



PROCESO DE DESARROLLO PARA ACH COLOMBIA S.A

MARÍA ALEJANDRA CAMPUZANO FAJARDO

ANA MARÍA MÉNDEZ BERNAL

ESPERANZA SÁNCHEZ BLANCO



Universidad de
La Sabana

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA

ORGANIZACIÓN

Chía, Cundinamarca

Septiembre de 2014

PROCESO DE DESARROLLO PARA ACH COLOMBIA S.A

MARÍA ALEJANDRA CAMPUZANO FAJARDO, ANA MARÍA MÉNDEZ BERNAL

ESPERANZA SÁNCHEZ BLANCO

ASESORA:

LUZ MARINA VILLEGAS GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA

ORGANIZACIÓN

Chía, Cundinamarca

Septiembre de 2014

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Chía, Cundinamarca. Agosto de 2014

TABLA DE CONTENIDO

1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2	PLANTEAMIENTO O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.3	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
2	OBJETIVOS	13
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	13
3	MARCO DE REFERENCIA	14
3.1	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	14
3.2	MARCO TEÒRICO	16
3.2.1	TEORIA DE PROCESOS: IDEAL.....	16
3.2.2	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	18
3.2.3	COMPETENCIAS.....	20
3.2.4	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	21
3.2.4	PLAN DE CARRERA.....	22
3.2.5	PLAN DE SUCESIÓN.....	24
3.3	MARCO CONCEPTUAL.....	24
4	METODOLOGÍA	26
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
4.2	MUESTRA.....	26
4.3	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	26
5	RESULTADOS	27
5.1	SIPCO DEL PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.	28
5.2	GLOSARIO DEL PROCESO.....	29
5.3	NORMAS Y POLITICAS.....	31
5.4	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	32
5.5	MATRIZ RACI	38
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
7	REFERENCIAS	40

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: SIPCO del proceso de Desarrollo del Talento Humano	27
Tabla 1 Matriz RACI.....	30
Tabla 2 Cuadro de actividades.....	36

RESUMEN

Las áreas de Recursos Humanos de las compañías actuales se encuentran en la constante búsqueda de gestionar y administrar sus procesos de una manera adecuada y eficiente, enfocada al cumplimiento de objetivos, de elevar la productividad del trabajo de conocimiento en las personas que hacen parte de la organización, y así cumplir con metas y rentabilidad proyectada.

Para ello ACH Colombia trabaja en pro de incentivar y dar seguimiento al desarrollo de cada uno de los talentos de la compañía y así lograr el buen desempeño, compromiso y sentido de pertenencia en la medida que dicho desarrollo sea equilibrado y responda tanto a las necesidades de la empresa como a las capacidades y aspiraciones de la persona.

Por otro lado, el trabajo de los líderes de la compañía es clave y fundamental, ya que permite orientar el talento al futuro profesional que le puede traer el trabajar de la mano con la misión y visión de la compañía y al mismo tiempo cumplir con las necesidades presentes y futuras de ACH Colombia S.A.

En este contexto, para ACH Colombia es importante implementar un proceso de desarrollo que sea efectivo y genere valor para la compañía, para ello se definieron y documentaron las actividades del plan de desarrollo integral para la compañía a través de la metodología **I.D.E.AL**, entendida como una herramienta que especifica, cuál es el camino que deben seguir una empresa para mejorar sus procesos, y las prácticas y requisitos a cumplir a lo largo de su camino, con el fin de fortalecer y dar continuidad al mismo. Dicha metodología es utilizada para todos los procesos de la compañía y es el lineamiento para la realización y desarrollo de la misma.

Para este estudio se realizó una investigación aplicada de tipo cualitativo, el cual dio como resultado un documento con la matriz de Responsabilidades y asignaciones (RACI) que establece la responsabilidad que cada rol debe jugar en cada actividad dada, el diagrama de flujo basado en Entradas, Salidas, Proveedores y Clientes del proceso (PEPCS), las políticas de desarrollo en la compañía, y la distribución de actividades con la aclaración del procedimiento detallado de cómo realizar el proceso general de Desarrollo.

