

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ

**APORTE ADMINISTRATIVO EN LA SUBDIRECCION DE SELECCIÓN Y
DESARROLLO, DE LA COMPAÑÍA CORBETA S.A**

**PRESENTADO POR
Carolina Rendón Gallego**

**ASESOR:
James Alberto Marulanda Patiño
Magister en Administración de Empresas - MBA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
MEDELLÍN
2020**

**INICIO DE LA PRACTICA 18/11/2019
FINALIZACION DE LA PRÁCTICA 12/01/2021**

Contenido

INTRODUCCIÓN	5
1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	6
1.2 Breve descripción de la empresa	6
1.3 Ubicación	6
1.4 Actividad económica	6
1.5 Importancia dentro del sector	6
1.6 Breve reseña histórica de la empresa	7
1.7 Misión	7
1.8 Visión	7
1.9 Valores corporativos	8
2. DESCRIPCIÓN Y UBICACIÓN DEL CARGO QUE SE DESEMPEÑA	9
2.1 Nombre del cargo	9
2.2 Ubicación de la estructura dentro de la empresa.	9
2.3 Funciones asignadas	10
3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS TAREAS DESARROLLADAS	11
3.1 Actividad específica del área o departamento donde trabaja	11
3.2 Relación de la tarea con su formación como profesional	11
4. RESULTADOS	13
4.1 Competencias desarrolladas en la empresa	13
4.2 Aportes a la empresa	15
4.2.2 Marco teórico que soporta la política	15
4.3 Logros	16
4.4 Dificultades	17
4.5 Conclusiones	17
4.6 Recomendaciones	18
BIBLIOGRAFÍA	20
GLOSARIO	21
ANEXO 1: POLÍTICA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	23
INTRODUCCIÓN	23
1. IDENTIFICACION DE LA POLITICA	23
2. OBJETIVOS	23

2.1 General	23
2.2 Específicos	23
2.3 Finalidad	24
3. BENEFICIOS DE LA POLITICA	24
3.1 Promoción o transición	24
3.2 Valoración anual	24
3.3 Seguimiento:	24
3.4 Comunicación	25
3.5 Oportunidades de mejora:	25
4. ALCANCE	25
4.1 Valoración comportamental:	25
4.2 Gestión de desempeño	26
5. RECURSOS	26
5.1 Herramientas virtuales	26
5.2 Infraestructura:	26
5.3 Humano:	27
6. LINEAMIENTOS	27
6.1 Valoración comportamental	27
6.2 Gestion del desempeño	28
7. METODOLOGÍA	30
7.1 Para el desarrollo de gestión desempeño	30
7.2 Distribución porcentual del modelo de gestión del desempeño:	31
8. FRECUENCIA	31

Lista de ilustraciones

**Ilustración 1. Estructura Organizacional de la jefatura de selección y desarrollo del
área de gestión humana..... 10**

INTRODUCCIÓN

El estudiante de administración de empresas quien se destaca en la compañía Colombiana de Comercio S. A, en su rol de aprendiz universitario, en el área de gestión humana y coordinación de desarrollo humano, ha desempeñado la gestión de su contrato de aprendizaje mediante el desarrollo de habilidades que contribuyen a la mejora continua, por medio de la capacidad de proponer de forma autónoma a la realización de las actividades que le son asignadas, estableciendo en estas un orden en una secuencia lógica, para ejecutar y monitorear la gestión de las mismas, de tal manera que se garantice el logro del resultado esperado, con el adecuado manejo de herramientas ofimáticas y la orientación al detalle.

El aprendiz universitario de desarrollo humano debe apoyar en la administración del proceso de gestión del desempeño, mediante el soporte y manejo de la herramienta brindada a los jefes y colaboradores para esta metodología reconocida en la compañía como sinergia, creando así una cercanía con el público objetivo. De manera periódica, revisar y validar la información obtenida gracias a la generación de reportes de la herramienta, con propuestas de automatización para un mejor manejo de información y procesamiento de está generando datos contundentes como generación de indicadores y su respectivo análisis.

En el año vigente, en el cual se activa por primera vez el proceso gestión del desempeño en la compañía, el aprendiz universitario participa a la construcción de la metodología, como de las diferentes actividades para el plan despliegue, ejecución y desarrollo; adicional, como valor agregado propone establecer las políticas de gestión del desempeño, para el adecuado desarrollo de este, identificando este aporte como los lineamientos para garantizar el cumplimiento y estandarización de la gestión del desempeño en las diferentes unidades de negocio, proporcionando un adecuado manejo, planeación, orientación para los diferentes participantes (jefe, colaborador y responsable de desempeño) generando una mayor efectividad del proceso y análisis en la información para la toma de decisiones desde el equipo de desarrollo humano y área como tal.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Nombre

Colombiana de Comercio S. A y/o Corbeta S.A. y/o Alkosto S.A. NIT 890.900.943-1.

