



Desarrollo
Organizacional

Contenido

- Cultura Cinépolis
- Competencias
 - 2.1 ¿Qué son?
 - 2.2 Herramientas de evaluación
 - 2.3 Proceso de Evaluación de Competencias
 - 2.4 Feedback 360° y 180°- Plan de Desarrollo Individual
- Gestión de Talento – Situación Actual
 - 1. Desempeño.
 - 1.1 Establecimiento de Metas en Conjuntos
 - 1.2 Gestión del Desempeño Conjuntos
- Engagement

Cultura Organizacional

Cultura Cinépolis

Es lo que define nuestras prácticas y hábitos como compañía, lo que nos hace únicos.



Nuestra Misión y Visión están fundamentados en nuestros Valores y nos marcan la línea de lo que la compañía espera de nosotros.



Nuestros Valores constituyen los cimientos y nos apoyan para generar beneficios para Cinépolis y para cada uno.

¿Cómo vives nuestra cultura?

Nuestra Misión

Ser la **mejor** opción de **entretenimiento**, fortaleciendo nuestro **liderazgo** en la industria cinematográfica **a nivel internacional**, ofreciendo diversión, **innovación** y un **servicio estelar**.

Nuestra Visión

Iluminamos la **película de tu vida** con sonrisas y **momentos inolvidables**.

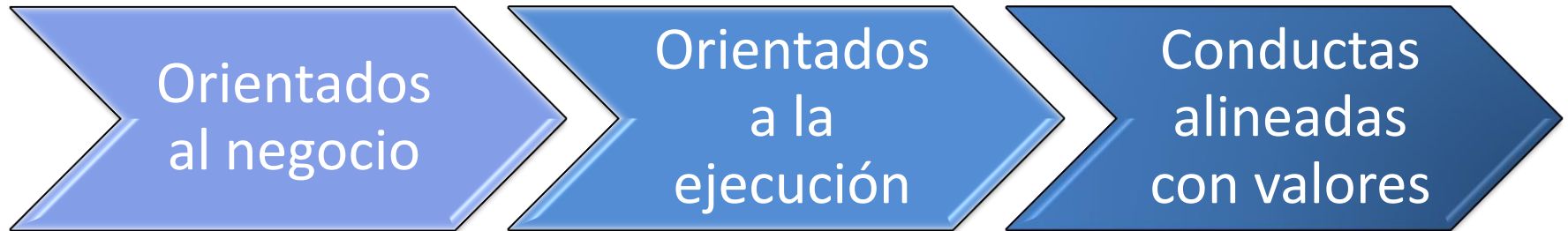
La Evolución

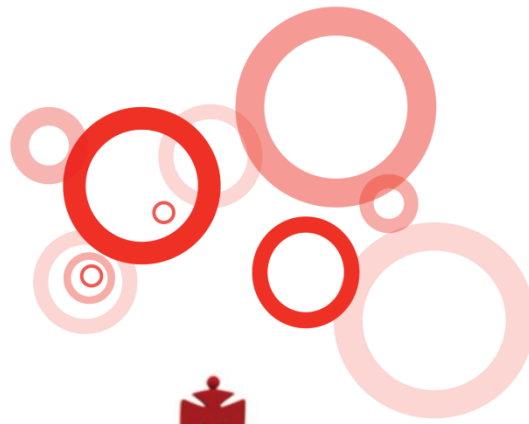


Para alcanzar las metas nuestra Cultura ha evolucionado

La Evolución

Evolución de nuestros valores:





*Pasión
por los resultados*



**Con estrategia
y liderazgo**

Me entrego a mi trabajo en búsqueda de la excelencia para el cumplimiento de objetivos comunes.

- ✓ Cumplo mis metas.
- ✓ Doy seguimiento a mis compromisos.
- ✓ Busco la mejora continua.



Compromiso



Con **voluntad**
y **sustentabilidad**

Doy lo mejor de mi a la empresa, a mi equipo de trabajo y a la comunidad.

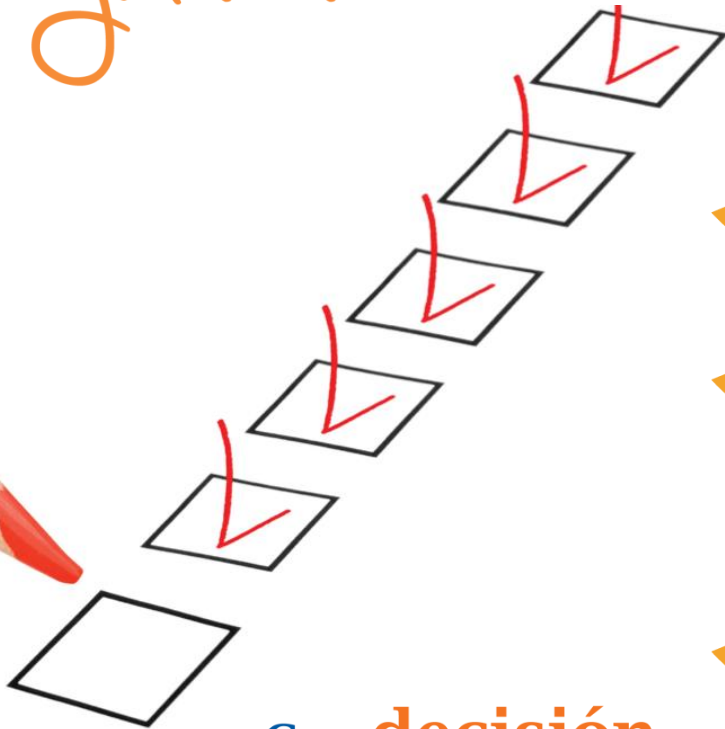
- ✓ Soy leal a la empresa.
- ✓ Otorgo la confianza de que no voy a fallar.
- ✓ Genero bienestar en mi comunidad.



Integridad



Actúo con honestidad, siendo congruente entre lo que pienso, digo y hago.



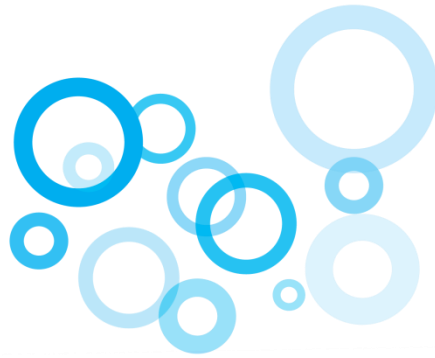
- ✓ Respeto a mis colaboradores, clientes y socios.
- ✓ Demuestro austeridad en mi conducta y en el aprovechamiento de los recursos.
- ✓ Hago lo correcto.

