



2021

# Como construir un Modelo de Gestión del Desempeño

Bogotá, Colombia

DOCUMENTO INTERNO

## Contenido

- ▶ **1. Objetivos**
- 2. Pasos para construir el modelo de gestión del desempeño
- 3. Preguntas poderosas para construir indicadores y competencias
- 4. Modelo de competencias
- 5. Calibración de indicadores
- 6. Matriz de talentos
- 7. Modelo de reconocimiento



## Objetivo General

Brindar una metodología clara a los líderes de gestión humana, para la construcción de un **MODELO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO**, con el fin de generar una herramienta de medición que permita **obtener OBJETIVOS Y COMPETENCIAS** requeridas para lograr **RESULTADOS CLAVE** del negocio

## Sistema de Medición

Desarrollar un sistema de medición permite traducir la estrategia de la organización en objetivos claros y medibles y competencias requeridas, focalizando las prioridades de la organización en cuanto al logro de los resultados.

Los objetivos esclarecen el propósito del trabajo, proporcionando expectativas claras y comunicando prioridades y enfocándose en acciones.

Este sistema ayuda a los colaboradores a identificar las necesidades de su cargo, generando mayor compromiso frente a la organización y los clientes.

## Contenido

1. Objetivos
- ▶ **2. Pasos para construir el modelo de gestión del desempeño**
3. Preguntas poderosas para construir indicadores y competencias
4. Modelo de competencias
5. Calibración de indicadores
6. Matriz de talentos
7. Modelo de reconocimiento



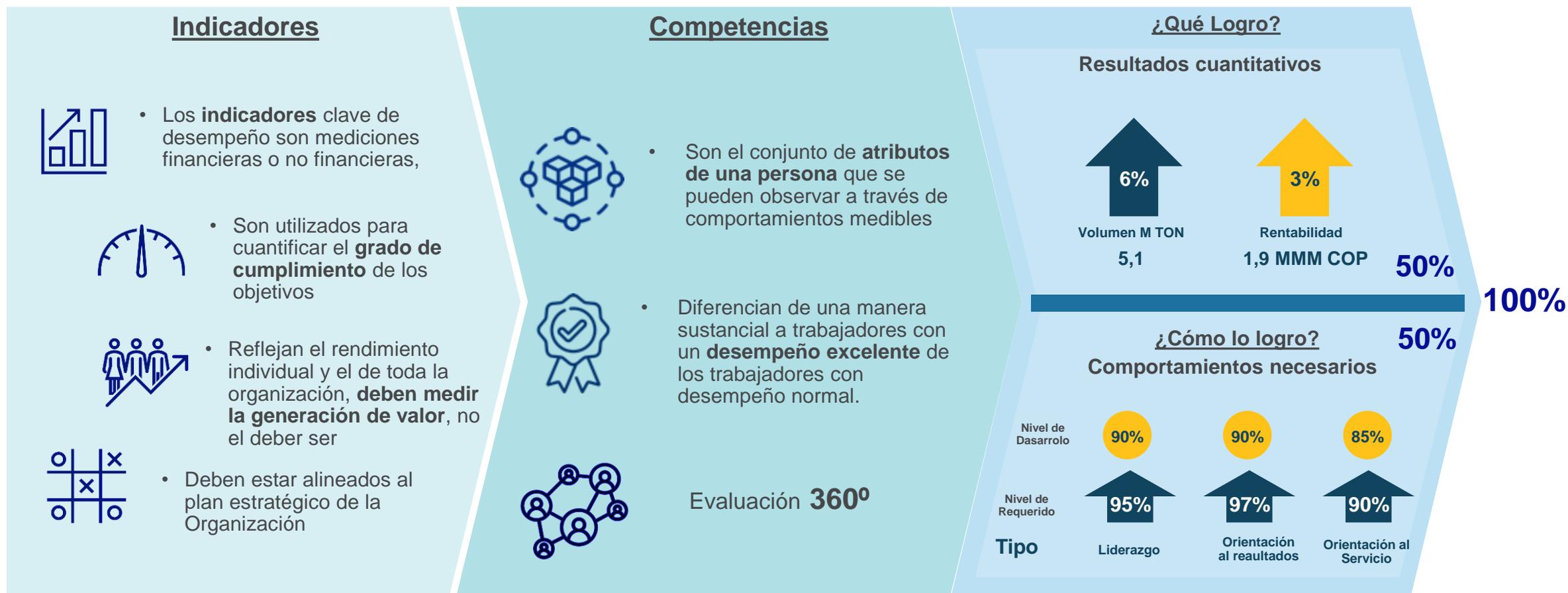
# La gestión del desempeño tiene 4 cuatro fases, las cuales deben basarse en el direccionamiento estratégico, con el fin apalancar el logro de los resultados organizacionales

## Fases del Modelo de desempeño



La gestión del desempeño enfatiza la comunicación y se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades.

### Variables del modelo de gestión del desempeño



Fuente: Talent Advisor



# ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE MEDICIÓN?

---

## Un OBJETIVO:

- Responde tan solo a lo **QUÉ** hay que lograr, así de simple. Por su naturaleza propia, los objetivos son concretos, trascendentes, realizan un llamamiento a la acción e inspiran.

## Los RESULTADOS CLAVE:

- Son un marcador de referencia y monitorean **CÓMO** se llega a ese objetivo. Los resultados clave eficaces tienen que ser específicos y establecen un marco temporal, deben ser agresivos y al mismo tiempo realistas y sobre todo, han de ser medibles y verificables, si no incluye una cifra, no es un resultado clave. **Se cumple o no se cumple**

# PREMIAR LA GENERACIÓN DE VALOR

## GENERACIÓN DE VALOR

¿Qué tan bien lo estamos haciendo?  
¿Para qué hacemos lo que hacemos?

- Ingresos
- Crecimiento
- Ahorros
- Valor de marca
- Posicionamiento de marca

- Utilidad / rentabilidad
- Margen
- ROE
- ROI
- Satisfacción clientes
- Satisfacción interna

“RECONOCER”



## “DEBER SER”

¿Qué tenemos que hacer bien?

