



VALORAMOS



NUESTRO PLAN DE DESEMPEÑO



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La Gestión del Desempeño es el punto de partida en el Centro Comercial para emprender procesos de mejoramiento y desarrollo tanto para los colaboradores como para el mall, es por ésto que, es imprescindible y estratégico la apropiación del modelo de valoración del desempeño, el cual está orientado a la gestión de los resultados y de los comportamientos apalancadores de nuestros valores corporativos que permitirán a la organización medir en el tiempo la gestión y el desarrollo de todos los colaboradores.

Este modelo le apuesta al desarrollo como factor clave de éxito para propiciar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, partiendo entonces de nuestra declaración que el colaborador es el eje central de la gestión organizacional se convierte también en el protagonista de su propio desarrollo; siendo así el principal responsable de solicitar a su líder herramientas claras para entender las metas y retos de su desempeño.



La comunicación constante con su líder será la habilidad esencial que se deberá poner en práctica con la finalidad de estar en constante proceso de retroalimentación y mejoramiento.



CICLOS DEL MODELO DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO

PLANEACIÓN



Líder y Colaborador concertan las metas y expectativas de objetivos de desempeño, además de pro-alimentar los comportamientos asociados a las competencias.

SEGUIMIENTO

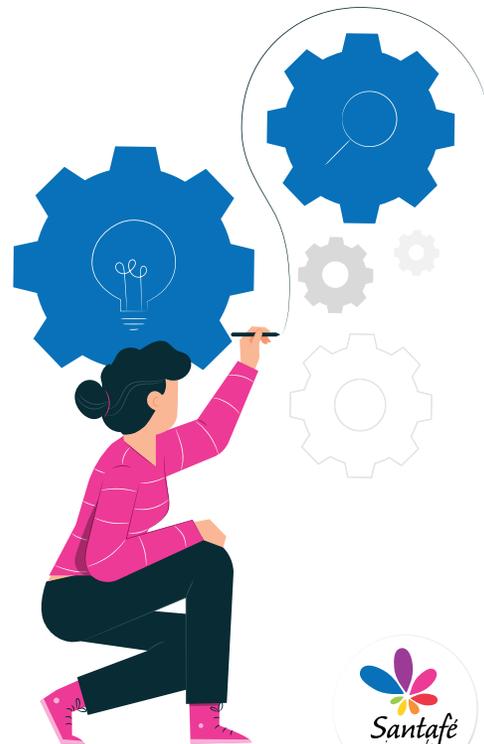


Pese a que formalmente se hace un seguimiento semestral, el seguimiento a los acuerdos definidos debe hacerse de manera permanente.

EVALUACIÓN



Identificación del nivel de logro en los objetivos y comportamientos, mediante la medición cuantitativa de los indicadores y cualitativa de las competencias.



ROLES

LÍDER

Brindar reconocimiento al buen trabajo.

Alinear la estrategia.

Ser tutor y formador.

Identificar obstáculos.

Proveer recursos para el logro de lo planeado.

Hacer saber al colaborador en todo momento que cuenta con su apoyo.

COLABORADOR

Asumir su propio desarrollo.

Ser proactivo.

Autoevaluarse.

Autocontrol.

Poner en práctica su plan de compromisos.

Efectuar un auto-seguimiento a sus progresos.

PESOS DE LAS CATEGORÍAS DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

	ESTRATÉGICOS	TÁCTICOS	OPERATIVOS	TRANSVERSALES
GERENTE GENERAL	65%	20%	0%	15%
DIRECTORES	55%	30%	0%	15%
COORDINADOR	55%	30%	0%	15%
ANALISTAS	40%	30%	20%	10%
AUXILIARES Y OPERATIVOS	10%	50%	35%	5%



TIPOS DE OBJETIVOS

 **ESTRATÉGICOS:** Son aquellos objetivos que hacen parte directa del cumplimiento del direccionamiento estratégico. Insumos tales como el mapa estratégico, el cuadro de mando integral, las prioridades estratégicas y los proyectos estratégicos se podrían tener en cuenta para su concertación. **Estos objetivos son más a largo plazo.**