Con **decisión**
y **congruencia**

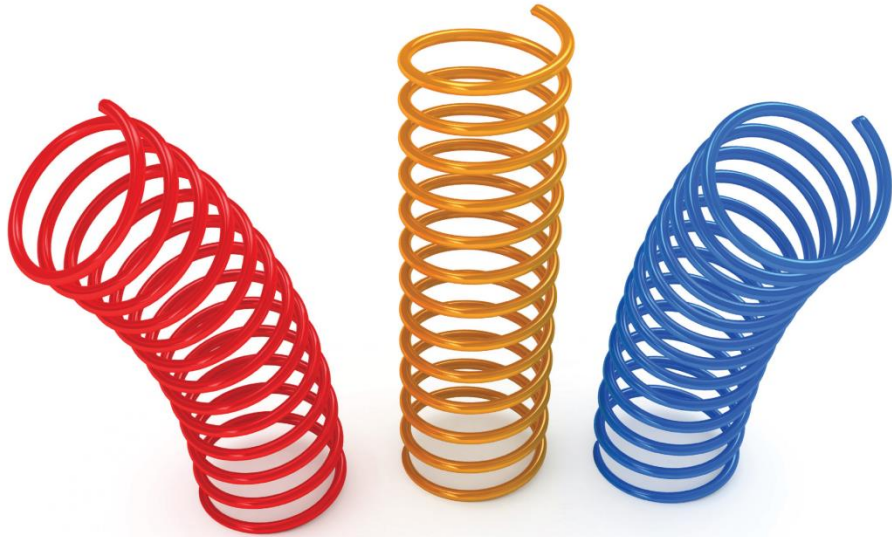




Vocación de
Servicio



Tengo la disposición
permanente
de satisfacer a
mis clientes
y exceder sus
expectativas.



Nuestro **impulso**
para generar **valor**

- ✓ Construyo y mantengo relaciones sólidas.
- ✓ Me anticipo a las necesidades de mi cliente.
- ✓ Escucho a mi cliente empáticamente.
- ✓ Domino los servicios a mi cargo.



ser
Palomita



Es la esencia de Cinépolis®: divertido, pionero, creativo, curioso y con el ánimo de un aprendizaje continuo.

Con **chispa**
y **equilibrio**



- ✓ Trabajando como muchas palomitas en una canasta.
- ✓ Respetando todas las variedades de palomitas.
- ✓ Trabajo con sencillez y disciplina.



Al vivir nuestros valores y desarrollar las competencias, nos beneficiamos al obtener:



¿Qué puedo esperar?

🎬 Alinearnos como un solo equipo para alcanzar las metas que nos hemos fijado como organización.

🎬 Ponernos juntos un acierto al hacer lo correcto.





Desarrollo Organizacional

Gestión de Talento

Agosto, 2014

¿Qué es el modelo de Competencias en Cinépolis?

Competencias **Cinépolis**

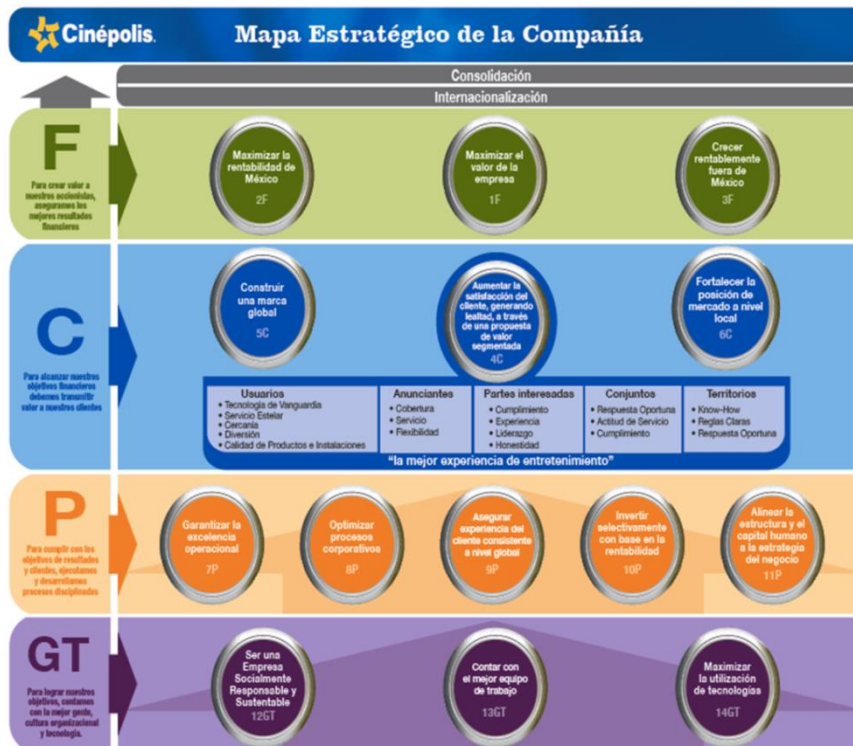


GESTIÓN DE TALENTO
Cinépolis.

Lo que debes saber de las Competencias:

Punto 1. Cómo se definen:

Son comportamientos de **alto desempeño** que están dados en función de las estrategias de la empresa y los requerimientos de los puestos



Modelo de Competencias Cinépolis

Negocios/Administración	Liderazgo	Interpersonal	Atributos Personales
1. Establecer Dirección Estratégica	10. Liderazgo de Equipos	14. Control Emocional	18. Enfoque en los Resultados
2. Perspicacia Financiera	11. Empowerment y Delegación	15. Crear Alianzas y Colaborar	19. Autocrecimiento
3. Perspicacia de Negocio	12. Desarrollo de Otros	16. Negociar y Persuadir	20. Gestión del Cambio
4. Enfoque en el Cliente	13. Crear un Equipo Exitoso	17. Manejar Conflicto	21. Orientación a la Calidad
5. Emprendedor			
6. Optimizar la Diversidad			
7. Tomar Decisiones			
8. Innovación			
9. Planeación y Organización			



Modelo de Competencias Cinépolis

Competencias Subdirectores/Gerentes

➔ Nivel de Puestos

Ejemplo de Perfil
de Competencias

Rnk	Competencia
-----	-------------

- 1.- Alinear el desempeño e impulsar la ejecución
- 2.- Tomar Decisiones
- 3.- Conocimiento del Negocio
- 4.- Enfoque en el cliente
- 5.- Planeación y organización
- 6.- Impulsar el logro de los resultados
- 7.- Negociación
- 8.- Liderar a través de la visión y los valores
- 9.- Innovación
- 10.- Delegar responsabilidad
- 11.- Crear un equipo exitoso (con Selección de Talento)
- 12.- Lograr el Compromiso
- 13.- Coaching para el Desarrollo



Competencias
y orden de prioridad

Modelo de Competencias Cinépolis

Punto 2. Son desarrollables.

Para ello se requieren tres condiciones:

- a. Medirlas. Una herramienta muy efectiva es la retroalimentación. Un ejemplo de esta medición es la evaluación 360° y 180°
- b. Tener un Plan. Nosotros lo conocemos como Plan de Desarrollo Individual (PDI)
- c. Querer mejorar, es un tema de actitud y disciplina.



Modelo de Competencias Cinépolis

Punto 3. Cinépolis pone a tu alcance recursos que puedes utilizar para tu propio desarrollo como toda la oferta de Capacitación



Modelo de Competencias Cinépolis

Punto 4. Las Competencias son la base para elaborar diferentes estrategias de desarrollo dentro de la organización:

- Dentro de tu propio puesto.- Ser mejor en lo que haces y superar tus propios resultados.
- Crecer a otros puestos.- Entender qué requieres para llegar al puesto meta que tienes definido.