Los planteamientos expuestos se han fundamentado en el estudio de la organización, con el objetivo de dar continuidad a los procesos de desarrollo del área de talento humano, y así lograr que las personas tengan una idea clara y unificada de las políticas de desarrollo de la compañía y de lo que se quiere en el momento de su ejecución, contribuyendo a que ACH Colombia, que es una organización en crecimiento y que cuenta con una metodología de procesos sólido, permita en un futuro mapear potenciales y constituir un área de Talento Humano como socia estratégico de la organización.

Palabras claves: Evaluación de competencias, evaluación de desempeño, proceso, políticas, plan de carrera, plan de sucesión, cargos claves, cargos críticos, metodología I.D.E.A.L y matriz RACI.

INTRODUCCIÓN

Durante el desarrollo de la vida laboral, pertenecemos a diferentes compañías, en las cuales dejamos gran parte de nuestro conocimiento, sin embargo muy pocas veces nos interesamos por conocer de manera global y específica el contexto en el cual interactuamos y pertenecemos diariamente.

El conocer dónde estamos y para dónde vamos nos brinda la oportunidad de dar pasos sólidos en la consolidación de propósitos comunes que se reflejan en el desarrollo personal de cada integrante de una organización. Actualmente las organizaciones tienen su propio sistema de gestión que contribuye al desarrollo de estrategias corporativas en cada una de las áreas de desempeño atendiendo a las exigencias del mercado, no obstante cada una de esas estrategias es asumida considerando los análisis pertinentes atendiendo a la visión del negocio.

El área de Talento Humano apoya el plan estratégico de la empresa gestionando el desarrollo de las personas y de esta forma ayuda a generar valor en la organización, pues es bien sabido que hoy en día el desarrollo de los empleados es la base fundamental en cualquier negocio ya que se convierte en el factor diferenciador frente a la competencia. Para ACH COLOMBIA la gestión por procesos es fundamental debido a que es indispensable el desarrollo de las iniciativas y sistemas de la Compañía. Incluso, desde la Planeación Estratégica uno de los objetivos de crecimiento se relaciona con alcanzar la excelencia del equipo humano ofreciendo servicios que estarán fortalecidos en procesos tales como: los de Riesgo Operativo, Seguridad de la Información, Control Interno, etc., de acuerdo con estándares y mejores prácticas para su implementación.

Sin embargo, dentro del área de Talento Humano, el proceso de desarrollo no se encuentra estandarizado ni documentado, y se focaliza únicamente en la

evaluación de desempeño, sin tomar en cuenta los siguientes pasos dentro de un plan integral de desarrollo.

Por todo lo anterior, este proyecto pretende establecer los lineamientos para generar continuidad al proceso de desarrollo, mediante la definición de políticas, asignación de responsabilidades, y diagramación del proceso para que las personas en ACH Colombia tengan criterios unificados y coherentes en el momento de su ejecución. Actualmente, las consideraciones generales de la empresa se constituyen como la única vía para lograr lo que se ha esperado, sin embargo el abrir espacios a nuevos análisis pueden evidenciar fortalezas y debilidades de la organización para actuar en pro de la mismas. Se espera que esta generación de datos constituya un conocimiento general y específico del contexto organizacional, lo cual permita brindar acciones de valor agregado que consoliden el área de talento humano como un ejemplo a seguir en el mercado.

Actualmente en la compañía ACH Colombia se realizan cuatro evaluaciones de desempeño anuales consolidándose en una evaluación final, generando un porcentaje que va amarrado al salario variable. La evaluación de desempeño es un proceso indispensable para la organización. Sin embargo el desarrollo de este necesita la cohesión con otros procesos específicos del área de talento humano para que sea exitoso el resultado.