- Capacitación
- Entrenamiento
- Gestión
- Cumplimiento de presupuestos y proyectos

- Operación
- Calidad
- Procesos
- Prestación Servicio, atender PQR
- Planes de acción

“ADMINISTRAR CONSECUENCIAS”



# METODOLOGÍA A TENER EN CUENTA

---

# SMART

SPECIFIC

**Específicos**, de acuerdo con el rol del cargo y alineados a la estrategia organizacional

MEASURABLE

**Medibles**, generando valor al logro de resultados

ATTAINABLE

**Alcanzables**, promoviendo un estilo retador, **máx 5 mín 3, ninguno con ponderación inferior al 15%**

RELEVANT

**Realistas**, que se mantengan las reglas claras y el nivel de responsabilidad

TIMELY

**Tiempos**, que se pueda identificar el plazo en el cual se debe cumplir el objetivo



INDICADORES

# LINEAMIENTOS



- Integración de la estrategia por niveles de gestión.
- Empoderamiento en los diferentes niveles de la organización.
- Identificar las sinergias y relaciones entre las áreas y promueve un seguimiento organizado y responsable.



## Contenido

1. Objetivos
2. Pasos para construir el modelo de gestión del desempeño
- ▶ **3. Preguntas poderosas para construir indicadores y competencias**
4. Modelo de competencias
5. Calibración de indicadores
6. Matriz de talentos
7. Modelo de reconocimiento



A hand is shown holding a blue, circular button. The button has the word 'FUTURE' embossed on it, and below it, the word 'START' is partially visible. The background is a dark blue, textured surface.

# Preguntas poderosas

---

Fundamentales en los resultados

# PROPÓSITO SUPERIOR

---

Frase inspiradora, casi inalcanzable, para así guiar los pasos de la organización durante mucho tiempo, debe ilusionar y cautivar a todos los stakeholders e impulsar a visualizar nuevas oportunidades de negocio.

|                    |                                                                                          |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ALPINA<br>momentos | Estamos comprometidos con crear un mundo de bienestar, alimentando todos los de tu vida. |
| 3M                 | Resolver problemas sin solución de forma innovadora                                      |
| MCKINSEY           | Ayudar a que los gobiernos y corporaciones líderes del mundo tengan más éxito            |
| NIKE               | Experimentar la emoción de competir, ganar y aplastar a los competidores                 |
| WAL-MART<br>rica   | Darle la oportunidad a la gente normal de comprar las mismas cosas que la gente          |
| WALT DISNEY        | Hacer feliz a la gente                                                                   |



PROPÓSITO SUPERIOR

¿Qué inspira a la gente en su

compañía ? ¡.....!

# ¿Para qué hacemos lo que hacemos?

¿Qué nos inspira para que nos levantemos todos los días en esta Organización y perdure en el tiempo?



# ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

## ¿Cuáles son los Objetivos Organizacionales ?



### 1 Colaboradores

¿Que espera lograr respecto a sus colaboradores ?

Ejem: "Ser reconocida como la mejor de la empresa Constructora para trabajar "



### 2 Clientes

¿Qué espera lograr respecto a sus Clientes?

Ejem: Ser reconocida como la empresa Constructora que brinda la mejor experiencia y soluciones de vivienda a sus clientes



### 3 Resultados

¿A nivel financiero que espera lograr en el corto mediano y largo plazo ?

Ejem: Rentabilidad, Ingresos operacionales ROA, ROE, Ebitda, etc

# ¿Para qué estoy en la Organización?

¿Qué debo lograr?





## GERENCIA COMERCIAL Y DE MERCADEO

### QUÉ LOGRAR - OBJETIVO

Lograr ser referentes en el sector como líderes en comercialización y asesoría de negocios inmobiliarios, a través de la generación de ingresos, con la rentabilidad esperada por los accionistas, trabajando en sinergia con las distintas áreas para brindar soluciones que se cubran las necesidades de los clientes, basados en la prestación de un excelente servicio

|                    | CÓMO LOGRARLO – RESULTADOS CLAVE                                   | PONDERACIÓN | VALOR ACTUAL DE LOS RESULTADOS ESPERADOS |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------|
| 1                  | Lograr el posicionamiento de marca para ser referente en el sector | 15%         | %                                        |
| 2                  | Lograr la meta rentabilidad esperada por la Organización           | 20%         | \$ 0000000000                            |
| 3                  | Lograr la meta de separaciones en unidades de vivienda             | 20%         | Numero                                   |
| 4                  | Lograr la meta de separaciones de unidades de vivienda en pesos    | 30%         | \$ 0000000000                            |
| 5                  | Lograr la satisfacción de los clientes medido a través del NPS     | 15%         | %                                        |
| <b>TOTAL EN \$</b> |                                                                    |             | <b>\$ 00000000000</b>                    |



# ¿Qué capacidades requiero como Líder para lograrlo ?

¿Cuáles son los factores clave de éxito que me llevarán a ese resultado?



¿Qué debe lograr cada uno  
de los miembros del mi  
equipo?

¿Cómo genera valor cada uno de los miembros del equipo?



EXTINCIÓN

¿Estamos en 2022 por qué no lo logramos?

¿Qué nos faltó?



## Contenido

1. Objetivos
2. Pasos para construir el modelo de gestión del desempeño
3. Preguntas poderosas para construir indicadores y competencias
- ▶ **4. Modelo de competencias**
5. Calibración de indicadores
6. Matriz de talentos
7. Modelo de reconocimiento



Al final del proceso, será posible identificar claramente las fortalezas y las oportunidades de mejora de cada miembro del equipo.

