EVIDENCIA COMPLEMENTARIA · GPTW 2026

— GESTIÓN DEL DESEMPEÑO —

La estrategia se cumple cuando cada Yichambero sabe qué le toca y por qué importa.

Desde 2020 trabajamos la Gestión del Desempeño, y hoy es una pieza clave de nuestro alineamiento estratégico. Es **nuestra mejor forma de contar hacia dónde va Yichang** y de acompañar a cada equipo para que entienda su rol, cómo ese rol impacta en los objetivos de mediano y largo plazo y cómo, a través de su trabajo, también trasciende.

✦ **Estrategia + comunicación**

En blanco y negro lo que se espera de cada uno

No es una evaluación de fin de año. Es una conversación que dura todo el año.

La Gestión del Desempeño une estrategia y comunicación. Nos obliga a trabajar de la mano —dirección, gerencias, líderes, Gestión Humana y cada Yichambero— y a **poner en blanco y negro lo que se espera de cada uno**. Así, el Plan 2029 deja de ser un documento y se convierte en objetivos que cada persona puede explicar, conversar y cumplir.

Desde 2020 · **Del Plan 2029 a cada puesto** · **El qué y el cómo** · **Líderes que conversan** · **Desempeño + potencial**

— RESULTADOS QUE MUESTRAN EL AVANCE —

Lo que muestran los números

8
avenidas de valor
Todo objetivo nace del Plan Estratégico 2029 y responde a una de ellas.

100%
con objetivos definidos
Ciclo 2025: de 78 % en mayo a 100 % al cierre de la etapa.

95%
de asistencia al kick-off
Los gerentes, en la sesión que abre la definición de objetivos.

86%
se siente informado
Sus líderes los mantienen al tanto de temas y cambios importantes (68 % en 2022). GPTW 2025.

— LA CASCADA —

Del Plan 2029 al objetivo de cada Yichambero

1. DIRECCIÓN
Plan Estratégico 2029
8 avenidas de valor definen hacia dónde vamos.

2. CEO
Despliega el plan
Comparte con los líderes las avenidas, las prioridades y las metas.

3. GERENTES
Objetivos gerenciales
Traducen las avenidas en sus objetivos. Gerencia General y Gestión Humana los validan.

4. LÍDERES
Bajada al área
Cada gerente comparte sus objetivos con su equipo antes de que nadie defina los suyos.

5. CADA YICHAMBERO
Objetivo individual
Lo define, lo conversa con su jefe y lo carga en BUK, alineado a su rol y a su gerencia.

LAS 8 AVENIDAS DE VALOR QUE ORIENTAN CADA OBJETIVO

1 Estrategia y relación comercial
2 Recursos financieros
3 Abastecimiento
4 Eficiencia y productividad
5 Activos físicos
6 Responsabilidad social y ESG
7 Gestión del talento
8 Transformación digital

Una regla simple: cada objetivo debe poder responder a qué avenida contribuye.

— LO QUE SE ESPERA, EN BLANCO Y NEGRO —

El qué y el cómo pesan juntos

LOS OBJETIVOS

10 | **90 % desempeño**

Un **objetivo organizacional** compartido por todos (10 %) y **3 a 4 objetivos de desempeño** propios del rol (90 %). Además, un objetivo de desarrollo personal.

LA NOTA

70 % objetivos | **30 %**

Lo que logramos y **cómo lo logramos**: las competencias son nuestros 7 valores, del Respeto al Compromiso.

QUIÉN EVALÚA

80 % el líder | **20 %**

La evaluación del líder y la **autoevaluación** del colaborador. El líder evalúa también el **potencial** de cada persona.

1	2	3	4	5
No iniciado	Seguimos trabajando	Lo lograste	Te pasaste	¡Crack!

Escala de logro de objetivos. **El 3 es lo esperado:** hasta la forma de medir habla el idioma de nuestra gente.

— LA BAJADA, PASO A PASO —

Así acompañamos a cada gerencia para que nadie defina su objetivo a ciegas

La bajada es el momento en que la estrategia se vuelve personal. Por eso no la dejamos al azar: tiene un orden, fechas y, en cada paso, **un acompañamiento de Gestión Humana** para que los líderes sepan cómo explicarla y cada Yichambero sepa cómo convertirla en su objetivo. Así fue en 2025:

