



ENFOQUE A RESULTADOS

MANDOS MEDIOS

Definición Cinépolis: Capacidad para cumplir o superar metas desafiantes en el negocio a través de la búsqueda de oportunidades, mejora continua que garanticen costo - beneficio.

ENFOQUE A RESULTADOS

MANDOS MEDIOS



“No puedo cambiar la dirección del viento, pero puedo ajustar mis velas para llegar a mi destino”

Jimmy Dean.

ENFOQUE A RESULTADOS CINÉPOLIS

Se mantiene disciplinado, mide el progreso y evalúa los resultados. Busca oportunidades para resolver problemas y alcanzar metas desafiantes.



Todos los días perseguimos objetivos y nos ponemos metas. Siempre medimos nuestro éxito conforme logramos lo que nos proponemos, lo mismo sucede en las empresas; las cuales se miden de acuerdo al alcance de objetivos. Al enfocarnos en los resultados podemos saber y demostrarnos que tan bien desempeñamos nuestras actividades y que tanto hemos avanzado..

El tener claro qué objetivos y metas perseguimos, saber qué recursos son valiosos y cuáles no, así como enfocarnos en las tareas adecuadas creando soluciones alternativas; son aspectos importantes que debemos de tener siempre en mente, sin perder de vista, que en el camino hacia la meta pueden presentarse circunstancias imprevistas y adversas. Los obstáculos que podamos encontrar en el camino, nos permitirán exaltar las cualidades que tenemos al originar oportunidades ante estos desafíos.

CULTURA | cinépolis

03

Impulsamos nuestro crecimiento con responsabilidad.



Equipos extraordinarios logramos resultados extraordinarios.

Usamos los recursos de la compañía como si fueran nuestros.

Apostamos por la innovación y por nuestra transformación constante.

REFLEXIONA

Un estudio de la Harvard Business School reveló que aprender de la experiencia personal puede ser más efectivo si lo complementamos con la reflexión. Es decir, si después de haber concluido con un proyecto nos tomamos el tiempo de sintetizar, abstraer y articular conscientemente las lecciones esenciales que nos enseña la experiencia; podremos potencializar el aprendizaje y mejorar la manera en que desempeñamos nuestras labores. (Di Stefano, Gino, Pisano, & Staats, 2014)



“No aprendemos de la experiencia sino de reflexionar acerca de nuestra experiencia”

John Dewey.

¿Crees que la manera en que medimos y damos seguimiento a nuestros resultados esperados repercute en el logro de nuestros objetivos?

¿Te apoyas en herramientas o métodos para asegurarte que estás acercándote a cumplir tus objetivos o te basas en la intuición?

En muchos casos el sentido de “intuición” y de “experiencia”, se interponen en el análisis objetivo de la situación en que se encuentra un proceso u organización. La estadística, empleada de manera adecuada, y la medición los factores claves de un proceso, pueden ayudar de manera consistente a predecir el resultado.

¿Cuando te enfrentas a un reto desafiante buscas nuevas maneras de resolverlo o te desalienta y desistes?





AUTO-DIAGNÓSTICO

Con este auto-diagnóstico **inicia tu portafolio de evidencias**. Asegúrate de tenerlo en un sitio seguro para compartir con tu evaluador en el momento que se te solicite.

1. ¿Podrías describir qué objetivo estratégico debes perseguir y para qué debes de alcanzarlo?

2. ¿Conoces qué resultados debes obtener para lograr el objetivo planteado?

3. ¿Puedes enumerar y priorizar las acciones que debes realizar para alcanzar los resultados que se esperan de ti?

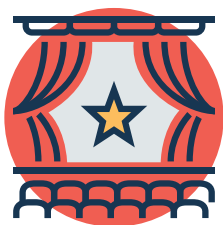
4. ¿Qué herramientas conoces o utilizas para evaluar tu desempeño?

5. ¿Tienes una metodología para abordar los objetivos de gran tamaño y complejidad cuando te enfrentas a ellos?



Evidencia 1. **Auto-diagnóstico.**

Un portafolio de evidencias es una carpeta digital personal, en donde debes guardar todos tus documentos elaborados, prácticas y reflexiones personales que servirán como evidencias en el momento de evaluar tu participación en el curso.



ESCENARIO

Siempre nos esforzamos por cumplir con objetivos tanto individuales como profesionales; diariamente nos enfocamos en optimizar nuestros resultados con el afán de mejorar como personas y colaboradores.

Sin embargo, la realidad es que cualquier esfuerzo tiene que acompañarse de disciplina para conseguir resultados; y aun así, en muchos de los casos nos enfrentamos a obstáculos que dificultan el proceso. De nosotros depende vernos abrumados por metas que son tan desafiantes que parecen inalcanzables o concentrarnos en actuar, en encontrar caminos diferentes, adquirir más experiencias y aprender habilidades nuevas.

Una manera efectiva de anticipar el éxito, es mediante la medición de nuestros resultados; pues esto mejora nuestra gestión y el grado de ejecución. Al enfocarnos en los resultados medibles y demostrables, podemos prever el impacto que tendremos en los objetivos que deseamos alcanzar.



**¿Cómo puedo transformar una meta que parece
desafiante en una alcanzable?**

**¿Qué tan comprometido y disciplinado estoy con el
cumplimiento de los resultados?**

**¿Qué herramientas tengo a mi disposición para medir el
impacto de mis acciones ante el progreso de mi objetivo?**



RETO:

ENCUENTRA TU NIVEL DE EJECUCIÓN Y GENERA
VALOR A TRAVÉS DE TUS RESULTADOS

Tu misión si decides aceptarla es:



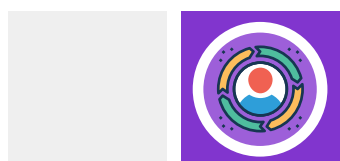
Ayuda a tu organización al mejorar tu enfoque
y nivel de ejecución.

PASOS PARA RESOLVER EL RETO

da click a cada ícono para ir al contenido didáctico

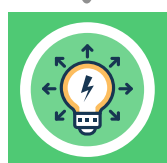
Conocernos a nosotros mismos y la manera en que trabajamos, es el primer paso hacia una ejecución infalible.