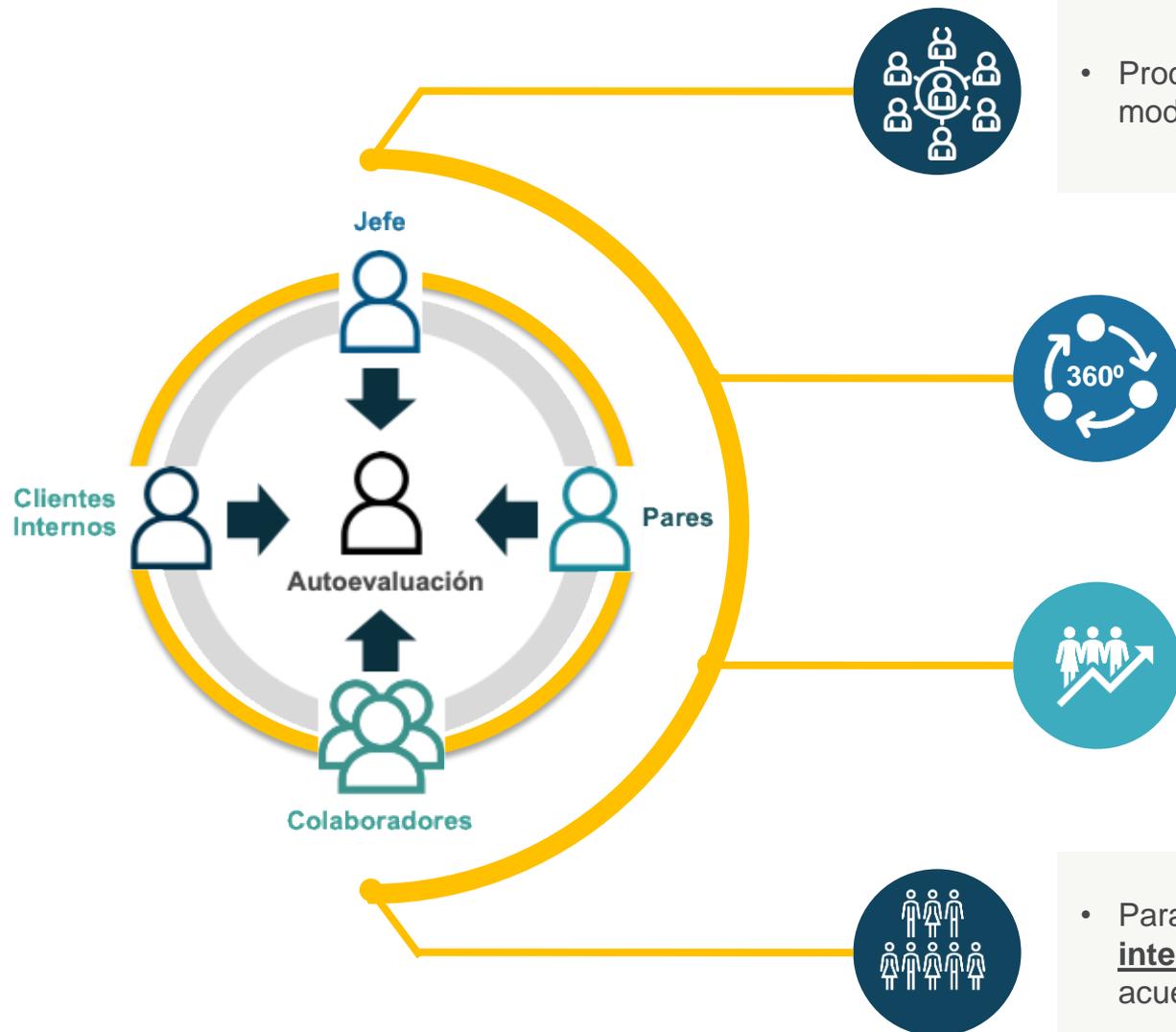
## Metodología de Valoración 360°

- Proceso que mide el nivel de desarrollo de las personas y el ajuste al modelo definido por la Organización

- Metodología 360° tiene un enfoque mutirreferencial que busca objetivar el proceso de valoración

- Todo el proceso de evaluación se basa en el marco de mejoramiento continuo en términos comportamentales

- Para el ejercicio de competencias, se tendrán en cuenta los **grupos de interés** de manera independiente; es decir; pueden ser diferentes de acuerdo con el cargo, responsabilidad y rol de cada uno



El segundo nivel incluye las Competencias Directivas, asociadas a los colaboradores que ocupan cargos con responsabilidad sobre otros cargos



Fuente: Análisis Talent Advisor



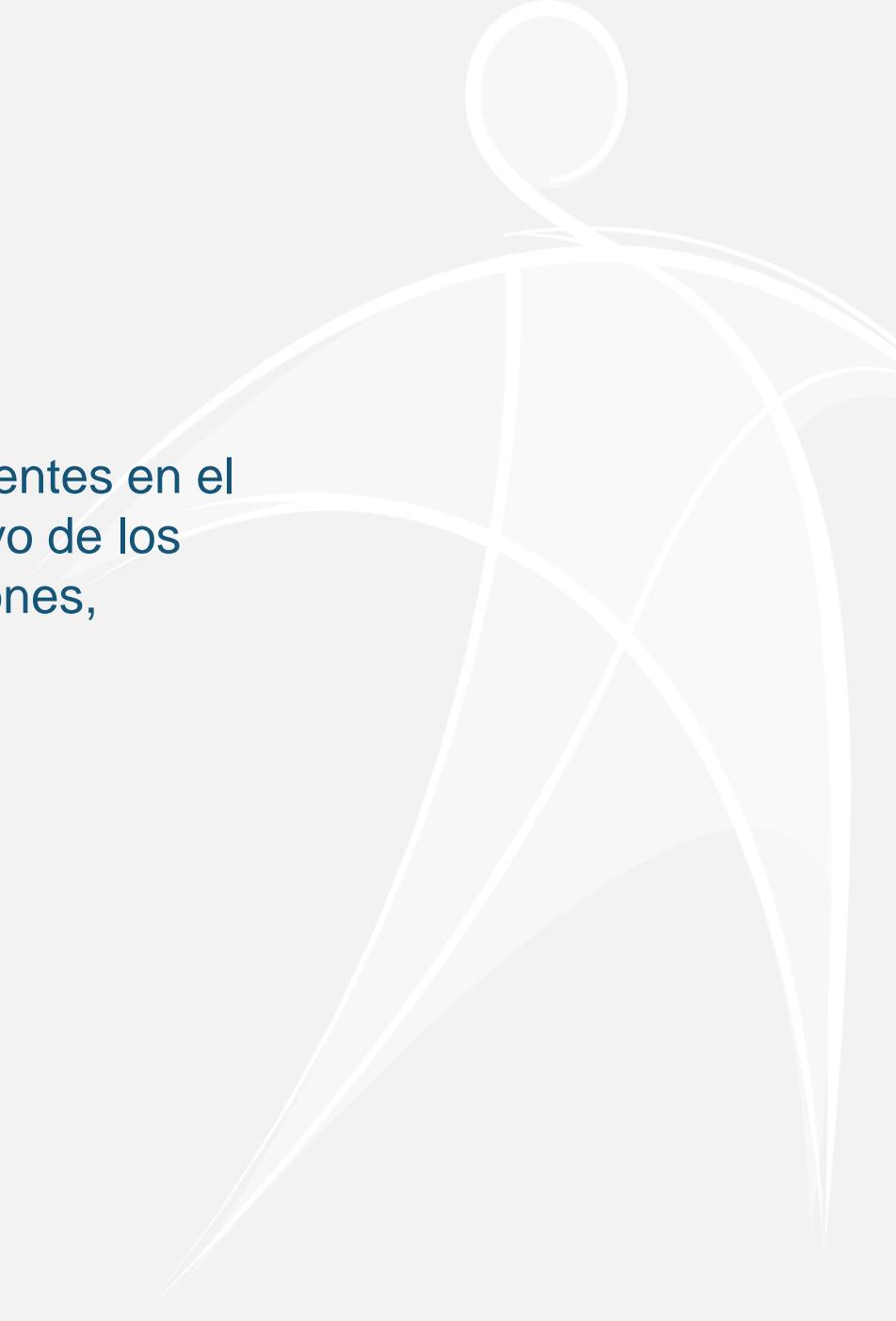
El primer nivel incluye las Competencias Organizacionales, asociadas a todos los colaboradores de la organización



