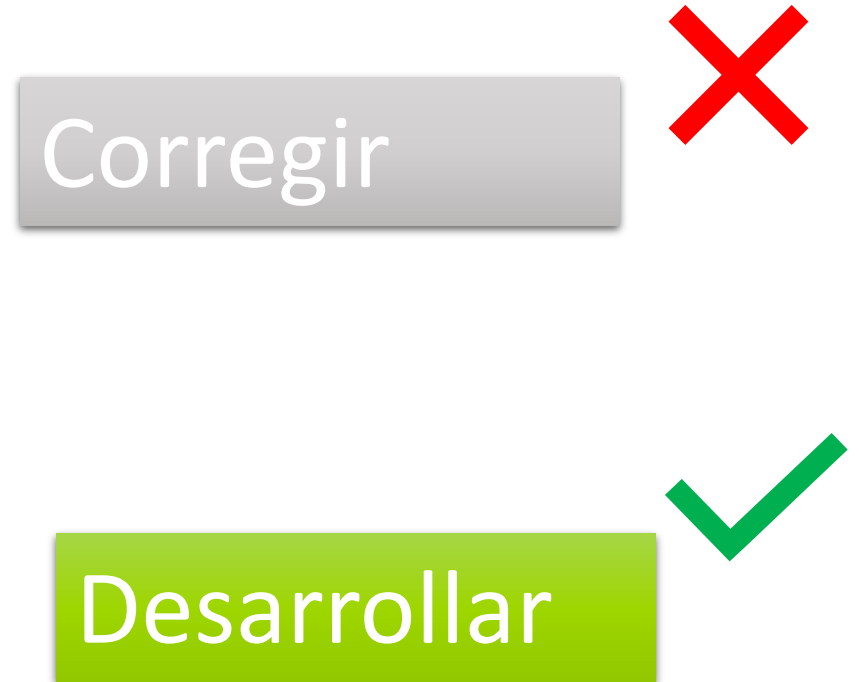
- Inicio del ciclo: definición de metas y expectativas.
- Mensual o bimestral: seguimiento de avances.
- Trimestral: conversación formal de desempeño y prioridades.
- Durante el año: feedback oportuno y coaching.
- Cierre: evaluación integral y conversación de resultados y desarrollo.

5. Diseñar un sistema simple, justo y confiable:

- Simple: fácil de entender y utilizar.
- Transparente: las reglas son conocidas.
- Consistente: criterios similares para casos similares.
- Basado en datos: no únicamente en opiniones.
- Flexible: adaptable a distintos tipos de roles.
- Confiable: las personas entienden cómo se toman las decisiones.

¿Qué es el feedback?

- 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:



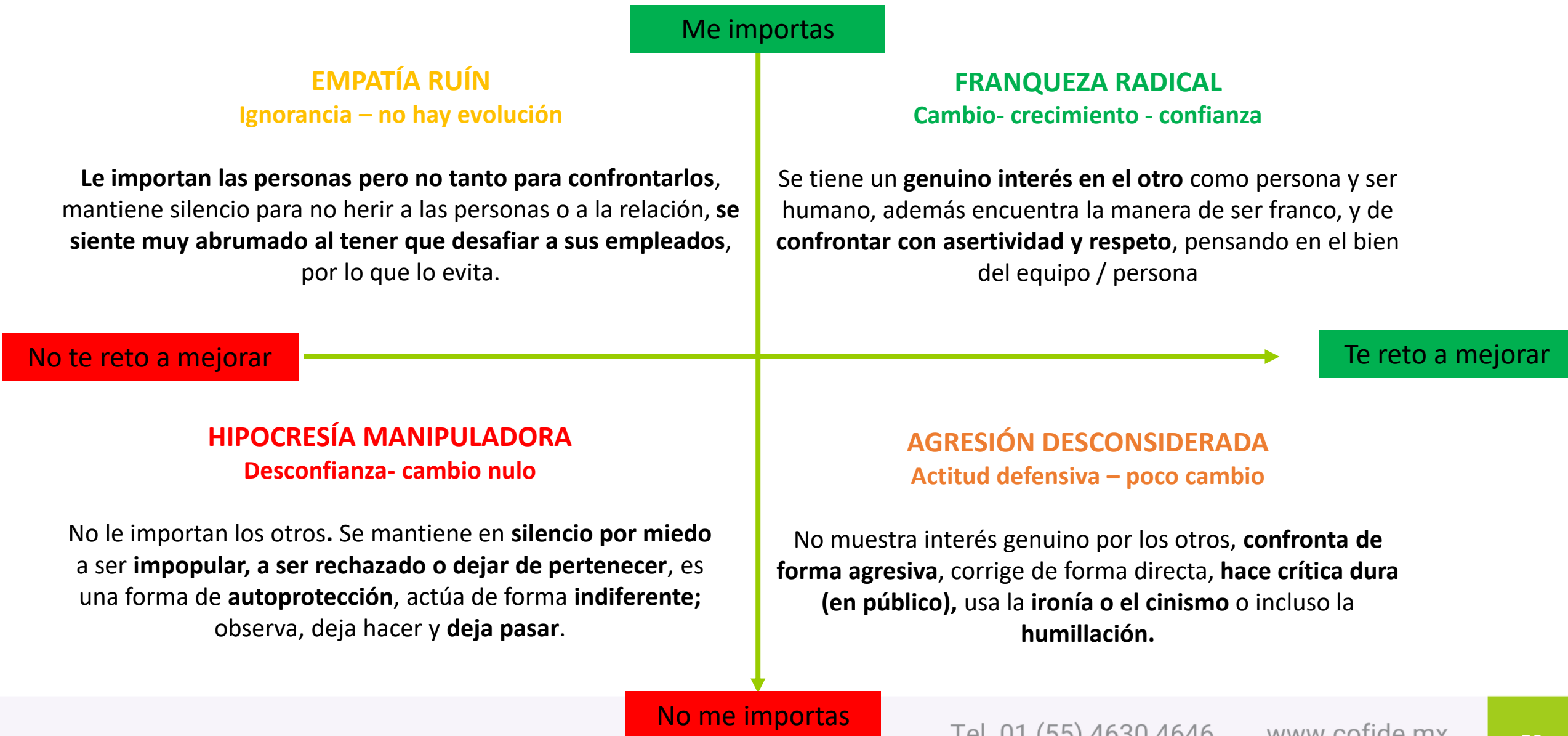
¿Para qué Feedback?