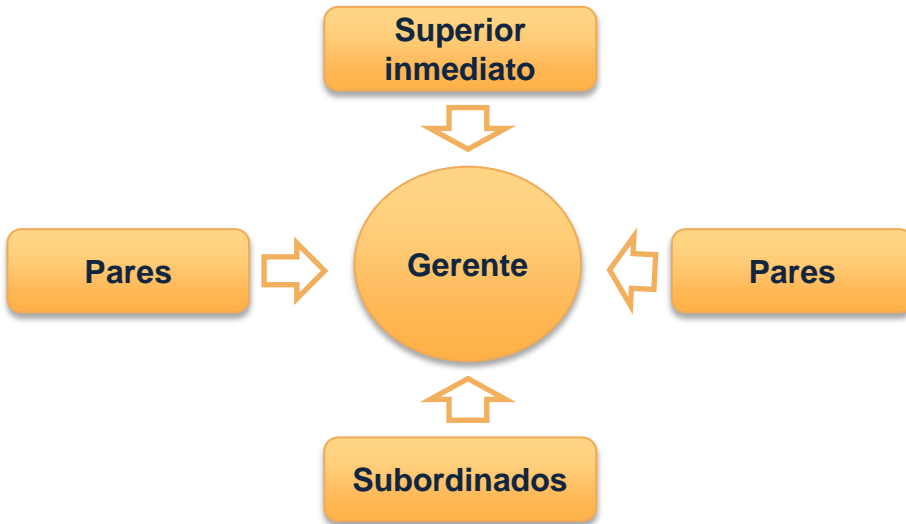
Punto 5. Contar con una Gestión integral y objetiva de Talento



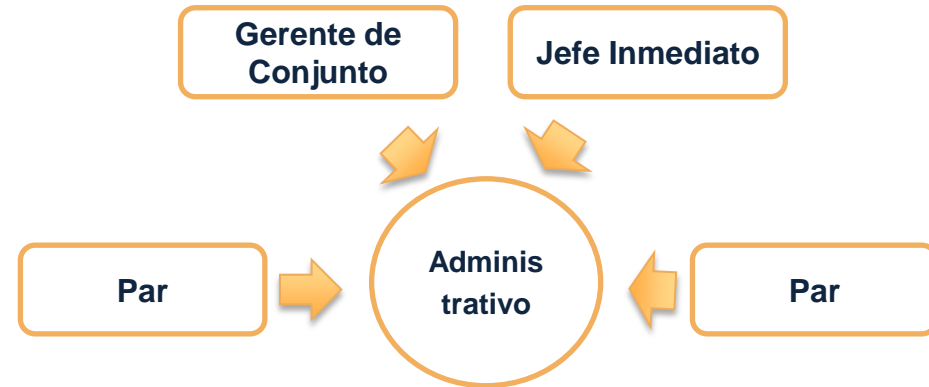
Herramientas de Evaluación

Las competencias se evalúan a través
del 180° y 360°

Gerentes Evaluación 360°



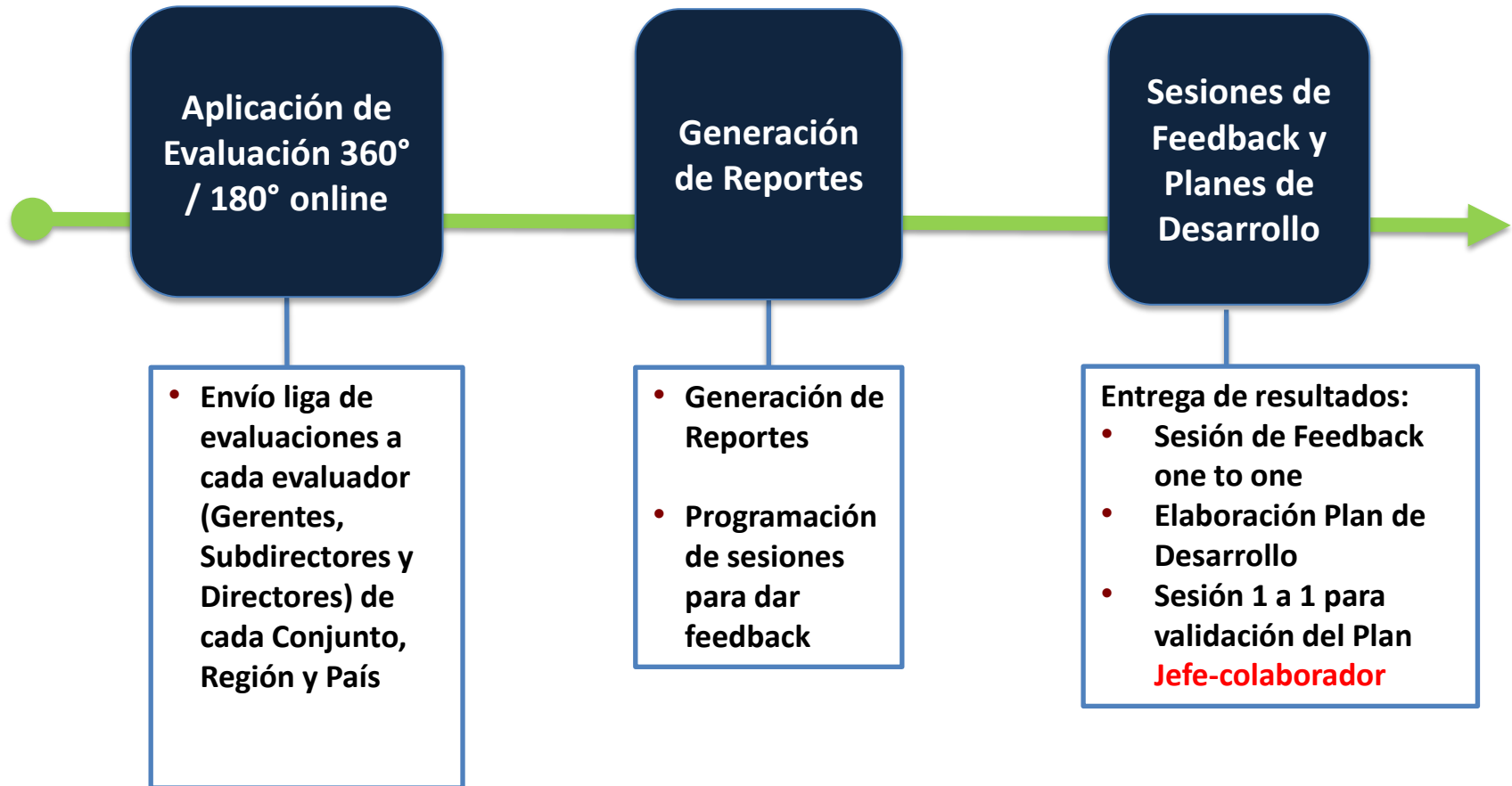
Administrativos Evaluación 180°



Número mínimo de evaluadores: 5

- El gerente de Conjunto por default evaluará a TODO el personal administrativo.
- El otro evaluador para Supervisores y Auxiliares deberá ser el Jefe Inmediato.
- El personal operativo no debe considerarse como evaluador.

Proceso para aplicar 180° y 360° - Feedback



Feedback⁺

Desarrollo Organizacional

¿Cuál es el Objetivo del Feedback 360° - 180°?

Trabajar en la identificación de Fortalezas y Áreas de Desarrollo, para apoyar un cambio consistente y positivo en los comportamientos de la gente , lo que permitirá incrementar la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos.

¿Qué beneficios obtengo como colaborador con este feedback?

- Significa una oportunidad de crecimiento.
- Comparando nuestras percepciones con las de otros, podemos tener información muy valiosa para analizar y reflexionar.
- Es importante saber en donde estamos alineados y en donde hay brechas que cubrir.
- El análisis de esta información nos dará la oportunidad para identificar necesidades/actividades de desarrollo de alto impacto.

Querer mejorar, es un tema de actitud y disciplina.

¿Qué sigue? Iniciar tu Plan de Desarrollo





Desarrollo Organizacional
Planes de
Desarrollo

El propósito es hacer que los colaboradores se enfoquen en un número limitado de prioridades del desarrollo e identificar acciones y/o estrategias prácticas para abordar tales necesidades de desarrollo.

El propósito es crear un Plan de Desarrollo, que te proporcionará el foco en tu desarrollo en el corto y mediano plazo y será revisado y autorizado por su Jefe inmediato.

¿Cuáles son los requisitos para este feedback?

Haber aplicado la evaluación 360° y/o 180°.

¿Qué pasa si no realizaste la evaluación 360° y/o 180°?

No habrá información para considerarte en los procesos de identificación de talento y de promociones internas.

Rol del Gerente y Responsable de RH

Gerente

- Llevar a cabo en tiempo y forma las sesiones de Retroalimentación con sus reportes directos.

Responsable de RH

- Asegurar que todos los colaboradores administrativos hayan contestado sus evaluaciones
- Seguimiento al proceso de Feedback del Gerente con cada colaborador administrativo.
- Asegurar los planes de desarrollo de cada colaborador administrativo, resultado de las sesiones de feedback.

¿Qué haremos para apuntalar tu desarrollo?

Cinépolis pone a tu alcance recursos que puedes utilizar para tu propio **Desarrollo**, los cuales encontrarás en toda la oferta de Capacitación!!!

Situación Actual

Desempeño

2013 Metas = Bonos

Metas + Valores =
Promociones e Incrementos

2014 Metas + Competencias +
Valores

2015 Metas + Competencias +
Valores

Desarrollo

2013 360° /180° + PDI

2014 Seguimiento al PDI

2015 360° /180° + PDI

* Evaluación 360° / 180° cada dos años



Evaluación de

Desempeño

Desarrollo Organizacional

Establecimiento de Metas Personal Administrativo Conjuntos



Establecimiento de Metas

Información

- Brindar información a los nuevos ingresos acerca de StarT y del establecimiento de metas correspondiente.
- Medios de apoyo: E-learning, trípticos, cartel informativo.

Reforzamiento

- Reforzar con el personal de nuevo ingreso que cuentan con un mes a partir de la fecha efectiva de ingreso para la definición de sus metas.
- Medio de apoyo: Tríptico

Involucramiento

- Involucrar al Gerente de Conjunto en el proceso de definición de metas y ajuste de ponderaciones, asegurando que sumen el 100%
- Medios de apoyo: Cartel informativo y trípticos.

Seguimiento a Gestión de Desempeño



Recordar a los colaboradores que deben reportar sus avances de metas en **StarT** cada trimestre, de acuerdo con la información que les proporcione el Gerente de Conjunto.



Fomentar el uso de los tutoriales disponibles en **StarT** para cada paso del proceso.



Proporcionar los recursos necesarios para que los colaboradores puedan dar seguimiento al proceso de **Gestión de Desempeño** a través de **StarT** (computadoras).

Apoyos por parte de Corporativo



Tu **Socio de RH** correspondiente, te estará compartiendo el listado del personal pendiente de subir metas.



El área de **Desarrollo Organizacional** estará enviando **comunicados** de manera periódica reforzando el proceso.



Se reforzará el proceso en los **Círculos de Venta y Foros de Servicio**.

To Rol como Recursos Humanos es sumamente importante en este proceso, así que contamos con tu Compromiso y seguimiento para lograrlo con éxito.



¡GRACIAS!

Gestión del Desempeño Personal Administrativo



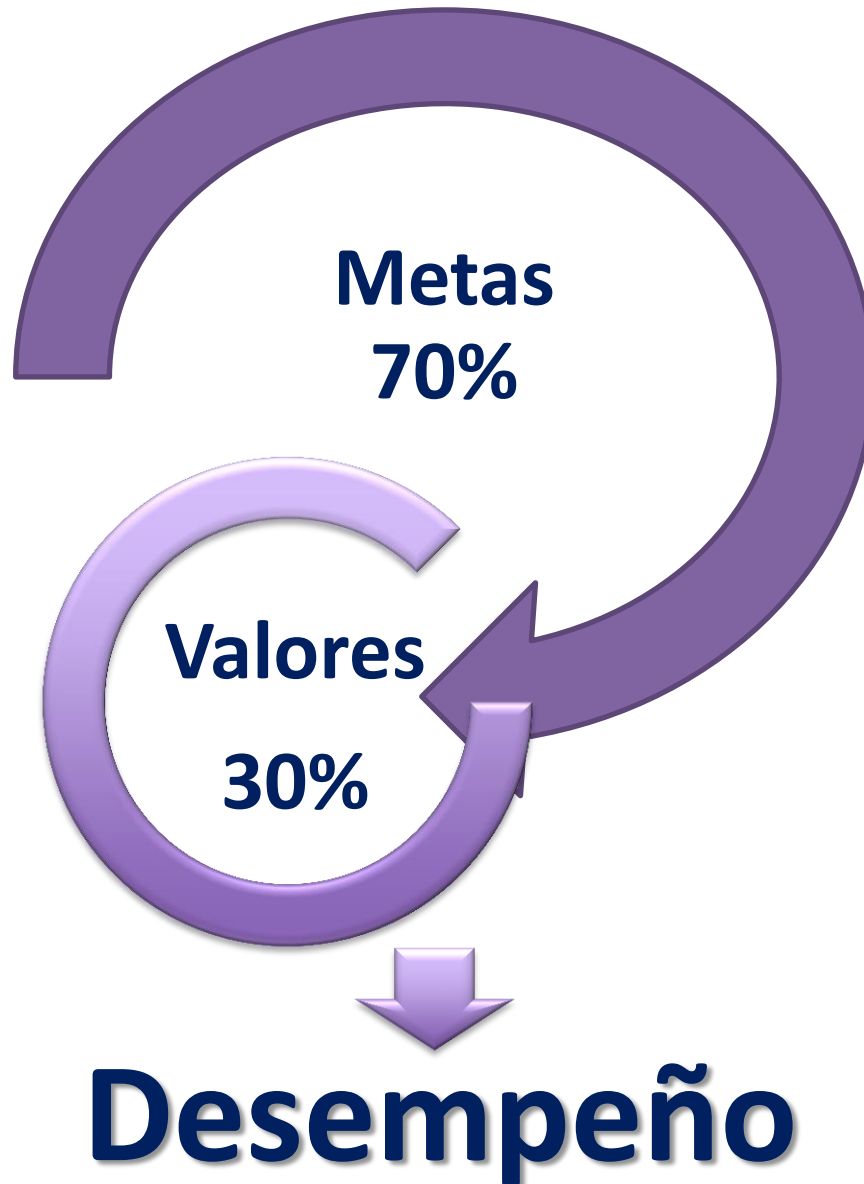
¿Qué es la Gestión del Desempeño en Cinépolis?

- Es el proceso de evaluación de los resultados que dan los colaboradores en la ejecución de su trabajo.
- Se basa en el entendimiento de lo que se espera de cada uno de nosotros, tanto de los resultados que tenemos que dar, como de los comportamientos que tenemos que demostrar (Cultura).
- Está enfocado a dirigir nuestros esfuerzos al logro de objetivos comunes para convertirnos en una Organización de Alto Desempeño.

Objetivo General

Evaluar el desempeño individual del personal administrativo en conjuntos, asegurando la alineación de su desempeño, así como el impacto directo de las tareas, comportamientos y logros con los objetivos estratégicos de la compañía.

¿Cómo medimos el desempeño 2013?



**Las competencias
serán utilizadas
para temas de
Desarrollo.**

Proceso Evaluación de Desempeño

Aplicable para todo colaborador con un mínimo de 3 meses de antigüedad.



Diálogo de Desempeño Jefe - Colaborador = Retroalimentación Continua

Revisión y Evaluación Final (Final de año)

Evaluación de Final de Año: Sesión de Retroalimentación



Revisión
Metas

70%



Revisión
Competenci
as

20%



Revisión
Valores

10%

Revisión y Retroalimentación (Mitad de año)

Sesión de
Retroalimentación
(mínimo una hora)
Jefe- Colaborador

Jefe Inmediato
apoya para lograr
metas:
Compromiso

Entendimiento de
lo que se espera
del colaborador :
Comportamientos
y Resultados

Enfocada a dirigir
esfuerzos al logro de
objetivos comunes
para convertirnos en
una **Organización de
Alto Desempeño**



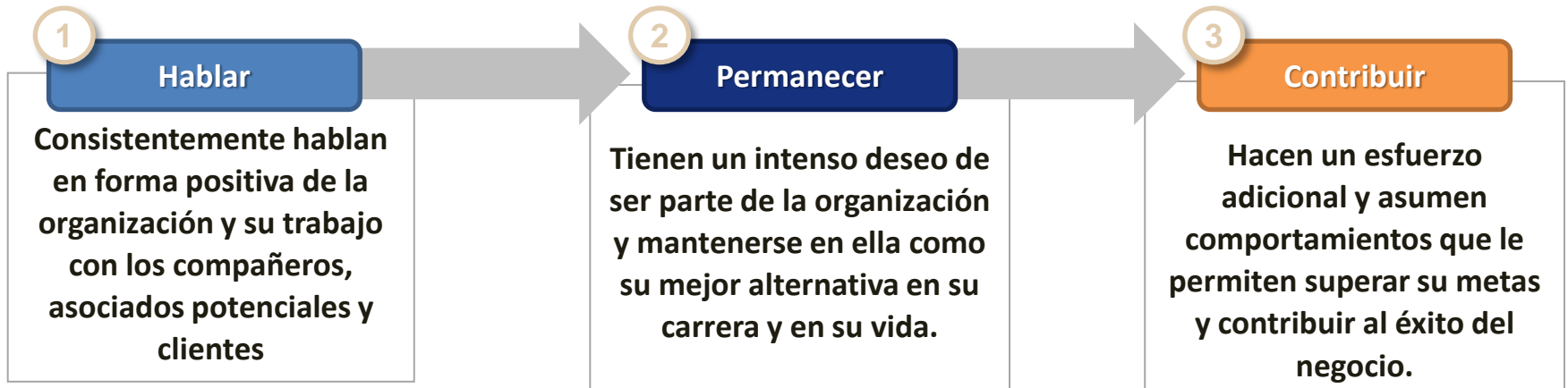
Desarrollo Organizacional

Engagement

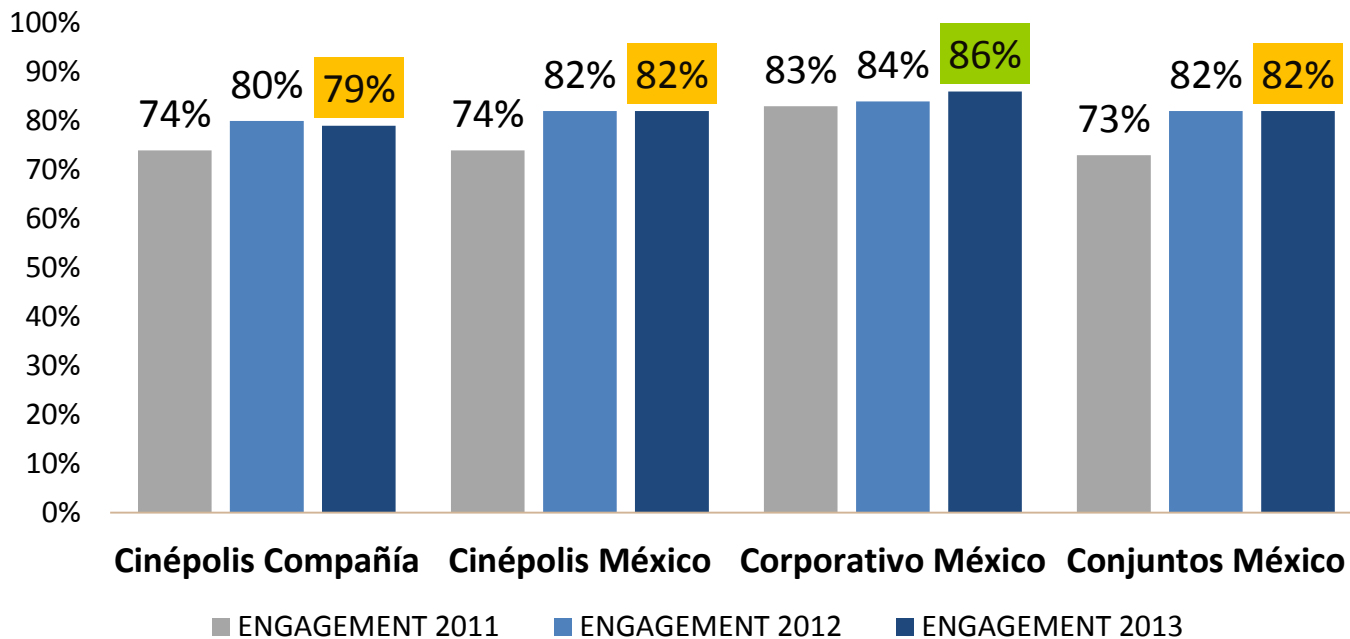


Comportamientos de Compromiso

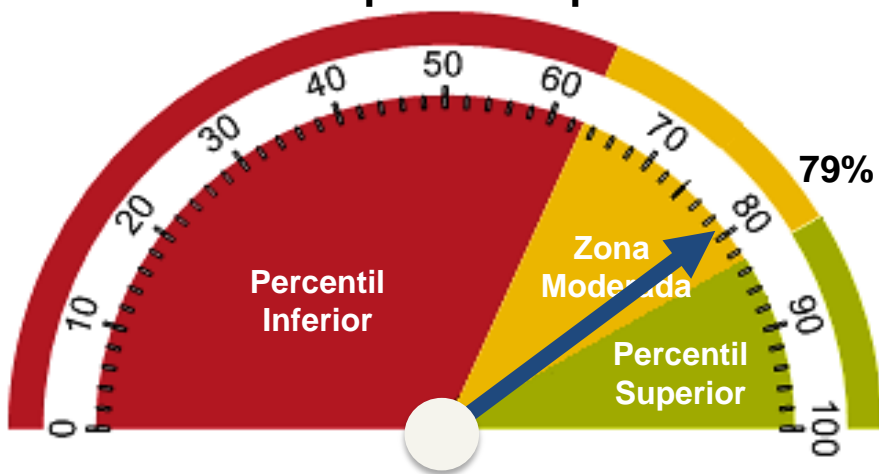
- La metodología va mas allá de medir satisfacción – Es hablar de resultados y cómo la gente está comprometida con los resultados de la organización.
- Se considera que un empleado está comprometido cuando muestra los siguientes tres comportamientos:



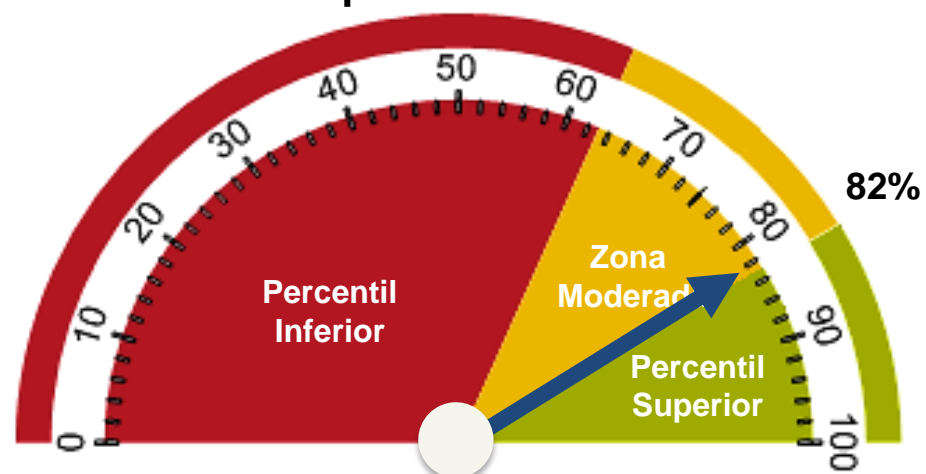
Resultados Compañía



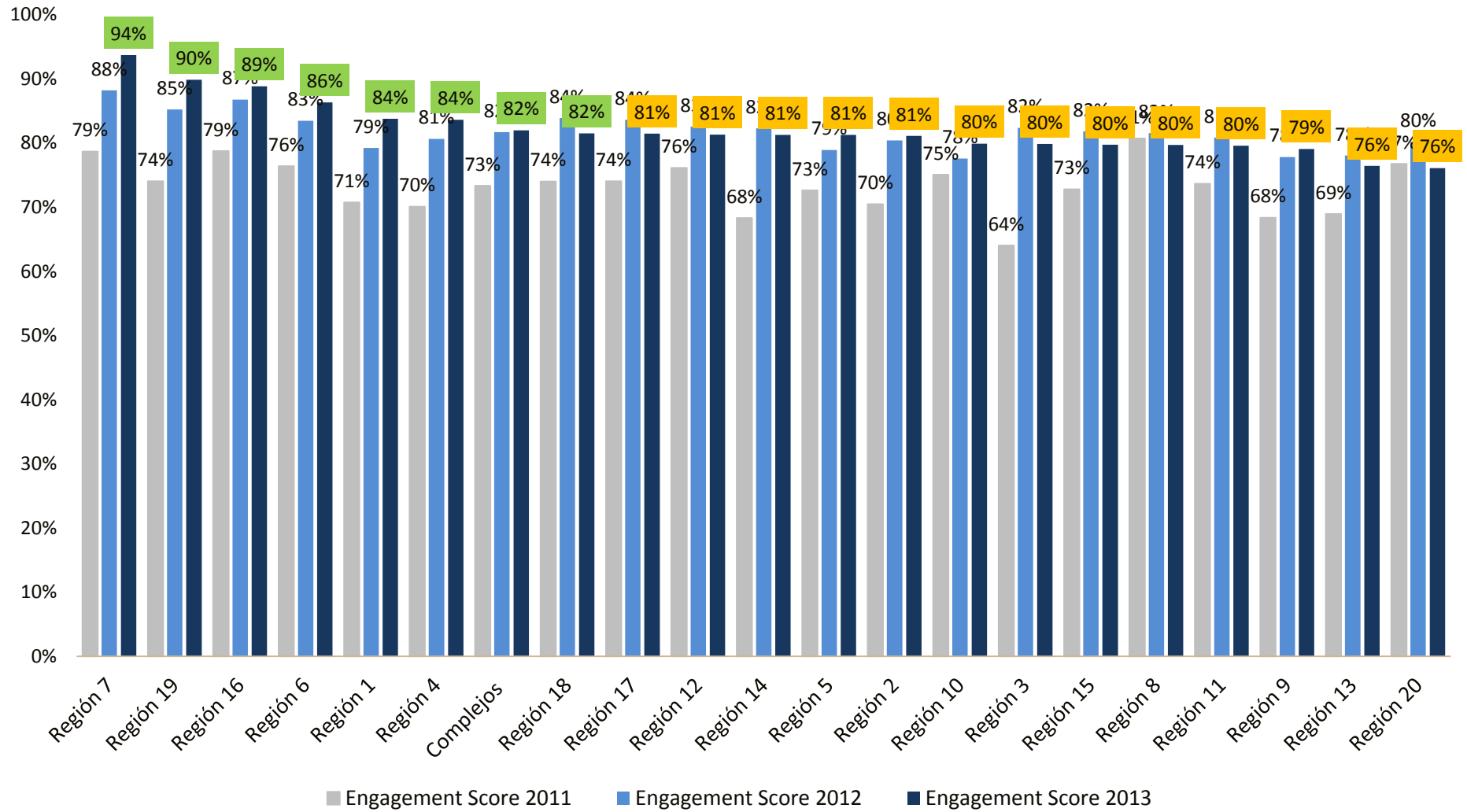
Cinépolis Compañía



Cinépolis México General



Resultados Ranking Regiones 2013

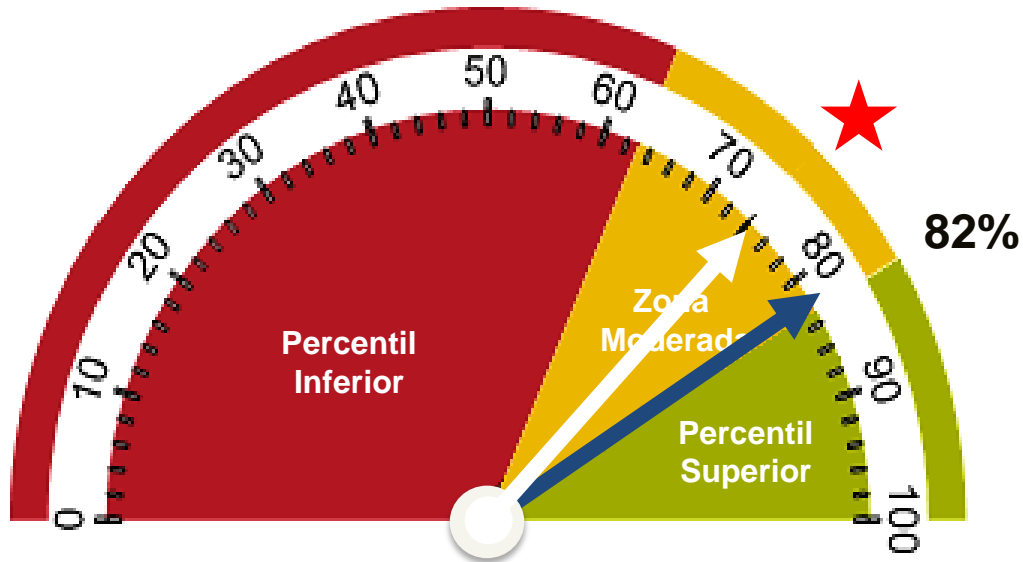


Resultados Conjuntos

Engagement México 2013	82%
------------------------	-----

Engagement México 2012	82%
------------------------	-----

Engagement México 2011	73%
------------------------	-----



★ Benchmark México 2013: 74%

Ciclo Engagement 2014

Fase 1

Esta es la etapa en la que vamos

20-oct al 9-nov-14



Engagement

Fase 2



Objetivo General

- Conocer el nivel de Compromiso Activo Actual de los Colaboradores.
- Identificar los factores con principal impacto en el Compromiso Activo de la organización con el fin de priorizar acciones futuras para alcanzar los resultados de negocio esperados.
- Mejorar el nivel del Compromiso.

A partir de los resultados:

- Se determinaran las acciones de mejora para los factores impulsores de Engagement y el reforzamiento para los factores de mantenimiento.
- Se elaboran los planes de acción en base a los factores de mejora.
- Promover la participación de los colaboradores en los planes de mejora para lograr desarrollar las mejores prácticas en la organización.
- Seguimiento

Rol del Gerente de Conjunto y Encargado de RH

La encuesta del 2013, se aplico del 21 de octubre al 08 de noviembre.

La encuesta del 2014, se aplicara del 20 de octubre al 9 de noviembre.

Comunicación de resultados:

- Analizar e interpretar los resultados (Identificar los factores a mejorar y los factores a mantener)
- Programar y coordinar reuniones con el comité de Compromiso Activo del conjunto para generar ideas de mejora.
- Elaborar el plan de acción en reunión con involucrados.
- Ejecución y seguimiento del plan de acción.
- Reportar avances y resultados del plan de acción mensualmente.

Anexos:

1. Presentación de resultados Engagment
2. Anexo con información a detalle de los resultados de la región.
3. Verbalizaciones de los conjuntos de la región.
4. Resultados comparativos
5. Reporte de 2 paginas de los conjuntos de la región.
6. Formato para elaborar el plan de acción

Reporte de 2 paginas Conjuntos

Su/s selección/es: C. CARROUSEL

NIVEL DE ENGAGEMENT

		Respuestas	Invitados
C. CARROUSEL	2013	71	71

	C. CARROUSEL	Región 1	Cinépolis General
Índice de Engagement (porcentaje de colaboradores comprometidos)	83%	84%	79%

IMPULSORES DE ENGAGEMENT



Factores que hay que cuidar

	Percepción Positiva	Puntuación de Mantener
1. El ambiente físico de trabajo es adecuado para el tipo de trabajo que realizo (ENTORNO FÍSICO DE TRABAJO)	86%	-43
2. Cinépolis está comprometido en la creación de un ambiente de trabajo que acepte la diversidad y las diferencias (DIVERSIDAD)	82%	-37
3. Como Empresa, estamos organizados de una forma que nos ayuda a lograr nuestras metas (NUESTRA EMPRESA)	76%	-30

Factores para generar el plan de acción

	Percepción Positiva	Puntuación de Mejorar
1. Mis oportunidades futuras de carrera en esta empresa son buenas (OPORTUNIDADES DE CARRERA)	65%	13
2. Los Líderes ejercen un liderazgo evidente (LÍDERES)	59%	12
3. Mi Jefe Inmediato me apoya en todo lo que necesito para tener éxito (JEFE INMEDIATO)	69%	11

Los cinco índices de satisfacción más altos

	2013	México
1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo	94%	84%
2. Sé exactamente qué hacer para ayudar a esta empresa a lograr sus metas y objetivos	94%	78%
3. Sé exactamente en qué necesito contribuir para ayudar a mi equipo a alcanzar sus metas	92%	78%
4. Mi relación con mis clientes es gratificante	92%	80%
5. Sé claramente si estoy progresando para lograr mis metas	92%	70%

Vigilar los índices mas altos

Los cinco índices de satisfacción más bajos

	2013	México
1. Los Líderes tienen experiencia en el manejo del negocio	56%	69%
2. Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración) por mis contribuciones y logros	58%	45%
3. Los Líderes ejercen un liderazgo evidente	59%	62%
4. Las oportunidades de carrera siempre son dadas a la gente más calificada	59%	51%
5. Los Líderes son abiertos y transparentes en sus comunicaciones	61%	57%

Cuidar los índices mas bajos

Cómo Interpretar Este Reporte

El reporte de Engagement por Conjunto contiene cuatro secciones que presentan los resultados relevantes necesarios para definir el plan de acción de la unidad:

• **NIVEL DE ENGAGEMENT:**

– Muestra el índice de Engagement del Conjunto, el resultado general de la Región y Cinépolis México.

• **IMPULSORES DE ENGAGEMENT**

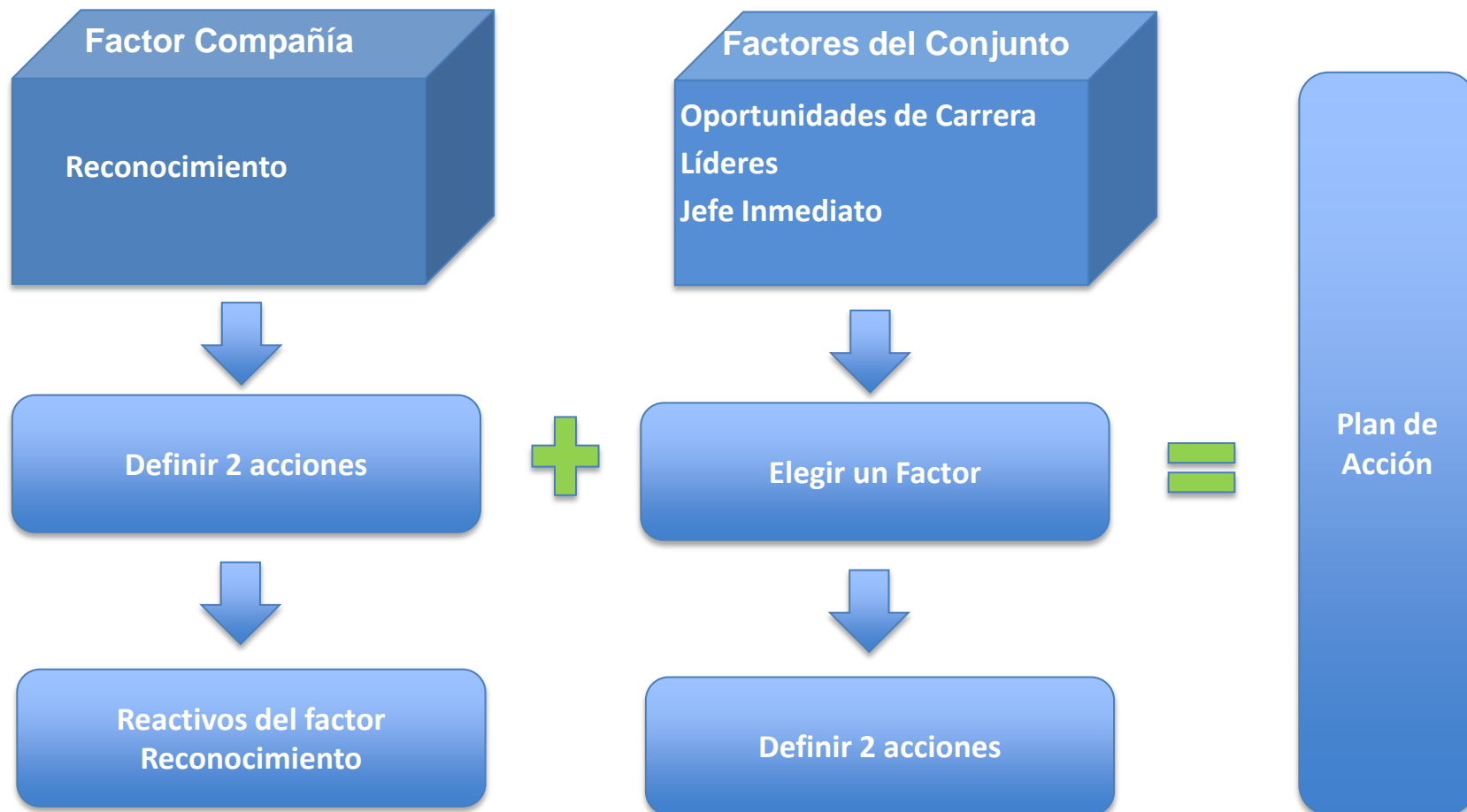
– Los **Factores para mejorar el nivel de Engagement** determinan las prácticas en las que se sugiere ejecutar un plan de acción tendiente a mejorar la percepción de los colaboradores;

– Los **Factores para mantener el nivel de Engagement** identifican las prácticas en las que sugerimos aplicar controles de mantenimiento para evitar que disminuya la percepción;

• **Los cinco índices de satisfacción más altos** identifican las prácticas mejor percibidas por los colaboradores, así como el índice de satisfacción respectivo del conjunto y Cinépolis México;


• **Los cinco índices de satisfacción más bajos** identifican las prácticas con la percepción más negativa de los colaboradores, así como el índice de satisfacción del conjunto y Cinépolis México.

Plan de acción del Conjunto 2014



- El plan de acción se enviara al área de Desarrollo Organizacional para su revisión en el mes de **abril**.
- Se debe de dar a conocer a todos los colaboradores de la dirección en la tercera semana de abril.

Principales Benchmarks para los Factores Impulsores y Amenazas para el Engagement – Cinépolis General

Factores Impulsores de Cinépolis	Índice de Satisfacción Cinépolis	 Benchmark de México
Reconocimiento	59%	45%
Líderes	66%	62%
Oportunidades de Carrera	67%	58%

Factores de Mantenimiento de Cinépolis	Índice de Satisfacción Cinépolis	Benchmark de México
Marca	84%	No disponible
Actividades de Trabajo	83%	81%
Evaluación de Desempeño	81%	66%

 Benchmark de la medición de 50 diferentes industrias en México

Reactivos Factor Reconocimiento

En Cinépolis reconocemos a las personas por sus conductas y resultados que ayudarán a que la empresa tenga éxito

Recompensamos a los empleados que se acercan a alcanzar metas difíciles tanto o más que a los empleados que alcanzan metas fáciles

Me hacen sentir como una persona valorada en Cinépolis

Mi Jefe Inmediato reconoce mis contribuciones y logros

El alto desempeño es reconocido y celebrado en Cinépolis

Recibo un reconocimiento adecuado más allá de mi remuneración) por mis contribuciones y logros

Formato Plan de Acción



Plan de Acción Compromiso Activo - Engagement 2014

RESULTADO 2013

Conjunto o área:

Responsable de darle seguimiento:

Fecha de Actualización:

Factores de Mayor Impacto Dimensión	Índice de Satisfacción	Acción	Actividades	Impacto	Acción dirigida a:	Responsables	Periodo de Ejecución	Indicador de Medición	Riesgos Potenciales	Status
Factores especificados en el reporte	Índice de satisfacción especificado en el reporte	Que vamos a hacer	Como lo vamos a hacer	Impacta en algun indicador del área o del área experta?	A quien va dirigido	Responsables de la elaboración, ejecución o seguimiento de la actividad	Fecha o fechas en las que se realizaran las actividades	Cantidad de actividades a realizar durante la vigencia del plan	Que riesgos podrian surgir para no cumplir este objetivo	% de avance de acuerdo al indicador de medición especificado
Reconocimiento Factor Compañía	59%	Acción 1								
		Acción 2								
Factor Conjunto		Acción 1								
		Acción 2								

Responsable:	Gerente del Conjunto	Apoyo	Responsable de RH
Nombre:		Nombre:	
Cargo:		Cargo:	
Fecha:		Fecha:	
Firma:		Firma:	



Reporte cumplimiento planes de acción de la r

- El Gerente Regional enviara mensualmente a la Gerencia de DO del Corporativo el % de avance de los conjuntos de la región.

Compromiso Activo



CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES AL PLAN DE ACCIÓN COMPROMISO ACTIVO 2014 CONJUNTOS

RESULTADO 2013:

Fecha de actualización:

Responsable:

Cumplimiento de actividades

No. Región	Gerente Regional	No.	Nombre del cine	Ciudad	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total	Julio	Agosto	Total	
2	Enrique Valentínez Pérez	1	C. Bella Vista	Cd. Obregón, Son.	95%									
		2	C. Centenario	Mexicali, BCN	75%									
		3	C. Centro Cívico	Mexicali, BCN	100%									
		4	C. Galerías del Valle	Mexicali, BCN	97%									
		5	C. Galerías Mall Sonora	Hermosillo, Son.	99%									
		6	C. Hermosillo	Hermosillo, Son.	94%									
		7	C. Nogales	Nogales, Son.	100%									
		8	C. Nuevo Mexicali	Mexicali, BCN	100%									
		9	C. Plaza San Pedro Mexicali	Mexicali, BCN	100%									
		10	C. San Luis Río Colorado	Sn Luis Río Colorado, Son.	100%									
		11	C. Sendero Hermosillo	Hermosillo, Son.	90%									
		12	C. VIP Galerías Mall Sonora	Hermosillo, Son.	100%									

Gracias!!!!