1.2 Breve descripción de la empresa

Corbeta con más de 70 años de presencia en Colombia consolidado una sólida red de negocios enfocados en el beneficio de los consumidores Colombianos, ofreciéndoles los mejores productos de valor del mercado.

1.3 Ubicación

Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín en el barrio Astorga del poblado.

1.4 Actividad económica

Comercio al por mayor y al detal de productos varios como electrodomésticos, productos de hogar, informática, ferretería y lubricantes.

1.5 Importancia dentro del sector

En la actualidad es la compañía número 20 en términos de ventas en Colombia, con más de 7.400 empleados directos y más de 30.000 clientes. Es una de las compañías más importantes del país, en todas sus unidades de negocio le aporta a la economía dando empleo y generando innovaciones.

1.6 Breve reseña histórica de la empresa

Colombiana de comercio o Corbeta S.A es el distribuidor de productos de consumo masivo líder en el país, en su portafolio se pueden encontrar electrodomésticos como televisores, neveras, productos de hogar, informática, ferretería y lubricantes para carros y motos.

Corbeta S.A es fundada en 1938 en la ciudad de Medellín por una familia Antioqueña, en 1958 inicia la distribución de productos de consumo masivo, para 1986 nace la marca Alkosto primer formato de retail de la compañía, seguido de la marca propia Ktronix segundo formato de retail, en 2001 nace Kalley como marca de productos de audio y video, electro hogar e informática y dos años después se crea la cadena de tiendas Alkomprar tercer formato retail de la compañía, en 2004 se desarrolla la marca de motos AKT ensambladora en Colombia, para el 2006 se trae la marca fotón al país y en el 2014 la marca británica de motos Royal Enfield comienza a ser distribuida; en la actualidad es la compañía número veinte en términos de ventas en Colombia con más de siete mil cuatrocientos empleados directos y más de treinta mil clientes.

(Corbeta 2020)

1.7 Misión

En Colombiana de Comercio - Corbeta S.A. nos especializamos en la comercialización de productos, llegando a los principales canales de distribución, presentando excelentes servicios de venta y pos-venta a nuestros clientes y proporcionando satisfactorios resultados de crecimiento por la distribución de productos a nuestros proveedores.

(Corbeta, 2020)

1.8 Visión

Continuar siendo empresa líder en distribución, a través de la conformación inteligente del portafolio de líneas y del conocimiento profundo de nuestros clientes para satisfacer de la

mejor manera sus necesidades, lo cual nos permitirá proporcionar una adecuada retribución a nuestro equipo humano, proveedores y accionistas.

(Corbeta, 2020)

1.9 Valores corporativos

- **Ética comercial:** Somos una compañía 100% comercial, por eso luchamos por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: clientes, proveedores, empleados y accionistas. Entendemos que esta satisfacción solo se logra a través de la combinación de todos nuestros valores, generando relaciones de confianza y transparencia.
- **Buena fe:** Es lo que transforma una promesa en realidad. Es la palabra que habla de la transparencia de nuestras intenciones. Es obrar con honestidad, sinceridad y lealtad.
- **Respeto:** Reconocimiento, consideración y valoración del otro en sus derechos, deberes y diferencias. Tolerancia y sensibilidad para situarnos en el lugar del otro, interesarnos por sus emociones y necesidades, haciendo de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones.
- **Honorabilidad:** La honorabilidad hace a la persona íntegra en lo personal y en su profesión y exige una conducta irreprochable, impecable y confiable y una actuación en concordancia con lo ético y la moral.
- **Solidaridad:** Es dar sentido al trabajo en equipo y al que hacer institucional. Cuando asumimos este valor direccionamos el impulso colectivo para alcanzar las metas, para resolver los conflictos, para mejorar los procesos y las relaciones entre las personas y para trabajar por la calidad en la atención de nuestros clientes.
- **Conciencia verde:** Ser conscientes y entender cómo influyen las acciones de nuestros empleados y la empresa en el medio ambiente y como esto afecta nuestro presente y nuestro

futuro. Promovemos conductas visibles, individuales y/o colectivas que originen y aseguren una cultura empresarial sostenible de respeto por el medio ambiente.

- **Compromiso:** Identificar y asumir los fines y propósitos de la empresa como propios, con empeño y actitud entusiasta y proactiva, actuando más allá del deber del ejercicio como empleados. (Corbeta, 2019)

2. DESCRIPCIÓN Y UBICACIÓN DEL CARGO QUE SE DESEMPEÑA

2.1 Nombre del cargo

Aprendiz universitario Desarrollo humano - Gestión humana

2.2 Ubicación de la estructura dentro de la empresa.

En el área de gestión humana de la unidad de negocio Casa principal de Corbeta, se encuentra la Jefatura de selección y desarrollo, luego se ubica desarrollo humano, equipo conformado por: un coordinador, un analista, y un aprendiz.