Concéntrate en tus acciones.



Pon el foco en los principios básicos.

Analiza tu Nivel de Ejecución



Si queremos llegar a las metas debemos plantearnos alcanzar nuestros objetivos mediante un desempeño destacable.

Enfócate en tus resultados.



El impacto de tus acciones en tus resultados:

Obtén tu Nivel de Ejecución



Vincula tus resultados clave con las acciones correctas.

Alcanza un nivel de éxito que esté más allá de tus posibilidades inmediatas.



Alcanza un NIVEL DE EJECUCIÓN IMPECABLE.

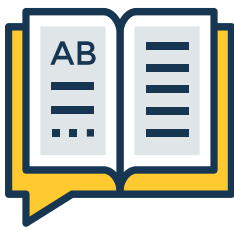
Analiza y documenta tu progreso.



¿Te gustaría saber más de este tema?

Aquí hay opciones que pueden ser de tu interés.





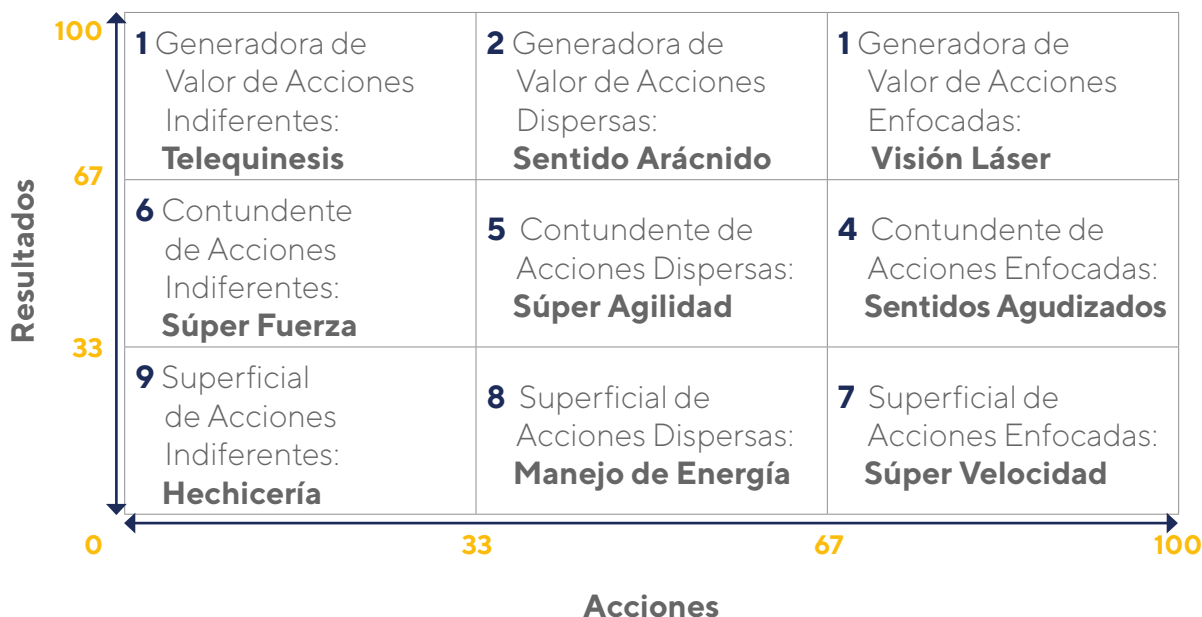
CONTENIDOS DIDÁCTICOS

Descubre tus superpoderes



A continuación, te presentamos un diagrama en el cual podrás descubrir tus superpoderes de acuerdo a tu nivel de ejecución alcanzado. Localiza dentro del diagrama las coordenadas según las indicaciones que se encuentran dentro del reto y libera tu potencial.

Recuerda que estos superpoderes son una metáfora y podrán cambiar de acuerdo con el nivel de ejecución que tengas ¡Siempre es posible mejorar! Conforme afines tus acciones y las enfoques a generar un impacto positivo en tus resultados, podrás descubrir otros poderes que tienes dentro de ti. Recuerda que la concentración y el trabajo constante, son las herramientas imprescindibles para que estos poderes generen valor en ti y en la organización.





1. Generadora de Valor de Acciones Enfocadas: Visión Láser

Al poseer esta habilidad eres capaz de dar en el blanco, en otras palabras, de superar cualquier resultado; aunque esto signifique atravesar placas de titanio que obstaculizan tu avance. Además, las acciones que ejecutas son las acertadas, pues logran un gran impacto en tus resultados esperados.



2. Generadora de Valor de Acciones Dispersas: Sentido Arácnido

Afrontas las posibles adversidades como si tuvieras un radar que te alerta con anticipación; y sorteando los obstáculos superas los resultados que se esperan de ti. Sin embargo, tienes que tener cuidado y poner más atención en la manera en que actúas, ya que tus acciones no siempre responden a lo que el sentido arácnido te advierte. Necesitas enfocarte más en tu actuar.



3. Generadora de Valor de Acciones Indiferentes: Telequinesis

Consigues los resultados consistentemente, sabes qué resultados debes alcanzar y tienes todo el potencial para hacerlo. Tus poderes te permiten conocer lo que te rodea y adelantarte a lo que pudiese suceder, sabes que tu compromiso se tiene que ver plasmado en tus resultados. Sin embargo, la telequinesis te ha hecho actuar y moverte lo menos posible, recuerda que las acciones conscientes y visibles son importantes para alcanzar resultados de manera constante.



4. Contundente de Acciones Enfocadas: Sentidos Agudizados

El poseer sentidos super desarrollados te permite actuar rápidamente, y ejecutar proezas de las que muy pocos son capaces. Conoces tu entorno y cómo desempeñar tu labor mejor que nadie, únicamente te falta conjuntar todos tus sentidos y perseguir con mayor ferocidad mejores resultados. Tendrás que poner en práctica todas tus cualidades e ir tras ellos cual ávido cazador.