 **TÁCTICOS:** Son aquellos objetivos que surgen de la contribución de cada uno de los colaboradores en el o los procesos a los cuales pertenece. Los planes de contribución, indicadores de procesos y descripciones del cargo son insumos importantes para definirlos. **Estos objetivos son más a mediano plazo.**

 **OPERATIVOS:** Son aquellos objetivos que hacen parte de la gestión del día a día de los colaboradores, por lo que la descripción del cargo de

los colaboradores y los indicadores del proceso serán los insumos para concertar estos objetivos.

Estos objetivos son más a corto plazo.

 **TRANSVERSALES:** Los Objetivos Transversales son los objetivos generales del Centro Comercial, para los cuales la consecución de la meta establecida, depende de la contribución conjunta de todos los colaboradores, sin distinción de nivel, cargo o proceso donde se encuentre.

Todos los colaboradores directos del mall tendremos una categoría de Objetivos Transversales, donde **se medirá nuestra gestión como organización;** los objetivos en esta categoría dependerán del nivel en la organización de cada colaborador.



Dicho objetivo tendrá las siguientes características y se debe definir en la herramienta de desempeño de la siguiente manera:

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS E INDICADORES





ESPECÍFICO

- Contemplar un solo objetivo
- Son claros y entendibles
- Deben definir exactamente que se desea lograr, cuando, cuanto.
- Deben estar alineados con los objetivos estratégicos.

✓ Recomendaciones:

No definir objetivos generales
No definir objetivos que agrupen varios objetivos
Usar verbos que impliquen logro, mejora: (Ej. reducir, alcanzar, etc..)

MEDIBLE

- Deben ser medibles con recursos disponibles
- Deben poseer un indicador numérico

✓ Recomendaciones:

No defina objetivos difíciles de medir o de difícil recolección de evidencia.



ALCANZABLE

- Deben ser alcanzables
- Deben ser realizables con los recursos disponibles

✓ Recomendaciones:

Defina objetivos que signifiquen mejora y que sean un reto

NO defina objetivos imposibles de alcanzar

Tenga en cuenta habilidades, entorno, historia, recursos, etc.



RELEVANTE

- Deben ser importantes
- Deben ser un reto
- Deben significar progreso y mejora

✓ Recomendaciones:

Los objetivos retadores aumentan la motivación y la pasión

TEMPORAL

- Deben tener límites exactos de tiempo

✓ Recomendaciones:

Defina fechas que signifiquen un reto y que sean alcanzables



EJEMPLO REDACCIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo específico:

inicia con verbo en infinitivo que demuestra logro, mejora, incremento, etc.



Lograr la cima del Everest

Meta a lograr

8.850

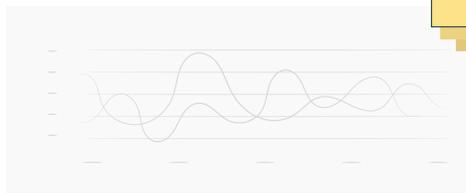
Unidad de medida

metros



Fecha a lograrlo

a diciembre 31 de 2021



RANGO	SEMÁFORO	VALORACIÓN	DEFINICIÓN
115% al 120%		Desempeño superior	En este nivel se evidencian los resultados y/o entregables que agregan valor y superan las expectativas de acuerdo con los objetivos planteados. Las evaluaciones en este nivel serán sujeto de revisión de sus variables y evidencias.
101% al 114,99%		Desempeño sobresaliente	Este desempeño demuestra un cumplimiento destacado acorde con los objetivos planificados, superando satisfactoriamente los objetivos planteados en su evaluación.
95% al 100,99%		Desempeño esperado	En este nivel se cumplen a cabalidad las metas trazadas, según lo concertado.
70% al 94,99%		Desempeño por mejorar	En este nivel no se alcanza el desempeño esperado por el centro comercial y se evidencian aspectos por mejorar.
0% al 69,99%		Desempeño muy bajo	En este nivel se manifiesta un incumplimiento de las metas concertadas, impactando directamente su desempeño y el del proceso al que pertenece. Las revisiones en este nivel serán revisadas y auditadas.