A continuación se presenta el organigrama de gestión humana:

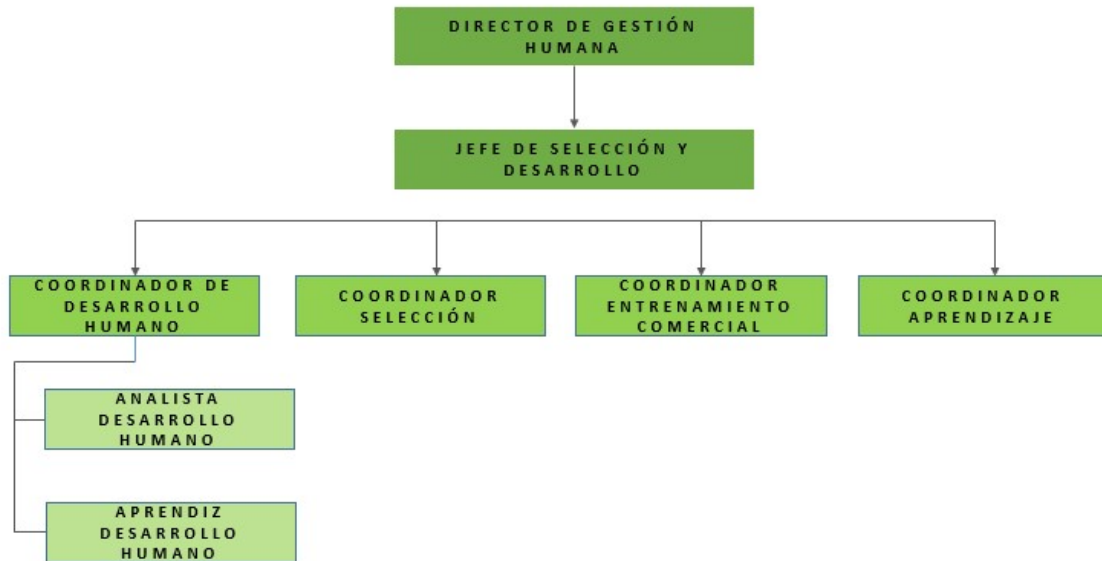


Ilustración 1. Estructura Organizacional de la jefatura de selección y desarrollo del área de gestión humana

Fuente: Elaboración propia

2.3 Funciones asignadas

- Contribuir al diseño del modelo de gestión del desempeño en las diferentes unidades de negocio en que se active.
- Gestionar con Sinergia todos los requerimientos para el desarrollo de gestión del desempeño.
- Brindar soporte a jefes y colaboradores con la herramienta Sinergia.
- Orientar a jefes y colaboradores en los momentos en los que se divide el modelo
- Enviar piezas de explicación dando claridad del modelo a los jefes y colaboradores participantes.
- Calibrar, mapear, y analizar los resultados generados en las diferentes unidades de negocio.

- Asistir a reuniones, capacitaciones y talleres en los que deba estar el equipo de desarrollo humano.

3. DESCRIPCION GENERAL DE LAS TAREAS DESARROLLADAS

3.1 Actividad específica del área o departamento donde trabaja

Desde el área de gestión humana se brindan los debidos acompañamientos para dirigir a los colaboradores dentro de la empresa, desde procesos como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la adaptación al cargo, equipo y cultura, evaluación del desempeño en periodos de prueba o de transición, beneficios, seguridad y salud en el trabajo y bienestar general.

3.2 Relación de la tarea con su formación como profesional

A continuación se presentan las funciones con todas las tareas que conlleva; Se establecen los cursos de la formación universitaria más relacionados con estas.

FUNCIONES	TAREAS	FORMACION PROFESIONAL
Contribuir al diseño del modelo de gestión del desempeño en las diferentes unidades de negocio en que se active.	-Aportar con el plan despliegue que se vaya a utilizar en las diferentes unidades de acuerdo a las peticiones, requerimientos de los jefes, expectativas con el modelo. - Realizar reuniones presenciales o por teams para establecer las fechas para el desarrollo de gestión del desempeño - Emplear herramientas ofimáticas para diseñar presentaciones que se enseñen a los Líderes.	Gestión de procesos Competencias fundamentales en TICs Talento humano