5. Contundente de Acciones Dispersas: Súper Agilidad

Cuentas con una capacidad de acción por encima de cualquier humano, y logras alcanzar tus resultados; ya sea apoyando al equipo o desempeñando misiones individuales. Tu agilidad te permite actuar adecuadamente adaptándote a las circunstancias. Sin embargo ¡Podrían mejorar aún más! Con tus cualidades fácilmente podrías superar los resultados que se esperan de ti, si te enfocaras en mejorar la ejecución de tus acciones.



6. Contundente de Acciones Indiferentes: Súper Fuerza

Como el nombre lo indica, al ser dotado de una fuerza incomparable, alcanzas los resultados que te fijas en mente, aplastando contundentemente los obstáculos. Pero tus acciones dejan mucho que desear, necesitas refinar tus movimientos, la forma y el fondo de lo que haces para mejorar tu ejecución. Con ello, lograras impactar, con tu indiscutible fuerza, en las labores correctas. Debes recordar, que la clave, es aplicar tu fuerza en las acciones que repercutan de manera directa en los resultados que se esperan de ti.



7. Superficial de Acciones Enfocadas: Súper Velocidad

Eres capaz de correr a velocidades incomparables, eres un maestro de la acción; casi todo lo puedes hacer de maravilla, eres puntual, llegas primero a todas partes, tu forma y fondo son impecables. A pesar de esto, muchas veces entre tantas actividades te olvidas de enfocarte en las acciones que impactan directamente en los resultados clave, lo que merma tu ejecución. Debes enfocar tu capacidad de acción y canalizar tu valiosa energía para llegar a toda velocidad a la obtención de resultados increíbles que superen las expectativas de todos.



8. Superficial de Acciones Dispersas: Manejo de Energía

La energía es un bien preciado en toda la galaxia y las organizaciones la valoran mucho, ya que los poseedores de ella tienen un gran potencial. Pero como todo, alcanzar un grado de maestría requiere tiempo, práctica y experiencia. Si te encuentras en este cuadrante, tienes que buscar concentrar tu energía y enfoque en acciones específicas y aplicarlas de manera constante, así impactarás directamente en tus resultados esperados. Con ello, mejorarás significativamente tu ejecución, ya que la energía que posees actualmente se encuentra dispersa en tus múltiples actividades.



9. Superficial de Acciones Indiferentes: Hechicería

Definitivamente, si posees este poder eres un misterio. Desconoces tu potencial, ya que hasta el día hoy no lo has visto materializarse; pero confías en que tienes un gran poder y te encuentras lleno de recursos creativos insospechados. Es por ello que perteneces a esta organización. Si te encuentras en esta caja, debes buscar dentro de ti y comenzar a liberar ese potencial, centrándote en las acciones que estás llevando a cabo en tus labores diarias; para que éstas tengan un impacto claro y contundente en los resultados desafiantes que se te han confiado. ¡Qué esperas! debes dejar de pensar que basta con desear y pedir a través de conjuros, actúa en consecuencia hasta ser un hechicero poderoso que genere un gran valor a la organización.

Trabajando con Objetivos Eficientemente



“El mundo entero se aparta cuando ve pasar a un ser humano que sabe hacia dónde va”

Antoine De Saint-Exupéry.

Cuando trabajamos por objetivos, ya sea de manera individual o en equipo, es necesario aclarar a quien pertenece la responsabilidad de cada objetivo. De igual manera, a nosotros como colaboradores nos corresponde comprometernos y hacernos responsables de lo que se nos ha encomendado. De esta forma, si un objetivo falla, no se tienen a dos personas culpándose mutuamente; aunque, en el caso de que haya dos o más equipos con objetivos paralelos, sus resultados claves tienen que ser distintos.

Para que nuestra labor dentro de la organización aporte valor, es necesario definir ciertos lineamientos y conocer la extensión y el alcance de estos. Así, fácilmente podremos alinear la ejecución de nuestras acciones conforme a lo que se espera de nosotros dentro de la organización.

¿Qué lineamientos debemos conocer al trabajar con objetivos?



1. Definir los límites de mi capacidad



2. Definir con claridad las prioridades



3. Comunicar y compartir los objetivos

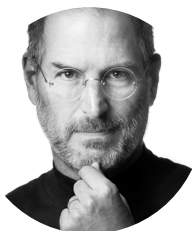
Esto nos facilitará entender por qué ciertos proyectos necesitan un tiempo determinado, y además, nos permite tener una ejecución eficiente destinando nuestros recursos y energía dónde nuestras acciones necesiten redoblar esfuerzos, con la única finalidad de alcanzar los objetivos prioritarios.

La manera de trabajar objetivos complejos deberá desarrollarse de manera progresiva; hacer demasiado en muy poco tiempo invariablemente resulta doloroso, y muchas veces, infructífero.

Es necesario que las decisiones que tomemos no sean subjetivas, sino que se limiten a los parámetros que tengamos para medir el impacto real que estas tienen, en relación con los resultados que obtenemos.



Coordinarse y Conectar para trabajar en equipo



“No contratamos a personas inteligentes para decirles lo que tienen que hacer. Contratamos a personas inteligentes para que nos digan lo que hay que hacer”

Steve Jobs.

Cuando trabajamos dentro de un sistema que utiliza objetivos para determinar la dirección y lo que se espera de uno; debe existir un lugar para las críticas y correcciones. Con el fin de saber sopesarlo todo, y llevar una relación productiva con los otros colaboradores y nuestros superiores; es necesario conocer cómo dar una retroalimentación productiva. Primeramente, debemos entender que la retroalimentación es aquella información que ayuda a los colaboradores a entender qué tanto su desempeño cumple con las expectativas de su labor (Conexión ESAN, 2017). Es necesario que tenga como fin la mejora del desempeño y no la crítica severa, buscando una comunicación clara y fluida con las otras personas de la organización, a fin de que se les pueda orientar sobre su desempeño.