19 – 28 mar	1	**Despliegue del plan y objetivos gerenciales** El CEO comparte el plan; cada gerente traduce las avenidas en sus objetivos.	**GESTIÓN HUMANA** Explica el proceso a los gerentes y la importancia de su rol.
24 – 28 mar	2	**Validación y carga gerencial** Gerencia General y Gestión Humana validan los objetivos antes de que bajen.	**GESTIÓN HUMANA** Valida junto con Gerencia General que cada objetivo responda al plan.
31 mar – 4 abr	3	**Bajada al área** Cada gerente comparte sus objetivos con su equipo: qué busca la gerencia y qué aporta cada uno.	**GESTIÓN HUMANA** Entrega el storyboard «Compartiendo objetivos» para guiar esa reunión.
8 abr	4	**Kick-off con gerentes** Qué objetivos definir, cuántos, cuánto pesan y cómo se miden.	**GESTIÓN HUMANA** Lidera la sesión: 95 % de asistencia de los gerentes.
1 – 15 abr	5	**Cada Yichambero define sus objetivos** En la hoja guía, alineados a su rol, a su gerencia y a una avenida, y los envía a su jefe.	**GESTIÓN HUMANA** Enseña a redactarlos: infografías de objetivos SMART y de desarrollo.
8 – 22 abr	6	**Conversación de alineamiento** Jefe y colaborador conversan para ajustar y validar juntos los objetivos.	**GESTIÓN HUMANA** Da las pautas de la conversación en una infografía para ambos.
10 – 25 abr	7	**Carga en BUK** Los objetivos quedan registrados para darles seguimiento todo el año.	**GESTIÓN HUMANA** Instructivo paso a paso y repaso de etapas y fechas.

● Lo hace el negocio ● Momento de control y alineamiento **El orden importa: nadie define su objetivo antes de que su gerencia entienda el plan.**

— ENSEÑAMOS A DEFINIR OBJETIVOS —

Un buen objetivo en Yichang responde cinco preguntas

Antes de cargarlo, cada Yichambero se pregunta:

Lo que enseñamos en el kick-off, las guías y las infografías.

1. **¿A qué avenida del Plan 2029 contribuye?** Si no responde a ninguna, no es un objetivo de desempeño.
2. **¿Se conecta con la meta de mi gerencia?** Mi objetivo empuja en la misma dirección que el de mi área.
3. **¿Es SMART?** Específico, medible, alcanzable, relevante y con fecha.
4. **¿Tiene indicador, meta y peso?** Sabemos cómo se mide y cuánto importa.
5. **¿Lo conversé con mi jefe?** Un objetivo se valida en una conversación, no en un correo.

10% 1 OBJETIVO	**Organizacional** Compartido por toda la organización: todos empujamos el mismo resultado.
90% 3 A 4	**De desempeño** Propios, alineados al rol y a las metas de la gerencia.
+1 NO SUMA	**De desarrollo** Personal, para crecer en las competencias que cada uno necesita.

LA HOJA GUÍA PIDE Nombre · Meta · Indicador · Categoría · Peso · Fecha de término

— UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA CADA MOMENTO —

Nueve mensajes para que la bajada llegue a todos

FECHA	PARA	MENSAJE CLAVE	LO QUE SE ENTREGA
20/03	Gerentes	El proceso y la importancia de su rol	Agenda del kick-off
26/03	Gerentes	«Bajada de objetivos»: por qué importa y cómo hacerla	Storyboard «Compartiendo objetivos»
26/03	Colaboradores	«Próximamente definición de objetivos»	—
31/03	Colaboradores	Inicio del proceso: fechas y pasos	Hoja guía de objetivos
01/04	Colaboradores	Cómo redactar bien los objetivos	Infografía de objetivos SMART
04/04	Colaboradores	Qué son los objetivos de desarrollo	Infografía de objetivos de desarrollo
08/04	Colaboradores y gerentes	Pautas para la conversación de alineamiento	Infografía de la conversación
10/04	Colaboradores y gerentes	Pautas para la carga de objetivos	Instructivo de carga en BUK
15/04	Colaboradores y gerentes	Repaso de etapas y fechas	—

— LO QUE APRENDIMOS, LO CAMBIAMOS —

De la bajada de 2025 a la bajada de 2026

2025

LO QUE NOS MOSTRÓ EL PROCESO

- Hubo **dudas** sobre cómo redactar y estructurar los objetivos.
- La bajada fue **distinta en cada gerencia**.
- En mayo, el **78 %** tenía sus objetivos definidos; con acompañamiento cerramos en 100 %.

→

2026

CÓMO LO HICIMOS DISTINTO

- La bajada empezó por **contar el año con claridad** en la Reunión de Alineamiento Estratégico.
- Cada director y gerente se reunió con su equipo, **guiado por Gestión Humana**.
- Los equipos definieron sus objetivos SMART **en mesas de trabajo** y el jefe directo los validó.
- Seguimiento con **revisión cada cuatrimestre** y feedback.

— CÓMO SE VIVE —

Un año de conversación, en cuatro etapas

01

Definición de objetivos

Marzo – abril

Despliegue del plan, objetivos gerenciales validados, kick-off, bajada, conversación de alineamiento y carga en BUK.

02

Monitoreo y feedback

Mayo – noviembre

Acompañamiento durante el año y sesiones de feedback uno a uno, registradas en BUK.