El área de Gestión Humana debe asumir un rol de socio estratégico generando ventajas competitivas, pues si bien se reconoce la importancia de las personas dentro del sistema no se generan políticas claras relacionadas a la ejecución de los procesos que potencialicen el talento humano, alineados con los sistemas integrados de gestión transversales de toda la compañía. La evaluación de desempeño es una herramienta que permite fortalecer los procesos del recurso humano y de las personas. Por medio de la evaluación del desempeño se pueden establecer que debilidades y que fortalezas tienen los procesos en sí mismos, y

tan alienadas están las empresas con las competencias creando espacios de reconocimiento entre los colaboradores y potencializando su ejecución organizacional.

Esta Compañía actualmente enfrenta una evolución que la lleva a enfrentar a cambios con el fin de convertirse en una empresa de talla mundial, con una estructura organizacional y procesos estandarizados. Es de vital importancia adelantarse a las implicaciones tanto positivas como negativas del cambio que actualmente se enfrenta, con el fin de cumplir las expectativas de los clientes internos y no generar traumatismos en el desarrollo normal de los procesos. El nuevo modelo y metodología de acción debe ser percibido como un aliado estratégico más que un limitante. Por tanto ninguna optimización será suficiente para lograr la excelencia, todos los procesos generan cambios si así mismo cambia las expectativas del mercado.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la compañía ACH Colombia se realiza cuatro evaluaciones de desempeño anuales consolidándose en una evaluación final, generando un porcentaje que será tomado para brindar como beneficio una compensación variable, dependiendo del resultado, podrá ser de hasta 2 salarios adicionales.

De igual manera, se ha implementado dentro de la evaluación de desempeño, la evaluación por competencias, la cual ha generado un impacto dentro de las áreas y para los funcionarios y líderes debido al tiempo que se requiere para desarrollarla y al desconocimiento de los conceptos básicos de competencias y de establecimiento de planes de acción para cerrar las brechas en dichas competencias.

Sin embargo, este proceso no ha tenido la continuidad necesaria para constituirse como un proceso de desarrollo estandarizado entre los funcionarios. Esto sin mencionar que no tiene un objetivo, alcance o políticas definidas que permitan la comprensión y aceptación de una manera más accesible.

Esto implica que en los líderes de la empresa no exista un criterio unificado de cómo se debe evaluar a los funcionarios o cual es la forma más apropiada para generar desarrollo lo cual genera resistencia.

1.2 PLANTEAMIENTO O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo implementar un proceso de desarrollo que sea efectivo y genere valor para la compañía ACH Colombia?

1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con las necesidades actuales de la empresa ACH Colombia S.A se requiere definir e implementar un Proceso de Desarrollo efectivo y que genere valor para la compañía, basados en la metodología **IDEAL**.

Esto permitirá gestionar al personal de una manera idónea, atrayendo y reteniendo los mejores talentos, y aprovechando el potencial de los colaboradores para alcanzar su máximo desempeño.

Por otra parte, el documentar y estandarizar este proceso, conseguirá que el área de Talento Humano implemente mejoras basadas en buenas prácticas, y logrará alinear los criterios entre los líderes de la Compañía evitando posibles inconsistencias que puedan presentarse en el proceso actual.

Ofrecer a los empleados apoyo y **oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional**, su implementación busca satisfacer las necesidades tanto de la organización como del individuo y que ambos obtengan: la organización, el desempeño mejorado por parte de una fuerza laboral más comprometida y el empleado, una carrera más rica y desafiante.

Al tener personas desarrolladas en la empresa, ACH Colombia alcanzará los objetivos estratégicos de una manera más eficiente, prestando un mejor servicio, y convirtiéndose en una compañía sostenible y competitiva dentro el sector.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Definir y documentar las actividades de un plan de desarrollo integral para la compañía ACH Colombia a través de la metodología **I.D.E.AL**, con el fin de fortalecer y dar continuidad al mismo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÌFICOS

- Definir el objetivo y el alcance del proceso de Desarrollo de Personal
- Identificar los diferentes agentes que integran el proceso de desarrollo (Proveedores internos, Clientes internos, Entradas y Salidas).
- Delimitar los responsables del proceso y registrarlos dentro de una matriz RACI.
- Describir las actividades del Proceso
- Diseñar un modelo de desarrollo para ACH Colombia.