- ✓ 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



El feedback como herramienta de desarrollo:

“La capacidad de dar feedback constructivo, es una mezcla entre el deseo genuino de ayudar a los otros a crecer y **retarlos de una manera positiva y respetuosa**”

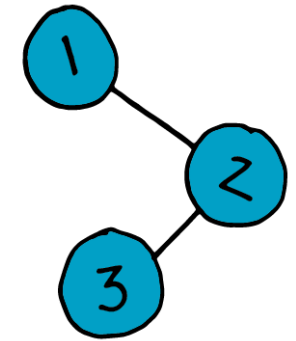
THE 3 COMPONENTS OF GREAT FEEDBACK



TIMELY



ACCURATE



ACTIONABLE

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 BAIN para dar Feedback

El modelo **BAIN** es una estructura sencilla para dar feedback de manera clara, objetiva y orientada a la mejora.

B — Behavior | Comportamiento

Describe qué hizo la persona, basándose en hechos observables.

¿Qué hizo o dejó de hacer exactamente?

A — Action | Acción

Explora o acuerda qué debe hacer diferente.

¿Qué acción concreta necesitamos mantener, iniciar, cambiar o dejar de hacer?

I — Impact | Impacto

Explica las consecuencias que el comportamiento generó en el equipo, los resultados, el cliente o el proceso.

¿Qué impacto real tuvo/ tiene esta conducta?

N — Next steps | Sigüientes pasos

Define compromisos concretos de seguimiento.

¿Qué haremos ahora, quién lo hará y para cuándo?

Modelo BAIN para dar Feedback

Ejemplo

Situación:

Un colaborador es responsable de presentar semanalmente el avance de sus proyectos, pero en las últimas semanas ha entregado información incompleta y fuera de tiempo

B — Behavior | Comportamiento

“Carlos, quiero conversar sobre los reportes de seguimiento de los últimos tres proyectos. En dos de ellos recibí la información después de la fecha acordada y, en el último reporte, faltaban los avances de dos actividades críticas.”

A — Action | Acción

“¿Qué crees que necesitas hacer diferente para asegurar que la información esté completa y lista en la fecha acordada?”

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.”

N — Next steps | Sigüientes pasos

“Como acabas de sugerir, vas a realizar una revisión de avances cada jueves con los responsables y me enviarás el reporte completo el viernes antes de las 12:00.

Revisaremos juntos cómo funcionó este nuevo proceso durante las próximas tres semanas.”

¿Qué hizo o dejó de hacer exactamente?

¿Qué acción concreta necesitamos mantener, iniciar, cambiar o dejar de hacer?

¿Qué impacto real tuvo/ tiene esta conducta?

¿Qué haremos ahora, quién lo hará y para cuándo?

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:** B recientemente está entregando los reportes de las ventas mensuales, con 5 días de retraso y en ocasiones se han detectado errores en las cifras de venta interna, lo que afecta el cálculo de incentivos, hay muchas personas de ventas molestas y con incertidumbre sobre el proceso, A como el jefe del área quiere modificar esta situación lo antes posible.

2.4 Corrección de desviaciones en el desempeño

- Plan de Mejora Individual

Desviaciones en el desempeño

- ✓ Cuando la supervisión, el seguimiento y el feedback no son suficientes para alentar el buen desempeño, deben implementarse otro tipo de medidas
- ✓ El **proceso de gestión del desempeño debe ser progresivo:** (Feedback, Coaching, Mentoring, Counseling)
- ✓ **Iniciar un plan de mejora no es para todos los casos de desviaciones**
- ✓ A veces **el perfil del empleado es diferente al requerido por el puesto** y es válido hacer una valoración puesto – persona
- ✓ Otras veces, debemos cuestionarnos si **la capacitación, las herramientas y las oportunidades de desarrollo han sido justas**
- ✓ Incluso evaluar el trabajo del líder, desde la alineación de expectativas, el acompañamiento, seguimiento y control



Plan de Mejora

Qué SI es un Plan de Mejora

- ✓ **Serie de acciones destinadas a AYUDAR al empleado** a eliminar los problemas que le impiden tener un desempeño adecuado
- ✓ Es una **oportunidad de rescatar, enseñar y hacer coaching** a través de un plan de trabajo con compromisos mutuos
- ✓ Preserva la inversión hecha en un empleado
- ✓ Esta medida disciplinaria **se establece cuando el empleado no está cumpliendo con los estándares de desempeño o comportamientos esperados** (debe existir documentación al respecto).