<p>Gestionar con Sinergia todos los requerimientos para el desarrollo de gestión del desempeño</p>	<p>Llevar registro y actualizar todos los requerimientos por SharePoint que se soliciten a Sinergia acerca de los formularios que lanzan a esta herramienta Pedir constantemente que se haga una retroalimentación a desarrollo humano acerca de actualizaciones que presente la herramienta.</p>	<p>Gestión de procesos Competencias fundamentales en TICs</p>
<p>Brindar soporte a jefes y colaboradores con la herramienta Sinergia.</p>	<p>Validar y realizar base de datos de los jefes y colaboradores por unidad de negocio que van a realizar gestión del desempeño. Diseñar una base de `preguntas que puedan surgir al manejar la herramienta Sinergia (como ingresar, paso a paso de las evaluaciones, como dejar comentarios). Ingresar a la herramienta Sinergia y revisar itinerario de cada uno, verificando en que paso van. Brindar soporte cuando lo necesiten</p>	<p>Talento humano Gestión de procesos Competencias fundamentales en TICs</p>
<p>Orientar a jefes y colaboradores en los momentos en los que se divide el modelo</p>	<p>Por medio de llamadas o correos electrónicos dar una contextualización explicando cómo se realiza el modelo, como se divide, (acuerdos, objetivos, indicadores aclarando dudas, fechas establecidas). Brindar de una manera dinámica herramientas como la Smart siendo esta útil para la formulación de objetivos.</p>	<p>Competencias fundamentales en TICs Gerencia</p>
<p>Enviar piezas de explicación dando claridad del modelo a los jefes y</p>	<p>Diseñar y redactar piezas o imágenes en las que se explique algún tema de gestión del desempeño, por ejemplo” como redactar un indicador”</p>	<p>Competencias fundamentales en TICs Gerencia Indicadores de gestión</p>

colaboradores participantes.	<p>Buscar en bases de datos el público al que se le debe compartir.</p> <p>Emplear algún medio para hacerle llegar el mensaje a los jefes y colaboradores, como envío físico, imágenes vía WhatsApp, correo electrónico.</p>	
Calibrar, mapear, y analizar los resultados generados en las diferentes unidades de negocio	<p>Filtrar según los informes que se pueden descargar de la herramienta Sinergia, los jefes y los colaboradores que han cumplido con la realización del formulario, o han elaborado un % de este.</p> <p>Realizar un informe para desarrollo humano donde les comparta quienes lo han realizado, dando datos cualitativos y cuantitativos, con análisis, tablas dinámicas, graficas.</p>	<p>Competencias fundamentales en TICs</p> <p>Gerencia</p> <p>Talento Humano</p> <p>Habilidades gerenciales</p>
Asistir a reuniones, capacitaciones y talleres en los que deba estar el equipo de desarrollo humano.	<p>Acompañar al equipo de desarrollo humano en las capacitaciones de formación.</p> <p>Realizar de acuerdo a esto las pruebas o evaluaciones en las que valide que fue entendida la información.</p>	<p>Talento humano</p> <p>Gerencia</p> <p>Habilidades gerenciales</p>

Tabla 1. Descripción general de tareas y su relación con la formación profesional

Fuente: Creación propia

4. RESULTADOS

4.1 Competencias desarrolladas en la empresa

4.1.1 Competencias del ser:

- **Compromiso:** Se compromete a llevar a cabo sus responsabilidades, captando las necesidades del equipo y participando de manera activa en los procesos de desarrollo humano con la consecución del cumplimiento de las metas.
- **Trato cordial:** Establece un buen relacionamiento con todo tipo de compañeros, ya sean superiores o pares.
- **Comunicación asertiva:** Promueve el dialogo de manera respetuosa, escucha las diversas opiniones aportando de una manera ética y oportuna, mejorando así los canales de comunicación.

4.1.2 Competencias del saber:

- **Manejo de las herramientas ofimáticas:** utilización de las principales herramientas para cumplir permanentemente con las actividades que se despliegan en desarrollo humano.
- **Estudio universitario realizado:** Todo lo aprendido en la carrera universitaria se pone a prueba en la práctica empresarial, relacionando las funciones asignadas con cursos vistos como lo es talento humano, gerencia, pensamiento administrativo, emprendimiento, indicadores de gestión, son de gran apoyo para llevar a cabo las tareas de manera oportuna y pertinente.
- **Experiencia laboral:** Gracias a los conocimientos obtenidos mediante la experiencia laboral adquirida en otros trabajos, se ponen en práctica estas bases para la ejecución de actividades aportando positivamente al equipo de desarrollo humano.

4.1.3 Competencias del hacer:

- Capacidad de análisis: En las diferentes situaciones brinda opiniones constructivas para la mejora de un proceso, visualizando la importancia de dicho desarrollo para el cumplimiento de los objetivos del área y la organización.
- Adaptación al cambio: Se ajusta a los constantes cambios que se presentan en el plan de trabajo de desarrollo humano.
- Trabajo en equipo: Identifica fortalezas y oportunidades en los miembros del mismo para lograr objetivos comunes.

4.2 Aportes a la empresa

4.2.1 Creación de la política de gestión del desempeño del área de desarrollo humano

El área desarrollo humano es el encargado de gestionar y potenciar las capacidades de los colaboradores por medio de procesos planeados. Uno de estos es “gestión del desempeño,” con el cual se busca mediante seguimientos parciales medir el desempeño de los colaboradores, apostándole al desarrollo de sus funciones con acompañamientos integrales y oportunidades de mejora, afianzando la comunicación, con un modelo constructivo y participativo que involucra a todas las unidades de negocio de la compañía.

Para la eficiencia de este proceso es fundamental contar con una política que garantice su cumplimiento y orden; de esta manera gestión del desempeño puede aportar como insumo para la toma de decisiones validando que tan enfocados están los objetivos de los colaboradores y los de la compañía.

4.2.2 Marco teórico que soporta la política

Como sustento teórico se cuenta con el autor Idalberto Chiavenato, quien en su libro Gestión del talento humano, habla de los criterios y normas del desempeño para evaluar metas y resultados que se deben alcanzar.

Aplicándolo a la gestión del desempeño de los colaboradores, se puede deducir que las políticas son esas reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia.

También se hace énfasis en el rol que debe tener el líder de cada equipo de trabajo, resaltando su labor y visualizando las ventajas de que este desempeñe unas buenas funciones

“La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente —como administrador de personas— debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor.”
(Idalberto Chiavenato)

4.3 Logros

- Desarrollo de la política de gestión del desempeño.
- Capacitación a jefes con el proceso de evaluación de periodo de prueba y transición.
- Desarrollo de habilidades comunicativas.
- Capacidad de análisis y criterio al momento de tomar decisiones.
- Asesorías con la herramienta Sinergia lo que ofrece nuevas oportunidades y crecimiento.
- Tolerancia hacia la frustración, generando adaptación a las situaciones cambiantes.
- Contribución desde el área al logro de los objetivos estratégicos de la empresa

4.4 Dificultades

- Toma de decisiones y manejo de actividades de desarrollo humano cuando los jefes inmediatos estuvieron en licencia.
- Requerimientos constantes al equipo de la herramienta Sinergia por inconsistencias internas de las bases de datos, lo que retraso el cronograma de actividades en el proceso de gestión del desempeño.
- Analiza las dificultades presentadas y solicita espacios con los jefes para generar retroalimentación o nuevos conocimientos.
- Suspensión del contrato de aprendizaje debido a la coyuntura del Covid 19, lo que indica la entrega de diversas tareas a los jefes inmediatos.

4.5 Conclusiones

- Realizar la práctica profesional es el primer paso donde el estudiante valida sus conocimientos teóricos brindados por la universidad de manera operativa, ser destacado en la compañía es algo por lo que debe esmerar, pero aún más importante es realizar eficientemente sus funciones, como un administrador de empresas íntegro, comprometido y con un buen potencial; Esto brinda oportunidades para postularse a una oferta laboral y muestra el resultado del rendimiento en su contrato de aprendizaje.
- Identificar oportunidades de mejora mediante el rendimiento de los colaboradores con un proceso como gestión del desempeño suma significativamente a la planeación estratégica de la compañía. Hacer parte de este proceso es gratificante porque se puede observar cómo se implementan ayudas para las personas que están teniendo dificultades o limitaciones en alguna función y se promueven planes de desarrollo individual como acompañamiento.

- Proporcionar una política corporativa en la Colombiana de comercio como cimiento para el debido funcionamiento de gestión del desempeño es reconfortante, porque establece el lineamiento para que este se cumpla de manera correcta y da valor para desarrollo humano y para el crecimiento profesional del practicante.
- Un profesional de Administración de empresas, debe reconocer que en el departamento de gestión humana se juega un papel fundamental, pues los colaboradores son el núcleo y motor para el funcionamiento de las actividades de la compañía, y apostarle al desarrollo de ellos requiere de responsabilidad y de asumir un reto constante.

4.6 Recomendaciones

- Alineado con los objetivos que tiene la coordinación de desarrollo humano, es muy importante contar con unos prerrequisitos como: cursos virtuales en sinergia, capacitaciones, asistencia a diferentes espacios de formación, para dar inicio a procesos como lo es gestión del desempeño, es muy importante sensibilizar a los jefes y colaboradores, pues esto ayuda a fortalecer las competencias y valores corporativos, ya que se promueve la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la orientación al logro y orientación al servicio, todo ligado a una mejora continua; Con la finalidad de que en las diferentes etapas de gestión del desempeño como lo es la valoración comportamental, generación de objetivos, evaluación y retroalimentación, todo el público este muy consciente y alineado con los beneficios que trae este proceso, tanto para el colaborador como para la compañía.
- Para los diferentes procesos que se vayan a iniciar en la compañía desde el desarrollo humano, se debe contar con una política que soporte esos lineamientos que este deba cumplir, por supuesto a medida que se vaya desarrollando e identificando oportunidades de mejora, se pueden realizar versiones donde quede documentado todos los parámetros de este, aclarando mediante la debida documentación, y respaldado por aprobación del coordinador de desarrollo humano, jefe de selección – desarrollo y director de Gestión humana.

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ

- De acuerdo al seguimiento que se le hizo a los colaboradores y jefes con el manejo de la herramienta Sinergia se le puede sugerir a la compañía que activen al área de aprendizaje, para que realicen cursos virtuales y capacitaciones a los jefes y colaboradores, permitiendo de esta manera que conozcan a fondo las funciones que tiene; Se diagnosticaron debilidades desde el momento que se ingresa a la herramienta, la cual tiene mucho por aportar.
- El responsable de desempeño de acuerdo a su rol debe contar con previa formación y capacitación de la herramienta sinergia, metodología de gestión de desempeño en sus dos fases, objetivos, y valoración comportamental, pues esto contribuirá a una mejor asesoría y soporte dirigida a los jefes y colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

(n.d.).

Chiavenato, I. (n.d.). *Cucjonline*. Retrieved from

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Corbeta. (n.d.). Retrieved from <https://www.corbeta.com.co/>

GLOSARIO

- Objetivo: Expresa el resultado de gestión esperado.
- Objetivos de desarrollo: Relacionados con el comportamiento o capacidad que se requiere desarrollar en el colaborador.
- Objetivos de resultado: Relacionados con los resultados esperados de la gestión en un cargo determinado.
- Corbeta TEXTILES: Unidad de negocio comercializadora de telas, hilazas y filamentos.
- Corbeta AKT: Unidad de negocio dedicada a ensamblar y comercializar motos, accesorios y repuestos.
- Corbeta KALLEY: Marca enfocada en el desarrollo y comercialización de electrodomésticos para el hogar.
- Corbeta CORAUTOS: Marca automotriz, distribuidora de Fotón por más de 11 años.
- Desempeño: Es la valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo los logros y responsabilidades del cargo que ocupan en la organización.
- La gestión del desempeño: Es un procedimiento que permitirá como líder trazar la línea de actuación de cada una de las personas que se tienen a cargo, tanto en términos de resultado, alineando a la necesidad del negocio, y en términos de desarrollo, lo cual se refiere a todos aquellos aspectos que se deben desarrollar y fortalecer en la persona
- Ciclo de desempeño: periodo en el que se realiza toda la gestión del desempeño (establecimiento de acuerdos, seguimientos, evaluación y acciones de mejora).

- Competencia: Cumplimiento de requisitos de formación técnica, experiencia, conocimientos, habilidades, entrenamiento, actitudes y demás atributos establecidos en el perfil del cargo, que contribuyen al desempeño productivo y al logro de los resultados esperados en el puesto de trabajo.
- Habilidades: Capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales; que se han ido desarrollando con la práctica.
- Meta: Valor de referencia de cumplimiento del objetivo

ANEXO 1: POLÍTICA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Área: gestión humana Jefatura: selección y desarrollo

INTRODUCCIÓN

1. IDENTIFICACION DE LA POLITICA

Estas políticas están enfocadas en los lineamientos que regulan el modelo de gestión del desempeño de la jefatura de desarrollo humano, buscando contribuir al desarrollo de los colaboradores mediante la alineación de sus objetivos y los de la compañía.

2. OBJETIVOS

2.1 General

Establecer los mecanismos necesarios para evaluar y gestionar a los colaboradores de las diferentes unidades de negocio de acuerdo a los objetivos de resultados y los objetivos de desarrollo planteados con cada jefe, con el ánimo de establecer acciones que contribuyan al logro estos, apostándole al mejoramiento continuo del desempeño individual y organizacional.

2.2 Específicos

- Valorar cualitativa y cuantitativamente la eficacia con la que los colaboradores se desempeñan alineándola a sus diferentes funciones de acuerdo a su cargo, responsabilidades y retos propuestos.

- Contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la compañía, mediante procesos generadores de insumos para la toma de decisiones como lo es gestión del desempeño.
- Fortalecer los canales de comunicación entre jefe y colaboradores mejorando efectivamente los espacios de socialización.

2.3 Finalidad

Desarrollo humano busca por medio de esta metodología de gestión del desempeño habilitar a los jefes con los conocimientos claves y herramientas como las conversaciones constructivas, potenciando a los colaboradores integralmente de acuerdo a sus comportamientos y resultados; Obteniendo de esta manera las métricas para la toma de decisiones más acertadas y equitativas en los diferentes cargos con un proceso que abarque seguimiento y acompañamiento, posibilitando la identificación de oportunidades de mejora en las que el jefe y gestión humana deban intervenir para contribuir al desarrollo integral del colaborador y el alcance de las metas organizacionales.

3. BENEFICIOS DE LA POLITICA

3.1 Promoción o transición: Cuando el jefe inmediato decida hacer una reubicación, o el colaborador desee participar en un proceso de promoción interna, los resultados de gestión del desempeño pueden aportar significativamente para la toma de decisiones y rotación de personal.

3.2 Valoración anual: Se realiza al personal que tiene contrato fijo anual e indefinido una vez al año.

3.3 Seguimiento: Permite hacer seguimiento y gestión mediante una evaluación que refleja porcentualmente el resultado de cada uno de los colaboradores.