3 MARCO DE REFERENCIA

3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

ACH COLOMBIA es una empresa creada por entidades del sector financiero, que permite el intercambio de transacciones financieras y de información entre las entidades que la conforman. Como proveedor de tecnología, ACH COLOMBIA está encaminada a desarrollar servicios transaccionales a través de Internet y otros canales electrónicos, que generen valor para las entidades financieras y sus clientes.

Misión

Facilitar la realización de transacciones electrónicas y el intercambio de información entre las Entidades Financieras y sus clientes de una forma segura y eficiente.

Visión

Para el 2014 apoyados en la excelencia del equipo humano, nuestros servicios estarán fortalecidos y tendrán presencia internacional.

Historia

ACH COLOMBIA S.A. se creó en 1997 como una Cámara de Compensación Automatizada, resultado del interés de las entidades financieras por mejorar y ofrecer nuevos servicios a sus clientes, a través de las redes existentes en ese momento: Ascredibanco, Red Multicolor, Redeban, Servibanca y A Toda Hora, facilitando de tal forma, el proceso de creación de la compañía. Las transacciones crédito, servicio pionero de la compañía, permite que los clientes de las entidades financieras envíen a clientes de otras entidades financieras, transacciones para el pago de obligaciones y/o la transferencia de dinero. Así ACH COLOMBIA S.A. inicia una labor conjunta para mejorar los servicios financieros del país.

Productos

ACH - Servicio de Transferencias Interbancarias: Permite realizar el pago de nómina, a proveedores y terceros; así como recaudos desde una cuenta de una

entidad financiera hacia una o varias cuentas de otra entidad financiera vinculada, brindando acceso a un universo de servicios interbancarios.

SOI - Servicio Operativo de Información: Permite a los aportantes realizar la liquidación y el pago de sus aportes, a través de la planilla única (PILA) hacia las administradoras que conforman los subsistemas de seguridad social y parafiscal, todo esto hace de SOI "La red de la seguridad social".

PSE - Pagos Seguros en Línea: Permite a las empresas ofrecer a sus clientes la posibilidad de realizar pagos o compras a través de Internet, debitando los recursos de la entidad financiera del usuario y depositándolos en la cuenta de la entidad financiera definida por la empresa o comercio.

ACH Directo - Transferencias Interbancarias en Tiempo Real: Permite realizar transferencias entre cuentas de diferentes Entidades Financieras en tiempo real, de manera segura y sin restricción de horarios.

PSE Hosting - Gestión Integral para Pagos en Línea: Alojamiento web propio y certificado con todas las ventajas y respaldo de ACH COLOMBIA a través de PSE Hosting.

Procesos en ACH

Respecto a los procesos desde la metodología IDEAL, ACH COLOMBIA ha identificado sus procesos, los cuales se representaron en el Mapa de procesos, en el cual se representa también la interacción de ACH Colombia con su entorno, de tal manera que los clientes y partes interesadas presentan sus necesidades y solicitudes y al interior de la compañía se realizan los procesos necesarios para convertir esas necesidades en servicios que son ofrecidos para satisfacer al cliente.

Los macro-procesos de ACH se dividen en 4 tipos:

Direccionales: son aquellos que imparten lineamientos y políticas organizacionales. Los procesos de este tipo son la Gestión Estratégica y Gestión del Riesgo y Seguridad

Del negocio: se caracterizan por estar directamente relacionados con la razón de ser de la compañía, es decir, son aquellos necesarios para prestar el servicio. Los procesos de este tipo son: Desarrollo, Mercadeo, Ventas, Operaciones, Servicio al Cliente y Gestión de Tecnología.

Soporte: facilitan la ejecución de otros procesos, poniendo a disposición recursos y desarrollando actividades de apoyo. Los procesos de soporte son: Gestión del Talento Humano, Gestión Administrativa, Gestión Legal, Gestión Financiera, Gestión de Procesos y Gestión de Proyectos.

Evaluación: son los encargados de realizar evaluaciones objetivas a los demás procesos, lo cual implica que deben ser totalmente independientes.

Además, para la gestión de cada proceso en ACH COLOMBIA se deben aplicar dos principios: Control Interno, enfocado a que se tenga un autocontrol en las actividades de cada proceso y el Mejoramiento, que implica que los procesos no permanezcan estáticos sino que mejoren permanentemente.

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 TEORIA DE PROCESOS: IDEAL

Debido al constante crecimiento del entorno global en los últimos años, se ha hecho necesario que las empresas desarrollen sistemas persistentes y adaptables a través del tiempo.

Por esta razón, las organizaciones con una visión clara de direccionamiento estratégico, tienen una tendencia marcada a documentar y establecer políticas y procedimientos para todos sus procesos internos.

Basados en lo anterior se puede decir que un **proceso** es un conjunto de actividades o etapas sucesivas que transforman elementos de entrada en resultados encaminados a la consecución de un objetivo. Y así mismo la **Gestión**

por procesos está enfocada en conocer y gestionar las relaciones entre diferentes procesos, logrando que todos trabajen en objetivos comunes y al final, el cliente quede satisfecho con el servicio y/o producto entregado.¹

Por otra parte, para el establecimiento claro de procedimientos es necesario definir políticas, las cuales son entendidas como declaraciones de acción que implementan la filosofía corporativa expresada en la misión para alcanzar la visión de la compañía. Una forma es expresar las políticas corporativas como líneas de acción, a las cuales se pueden asignar objetivos reconocibles y realizables. Según la definición de Giuzi (1987) “las políticas son guías orientadas de acción administrativa para el logro de las metas y los objetivos establecidos por la administración”².

Para facilitarle a los dueños y equipos de los procesos el cumplimiento de sus responsabilidades y el mejoramiento de sus procesos, se establece una metodología **IDEAL** la cual es una herramienta que especifica ~~cuál es~~ el camino que deben seguir para mejorar sus procesos y las prácticas y requisitos a cumplir a lo largo de este camino.

La metodología **IDEAL** consta de las siguientes etapas (1):

Iniciar: en esta etapa el dueño y el equipo del proceso deben conocer la metodología, entender el concepto de la gestión por procesos, involucrarse y comprometerse con el mejoramiento de su proceso. En esta etapa el proceso no existe, se está diseñando o se ejecuta de manera empírica.

Definir: En esta etapa se definen y se estructuran los lineamientos, políticas y el plan del proceso, que interviene con la planeación estratégica de la compañía, el diseño, documentación y la divulgación del diseñado a las partes interesadas.

Ejecutar: en esta etapa inicia su ejecución o si se está ejecutando empieza a incorporar los elementos definidos en los lineamientos y la planeación.

¹ SOFTWARE ENGINEERING PROCESS MANAGEMENT PROGRAM. CMMI® for services, version 1.3 CMMI-SVC, V 1.3. Hanscom AFB: Noviembre 2010. CMU/SEI-2010-TR-034 ESC-TR-2010-034

² ROJAS LÓPEZ, Miguel D, CORREA ESPINAL, Alexander y GUTIÉRREZ ROA, Fabiana. Sistemas de control de gestión. Colombia: 2012. 335p. ISBN: 978-958-8675-88-6.

Aprender: el dueño y el equipo ya conocen y han aprendido de su proceso, lo que les permite iniciar su mejora, desarrollar sus competencias, medirlo y permitir que terceras partes realicen evaluaciones objetivas. En esta etapa se incorpora en su totalidad los elementos definidos en los lineamientos y la planeación.

Lograr mejoras: se implementan mejoras que inicialmente se evidencian por percepción o cualitativamente, luego es posible que el dueño y equipo puedan cuantificar los beneficios del mejoramiento.³

3.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas en sus empleados. Por ello, la importancia que las empresas deban adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias al fin de alcanzar los objetivos y las metas de la organización.

Cada organización empieza a buscar un Desarrollo Humano, con el ánimo de mejorar el nivel personal del trabajador como del producto prestado, se orienta en él una nueva proyección buscando así una eficiencia y eficacia en su entorno, de esta manera nace la medición o evaluación del desempeño, donde actualmente, las organizaciones las crean y las siguen rigurosamente, con el fin de alcanzar con éxito los objetivos y las metas de la organización.

En primera medida, la evaluación de desempeño es una de las herramientas principales para mejorar el crecimiento, productividad y desarrollo de los empleados. Esta técnica compara el desempeño de las personas y evalúa sus posibilidades de crecimiento. Sin embargo el desarrollo de este necesita la

³ MCFEELEY, Bob. IDEAL a user's guide for software process improvement. Software Engineering Institute. Hanscom AFB: Febrero 1996.

cohesión entre otros procesos específicos del área de talento humano para que sean exitosos los resultados.⁴

Otra definición de Evaluación del Desempeño hace referencia al análisis de puntos fuertes y débiles de cualquier cargo, es una evaluación enriquecedora que recurre a detalles del desempeño específico de los colaboradores de la organización.⁵

Ya específicamente la evaluación del desempeño por competencias se define como la evaluación que tiene como finalidad detectar el nivel de competencias de los trabajadores de una determinada empresa desde las competencias individuales, los saberes técnicos de la empresa y la cultura de dirección.⁶

Anteriormente los objetivos en la evaluación del desempeño eran esencialmente comparar a unos individuos con otros, en la actualidad, las puntuaciones sobre las competencias tiene ante todo dos objetivos: *la realización y el desarrollo del potencial individual*,⁷

Aunque los fines principales de evaluaciones del desempeño tienden a ir enfocados a tomar decisiones de promoción y remuneración, se considera más valioso en otro aspectos como la retroalimentación del desempeño la cual, genera conductas proactivas en el colaborador al conocer secuencialmente que espera su jefe de su trabajo, que aspectos está cumpliendo y cuales debe cambiar para mejorar su desempeño.⁸

De la misma manera, la evaluación del desempeño permite tener conocimiento acerca de las insatisfacciones y satisfacciones de sus colaboradores, lo que también puede generar cambios positivos dentro de su ambiente para que estas insatisfacciones sean modificadas y el colaborador obtenga estabilidad. Es muy

⁴ CAPUANO, Andrea M. Evaluación de desempeño por competencias. En: reladyc [online], noviembre 2004, Vol. 7, número 07. Disponible en: https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/s/?view=att&th=143a36eea149a044&attid=0.1&disp=attd&realattid=f_h7qytrnb0&safe=1&zw&saduie=AG9B_P_YVNVIN70W2RAUW1UEyG-A&sadet=1390294283470&sads=R5BBhMYj8Xly19HKJbp_JPybtQQ&sadssc=1

⁵ LUSTHAUS, C., ADRIEN, M. H., ANDERSON, G., CARDEN, F., & MONTALVAN, G. P. Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño. Canadá: 2002. Banco interamericano de desarrollo.