Qué NO es un Plan de Mejora

- ❖ El plan de mejora no es un documento para justificar la salida de una persona que ya no quiero en el equipo
- ❖ No es un recurso para sancionar un modo de pensar o de actuar que no puedo gestionar, es una medida para rescatar a un colaborador con bajo desempeño
- ❖ No es un instrumento para todos los casos de bajos resultados

Plan de Mejora / factores clave

- El documento deberá contener:
 - ✓ **Actividades, estándares y objetivos** con los que no esté cumpliendo, así como los (mientras más específico sea, es mejor)
 - ✓ **Resultados esperados** para cada objetivo o responsabilidad de la persona
 - ✓ Especificar los **comportamientos** que se esperan siendo lo suficientemente específico en cada uno
 - ✓ Fecha de inicio y terminación
 - ✓ **Acciones o actividades a las que se compromete el/la supervisor(a)**
 - ✓ Fechas de las **revisiones** de cumplimiento
 - ✓ Firmas



- ✓ El plan de Mejora debe estar firmado por el empleado y supervisor.
- ✓ Es importante proporcionar copia al área de Recursos Humanos, para el expediente del empleado.
- ✓ Todo empleado con calificación de desempeño como insuficiente, deberá entrar a un Plan de Mejora
- ✓ La duración sugerida debe ser de 1 a 3 meses
- ✓ Un empleado no puede estar más de una vez en plan de mejora por ciclo (anual)

Plan de Mejora del Desempeño



Nombre:

Puesto:

Fecha:

División/Departamento:

Jefe Inmediato:

Business Partner responsable:

Objetivo de este Plan: Guiar al empleado en un proceso de mejora que le permita cumplir con las expectativas de desempeño y los requerimientos del puesto a cargo.

Para establecer este Plan de Mejora es importante considerar los siguientes criterios:

1. El jefe inmediato será responsable de dar retroalimentación, seguimiento y apoyo al colaborador para el cumplimiento de este Plan.
2. Se deberán establecer objetivos y planes de acción específicos, usando los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo límite), así como los recursos y /o herramientas que requerirá el colaborador durante este proceso.

Objetivo o Competencia o Responsabilidad a Mejorar (Antecedentes)	Resultado Esperado con acciones específicas	Cómo se va a medir (Indicador o medida de desempeño)	Recursos / Herramientas necesarias	Fecha de Revisión	Resultado Final

	Comentarios del <u>Jefe</u> Inmediato Describe los avances durante el proceso de Mejora del Desempeño, compromisos y comentarios en general.
	Comentarios del Colaborador Describe los avances durante el proceso de Mejora del Desempeño, compromisos y comentarios en general.
	Observaciones de Recursos Humanos

Firmas

Firma empleado: _____ Fecha: _____

Firma Jefe inmediato: _____ Fecha: _____

Firma Recursos Humanos: _____ Fecha: _____

TEMA 3.

Productividad del equipo

3.1 El mito del Multitasking

- “La forma más corta de hacer muchas cosas es hacer solo una cosa a la vez”. – Mozart

El mito sobre el “multitasking”



- Un estudio de la Universidad de Stanford, demostró que el multitasking puede hacer que las personas sean **hasta un 40% menos productivas**, que si se concentraran en una tarea a la vez.



- Otro estudio del **American Psychological Association** encontró que el cambio entre tareas puede consumir hasta **23 minutos** en promedio para recuperar la concentración total en la tarea original.

El mito sobre el “multitasking”



- Un estudio publicado por HBR, reveló que las personas que hacían multitasking **cometieron el doble de errores que aquellas que no lo hacían.** El multitasking puede inducir una sensación de productividad, pero a largo plazo puede llevar al burnout.

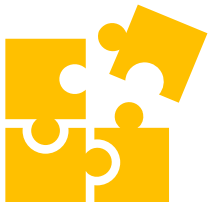


- El multitasking **tiene un impacto negativo en tareas que requieren pensamiento crítico y resolución de problemas.** Se ha observado que disminuye la capacidad de razonar y la memoria a corto plazo

El mito sobre el “multitasking”



- Un estudio de la Universidad de Utah mostró **que la capacidad de tomar decisiones efectivas se reduce en un 50%** cuando se realizan múltiples tareas simultáneamente, en parte debido a la falta de enfoque y la dispersión mental



La OCDE señala que **la productividad a nivel grupal puede decrecer en un 20-30 %** en aquellos equipos que más hacen “multitasking”

Ley de Parkinson

Es un concepto desarrollado por Cyril N. Parkinson, en 1955 (Parkinson's law: The pursuit of progress).

La ley de Parkinson demostró el principio de la **Expansión del Tiempo**, que significa que **las personas ocupamos la franja total de tiempo que tenemos para realizar ciertas actividades, incluso aquellas que nos deberían tomar muy poco tiempo.**

¿Por qué sucede esto?



Porque la persona sabe que se puede permitir tardar. Es un círculo vicioso. **Una misma tarea nos puede ocupar una semana o un mes para realizarla, en función del tiempo que disponemos para ello.**

Ley de Parkinson

Tomando en cuenta esta Ley, la recomendación es:

- Partir de una meta o tarea general (mensual) y dividirla en iniciativas o tareas **sencillas en el corto plazo**, preferentemente acompañados de un **seguimiento semanal y** una medición
- **Aprender a poner límites**
- **Aplicar la regla de los 10 minutos**

Ejemplos de esta filosofía han sido la base para las metodologías Agile Management y OKR's



En este caso estaremos **aprovechando de mejor manera todo el tiempo disponible** para el objetivo final.