Wayne Mondy y Robert Noe en su libro “Administración de Recursos Humanos” (Mondy & Noe, 2005) comentan que para lograr una retroalimentación eficaz es recomendable que sea:



- **Oportuna:** sea proporcionada a la brevedad
- **Equilibrada:** que incluya refuerzos positivos y sugerencias de cómo mejorar
- **Específica:** manejando únicamente el comportamiento y dando ejemplos
- **Objetiva:** describiendo el comportamiento y no a la persona en sí
- **De Intención Positiva:** orientada a ayudar y no a castigar.

Todos de Acuerdo: Coordinación

A medida que pasamos de la planificación a la ejecución, las actividades diarias tanto de los jefes como de los colaboradores tienen que estar vinculadas a la visión global de la organización.

El contar con una armonía laboral, permite que la comunicación y la información fluya más fácilmente y tenga una menor distorsión. El término con el que denominamos esta armonía es coordinación.

Según, Harvard Business Review, las empresas que tienen una mayor coordinación entre sus colaboradores; tienen el doble de probabilidades de lograr llegar a la excelencia, en comparación con el rendimiento de otros dentro de su industria. (Harvard Business Review, 2016)



Diversos estudios indican que solo el siete por ciento de los empleados comprenden perfectamente las estrategias de negocio de su empresa y lo que se espera de ellos para el logro de los objetivos comunes. (Kaplan & Norton, 2001) Por lo tanto, el entablar una coordinación adecuada entre colaboradores, permite que todos entiendan lo que se espera de ellos y puedan trabajar acordemente, ajustando sus acciones y enfocándose en resultados claves que aporten valor. Podemos afirmar que la coordinación vincula el trabajo de cada individuo con los esfuerzos del equipo, y los proyectos que se tienen en curso con la misión general de la organización.

La coordinación es un factor fundamental para poder tener los frentes cerrados y enfocados. Al carecer de ella, resulta muy difícil saber qué es prioritario; ya que todo parece importante y urgente.

Seguimiento a los Objetivos

Cuando un objetivo es demasiado ambicioso, influye de manera negativa en la credibilidad. Sobre todo, puede desalentarnos si no desarrollamos una mentalidad adecuada y acorde para enfrentarlo.

Para empezar, hay que hacer la distinción clara entre un objetivo y una misión. La misión es direccional, mientras que un objetivo tiene una serie de pasos concretos en los que debemos implicarnos intencionadamente de una manera realista. Así mismo, para alcanzar los objetivos que nos proponemos, o que se nos han asignado, necesitamos tener resultados claves y a través de ellos coordinar las actividades diarias. En la medida en que demos seguimiento a nuestras acciones y nos comprometamos con su ejecución, el tiempo nos permitirá escalar hacia objetivos más ambiciosos y de gran magnitud.



Durante el seguimiento de objetivos, nos encontraremos con cuatro opciones para proseguir o replantearlos; en función a la experiencia y la estimación del valor:



Continuar: No es necesario modificar el objetivo ya que no es erróneo y promueve la generación de valor.

Actualizar: Modificar un objetivo o resultado clave que necesita atención para responder a los cambios en el flujo de trabajo o el entorno externo.



Comenzar: Establecer un nuevo objetivo, siempre que se presente la necesidad.

Parar: Cuando un objetivo ha perdido su utilidad, la mejor solución es olvidarse de él.¹



1. Cuando abandonamos un objetivo antes de concluir con su ciclo es importante notificarlo a todos los que dependen de él.

Percepción Sistémica

Cuando ocurren cosas de manera simultánea y constante, pueden llegar a pasar desapercibidas por todos aquellos que no fijen su atención; mas aún, en aquellas ocasiones donde el agotamiento y la ceguera de la monotonía pueden esconder hasta los acontecimientos más evidentes. Antoine de Saint-Exupéry lo mencionaba en su relato “El Principito” (De Saint-Exupéry, 2008), “[...] *Lo esencial es invisible a los ojos* [...]”.



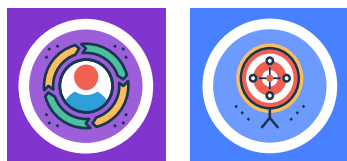
Con la **percepción sistémica** podemos percatarnos de todo lo que nos rodea, todo lo que es vital, ya sea dentro de una organización o en un proyecto. **Permite contemplar al individuo como parte de los sistemas a los que pertenece y con los que está en continua interrelación. De manera que todos los sistemas se rigen por dos tipos de leyes que influyen en el bienestar de sus miembros y el éxito colectivo. Unas son abiertas y reconocidas por todos y otras están ocultas bajo patrones de funcionamiento inconscientes.** (Fundación Ibercaja, 2019)

Lo anterior es muy valioso para nosotros como colaboradores, ya que, al pertenecer a una organización, debemos reconocer que en ella coexisten una serie de sistemas y áreas interconectadas que brindan acceso al conocimiento en distintos grados y dimensiones. Lo que posibilita tomar decisiones complejas en un breve período de tiempo.

Ahora bien, la percepción sistémica va más allá de un sistema de reacción ante circunstancias adversas, o de un método que facilita el entendimiento organizacional y la comunicación dentro de una empresa. También aplica en el desarrollo de nuestro aprendizaje e inclusive puede generar innovación e inducir al cambio y a la mejora. Peter M. Senge lo puntualiza de la siguiente manera:

“Desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas, a fragmentar el mundo. Al parecer, esto facilita las tareas complejas, pero sin saberlo pagamos un precio enorme. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos; perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con la totalidad”

Por lo anterior, si utilizamos la percepción sistémica, podremos visualizar a nuestra empresa como una entidad abierta, que busca que como colaboradores otorguemos la importancia que corresponde al equilibrio entre el sistema y el entorno. Es decir, al tener un lugar en ella, la ejecución de tus acciones tendrán un “eco” positivo o negativo en toda la organización. (Montesinos & Martínez, 2019)



**PASO 1: Concéntrate en tus acciones y
PASO 2: Enfócate en tus resultados.**



“No son nuestras habilidades las que muestran quiénes somos realmente [...], sino nuestras elecciones”

J.K. Rowling.

Una ejecución impecable se debe de manifestar no solo con palabras sino con acciones. En el momento en que nos enfocamos en llevar registro mediante un sistema efectivo de seguimiento de resultados; estamos desarrollando un pensamiento disciplinado, el cual, nos permitirá invertir el tiempo y la energía en lo que importa realmente.

Recuerda que cada una de las acciones que llevamos a cabo son una muestra de la manera en que pensamos y además, reflejan nuestros valores. Estas resonarán, en otros colaboradores, más que cualquier discurso motivacional.



“Al ser un líder, uno debe de convertirse en el ejemplo a seguir. Porque si tú, como líder, no das ejemplo, nadie lo hará”

Randy Komisar, 2016.



Borra de tu mente que el fin justifica los medios. Busca siempre alinear tus acciones con la cultura de la organización. Recuerda que al centrarnos en la eficiencia, ésta nos permitirá obtener los resultados clave consistentemente, optimizando el uso de los recursos.



Tu puntuación:

Cuando calificamos nuestras acciones y resultados a través de un puntaje, señalamos lo que hemos conseguido y nos planteamos qué podríamos cambiar para la siguiente ocasión. Una baja puntuación nos obliga a una reevaluación.



Autoevaluación:

Al evaluar nuestros resultados y acciones, debemos tener en cuenta que no hay que ser demasiado estrictos, pero tampoco demasiado condescendientes con nosotros mismos. En cualquiera de los casos, debemos estar atentos a nuestro nivel de ejecución.



Evidencia 2.

Listado de lineamientos para acciones con puntaje total (PLA).

2.1 A través de la "Evaluación de Lineamientos Acciones y Resultados", determina para cada punto si tus acciones siguen los lineamientos. Si respondes con un "SI" otórgate 3 puntos, si tus acciones cumplen parcialmente con el planteamiento otórgate 1 punto; y si tus acciones "NO" cumplen con lo mencionado otórgate 0 puntos.

2.2 Haz la suma de todos los puntos que te otorgaste y determina el puntaje total para la columna de acciones.

Evidencia 3.

Listado de lineamientos para resultados con puntaje total (PLR).

3.1 Para cada punto determina si tus resultados consiguieron alcanzar los siguientes lineamientos. Si respondes con un "SI" otórgate 3 puntos, si tus resultados cumplen parcialmente con el planteamiento otórgate 1 punto; y si tus resultados "NO" cumplen con lo mencionado otórgate 0 puntos.

3.2 Haz la suma de todos los puntos que te otorgaste y determina el puntaje total para la columna de resultados.





PASO 3: El impacto de tus acciones en tus resultados.

Los objetivos deben ayudar a conseguir que las personas que laboran dentro de una organización se centren en aquellas acciones que aporten valor y por ende puedan llevar a maximizar sus resultados. Debemos tener en cuenta que todo lo que hagamos y la manera en que desempeñemos nuestra labor, va a afectar a nuestros resultados.

Para que las tareas que llevemos a cabo salgan realmente bien, hay que afrontarlas de una en una, concentrándonos en que las acciones que tomemos impacten de manera acertada.

Es necesario conocer cuáles son las prioridades de la organización y cómo podemos alinearnos con ellas para lograr un mayor impacto. Así mismo, necesitamos saber que no pasa nada si cometemos errores; debemos corregirlos y seguir adelante.

No puedes tener miedo a equivocarte. El miedo reprime la capacidad para la innovación.

Poner atención en los resultados que obtenemos conforme a las acciones que realizamos, nos unifica con los ideales culturales, éticos y comerciales de la organización. Dentro de cualquier empresa, es evidente que los individuos que ascienden son los que están alineados con aquello que la empresa valora más.

¡No te conformes solamente con alcanzar las metas! Ve más allá... y se responsable cuidando los recursos que empleas, añade aún más valor a lo que haces.

Peter Drucker escribió en, *The Practice of Management*, que “el empleado profesional necesita tener rigurosos estándares de rendimiento y unos objetivos elevados. [...] Pero la responsabilidad y la decisión sobre cómo hacer su trabajo deberían ser siempre suyas”. (Drucker, 1954)

¡Genera un impacto positivo en tus responsabilidades; optimiza tus decisiones haciendo lo que la empresa valora más!



Evidencia 4.

Cálculo del Nivel de Ejecución

4.1 Es momento de ser objetivo y conocer el impacto que tiene la manera en que conduces tus acciones hacia el logro de tus resultados. Para ello, utiliza las siguientes fórmulas:

$$EA = \left[\frac{PLA}{45} \right] \times 100$$

$$LR = \left[\frac{PLR}{45} \right] \times 100$$

$$NE = (EA, LR)$$

PLA = Puntaje Total de Lineamientos de Acciones
 PLR = Puntaje Total de Lineamientos de Resultados
 EA = Ejecución de las Acciones
 LR = Logro de Resultados
 NE = Nivel de Ejecución

4.2 ¿Cuál es tu superpoder? Utilizando la escala de 1 a 100, en la sección de Contenido Didáctico - Descubre tus superpoderes ubica en el diagrama a través de tu NE², bajo coordenadas (X, Y) tu nivel que va de 1-9; la característica y... ¡TÚ Superpoder!

2 Si tus cálculos arrojaran una coordenada (x, y) sobre las líneas de las cajas, utiliza como criterio los decimales.





PASO 4: Pon el foco en los principios básicos.

Por su naturaleza los objetivos están orientados a la acción. Pero cuando ésta es implacable e incesante, y carente de sentido definido; dicha acción puede representar un desgaste alto sin aportar valor.

La implicación ³ es otro elemento central que hay que añadir a la concentración para poder alcanzar los objetivos individuales y ayudar a otros colaboradores hacer lo propio. Para ello, se tiene que mostrar un **compromiso constante y comprometerse con los objetivos de mayor impacto.**



Cuanto más complicado es un objetivo, más tentador resulta abandonarlo. El poner el foco en las actividades que importan, va a ayudar a que nuestro compromiso con los resultados no decaiga. Tenemos que hacer conciencia de lo importante que es el compromiso que sentimos con nosotros mismos y con la organización, para realizar todas nuestras acciones de la mejor manera.