3.4 Comunicación: Fortalece la comunicación entre jefe y colaboradores.

3.5 Oportunidades de mejora: Con información objetiva se puede identificar las necesidades de capacitación según el perfil del cargo, cambios en el plan de trabajo que tiene el colaborador, y descubrir talento o potencial oculto en funciones diferentes a las ejecutadas.

4. ALCANCE

Desarrollo humano realizará anualmente gestión del desempeño con todas las unidades de negocio de la compañía. Con el personal vinculado (operativo, administrativo, directivo, y ventas).

4.1 Valoración comportamental: Si alguna unidad de negocio de la compañía considera necesario previamente sensibilizar a los jefes y colaboradores con el proceso de gestión del desempeño, se debe analizar la posibilidad, recursos y alcance para una evaluación comportamental de 90°.

La evaluación 90° se orienta en evaluar a los colaboradores pero también incluye una autoevaluación para cada colaborador, en competencias como: comunicación asertiva - orientación al logro - orientación en servicio al cliente - trabajo en equipo, con sus respectivos descriptores propuestos por desarrollo humano y socializados con la unidad de negocio activa. Este cargue de colaboradores se realiza de acuerdo a los que solicite el jefe que se deben evaluar.

En caso de modificar las competencias se debe comunicarle a la jefatura de desarrollo organizacional, ya que son los que autorizan junto con el Director de gestión humana si es posible.

Las competencias comportamentales y los descriptores se aplicarían de acuerdo a los niveles jerárquicos:

Alta gerencia: Gerente

Gerencia media: Director

Jefe – coordinador – supervisor

Analista – asesor

Auxiliar – Técnico

Operario – mensajero – cajero

4.2 Gestión de desempeño: Se establece una relación de evaluación tradicional de 90°, es decir directamente entre el jefe y el colaborador. En esta no se incluye la autoevaluación del colaborador. Desarrollo humano es un facilitador de la metodología en general, brinda capacitación y asesoría, sin embargo el proceso como tal los gestiona el jefe y el colaborador.

5. RECURSOS

5.1 Herramientas virtuales

- Curso learning de “Habla para construir”, orientado por *aprendizaje*, insumo asignado a los jefes con el objetivo de sensibilizarlos acerca de la comunicación asertiva, en la cual se les comparten tips de cómo y qué deben comunicar a los colaboradores.
- Imágenes y vídeos enviados desde el correo de desarrollo humano y cadenas de WhatsApp: De activación a la metodología, pasos para la construcción de objetivos e indicadores para el desempeño, instructivos para ingresar a los formularios que están en la herramienta Sinergia para los jefes y colaboradores, informativas, etapas e invitación a líderes y colaboradores a cumplir con las actividades correspondientes a la fase en que se encuentren.

5.2 Infraestructura: P.C, oficina, teléfono, Internet, Software Sinergia, Aplicación Microsoft Teams.

5.3 Humano: Director de gestión humana, jefe de selección y desarrollo, coordinador de desarrollo humano, analista y aprendiz de desarrollo humano.

6. LINEAMIENTOS

El modelo de gestión del desempeño, es un proceso planeado y suministrado por desarrollo humano, diligenciado por los jefes y colaboradores. Este se divide en dos fases, iniciando con la valoración comportamental y luego la creación de objetivos.

6.1 Valoración comportamental

Cabe aclarar que para casos en que solicite iniciar con un modelo de valoración comportamental antes de iniciar gestión del desempeño, se le dará implementación de acuerdo a lo establecido con cada UEN.

Tipo de contrato: Este proceso aplica a los colaboradores con contrato a término indefinido. Los contratos a término fijo como es el caso de los profesionales en entrenamiento, aplicarán según análisis previo de desarrollo humano. No aplica para aprendices, ni temporales.

Niveles jerárquicos: La valoración de competencias aplica a todos los niveles jerárquicos de la organización: alta gerencia, gerencia media, experto, profesional, asistencial y soporte.

Antigüedad en la compañía y en el cargo: Una vez se inicie el periodo de valoración de competencias el cual estará abierto por dos meses en el público objetivo, podrán participar aquellos colaboradores que lleven dos o más meses en la compañía de estar vinculados. En los casos que se presenten cambios por movilidad interna el jefe anterior debe ser quien realice la valoración de competencias.

Competencias a valorar: Los comportamientos y competencias que son incluidos en la evaluación deben de obedecer al modelo actualizado y definido por desarrollo humano, Solo se modifican si lo establece desarrollo humano durante la vigencia del período de valoración comportamental.

Retroalimentación: Toda valoración de competencias debe estar acompañada por una retroalimentación que brinde el jefe a sus colaboradores a partir de herramientas que son entregadas por desarrollo humano.

Plan de Desarrollo Individual: Posterior a la retroalimentación, se realizara un Plan de desarrollo individual, con la metodología 70 – 20 – 10.

- El 70% del plan se desarrolla en hábitos, en el hacer del día a día del colaborador.
- El 20% hace énfasis la retroalimentación de otros, por medio de un aprendizaje social y colectivo.
- El 10% del plan es el aprendizaje académico, como estudiar por medio de lecturas, videos, cursos virtuales.