...Y COMO MEDIR SI CUMPLIMOS NUESTROS OBJETIVOS?

INDICADORES (KPI'S):



Son datos numéricos que reflejan resultados de una situación determinada.



Se obtienen de mediciones, fórmulas, condiciones o registros.



Permiten determinar la tendencia y el grado de cumplimiento de los objetivos.

DATOS BÁSICOS DE LOS INDICADORES

- ✓ Medición, fórmula o condición clara y entendible.
- ✓ Tipo de indicador, creciente o decreciente.
- ✓ Meta numérica relacionada con una línea de base (historia).
- ✓ Unidad de medida.
- ✓ Periodicidad de seguimiento.
- ✓ Tipo de cálculo del cumplimiento con base en los resultados de seguimientos periódicos. (sumatoria, promedio y último dato, porcentaje)



BENEFICIOS DE LA MEDICIÓN CON INDICADORES



 Facilita el cumplimiento de la planeación estratégica de la organización.

 Incrementa la productividad.

 Mejora el cumplimiento de proyectos, compromisos y actividades.

 Identifica tendencia al cumplimiento o al no cumplimiento

 Facilita la toma de decisiones.

 Detecta el desempeño sobresaliente y las zonas de confort.

 Facilita el autocontrol.



EJEMPLO DE OBJETIVO + INDICADOR

DEFINICIÓN	PESO	INDICADOR	TIPO	SEG.	CÁLCULO	META	UNIDAD	FECHA LÍMITE
Lograr el recaudo de cartera	70	Total recaudado en el período	Creciente	Mes	Sumatoria	450	Millones de pesos	Dic 31/2021
Mejorar la calidad del proceso de facturación	20	No. de facturas erradas/total emitidas*100	Decreciente	Trim	Promedio	5	Porcentaje	Dic 31/2021
Cumplir mi plan de desarrollo	10	Promedio del cumplimiento de mis planes individuales	Creciente	Trim	Último dato	100	Porcentaje	Dic 31/2021



PARA DEFINIR OBJETIVOS E INDICADORES TEN EN CUENTA...



Utilice un lenguaje claro, sencillo y preciso



Describa siempre los objetivos comenzando con un verbo en infinitivo: Reducir, Lograr, Aumentar, Optimizar, Mejorar...



Asegúrese que el objetivo pueda ser medido en términos de calidad, cantidad, costo y plazos de tiempo.



Los objetivos no son las funciones del cargo, son actividades que agregan valor y que implican un logro.



Los objetivos deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la organización.



Definir objetivos mejora el desempeño individual y organizacional.



Un adecuado seguimiento a los objetivos permite definir planes de acción para asegurar el logro de los objetivos y el crecimiento personal.



VALORACIÓN DE COMPETENCIAS

Las competencias son aquellas características (capacidades) personales que predicen y producen un desempeño excelente; asociadas a conductas, que se observan en un contexto específico, en función de una estrategia, objetivos y valores organizacionales.

Se traducen en conductas, que se requieren para lograr con éxito y desempeñarse de manera excelente y diferenciadora en la organización y así alcanzar los resultados organizacionales en el Centro Comercial, alineados a los valores corporativos.

RANGOS DE VALORACIÓN DE COMPETENCIAS

95%-100%	Valoración esperada	De manera frecuente muestra los comportamientos asociados a las competencias valoradas.
70%-94,99%	Valoración por mejorar	De vez en cuando muestra los comportamientos asociados a las competencias valoradas
0%-69,99%	Valoración muy baja	Muy rara vez muestra comportamientos asociados a las competencias valoradas.



PARA DEFINIR OBJETIVOS E INDICADORES TEN EN CUENTA...