03

Evaluación

Diciembre – enero

Autoevaluación, evaluación del líder, validación de Gestión Humana y conversación de resultados.

04

Desempeño y potencial

Febrero

Consolidación, matriz 9-box por gerencia, devolución de resultados y acciones de desarrollo.

El ciclo lo cierra el colaborador, no el líder: la evaluación termina cuando la persona confirma en BUK que recibió su feedback, y puede decir si está conforme.

— EL ROL DE GESTIÓN HUMANA —

No evaluamos por los líderes: les enseñamos a hacerlo.

Gestión Humana orienta y guía el proceso paso a paso. Nuestro trabajo es que cada líder sepa definir objetivos, conversar sobre ellos y dar feedback, y que cada Yichambero sepa qué se espera de él.

ENSEÑAMOS

A definir objetivos

- Kick-off con gerentes
- Objetivos SMART y de desarrollo
- Hoja guía y storyboard para la bajada

ENSEÑAMOS

A conversar y dar feedback

- Conversación de alineamiento
- «Es tiempo de feedback»: capacitación a todos los líderes, con role-play
- Guía y ficha de preparación

ACOMPAÑAMOS

Comunicamos cada paso

- 9 comunicaciones en la etapa de objetivos
- Instructivos de BUK y recordatorios
- Sesión de evaluación con ejercicio práctico

CUIDAMOS

La coherencia

- Validamos los objetivos gerenciales con Gerencia General
- Validamos los resultados antes de la conversación
- Balance al Directorio

— ASÍ SE VE EL PROCESO —

Cada etapa, con sus piezas: invitaciones, guías e instructivos

Nada se deja a la interpretación. Cada momento del año llega con una pieza diseñada para que el líder y el Yichambero sepan **qué hacer, cuándo y cómo**, en el mismo lenguaje visual de Yichang.

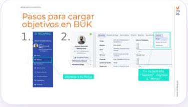
01

Definir objetivos

Marzo – abril. Del plan a cada puesto, con instructivos paso a paso.

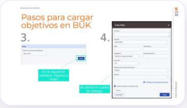
Instructivo BUK

Balance al Directorio



Pasos para cargar objetivos en BUK

Instructivo de carga. Pasos 1 y 2: entrar a «Mi ficha» y a «Metas».



Pasos para cargar objetivos en BUK

Paso a paso en BUK. Cada campo, explicado sobre la pantalla real.

GD 2025

Balance al Directorio. Avance de la definición de objetivos y plan de acompañamiento.

02

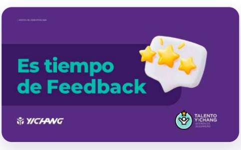
Conversar y dar feedback

Octubre – noviembre. Una campaña para que cada líder agende su conversación uno a uno.

Invitación

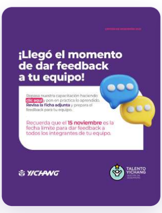
Recordatorios

Ficha de preparación



Es tiempo de Feedback

«Es tiempo de feedback». La invitación a la capacitación de todos los líderes.

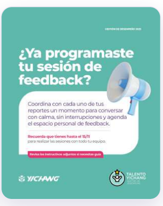


¡Llegó el momento de dar feedback a tu equipo!

Repasa nuestra capacitación haciendo clic aquí y pon en práctica lo aprendido. Revisa la ficha adjunta y prepara el feedback para tu equipo.

Recuerda que el 15 noviembre es la fecha límite para dar feedback a todos los integrantes de tu equipo.

«¡Llegó el momento!» Grabación de la capacitación y fecha límite.



¿Ya programaste tu sesión de feedback?

Coordina con cada uno de tus reportes un momento para conversar con calma, sin interrupciones y agenda el espacio personal de feedback.

Recuerda que tienes hasta el 15/11 para realizar las sesiones con todo tu equipo.

Revisa los instructivos adjuntos si necesitas guía

«¿Ya programaste tu sesión?» Recordatorio para agendar con calma y sin interrupciones.

Antes:
Prepara el Feedback

Colaborador:
Fecha y Lugar:
Agenda el espacio
Objetivo del Feedback
Objetivos
Mensaje

Ficha de preparación. Objetivo del feedback y un mensaje con ejemplos por cada objetivo.

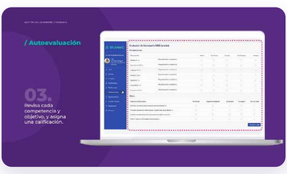
03

Evaluar y cerrar el ciclo

Enero. Autoevaluación, evaluación del líder y conformidad del colaborador.