Técnica Pomodoro

1. Divide una tarea compleja en partes, y sin distracciones, con total atención, **dedica 25 minutos a una sola actividad**, ayúdate de tu **cronómetro**
2. Al terminar esa media hora puedes **descansar 5 minutos**
3. Después de 4 secciones de 25 minutos **puedes descansar un período más largo** para dar un paseo, tomar un café o relajarte
4. **Puedes hacer varios pomodoros al día o hasta completar un proyecto**



La técnica Pomodoro te ayuda a **mantener atención plena y foco en una sola cosa a la vez.**

3.1 Procrastinación como hábito



¿Qué hay detrás de la procrastinación?



- ✓ Procrastinar es más que un problema de gestión del tiempo, más bien **está relacionado con la incapacidad para regular las emociones desagradables.**
- ✓ Al procrastinar, **tendemos a usar otras actividades como refugio** con la finalidad de no asumir responsabilidad.
- ✓ Procrastinamos por diversos motivos, tales como:



Miedo al fracaso

Miedo al éxito

Falta de voluntad para esforzarse

Prejuicios y creencias internas limitantes

Falta de herramientas

Falta de disciplina y buenos hábitos

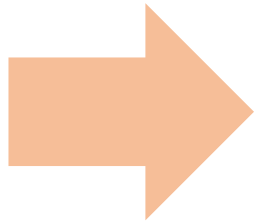
Exceso de distractores y estímulos externos

Falta de priorización

El ciclo de la procrastinación



- **Procrastinación
NO es lo mismo
que pereza**



Combatir la procrastinación **requiere introspección y prestar atención a tus necesidades y emociones.** Identifica tus motivos para dar solución a tu problema.

Ejercicio de reflexión

- 
- **1. Piensa en la última actividad que procrastinaste**
 - 2. Determina cuál fue la causa o causas principales para postergarla** (miedo al fracaso, falta de herramientas, falta de claridad en la tarea, etc.)
 - 3. Define qué harás diferente la próxima vez** frente a una tarea o reto similar, (define 3 acciones por lo menos)
 - 4. Comparte tu reflexión**

3.3 Enfoque en tareas de alto impacto

No todas las tareas tienen el mismo valor. **Ser productivo** no significa hacer más cosas; significa **invertir tiempo en las cosas que más contribuyen a los resultados.**

Modelo ABC: Prioriza por Impacto

- **A — Alto impacto y alta prioridad**

- Son las tareas que tienen una **contribución directa y significativa al logro de una meta, resultado o KPI.**
- Impactan directamente una meta clave.
- Tienen consecuencias importantes si no se realizan.
- **Pregunta clave:** ¿Si no hago esta tarea, se verá afectado directamente un resultado importante?
- **Cómo gestionarlas:** Requieren atención y alta concentración. Deben ocupar los primeros espacios de la agenda en el día, evitando procrastinar.

A → Haz primero y protege ese tiempo.

Ejemplos:

- Preparar una propuesta para un cliente estratégico.
- Resolver un problema que está deteniendo una operación.
- Analizar una desviación importante de un KPI.
- Preparar una negociación clave

Modelo ABC: Prioriza por Impacto

- **B — Beneficiosas, pero no críticas**

- Son tareas importantes y necesarias, **pero cuyo impacto es medio o indirecto.**
- **Pregunta clave:** ¿Esta tarea aporta valor, pero podría realizarse después de las prioridades A sin afectar significativamente los resultados?
- **Cómo gestionarlas:** Planifícalas, pero evita que ocupen el tiempo destinado a las tareas A

B → Planifica un momento específico

Ejemplos:

- Revisar y actualizar un reporte interno.
- Preparar material para una reunión futura.
- Dar seguimiento a solicitudes no urgentes.
- Organizar información del equipo.
- Revisión de procesos internos para la mejora continua
- Aplicación de encuestas internas

Modelo ABC: Prioriza por Impacto

• C — Convenientes o de bajo impacto

- Son tareas que pueden ser necesarias, pero tienen **poco impacto directo en las metas principales**.
- **Pregunta clave:** ¿Realmente necesito hacerlo yo y realmente necesito hacerlo ahora?
- **Cómo gestionarlas:** Eliminar, delegar, automatizar o agrupar.

C → Elimina, delega, automatiza o agrupa

Ejemplos:

- Revisar constantemente el correo electrónico.
- Participar en reuniones sin un propósito claro.
- Responder mensajes que pueden esperar.
- Elaborar reportes que nadie utiliza.
- Realizar tareas administrativas repetitivas.

Implementación

Ejercicio individual:

Paso 1. Haz una lista de todas tus tareas.

Paso 2. Clasifica cada una en A, B o C.

Paso 3. Pregunta antes de empezar:

¿Cuál de estas tareas, si la realizo hoy, tendrá el mayor impacto en mis resultados?

Paso 4. Agenda primero las tareas A.

Una recomendación sencilla:

B → Planifica un momento específico.