En la medida en que comencemos a preocuparnos por perfeccionar nuestra ejecución, las acciones que realicemos van a tener una estructura más sólida. En lugar de reaccionar a los acontecimientos externos a bote pronto, actuaremos deliberadamente siguiendo nuestros planes.

³. El involucrarse dentro de la organización, al igual que las tareas que desempeñan otros colaboradores dentro de la misma.





PASO 5: Alcanza un nivel de éxito que esté más allá de tus posibilidades inmediatas.

Los objetivos que nos retan nos empujan a salir de nuestra zona de confort. Cuando los afrontamos y trabajamos en alcanzarlos descubrimos nuevas capacidades que desconocíamos. Nos hacen concebir soluciones más creativas y nos invitan a desarrollarnos.



Edwin Locke, el padre del establecimiento estructural de objetivos, escribió:

“Cuanto más difícil es el objetivo, mayor es el rendimiento alcanzado. [...] Aunque los sujetos que tenían objetivos más difíciles consiguieron sus objetivos con mucha menos frecuencia que aquellos cuyos objetivos eran más fáciles, los primeros siempre rindieron a un nivel más elevado.” (Locke, 1968)



Evidencia 5.

Reflexión escrita de las preguntas relacionadas con el Nivel de Ejecución alcanzado a través de la asignación del superpoder.

5.1 El resultado de la fórmula es tu NE. Está determinado por la división del puntaje total de los lineamientos que obtuviste en tus acciones y en tus resultados, entre los 45 puntos totales de la evaluación de cada sección; y a su vez, el resultado obtenido de cada uno, es multiplicado por 100.

5.2 Este nivel pretende mostrar el grado de alineación que tienen tus acciones, con los resultados que se esperan de ti. Es decir, el NE, a través de la identificación de tu superpoder, determina tu grado de enfoque.

5.3 Si al ubicar tu superpoder éste no te satisface, ¿qué esperas para mejorar? Concéntrate en cumplir con los lineamientos, te invitamos a revisar los contenidos adicionales que este reto te ofrece. ¡Tú puedes lograrlo!

Se ha establecido que perseguir objetivos específicos que sean un reto, aumenta el interés por las tareas, y generalmente contribuye a que las personas descubran los aspectos placenteros de su labor. (Locke & Latham, 2002)



5.4 *Revisa objetivamente los puntos que le otorgaste a tus acciones y resultados. Debes tener presente que el obtener los resultados deseados, sólo es posible a través de la implementación de las acciones adecuadas.*

5.5 *Reflexiona y contesta, de manera escrita, las siguientes preguntas*

- *¿Estoy de acuerdo con la descripción de mi superpoder?*
- *De requerirlo ¿Qué puedo hacer para escalar a otro superpoder?*
- *¿En qué lineamientos, de la evaluación, me debo centrar para mejorar?*

Al impulsarnos a sobrepasar nuestros límites, podemos convertir cualquier acción en un motor para conseguir la excelencia; ir más allá de la eficacia para alcanzar la eficiencia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para acceder a objetivos que marquen una verdadera diferencia, es imprescindible mantener la concentración y el compromiso.





PASO 6: Analiza y documenta tu progreso.

Una de las grandes virtudes de los objetivos es el poder darles seguimiento y, de ser necesario, revisarlos o adaptarlos según sea conveniente.

Todos deseamos saber cómo estamos progresando y queremos verlo plasmado en porcentajes.



Evidencia 6.

Documenta tu progreso mediante un nueva aplicación de la evaluación de los lineamientos y ahora... ¿qué superpoder lograste?

6.1 *Te sugerimos retarte continuamente. ¡No te conformes! La disciplina y la constancia son la clave para escalar tu nivel de ejecución y lograr resultados extraordinarios. La Visión Láser Perfecta está esperando por ti. (más adelante te explicamos qué significa)*

Algunos estudios sugieren que tener medidores de nuestro avance puede ser más motivante que el reconocimiento público, los estímulos económicos o, incluso, alcanzar el objetivo en sí. (Amabile & Kramer, 2011)

Así mismo, Daniel H. Pink (Pink, 2010), autor de “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva”, coincide en ello: **“No hay nada más motivador que hacer progresos en nuestro propio trabajo.** Los días que las personas realizan más progresos son aquellos en que se sienten más motivadas e implicadas”.

Por otro lado, para Peter Drucker el colaborador que tomaba decisiones y realizaba acciones sin un plan de acción, era un prisionero de los acontecimientos. Ya que, sin evaluaciones que examinen los planes a medida que los acontecimientos se desarrollan, el ejecutivo no tiene forma de diferenciar los eventos importantes de los que son solo ruido. (Drucker, 2007)





MISIÓN CUMPLIDA

¡FELICIDADES! HAS LOGRADO TU MISIÓN.

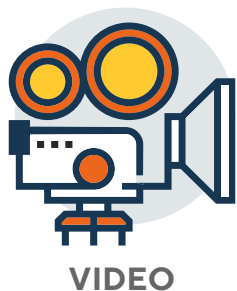


Y una cosa más: después de evaluar detenidamente tu trabajo y responsabilizarte de todos los fallos y aciertos, tómate un respiro para saborear tu progreso.

¡Te lo has ganado!



PARA SABER MÁS



Doumont, J.-L. (2015). Personal efficiency: desirable and achievable | Jean-Luc Doumont | TEDxGhent.

Jean-Luc te ofrece ideas sobre cómo vivir tu vida de manera más eficiente en este mundo acelerado. Por supuesto, los libros y los sitios web ofrecen muchos consejos sobre cómo ser más productivos, pero quizás, demasiados para que podamos absorberlos. Para incorporar todos estos consejos en una estrategia coherente, propone un modelo simple pero sólido. A través de su charla, ilustrará este modelo en acción con una diversidad de ejemplos y anécdotas personales. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=VK74BlaxkYE>

Morieux, Y. (2013). As work gets more complex, 6 rules to simplify.