Guías de evaluación

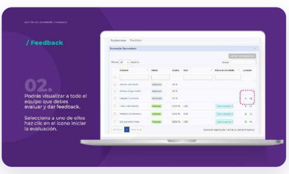
Instructivos BUK



/ Autoevaluación

03. Revisa cada competencia y objetivo, y asigna una calificación.

Autoevaluación. Cada Yichambero califica sus competencias y objetivos.

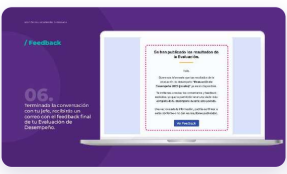


/ Feedback

02. Podrás visualizar a todo el equipo que debes evaluar y dar feedback.

Selecciona a uno de ellos haz clic en el ícono iniciar la evaluación.

Evaluación del líder. Todo el equipo en una vista, listo para evaluar y dar feedback.

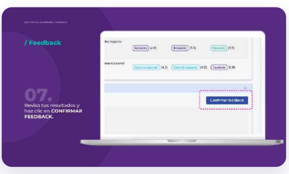


/ Feedback

06. Terminada la conversación con tu jefe, recibirás un correo con el feedback final de tu Evaluación de Desempeño.

Se han publicado los resultados de la Evaluación.

Resultados publicados. Después de conversar, el colaborador recibe su feedback final.



/ Feedback

07. Revisa tus resultados y haz clic en CONFIRMAR FEEDBACK.

Confirmar feedback. El ciclo lo cierra el colaborador, no el líder.

— EL MODELO DE FEEDBACK YICHANG —

Cinco momentos para una conversación de dos vías

1

Conectar

Personas antes que metas: un inicio cercano.

2

Reconocer

Felicitar conductas concretas y su impacto.

3

Encontrar

Valorar el esfuerzo y señalar oportunidades.

4

Empatizar

Preguntar, escuchar y acordar acciones.

5

Motivar

Cerrar con un mensaje que inspire compromiso.

«¿Qué has entendido?» Así cerramos cada conversación, para asegurar que líder y colaborador se quedan con lo mismo. Uno a uno, en un espacio privado, alrededor de 45 minutos y con los acuerdos registrados en BUK.

CEO
Despliega el Plan Estratégico y sus avenidas de valor.

Gestión Humana
Orienta el proceso y enseña a dar feedback constructivo.

Líderes
Bajan objetivos, dan feedback y evalúan a su equipo.

Yichamberos
Definen sus objetivos, piden feedback y se autoevalúan.

— UN CAMINO QUE VIENE DE LEJOS —

Desde 2020, cada ciclo nos acerca más a la estrategia

2020

Empezamos

Arranca la Gestión del Desempeño en Yichang: objetivos, seguimiento y evaluación.

2024

El clima entra a los objetivos

Los objetivos de directores y gerentes incluyen metas GPTW junto con las del negocio.

2025

Objetivos desde el Plan 2029

Cada objetivo nace de una avenida de valor. El modelo de feedback Yichang llega a todos los líderes, que además evalúan el potencial.

2026

Calibración y 9-box

La cascada empieza por contar el año, y el cruce desempeño – potencial se vuelve estratégico.

— LO QUE APRENDIMOS EN 2025 —

Mirarnos con honestidad también es parte del proceso

OBJETIVOS

Hubo dudas, y las resolvimos acompañando

La bajada fue distinta en cada gerencia. Con guías y conversación, cerramos con el 100 % de objetivos definidos.

FEEDBACK

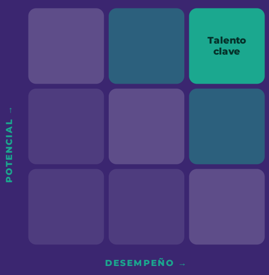
Todavía cuesta, y lo decimos

Dar feedback aún no es parte del día a día: requiere práctica. Registrarlo en BUK hace visibles los acuerdos.

EVALUACIÓN

La conformidad cierra el ciclo

El colaborador confirma su feedback, y el cruce desempeño – potencial ya nos da insumos para el desarrollo.



— LO QUE SIGUE —

El 9-box deja de ser una revisión y se vuelve parte del camino

HASTA HOY

Los líderes evaluaron el potencial en cinco áreas y la matriz 9-box por gerencia fue parte de la revisión de resultados.

DESDE ESTE AÑO

Con la calibración, el cruce desempeño – potencial se convierte en una decisión estratégica sobre las personas.

Desarrollo
Un plan distinto para cada persona, según dónde está y hacia dónde puede crecer.

Sucesión
33 puestos críticos identificados; el 30 % ya tiene un sucesor interno.

Movilidad
Convocatorias internas y ascensos con criterios visibles.

Con honestidad: todavía no tenemos un mapa de talento completo. Estamos empezando a construirlo, y la Gestión del Desempeño es su base.

Cuando cada uno sabe qué le toca, la estrategia deja de ser de unos pocos.
Y el trabajo de cada Yichambero trasciende su puesto: construye Yichang.