C → Elimina, delega, automatiza o agrupa

3.4 Priorización de tareas

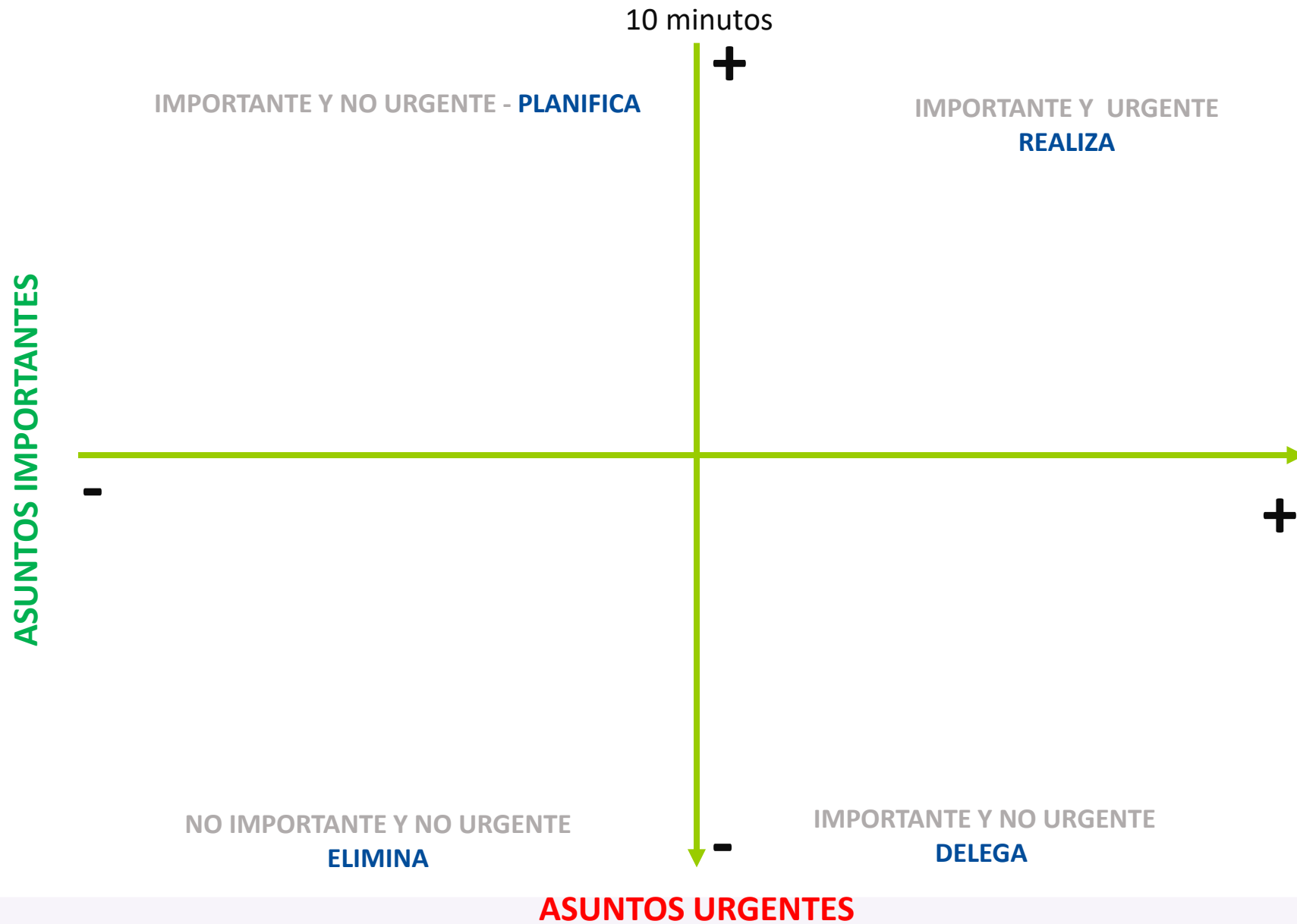
Matriz de Dwight Eisenhower

- ✓ Esta matriz te ayuda a **priorizar tus actividades de acuerdo a su importancia / urgencia**
- ✓ A menudo hacemos cosas urgentes pero no importantes o **que no añaden valor**

Ejercicio: Utiliza la matriz de tu material enviado y en cada cuadrante ubica las actividades que atendiste la última semana, analiza **a qué le dedicaste más tiempo, qué te faltó hacer y cosas que no delegaste**, y cosas a las que **dedicaste tiempo pero no añaden valor**

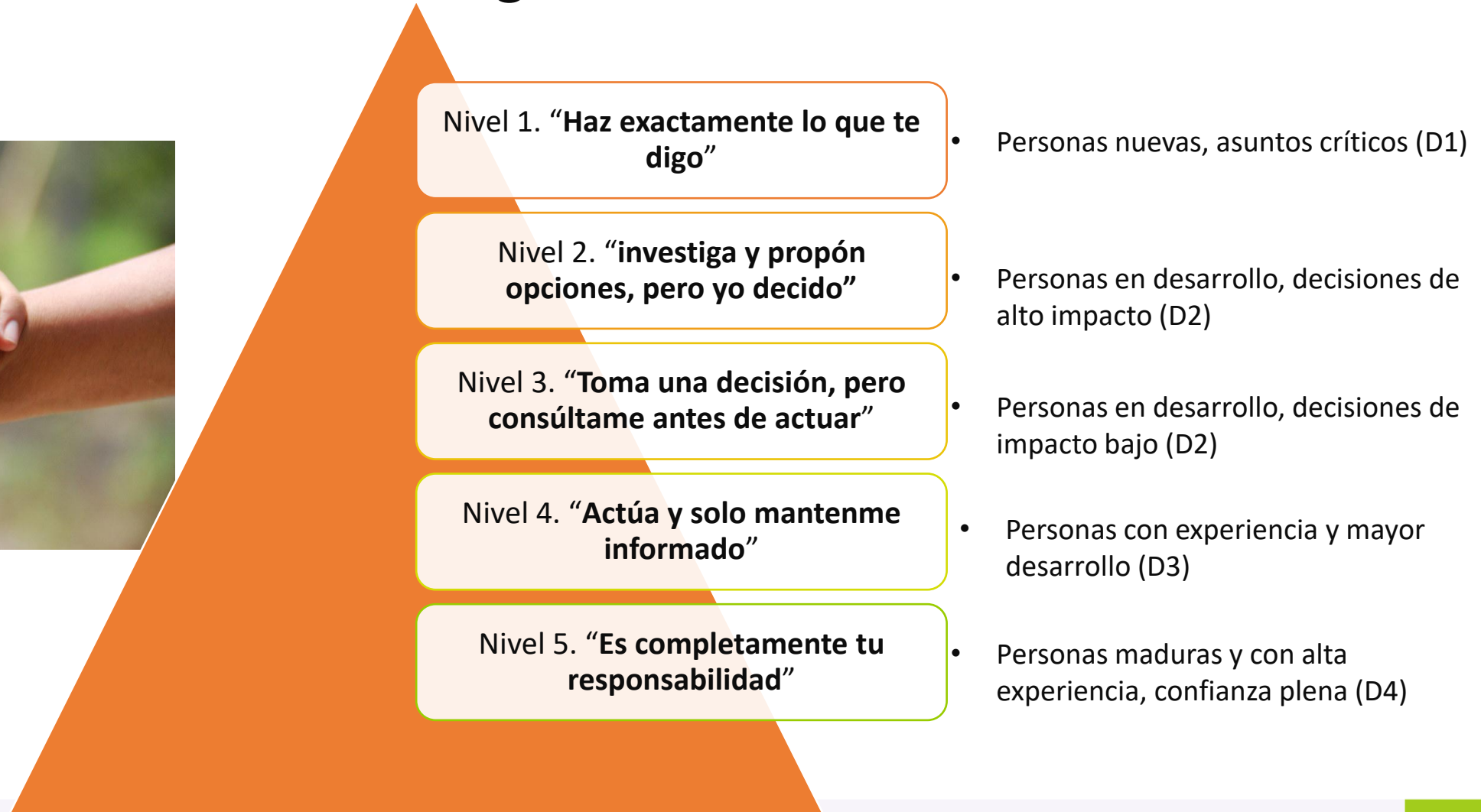


Diagnóstico personal: “Matriz Eisenhower”



3.5 Delegación de tareas

5 Niveles de Delegación- Ken Blanchard



Trabajo personal: Matriz de Delegación Blanchard

15 minutos

Nivel	A quien aplica	Personas	Tareas a delegar
1. Haz lo que digo	Personas nuevas, asuntos críticos (D1)		
2. Da opciones, yo decido	Personas en desarrollo, decisiones de alto impacto (D2)		
3. Decide, pero consúltame antes	Personas en desarrollo, decisiones de impacto bajo (D2)		
4. Mantenme al tanto	Personas con experiencia y mayor desarrollo (D3)		
5. Es tu responsabilidad	Personas maduras y con alta experiencia, confianza plena (D4)		

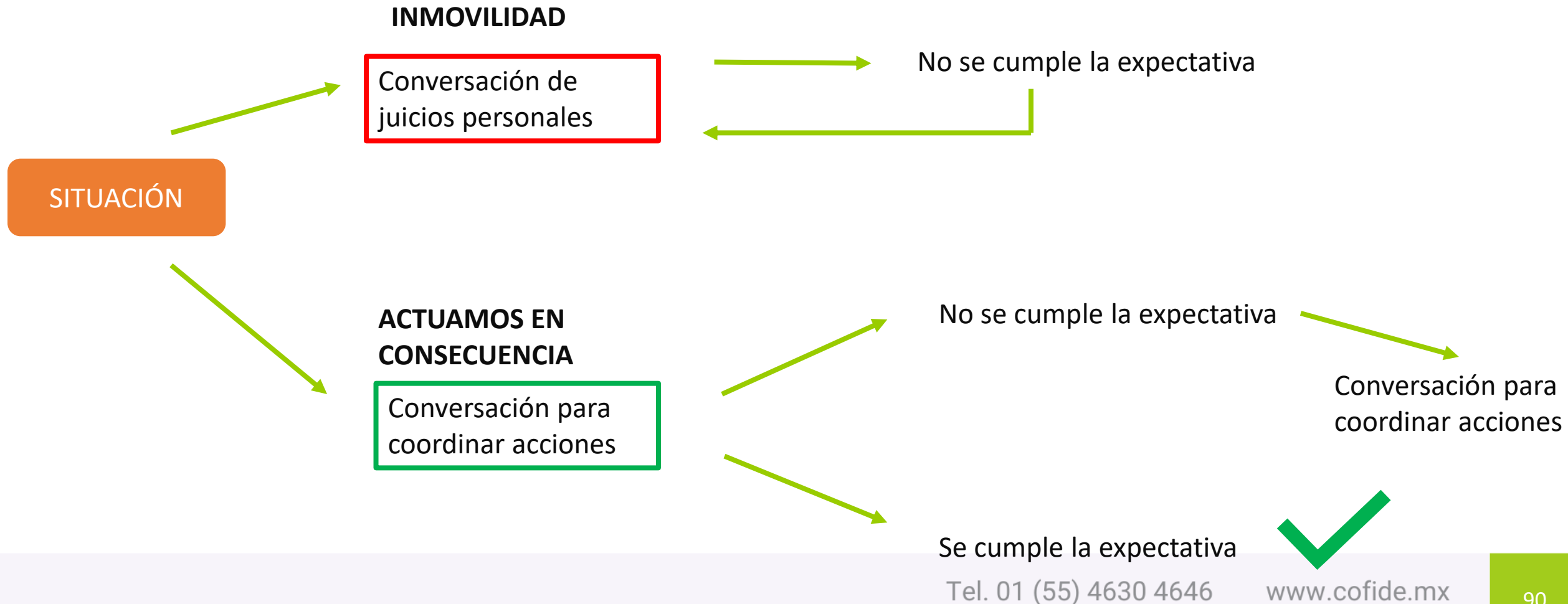
3.6 Como coordinar acciones efectivamente

Conversaciones poco efectivas

Muchos equipos no saben tener conversaciones y al no saber conversar siempre llegan a lo mismo

Cuando la conversación se centra en opiniones personales y sostenemos más conversaciones privadas que públicas, no es posible coordinar acciones

Inmovilidad vs resultados



Se cumple la expectativa

Tel. 01 (55) 4630 4646

www.cofide.mx

Elementos para coordinar acciones eficazmente

1

PEDIDO: YO TE PIDO X EN UN TIEMPO Y

2

OFERTA: YO TE OFREZCO HACER X EN TIEMPO Y

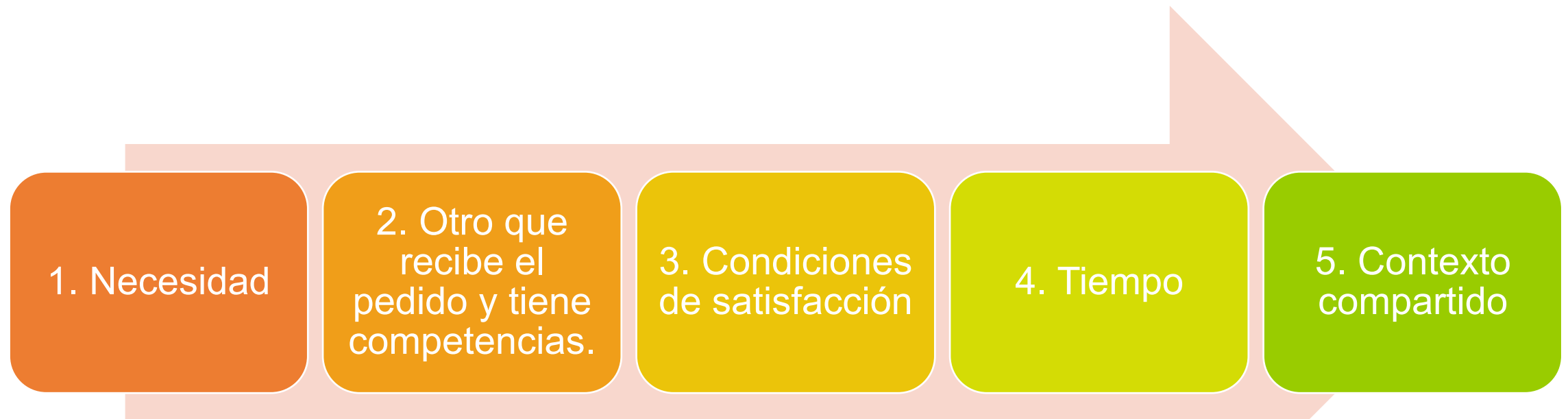
3

PROMESA: ESTABLECIDA POR EL ACUERDO DE
AMBAS PARTES



Elementos fundamentales de un pedido

¿Por qué fracasamos al pedir algo? Compartamos ejemplos:



Posibles respuestas ante un pedido:

ACEPTAR: Si Aceptar con modificaciones

NEGAR NO: explicar o negociar.

PIDE ACLARACIÓN: Condiciones de satisfacción

ME COMPROMETO A DAR RESPUESTA ANTES DE... puedo dar respuesta en un tiempo determinado. (valido recursos). “Por miedo decimos Si aunque sabemos que NO”

CONTRAOFERTA: Contraoferta o acompañar a revocar

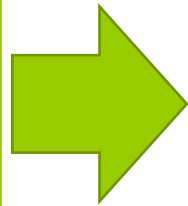


3.7 El ciclo de Estrés → Recuperación. La regla 90/20

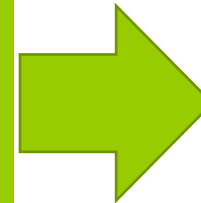
El impacto del estrés en la productividad

“ El estrés no siempre es malo; todos los seres vivos nacimos con la capacidad de **responder a situaciones de crisis por medio del estrés, como un modo de supervivencia o adaptación al entorno**”.

- ✓ Exceso de roles en la vida personal y profesional
- ✓ Mala alimentación, mala calidad de sueño
- ✓ **Distractores y ladrones del tiempo**
- ✓ **Factores externos y medio ambientales**
- ✓ Vida sedentaria
- ✓ Pensamientos negativos
- ✓ **Falta de habilidades personales** para gestionar el tiempo, los conflictos, la comunicación asertiva, etc.



- 1. Estrés físico** (trauma)
- 2. Estrés químico** (exceso de toxinas)
- 3. Estrés emocional** (miedo, preocupaciones, agobio)



Producimos más de **1,400 reacciones químicas, y más de 30 hormonas y neurotransmisores** (adrenalina y el cortisol). Nuestro cuerpo está en modo de defensa vs. amenazas externas y deja de hacer los procesos de autorecuperación y reparación, llevándonos a procesos de ***burnout o enfermedades de comunes a severas.***

Modelo de Gestión del Estrés y Energía

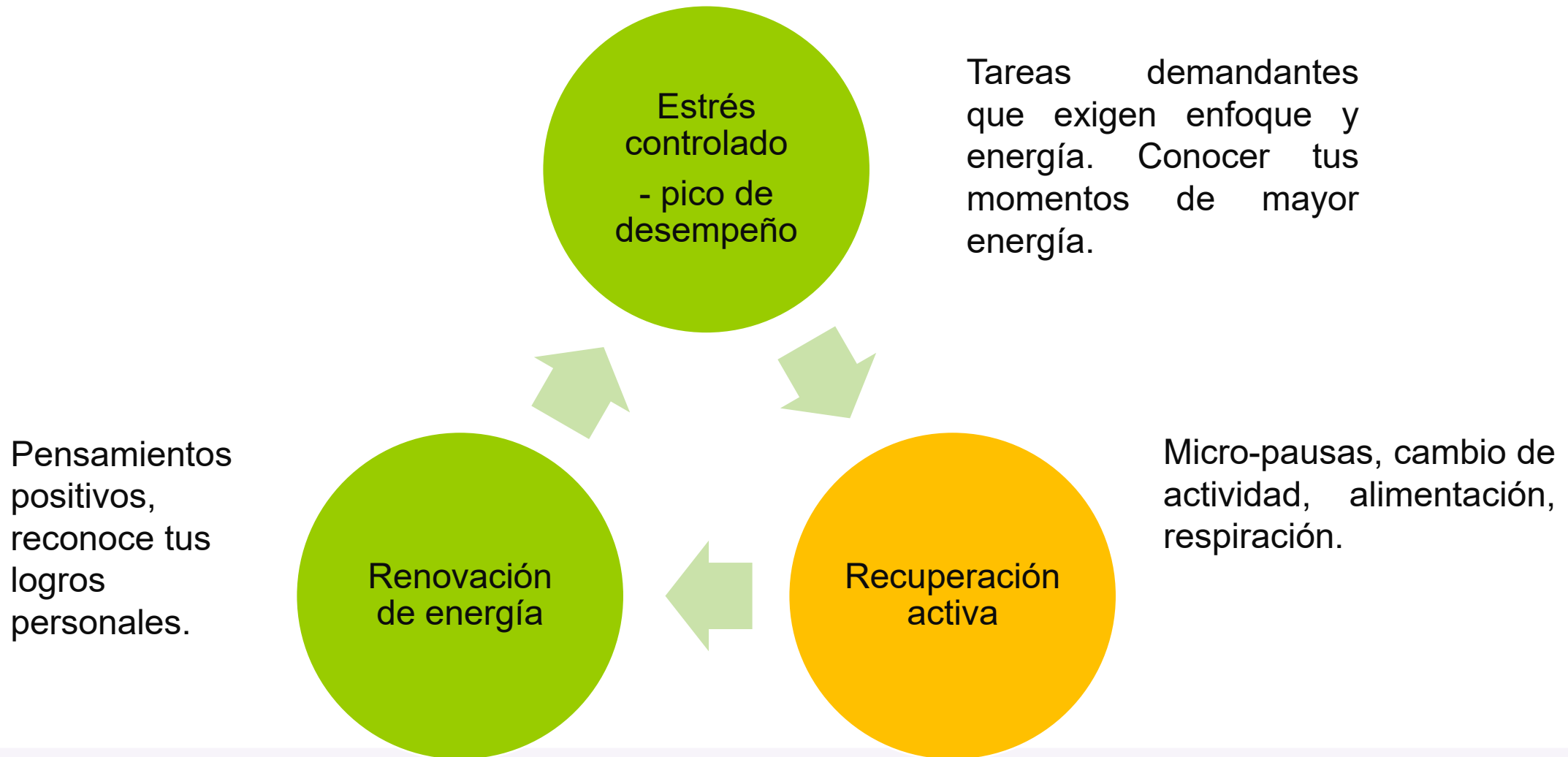
(Basado en Jim Loehr y Tony Schwartz):

El estrés es algo “normal”, la clave está en regularlo y aprender a recuperarnos rápidamente:

Tipo de Energía	Fuente principal	Clave para la gestión efectiva
Física	Cuerpo	Dormir bien, nutrición, pausas activas, meditación
Emocional	Emociones	Gestión emocional, motivación, empatía, terapia, mantener relaciones significativas,
Mental	Enfoque / Pensamiento	Enfocarte en lo urgente e importante, en las tareas que agregan valor, priorizar, evitar el multitasking
Espiritual	Propósito / Valores	Trabajar con sentido, alinear acciones con tu propósito personal y misión de vida

La alta productividad sostenible depende de **gestionar la energía, no solo el tiempo.**

El Ciclo de Estrés → Recuperación



Regla 90/ 20



Beneficios de este ciclo:

- ✓ Mayor claridad mental.
- ✓ Reducción de errores.
- ✓ Toma de decisiones más efectiva.
- ✓ Energía sostenida durante el día.

Regla 90/ 20:

- Trabaja un máximo de 90 minutos con alta concentración
- Recupera 15-20 min con una pausa activa o cambio de contexto.

TEMA 4.

Accountability y coordinación de acciones

¿A partir de lo aprendido, qué nuevo compromiso puedes establecer contigo?

Gracias



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIVE®
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