¿Por qué las personas se sienten tan miserables y desconectadas en el trabajo? Debido a que las empresas de hoy en día son cada vez más complejas, y los pilares tradicionales de la administración están obsoletos, dice Yves Morieux. Entonces, dice, le corresponde a los empleados individuales navegar por el laberinto de las interdependencias. En esta charla energética, Morieux ofrece seis reglas para la “simplicidad inteligente”. (Regla uno: entienda lo que realmente hacen sus colegas). Disponible en: https://www.ted.com/talks/yves_morieux_as_work_gets_more_complex_6_rules_to_simplify

KRECE Coaching y Consultoría. (2013). ¿Qué es la Percepción Sistémica?

Fragmento extraído de la película “La Leyenda de Bagger Vance”, que sirve de ejemplo para ilustrar el concepto de percepción sistémica. El personaje interpretado por Will Smith ayuda al desconcertado y desconectado jugador de golf, a que amplíe su visión para que no se centre en lo aparente y superficial, y descubra la grandeza de lo sutil, lo casi imperceptible, los detalles que, estando presentes, ayudan a conectar y conectarnos a un nivel más profundo. El lugar donde cada uno “somos”. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=OyBjhNeKUrU>

Big River. (2016). Gestión de Recursos Humanos Retroalimentación De Desempeño Experto en Recursos Humanos.

En este breve video, podrás encontrar una introducción al manejo de las herramientas para la Retroalimentación de Desempeño en organizaciones. Ana María Godínez, asesora, autora y conferencista internacional se encarga de guiarnos a través de los aspectos más importantes a considerar cuando optamos por dar retroalimentación a colaboradores; al igual que nos brinda consejos útiles para llevar buenas relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=iQQL1ia8wfY>



RECURSOS DIGITALES DE ACCESO ABIERTO

Bondia, A. (08 de Agosto de 2017). Tres claves para disfrutar más del trabajo. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2017/08/tres-claves-para-disfrutar-mas-del-trabajo>

Montesinos, R., & Martínez, G. (09 de Mayo de 2019). Aprendizaje Sistémico. Obtenido de Acacia.org: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/RafaelGris_pon3.PDF

Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (11 de Abril de 2014). Learning by Thinking: How Reflection Improves Performance. Obtenido de Harvard Business School: <https://hbswk.hbs.edu/item/learning-by-thinking-how-reflection-improves-performance>

Hernández, S. (16 de Marzo de 2017). ¿Cómo dar retroalimentación a tus empleados? Obtenido de El Financiero México: <https://www.elfinanciero.com.mx/management/como-dar-retroalimentacion-a-tus-empleados>

Halford, S. (08 de Septiembre de 2011). Retroalimenta a tu equipo. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264606>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de Harvard Business School Press.

Big River Click. (26 de Julio de 2017). En la gestión del talento humano, eficacia y eficiencia ¿Es lo mismo? . Obtenido de Página Oficial Big River: <http://sistemarecursososhumanos.com/la-gestion-del-talento-humano-eficacia-eficiencia-lo/>

Entrepreneur, R. (04 de Julio de 2009). Las 5 prioridades de un líder eficiente . Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/262265>

OCC Mundial. (04 de Marzo de 2016). 5 consejos para formar equipos efectivos . Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/266768>



LIBROS

Covey, S. (2011) Asegurar Resultados en Tiempos de Incertidumbre. España: Grupo Planeta

Expone cuatro puntos básicos para lograr resultados óptimos tanto en buenos como en malos tiempos. Ejecución excelente: las empresas ganadoras se marcan metas sencillas, con objetivos claros, que mantienen hasta el final. Altos niveles de confianza: cuando aumenta la confianza acelera todo y los costos se reducen. Conseguir más con menos: las compañías líderes se centran en aportar más valor, no solo en rebaja de costos. Transformar el miedo en compromiso: las organizaciones ganadoras canalizan la ansiedad hacia la óptima consecución de los resultados.

Doerr, J. (2019) Mide lo que Importa. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.

En Mide lo que importa, Doerr comparte su experiencia y un amplio abanico de casos –desde Bono a Bill Gates, entre otros–, que hacen visible el crecimiento explosivo que los OKR han estimulado en organizaciones reconocidas. Este libro ayudará a una nueva generación de líderes a descubrir esa misma magia. En el método OKR, los objetivos definen lo que queremos lograr; los resultados claves son cómo se alcanzarán esos objetivos prioritarios con acciones específicas y medibles dentro de un marco de tiempo establecido.

Mir Juliá, J. (2018) FOCO: Enfocar para ganar. Barcelona: Libros de Cabecera.

¿Cuántos comités de dirección están dominados por directivos que apuestan por una estrategia de dispersión de productos y servicios? ¿Cuántos empleados están inmersos en una falsa productividad por actuar reactivamente a los estímulos de los correos electrónicos, mensajería instantánea, etc.? Actualmente vivimos en un estado de estimulación y dispersión constantes que tiene consecuencias en las decisiones que tomamos. En su libro FOCO: Enfocar para ganar, Joan Mir nos demuestra que la mejor manera de alcanzar la excelencia en los negocios y en la vida personal es concentrándonos en lo que hacemos, porque ello nos hará más eficaces y más satisfechos.

Tracy, B. (2017). ¡Tráguese ese Sapo! 21 Estrategias para tomar decisiones rápidas y mejorar la eficacia personal. Barcelona: Ediciones Urano.

¡Tráguese ese sapo! Es uno de los clásicos de la gestión del tiempo y la productividad. En esta nueva edición revisada y adaptada a las nuevas tecnologías, Brian Tracy nos vuelve a sorprender con sus consejos sencillos, fáciles de aplicar y útiles desde el primer momento. Sencillamente no hay tiempo suficiente para hacer todo lo que figura en nuestra lista de cosas pendientes. La gente que tiene éxito sabe que es imposible hacerlo todo. Pero lo que es determinante, es saber cómo priorizar las tareas, a fin de completar cada día las más importantes.

Goleman, D. (2014). Focus: The Hidden Driver of Excellence. Bloomsbury.