# INSPIRAR A OTROS

---

Motivamos las acciones de otros a través del ejemplo, somos coherentes en el discurso y la actuación. Creemos en el potencial individual y colectivo de los equipos, valoramos y facilitamos la construcción conjunta de soluciones, garantizando resultados ágiles y sostenibles.



|                |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NIVEL 1</b> | Operativo            | Aplica estándares claros y coherentes<br>Proporciona ayuda activa y específica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>NIVEL 2</b> | Asistente Auxiliar   | Resuelve conflictos del equipo, llega a acuerdos productivos para todos.<br>Motiva a su equipo de trabajo para el logro de los objetivos del área.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>NIVEL 3</b> | Profesional Analista | Facilita y promueve la eficacia del equipo a su cargo.<br>Anima a las personas a generar valor en sus resultados.<br>Alienta la presentación de sugerencias y recibe con apertura propuestas de sus colaboradores.                                                                                                                                                                                                         |
| <b>NIVEL 4</b> | Jefe Coordinador     | Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.<br>Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales.<br>El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados, escucha y es escuchado.                                                                                                                                    |
| <b>NIVEL 5</b> | Director             | El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.<br>Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.<br>Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.                                       |
| <b>NIVEL 6</b> | Alta Dirección       | El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su experiencia<br>Genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la visión y misión de la organización y los resultados establecidos.<br>Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre el avance registrado, integrando opiniones de los diversos integrantes de cada grupo. |



## Contenido

1. Objetivos
2. Pasos para construir el modelo de gestión del desempeño
3. Preguntas poderosas para construir indicadores y competencias
4. Modelo de competencias
- ▶ **5. Calibración de indicadores**
6. Matriz de talentos
7. Modelo de reconocimiento



Para efectos de poder realizar una calibración más objetiva se deben tener en cuenta los siguientes cuestionamientos sobre los elementos de los indicadores.

## Premisas para la calibración de los Indicadores

### Objetivo



- ¿Está asociado a una responsabilidad crítica del cargo?
- ¿Es proporcional la carga operativa requerida para medirlo con la importancia del mismo?
- ¿Es un objetivo nuevo o antiguo para el cargo?, ¿ya se había medido el indicador asociado?
- ¿Agrega valor al cargo y el área?

### Propósito



- ¿Es efectiva la medición del objetivo?
- ¿Es congruente con el objetivo?
- ¿Agrega valor al cargo y el área?

### Fuente de Información



- ¿Está claramente identificada?
- ¿Con qué frecuencia se puede acceder a ella?
- ¿Permanece actualizada?

### Frecuencia y seguimiento

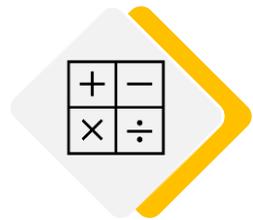


- ¿Agrega valor la frecuencia elegida?
- ¿Cuál es la finalidad de hacer seguimiento?



Para efectos de poder realizar una calibración más objetiva se deben tener en cuenta los siguientes cuestionamientos sobre los elementos de los indicadores.

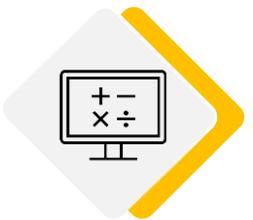
## Premisas para la calibración de los Indicadores



### Fórmula de cálculo

- ¿La fórmula es clara?
- ¿Es la fórmula indicada?

### Cálculo del Indicador



- ¿Hay congruencia entre el nivel mínimo y la línea de base?
- ¿Es alcanzable?
- ¿Existen condiciones de mercado o contexto que pueden incidir sobre su cumplimiento?
- ¿El nivel objetivo es desafiante pero alcanzable?
- ¿El nivel sobresaliente es logable?



### Línea Base

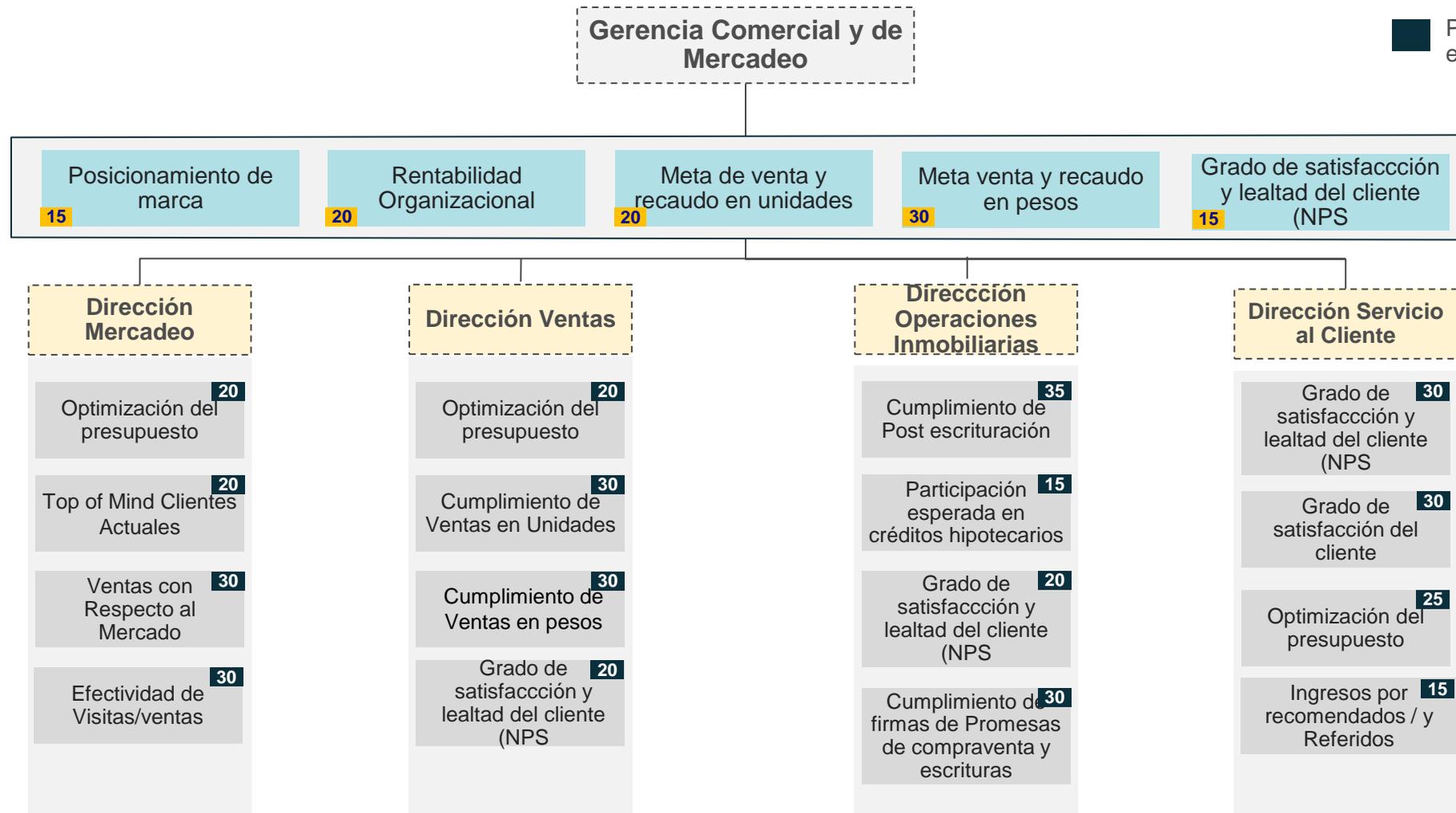
- ¿Hay datos históricos sobre los niveles de cumplimiento del indicador?
- ¿Existen datos del mercado que ayuden a fijar la línea de base?
- ¿Se puede proyectar la línea de base?



# La definición del modelo de medición parte de la delimitación de los indicadores corporativos y posterior despliegue en cascada a los demás niveles de la organización

## Cascada Indicadores de Gestión del Desempeño

- Ponderación indicadores del nivel de primer nivel(%)
- Ponderación indicadores del equipo de segundo nivel (%)



## Contenido

1. Objetivos
2. Pasos para construir el modelo de gestión del desempeño
3. Preguntas poderosas para construir indicadores y competencias
4. Modelo de competencias
5. Calibración de indicadores
- ▶ **6. Matriz de talentos**
7. Modelo de reconocimiento



# MATRIZ DE TALENTOS

La matriz de talentos es una herramienta que se divide en nueve cuadrantes. Cada uno de ellos mide resultados, el desempeño y el futuro de un equipo de trabajo.

|             |                                                                 |                                                                                         |                                                                                                |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alto        | Personas nuevas o con necesidad de ajuste al rol que desempeñan | Personas con un desempeño sólido y alto potencial                                       | Personas claves a retener dentro de la Organización                                            |
| Crecimiento | Personas nuevas o con algunas capacidades dentro de su rol.     | Personas con espacio para crecer en la organización con un plan de desarrollo definido. | Personas valiosas y contribuyentes, usualmente con altos conocimientos en su área de expertise |
| Limitado    | Requiere acciones inmediatas                                    | Desempeño dentro de lo esperado, pero requiere desarrollo de capacidades                | Personas muy valiosas para la organización y usualmente muy experimentadas                     |
|             | Necesita mejorar                                                | Cumple las expectativas                                                                 | Excede las expectativas                                                                        |
|             | KPIs                                                            |                                                                                         |                                                                                                |

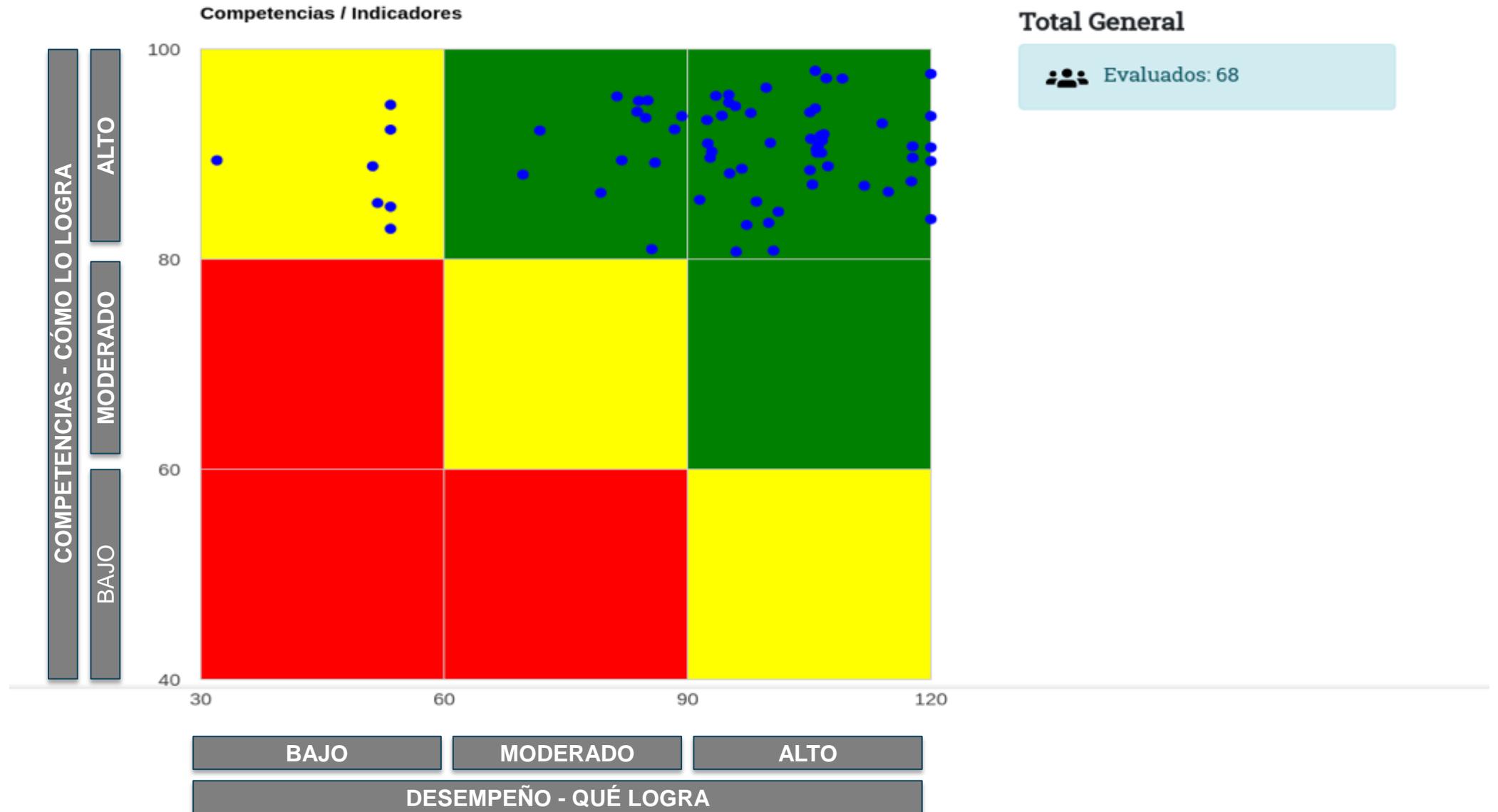
Esta metodología de medición se realiza a través de nueve cuadrantes. En cada uno de ellos se ubicará a uno o más miembros del equipo de trabajo de la organización. Cada cuadrante, a su vez, tomará en cuenta dos factores: competencias y el desempeño por objetivos.



# INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS



# RESULTADOS GENERALES



## Contenido

1. Objetivos
2. Pasos para construir el modelo de gestión del desempeño
3. Preguntas poderosas para construir indicadores y competencias
4. Modelo de competencias
5. Calibración de indicadores
6. Matriz de talentos
- ▶ **7. Reconocimiento**

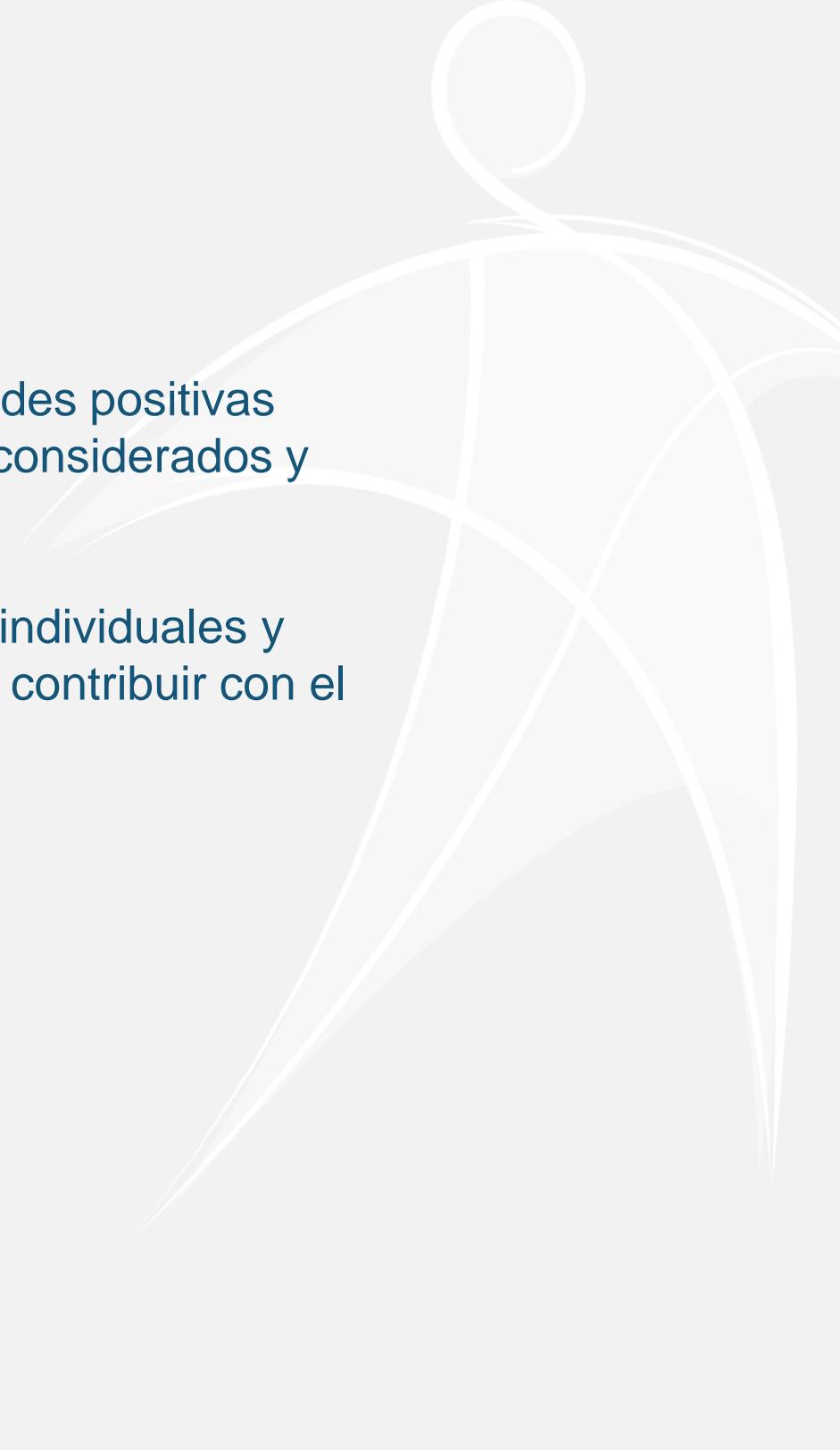


# RECONOCIMIENTO

---

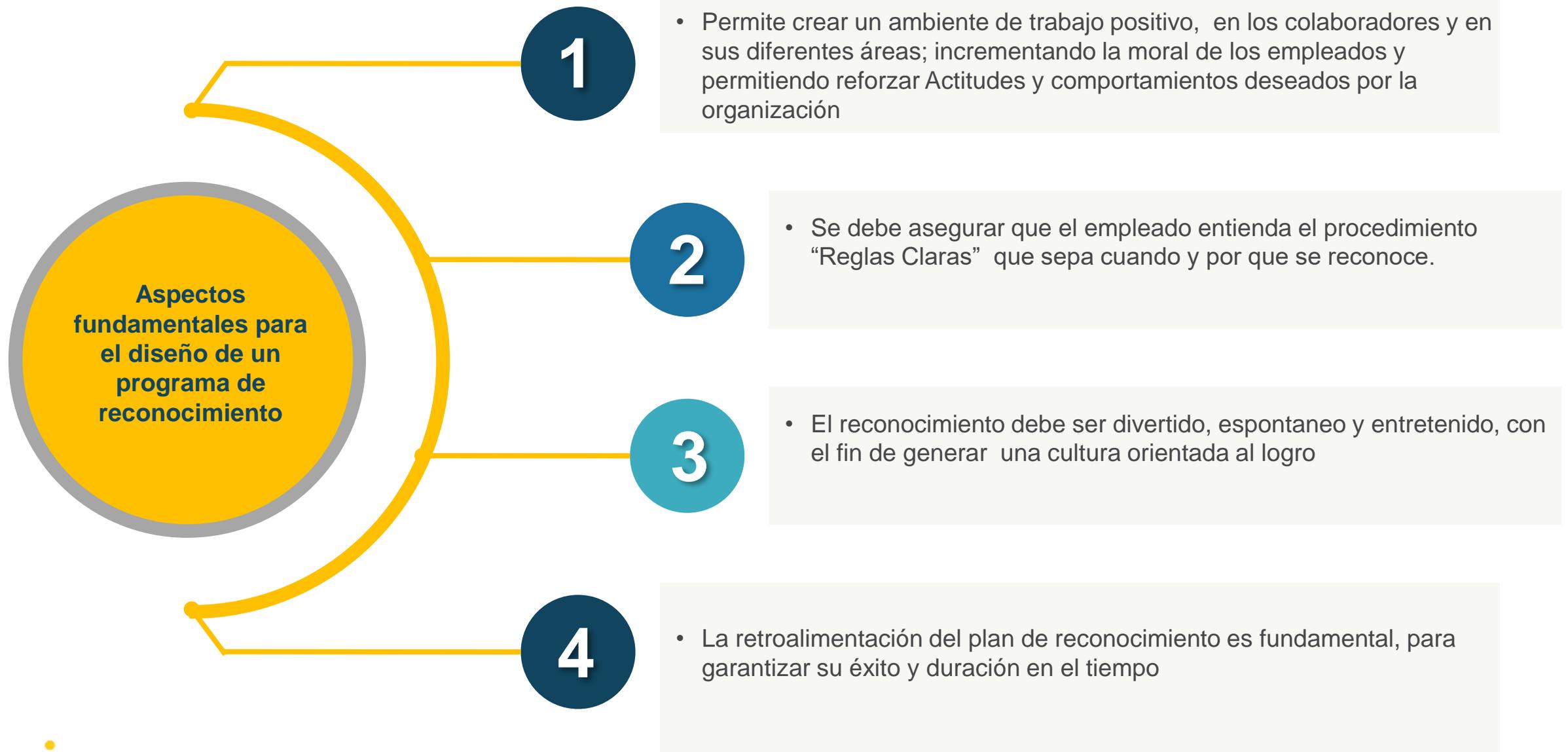
El reconocimiento implica identificar y reforzar el desempeño y actitudes positivas del trabajo. Su premisa básica es que los empleados requieren ser considerados y valorados por sus contribuciones a la Organización.

Es valorar y resaltar los aportes, actitudes, comportamientos, logros individuales y colectivos sobresalientes de los colaboradores de la compañía, para contribuir con el crecimiento organizacional.



# Los 4 aspectos claves para el diseño del plan de reconocimiento

## Programa de reconocimiento



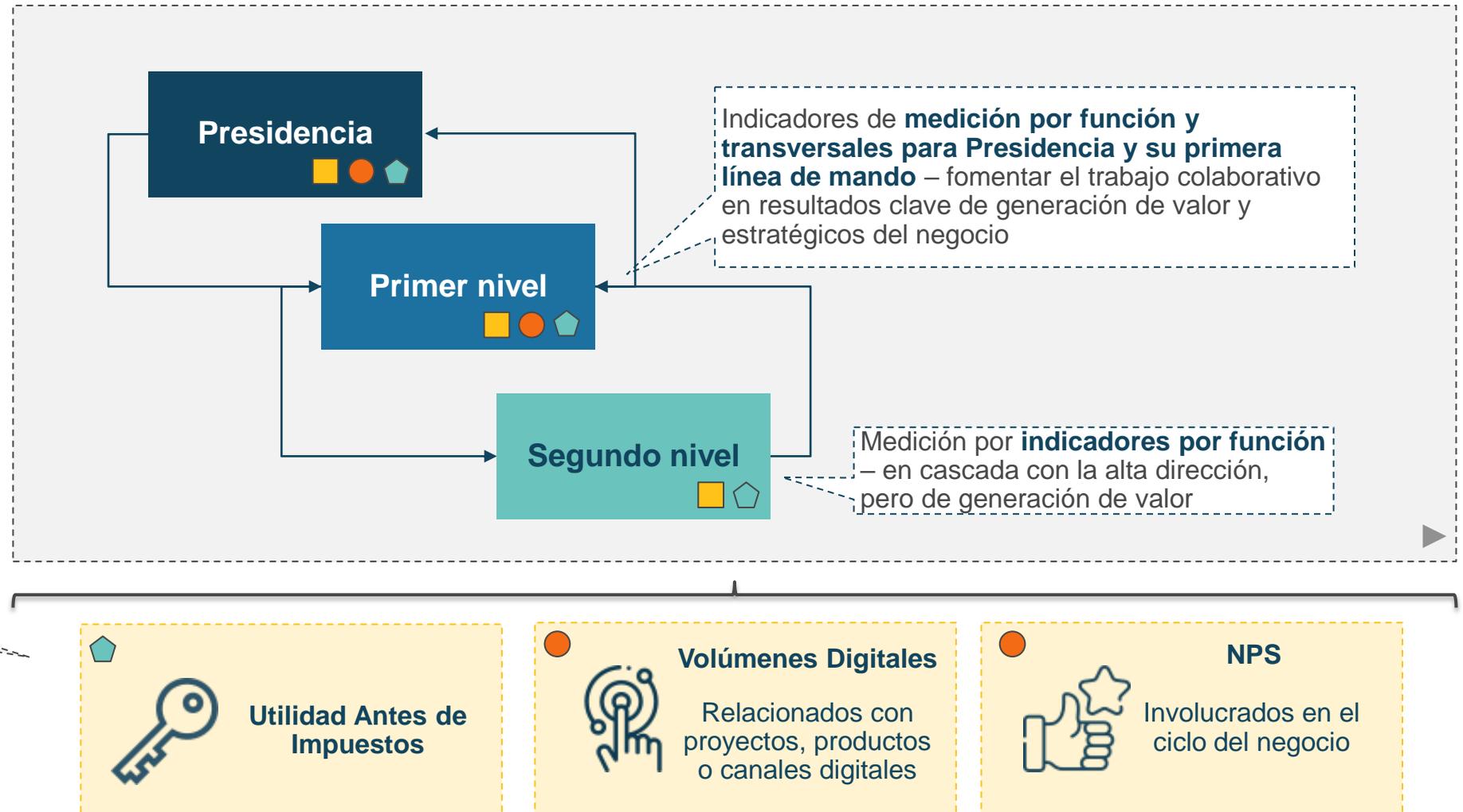
El Sistema debe medir el desempeño de las funciones relacionadas con la misión del cargo e incentivar el trabajo colaborativo a través de la medición de indicadores compartidos y de generación de valor

## Modelo Gestión del Desempeño

### CONCEPTUAL

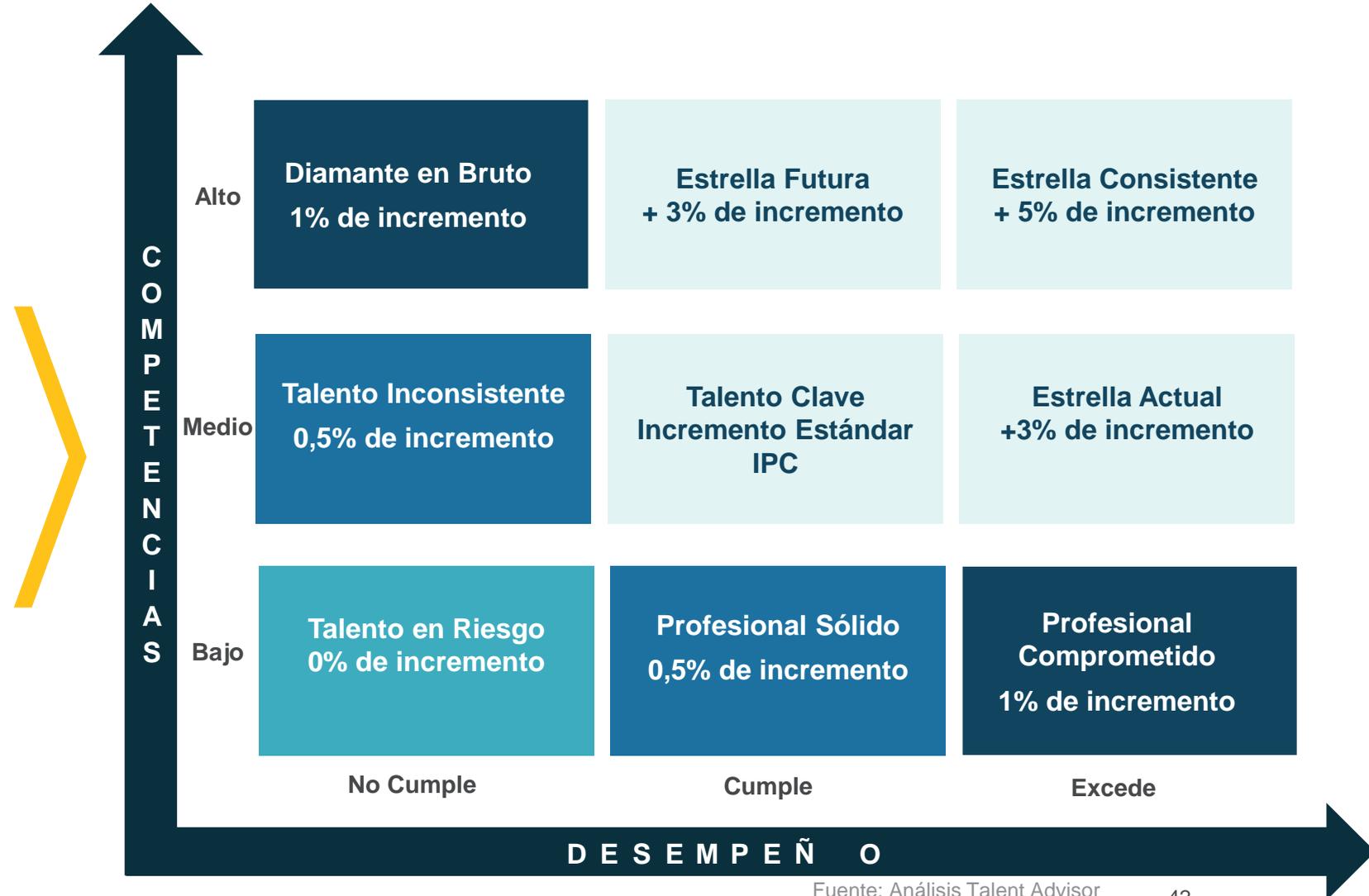
#### Tipologías de indicadores:

-  Llave de entrada a la compensación – objetivo común para todos
-  Transversales: Fomentan trabajo colaborativo entre áreas con capacidad de influir en el indicador
-  Por función: Relacionados con capacidad de gestión de área o cargos específicos



Con el fin de establecer una cultura de medición, los resultados de la medición 360° de competencias y de KPIs se vincularán para realizar los incrementos salariales de los empleados

### Modelo de desempeño (KPI's + Competencias)



Fuente: Análisis Talent Advisor



# GRACIAS



Talent Advisor

C O N S U L T I N G

La información contenida en este documento tiene carácter CONFIDENCIAL. Puede ser utilizada exclusivamente por el equipo de trabajo de TalentAdvisor Consulting.

Queda expresamente prohibida la reproducción y uso por fuera del citado alcance. Cualquier violación de esta restricción constituye una falta grave a los derechos de autor y al Know-how protegido por la marca y generará las imputaciones económicas y legales previstas por la Ley.



Carrera 11 No. 93A -53 Of. 303

Bogotá. Colombia

(571) 696 7805

[www.talentadvisor.com.co](http://www.talentadvisor.com.co)