6.2 Gestion del desempeño

Tipo de contrato: Este proceso aplica a los colaboradores con contrato a término indefinido. Los contratos a término fijo como es el caso de los profesionales en entrenamiento, aplicarán según análisis previo de desarrollo humano. No aplica para aprendices, ni temporales.

Niveles jerárquicos: Gestión del desempeño aplica a todos los niveles jerárquicos de la organización: alta gerencia, gerencia media, experto, profesional, asistencial y soporte.

Promocionado o trasladado:

- Si un colaborador pasa a otro cargo, el jefe actual hace el cierre del ciclo de la gestión del desempeño, garantizando el ingreso de resultados hasta la fecha que estuvo en dicho cargo, y el nuevo jefe procede a planear con el colaborador los objetivos de su nuevo cargo a partir de la fecha en la que este asume las nuevas responsabilidades.
- El cálculo que se realiza en la evaluación final reflejara la ponderación del resultado de ambos periodos.
- Aplica para personas promocionadas de enero a agosto.
- Personas promocionadas en septiembre realizaran su período de desempeño el siguiente año.

Cambio de jefe: En el proceso de adaptación del jefe inmediato, se hace el reconocimiento del proceso de gestión del desempeño desarrollado hasta la fecha con todos los colaboradores a cargo, garantizando de esta manera la continuidad y ejecución de la misma, este se realizara con el jefe mediato.

Cambio de objetivo, indicador o meta de desempeño: Son inmodificables durante la vigencia del período de desempeño. Solo se hace un cambio cuando por directrices organizacionales cambia el proceso, se asignan nuevos proyectos a las personas o cambian los alcances. Y en caso de aplicar un cambio lo avala desarrollo humano conjuntamente con el jefe del proceso garantizando que el colaborador este informado de los cambios.

Nuevos ingresos:

- Cuando una persona ingresa a la compañía en los meses de enero a agosto, se le debe definir sus objetivos de desempeño a partir de la fecha de ingreso, para que tenga el ciclo en lo que queda el resto del año.

- Los nuevos ingresos a partir del mes de septiembre realizarán se le definirán sus objetivos de desempeño el siguiente año, porque ya no tendrán suficiente tiempo de gestión en el año que está en curso.

Seguimiento parcial: A partir de la fecha en que se definen los objetivos y la fecha en que se hace la evaluación deberá existir como mínimo un seguimiento parcial, es decir una reunión formal en la que el jefe haga una retroalimentación constructiva con el colaborador.

Cargos masivos: Se brindará ayuda para aquellos jefes que cuenten con cargos masivos de 7 o más ocupantes, en donde al ser el mismo cargo para todos se definen los mismos objetivos de resultado y en Sinergia como sistema de información que soportara toda esta gestión podremos realizar el cargue masivo de objetivos facilitando así el ejercicio de planeación.

7. METODOLOGÍA

7.1 Para el desarrollo de gestión desempeño

- El modelo de gestión del desempeño: se compone en su núcleo por los colaboradores a quienes por medio de este proceso se les ofrece herramientas para potenciar sus resultados y las capacidades requeridas.
- Objetivos organizacionales: el propósito de gestionar el desempeño es visualizar el impacto, contribución y cumplimiento del desempeño de los colaboradores.
- Acuerdos: Se analiza como un mapeo en relación a lo que los colaboradores deben lograr y la manera como se deben comportar para alcanzarlos. Estos se clasifican en: Acuerdos de resultado que son los enfocados al cargo, y acuerdos de desarrollo que se refiere a comportamientos o capacidades que debe desarrollar el colaborador.

- Seguimiento y acompañamiento.
- Análisis y valoración de resultados: Etapa que se daría finalizando el año, en la cual se integra, consolida y presenta informe sobre el desempeño de los colaboradores por unidad de negocio, apreciando el nivel de contribución y consecución de los objetivos planteados tanto organizacionales como del colaborador.

7.2 Distribución porcentual del modelo de gestión del desempeño:

Se define para cada unidad de negocio un porcentaje del:

- **Objetivos de resultado:** Abarca un 80% de la evaluación de desempeño con mínimo 3 y máximo 5 objetivos, relacionados con los resultados esperados de la gestión en un cargo determinado.
- **Objetivos de desarrollo:** Son el 20% de la evaluación, con mínimo 1 y máximo 2 objetivos, relacionados con el comportamiento o capacidad que se requiere desarrollar en el colaborador.

(Desarrollo humano 2020)

8. FRECUENCIA

El modelo de gestión del desempeño se realizara anualmente, sin embargo cuenta con distintas etapas en las que se debe hacer acompañamiento tanto de desarrollo humano, como del jefe inmediato responsable de gestionar el desempeño de sus colaboradores

El modelo cuenta con procesos como planeación, seguimiento, evaluación y mejoramiento.