- ✓ Esta es una oportunidad de desarrollo, crecimiento y mejoramiento que les da la organización tanto a nivel personal como profesional.
- ✓ Responder las preguntas teniendo en cuenta datos y hechos de los comportamientos de las personas, no hacer suposiciones.
- ✓ Por estar diagnosticando personas, se debe tratar de reducir la subjetividad y ser más conscientes del comportamiento real de la persona para que este tenga la opción de aprovechar dicha oportunidad de desarrollo.
- ✓ Es esencial dejar los prejuicios que hacemos de las personas y basarnos en conductas demostrables y reales.

- ✓ El diagnóstico es una oportunidad de desarrollo, es primordial contestar los cuestionarios con sinceridad, de lo contrario, los resultados no estarán ajustados a la realidad que se vive y no se alcanzarán los objetivos esperados.
- ✓ No tomar situaciones de éxito o fracaso puntuales con determinada persona.
- ✓ Tomarse el tiempo necesario para contestar a conciencia cada cuestionario. No hacerlo con afán, es importante dedicarle tiempo y concentración.



GENERALIDADES DEL MODELO

- El modelo de valoración del Desempeño aplica a todos los colaboradores directos del Centro Comercial. No aplica para aprendices. Todos los colaboradores que ingresen del 1ro de Enero hasta el 31 de septiembre, serán sujetos a la fijación de objetivos y valoración de objetivos. Las metas asociadas a los objetivos definidos, deberán ser proporcionales al tiempo a laborar en el cargo.
- El líder y el colaborador, deben realizar la planeación del desempeño, el seguimiento y la valoración final conjuntamente, en los periodos definidos. El líder en ningún momento podrá obviar al colaborador en este proceso, así los objetivos estén predefinidos acorde a los lineamientos de la organización.
- Si a un colaborador le son asignados roles o responsabilidades diferentes a las de su cargo, deberá asignársele objetivos asociados a esas nuevas responsabilidades. Si por esta asignación de nuevas responsabilidades debieran modificarse las metas o excluirse objetivos ya

fijados, el líder mediato, deberá solicitar la modificación a través de una solicitud a Desarrollo Humano.

- Si un colaborador es promocionado a otro cargo del Centro Comercial, el líder actual debe hacer el cierre parcial del ciclo de la valoración del Desempeño que lleve hasta la fecha, para que quede el resultado del seguimiento hasta donde desempeñó su cargo. Y el nuevo líder debe proceder a planear con el colaborador los objetivos de su nuevo cargo, dentro de los 15 días siguientes a la llegada al nuevo cargo, siempre que este cambio se dé antes del 31 de septiembre del respectivo año.
- Si hay cambio de líder, en el proceso de empalme o entrenamiento del líder nuevo debe hacerse la entrega del estado de la valoración del desempeño de todo su equipo de colaboradores, reconocimiento que se garantizará por Desarrollo Humano al nuevo líder dentro del proceso de entrenamiento, garantizando de esta manera la continuidad en el seguimiento.

APROPIACIÓN DEL MODELO

Este modelo debe ser valorado y respetado por todos en la organización como el espacio conversacional de construcción por excelencia entre el líder y el colaborador, asegurando que en todo momento se evidencie:



Un espacio de apertura y confianza.



La concertación de objetivos en un momento constructivo y participativo.



Que se realicen en un ambiente de respeto por las particularidades de cada colaborador.



Otorgar un trato justo y equitativo.



Propicia espacios de comunicación y retroalimentación continua en los que podrás conocer lo que el Centro Comercial y tu líder esperan de ti.





ADEMÁS...

- ✔ Genera una oportunidad para tu desarrollo personal y profesional mediante este proceso de gestión y aprendizaje.
- ✔ Permite que identifiques qué tanto valor estás agregando con tus labores a la organización, ya que puedes conocer formalmente los resultados que estás alcanzando.
- ✔ Permite que recibas retroalimentación de forma constante sobre tu desempeño, sobre el logro de tus metas y sobre la manera como llegas a los objetivos establecidos.
- ✔ Permite que conozcas tus fortalezas y oportunidades de mejora, brindándote herramientas para el mejoramiento continuo y potenciación de tus competencias.





DESARROLLO HUMANO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL