



Respaldo real en un mundo virtual

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE FUNCIONARIOS

VERSIÓN 4

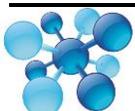
JUNIO DE 2013

INFORMACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

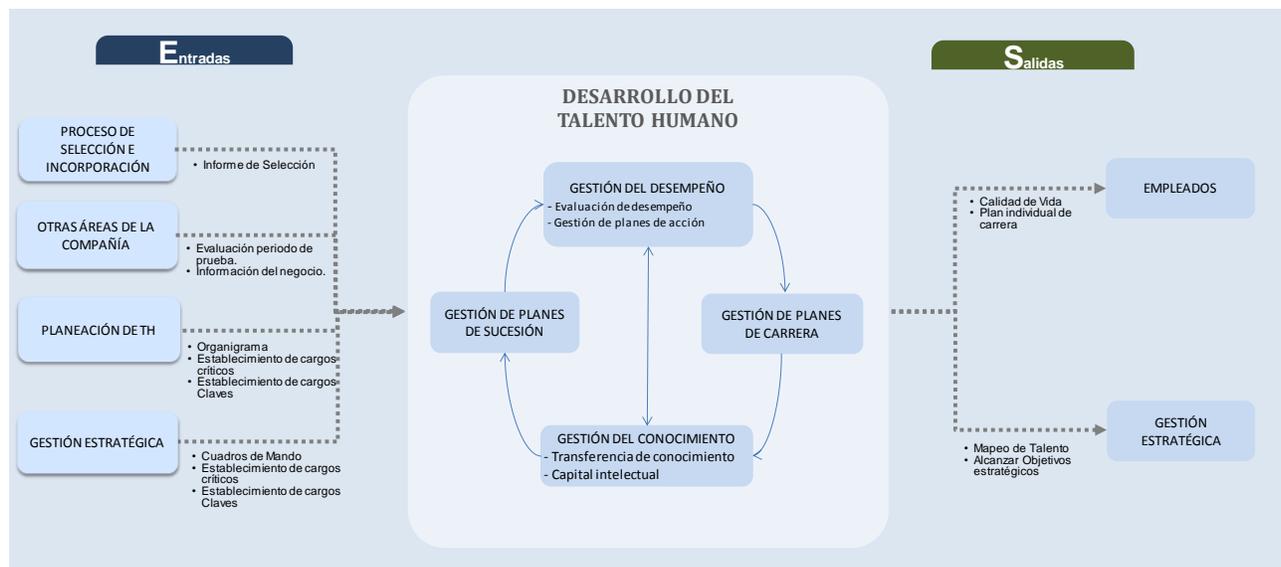
| | |
|--------------------------------|--|
| TÍTULO DEL DOCUMENTO | DESARROLLO DE FUNCIONARIOS |
| CÓDIGO DEL DOCUMENTO | THU-AF-PRO -389 |
| VERSIÓN | 1 |
| OBJETIVO | Describir las actividades necesarias para fomentar el desarrollo integral de los funcionarios de ACH Colombia. |
| ALCANCE | Este procedimiento aplica para el cumplimiento del desarrollo integral de los funcionarios de ACH Colombia. |
| DOCUMENTOS RELACIONADOS | Cuadro de Mando Personal |
| | Evaluación de Competencias |
| LISTA DE DISTRIBUCIÓN | Aplica para todos los Funcionarios de ACH Colombia. |

| | ELABORÓ | REVISÓ | APROBÓ |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|---|
| NOMBRE (S) | María Alejandra Campuzano | María Carolina Varon | Liliana Perdomo Polania |
| CARGO (S) | Analista de Talento Humano | Coordinadora de Talento Humano | Director de Talento Humano y Administración |
| FECHA | Diciembre de 2013 | Diciembre de 2013 | Diciembre de 2013 |

| CONTROL DE CAMBIOS | | |
|---------------------------|--------------|----------------------------------|
| VERSIÓN | FECHA | RAZÓN DE LA ACTUALIZACIÓN |
| | | |



1. DIAGRAMA DE FLUJO



2. DEFINICIONES

– PLAN DE CARRERA:

Es un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores que se le ofertan al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos y así ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo.

– PLAN DE SUCESIÓN

Son la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los puestos críticos de una organización. Eso supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave de gestión y dirección.

– CARGO CRÍTICO:

Son los cargos asociados a procesos altamente sensibles en términos de **continuidad operacional** y alto **costo de reemplazo**.

– CONTINUIDAD OPERACIONAL:

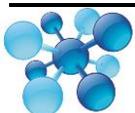
Corresponde al nivel de incidencia del cargo en resguardar, mantener y ejecutar proceso que impactan en las funciones y responsabilidades primarias de la empresa



- **COSTO DE REEMPLAZO:**
Corresponde al tiempo incurrido en encontrar personas con los perfiles requerido para ocupar el cargo y su procedencia (internos, externos), renta de mercado, el costo alternativo en relación a otros cargos de nivel equivalente, y el tiempo que demora la persona en asumir el cargo con propiedad.
- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INTEGRAL:**
Método que permite a los funcionarios medir competencias que contribuyan a mejorar los niveles de desempeño por medio de un proceso de aprendizaje y formación personal.
- **COMPETENCIAS:**
Representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas y las competencias específicas en relación al cargo, son habilidades observables en el desempeño del colaborador. Siendo la combinación entre conocimientos, habilidades y contenido del trabajo a realizar, utilizándose tres dimensiones el Saber, el saber hacer y el saber ser.

3. NORMAS Y POLÍTICAS

- La evaluación de desempeño integral es dos veces al año y se realizan seguimientos trimestrales en abril, julio, octubre, enero.
- La evaluación de desempeño integral se realizará a todos los funcionarios de ACH Colombia que hayan superado periodo de 6 meses.
- El responsable de realizar la evaluación de desempeño es el líder de cada grupo.
- La definición de los planes de desarrollo de competencias corresponde a cada funcionario apoyado por el jefe inmediato y avalado por Talento Humano.
- Los planes de carrera y de sucesión se realizarán para los cargos previamente establecidos como claves y críticos
- La definición de cargos claves y críticos la realizará Talento Humano con el apoyo de los integrantes del Comité Directivo.
- Después de presentar los resultados de las convocatorias internas, el líder definirá a cuáles de los funcionarios, que no fueron seleccionados, se les debe realizar plan de desarrollo.



4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

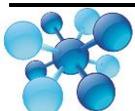
| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE | DOCUMENTO RELACIONADO |
|--|---|----------------------------|--|
| 1. Proceso de selección. | Realizar proceso de reclutamiento, pasando a la elección del candidato más idóneo para el puesto vacante, procurando aumentar la eficiencia y el desempeño del personal y de la propia compañía. | Analista de Talento Humano | Informe de selección |
| 2. Evaluación periodo de prueba. | Citación al funcionario vinculado concluidos los dos meses de periodo de prueba y realizar la evaluación de acuerdo con el establecido. | Jefe inmediato | Formato de periodo de prueba y entrenamiento al cargo. |
| 3. Evaluación integral de desempeño. | Citación del colaborador durante mínimo una hora, para realizar la evaluación integral de desempeño de acuerdo con el formato establecido. Solicitar previamente y con anticipación de al menos 2 días, la autoevaluación de indicadores y autoevaluación de competencias. Entregar a Talento Humano la copia firmada de la evaluación. | Jefe inmediato | Formato de Evaluación Integral de Desempeño Formato de firmas, evaluación de desempeño. |
| 4. Identificar las brechas de desarrollo en competencias y diagnosticar desempeño. | De acuerdo a la evaluación de desempeño y la autoevaluación de indicadores y | Analista de Talento Humano | Formato de evaluación integral de Desempeño. |



| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE | DOCUMENTO RELACIONADO |
|---|---|-----------------------------------|---|
| | <p>autoevaluación de competencias, se realiza informe identificando y registrado brechas y posibles actividades de desarrollo de competencias y desempeño.</p> | | |
| <p>5. Generar planes de acción.</p> | <p>Una vez concluida la evaluación, registrar los planes de acción para cierre de brechas encontrados durante el trimestre o dar continuidad a los planes generados en evaluaciones anteriores. Los planes de acción deben presentarse completamente diligenciados (incluidas fechas de seguimiento) a Talento Humano, en el formato establecido.</p> | <p>Colaborador</p> | <p>Formato de Planes de acción para evaluación de desempeño</p> |
| <p>6. Definición de planes de acción.</p> | <p>Se deben revisar todos los formatos entregados por los colaboradores y generar un informe por área con los comentarios y observaciones encontrados. Con el informe de planes de acción, citar individualmente a los líderes de área para retroalimentar acerca de cada uno. Si no hay modificaciones en los planes de acción, concluir el proceso y hacer seguimientos</p> | <p>Analista de Talento Humano</p> | <p>Informe consolidado de planes de acción.</p> |



| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE | DOCUMENTO RELACIONADO |
|---|---|--|--------------------------|
| | cada tres meses. | | |
| 7. Identificación de potencial | Identificar aquellas personas con capacidades latentes y habilidades para desempeñar roles de superior responsabilidad en la organización. | Jefe inmediato | Evaluación de desempeño. |
| 8. Ejecución mapeo de potencial y desempeño | Se reúne comité (jefe del área, jefe encargado del proceso y director de recurso humano) y basado en la evaluación de desempeño y evaluación por competencias se postulan los mejores colaboradores del área. Los demás candidatos que tienen el potencial se empiezan a moldear de acuerdo a las necesidades del área y de la organización. | Jefe inmediato Jefe de Talento Humano Director de Talento Humano | |
| 9. Acción de desarrollo para las personas de alto potencial | Es necesario realizar las siguientes acciones: identificar competencias requeridas, registrar, ser observado al desarrollar pruebas de evaluación, consolidar información, elaborar informe individual identificando puntos fuertes y débiles en cada competencia y dar feedback al evaluado motivándolo y acordando el plan de desarrollo adecuado para las áreas a mejorar. | Jefe inmediato Analista de Talento Humano | |



| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE | DOCUMENTO RELACIONADO |
|--|---|--|-----------------------|
| 10. Identificar los cargos claves y críticos. | Identificar cargos que se consideran que conforman los pilares de la organización y que son fundamentales para esta. De igual manera integrar los valores y la misión de la organización. | Jefe inmediato Jefe de Talento Humano | Descriptivos de cargo |
| 11. Diseño de planes de carrera para cargos claves y críticos. | Diseñar plan de carrera que forme parte del sostenimiento de los diferentes procesos internos, orientado especialmente a responder a causales que puedan provocar la salida de la persona, tener en cuenta sus motivaciones, necesidades, y expectativas y vincular a la persona a otros programas de RRHH que pueden aportar a este fin. | Jefe inmediato Analista de Talento Humano | |



5. MATRIZ RACI

| | | | | |
|-------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| MATRIZ RACI | R: Responsable | A: Accountable | C: Consultad | I: Informado |
|-------------|----------------|----------------|--------------|--------------|

| ACTIVIDADES | RESPONSABLES | | | | | | |
|--|--------------|---------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------|
| | Funcionarios | Lider Directo | Director o vicepresidente de área | ANALISTA DE TALENTO HUMANO | COORDINADOR DE TALENTO HUMANO | DIRECTOR DE TALENTO HUMANO | PRESIDENCIA |
| Proceso de selección | I | I | I | R | A | I | |
| Evaluación periodo de prueba | R | R | I | C | A | I | |
| Evaluación integral de desempeño | R | A | C | C | | | |
| Identificar las bechas de desarrollo en competencias y diagnostico de desempeño. | R | R | I | C | A | | |
| Generar planes de accion | I | I | I | R | A | | |
| Definición de planes de accion | R | A | I | I | I | | |
| Identificar potenciales | I | I | I | R | A | | |
| Ejecución mapeo de potencial y desempeño | I | R | I | R | C | | |
| Acción de desarrollo para las personas de alto desempeño | I | C | C | R | A | C | C |
| identificar los cargos claves | I | R | I | C | R | R | |
| Diseño de planes de carrera para cargos claves | I | R | I | R | A | C | |
| Diseño de planes de carrera para cargos Criticos | I | R | I | R | A | C | |