La atención, en todas sus variedades, constituye un valor mental que, pese a ser poco reconocida, influye poderosamente en nuestro modo de movernos por la vida. Es un activo mental poco conocido y una capacidad mental subestimada y escurridiza, indispensable para determinar el escenario de nuestras operaciones mentales y vivir una vida plena. Para vivir adecuadamente, necesitamos cierta destreza que nos permita movernos en tres ámbitos distintos: el mundo externo, el mundo interno y el mundo de los demás. Los líderes que quieren obtener buenos resultados deben desarrollar estos tres tipos de foco.

Vilaseca, B. (2015). El Principito se Pone la Corbata. Smashwords Edition

Esta fábula basada en hechos reales narra la historia de un joven inconformista y visionario, quien, después de regresar de un viaje épico por Madagascar, se convertirá en el nuevo responsable de personas y valores de una empresa marcada por el conflicto y el sufrimiento. Por medio de sus novedosas concepciones sobre el autoconocimiento y el crecimiento personal, liderará el proceso de cambio y transformación de esta compañía, desarrollando el potencial, el talento y la creatividad de sus colaboradores. En paralelo, inspirará al comité directivo a redescubrir lo que de verdad importa: que el objetivo de las empresas sea crear riqueza, ganando dinero como resultado.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y RECURSOS CONSULTADOS

- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work. Boston: Harvard Business Review Press.
- Big River. (08 de Marzo de 2016). Gestión de Recursos Humanos RETROALIMENTACIÓN DE DESEMPEÑO Experto en Recursos Humanos. Obtenido de Plataforma Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=iQQL1ia8wfY>
- Big River Click. (26 de Julio de 2017). En la gestión del talento humano, eficacia y eficiencia ¿Es lo mismo? . Obtenido de Página Oficial Big River: <http://sistemarecursoshumanos.com/la-gestion-del-talento-humano-eficacia-eficiencia-lo/>
- Bondia, A. (08 de Agosto de 2017). Tres claves para disfrutar más del trabajo. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2017/08/tres-claves-para-disfrutar-mas-del-trabajo>
- Conexión ESAN. (11 de Marzo de 2017). La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño . Obtenido de Página Oficial de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>
- De Saint-Exupéry, A. (2008). El Principito. EMECE.
- Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (11 de Abril de 2014). Learning by Thinking: How Reflection Improves Performance. Obtenido de Harvard Business School: <https://hbswk.hbs.edu/item/learning-by-thinking-how-reflection-improves-performance>
- Doerr, J. (2019). Mide lo que Importa. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Doumont, J.-L. (19 de Agosto de 2015). Personal efficiency: desirable and achievable | Jean-Luc Doumont | TEDxGhent. Obtenido de Plataforma Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=VK74BlaxkYE>
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Nueva York: Harper & Row.
- Drucker, P. (2007). El ejecutivo Eficaz en Acción. Barcelona: Deusto.
- Entrepreneur, R. (04 de Julio de 2009). Las 5 prioridades de un líder eficiente . Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/262265>
- Fundación Ibercaja. (15 de Abril de 2019). Visión sistémica en la empresa como herramienta de gestión: constelaciones organizacionales. Obtenido de Página Oficial de la Fundación Ibercaja: <https://www.fundacionibercaja.es/iniciativa-emplea/zaragoza/vision-sistemica-en-la-empresa-como-herramienta-de-gestion-constelaciones-organizacionales>

-
- Goleman, D. (2014). Focus: The Hidden Driver of Excellence. Bloomsbury.
 - Grove, A. S. (1983). High Output Management. Nueva York: Random House.
 - Halford, S. (08 de Septiembre de 2011). Retroalimenta a tu equipo . Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264606>
 - Harvard Business Review. (2016 de Junio de 2016). How employee Alignment Boosts the Bottom Line. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/sponsored/2016/06/how-employee-alignment-boosts-the-bottom-line>
 - Henríquez, J. S. (Enero-Junio de 2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Obtenido de Revista científica Pensamiento y Gestión: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
 - Hernández, S. (16 de Marzo de 2017). ¿Cómo dar retroalimentación a tus empleados? Obtenido de El Financiero México: <https://www.elfinanciero.com.mx/management/como-dar-retroalimentacion-a-tus-empleados>
 - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de Harvard Business School Press.
 - Komisar, R. (02 de Febrero de 2016). Lessons from Bill Campbell, Silicon Valley's Secret Executive Coach. Obtenido de Soundcloud: https://soundcloud.com/venturedpodcast/bill_campbell
 - KRECE Coaching y Consultoría. (13 de Diciembre de 2013). ¿Qué es la Percepción Sistémica? Obtenido de Plataforma Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=OyBjhNeKUrU>
 - Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance 3, 89-157.
 - Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. American Psychologist, 705-717.
 - Mir Juliá, J. (2018). FOCO: Enfocar para ganar. Barcelona: Libros de Cabecera.
 - Mondy, W. R., & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
 - Montesinos, R., & Martínez, G. (09 de Mayo de 2019). Aprendizaje Sistémico. Obtenido de Acacia.org: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/RafaelGris_pon3.PDF
 - Morieux, Y. (Octubre de 2013). As work gets more complex, 6 rules to simplify. Obtenido de Página Oficial de TED: Ideas Worth Spreading: https://www.ted.com/talks/yves_morieux_as_work_gets_more_complex_6_rules_to_simplify
 - OCC Mundial. (04 de Marzo de 2016). 5 consejos para formar equipos efectivos . Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/266768>
 - Pink, D. H. (2010). La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
 - Senge, P. M. (1998). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Argentina: Granica.
 - Tracy, B. (2017). ¡Tráguese ese Sapo! 21 Estrategias para tomar decisiones rápidas y mejorar la eficacia personal. Barcelona: Ediciones Urano.
 - Vilaseca, B. (2015). El Principito se Pone la Corbata.



Este material ha sido diseñado por el Tecnológico de Monterrey para uso exclusivo de los proyectos de capacitación de Cinépolis – Learnify. Se prohíbe la reproducción o distribución de este documento de manera parcial o total, por cualquier medio, incluidos los electrónicos, sin la autorización previa y por escrito de Cinépolis.

cinépolis

LEARNIFY
DESARROLLO Y APRENDIZAJE