⁶ ZARATE AMAYO, J. Proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias en una. Lima, Perú: Noviembre de 2008

⁷ ZARATE AMAYO, J. Proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias en una. Lima, Perú: Noviembre de 2008

⁸ ALLES, M. A. Conciliar Vida Profesional y personal. Buenos Aires: Granica. 2010.

común encontrar que los colaboradores no tienen un rumbo claro, lo que ocasiona que el trabajo operativo tienda a ser desgastante e insatisfactorio.⁹

3.2.3 COMPETENCIAS

Las 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.¹⁰

Asimismo, las competencias técnicas hacen referencia a aquellos comportamientos que involucran conocimiento, ya que certifican que conoce los aplicativos para desempeñar el cargo, según Martha Alles, las competencias técnicas hacen referencia a los conocimientos en los aplicativos como manejo de costos, elaboración de plantillas, ordenes de gastos y compras. Estas competencias tienen relación con áreas específicas dentro de la organización como lo son tesorería, contabilidad, contraloría, cartera, logística, cadena de abastecimiento, las otras competencias son conductuales las cuales tienden a ser específicas de acuerdo al cargo a desempeñar.¹¹

De otro lado, como todos los procedimientos es necesario definir unos pasos a seguir ya que dan claridad acerca del desarrollo del plan. Los pasos específicos están constituidos, primero por definir el puesto: el colaborador que será evaluado debe tener conocimiento de las responsabilidades de su cargo y aquellos criterios que se van a tener en cuenta en el desempeño del puesto, por consiguiente se constituye un entrenamiento en el cargo y posterior la evaluación del desempeño, la cual estará fundamentada por competencias. De acuerdo con los resultados

⁹ ALLES, M. A. Desempeño por competencias, Evaluación 360. Buenos Aires: Granica, 2005.

¹⁰ CEJAS, M. La Formación por competencias: Una visión. 11 de Noviembre de 2005

¹¹ ALLES, M. A.. Diccionario de comportamientos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica. 2005

obtenidos se realizará un entrenamiento específico con base en las debilidades encontradas.¹²

Es por esto, que hay que tener claridad en cada uno de los procedimientos y el desarrollo de los instrumentos. Para la evaluación de desempeño, se debe especificar la fecha de inicio, fecha de revisiones parciales y firmas de personas involucradas, de igual manera fijar objetivos al inicio del periodo de evaluación y analizar los resultados de forma cuantitativa, esta parte es fundamental ya que se podrán realizar indicadores partiendo de información objetiva y estandarizada.¹³

3.2.4 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

La evaluación por competencias es un proceso de recogida de evidencias y de formulación de valoraciones sobre la medida y la naturaleza del progreso de la persona, según unos resultados de aprendizaje esperados. Estas competencias están compuestas por un conjunto de estructuras de conocimiento, así como habilidades cognitivas, interactivas y afectivas, actitudes y valores, que son necesarias para la ejecución de tareas, la solución de problemas y un desempeño eficaz en una determinada profesión, organización, posición o rol.¹⁴ La evaluación necesita ser considerada como un proceso de recogida de evidencias (a través de actividades de aprendizaje) y de formulación de valoraciones sobre la medida y la naturaleza del progreso del colaborador.

Por otra parte, los constantes cambios que se producen en las organizaciones y en especial en el capital humano llevan a que las empresas se adapten y se anticipen, planeando estrategias enfocadas al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. Para ello es importante gestionar su recurso humano basado en competencias. Entendido como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente

¹² ALLES, M. A. Conciliar Vida Profesional y personal. Buenos Aires: Granica. 2010

¹³ ALLES, M. A. Desempeño por competencias, Evaluación 360. Buenos Aires: Granica, 2005.

¹⁴ WESELLNK, R. y otros. Competence – Base Education. Documento presentado por la European Research Network in vocational education an training. Universidad de Hamburgo. 2003. Disponible en: <http://edepot.wur.nl/34925>

para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas. Por tal razón, la motivación que se proporcione a cada persona influiría en el óptimo desarrollo de sus competencias.¹⁵

La evaluación debe tener un sistema válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros y se deben medir y proporcionar retroalimentación a los empleados y al área de personal.¹⁶

En conclusión, La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. Las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal y además la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo.¹⁷

3.2.4 PLAN DE CARRERA

El plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de las persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos. El mejor enfoque de plan de carrera combina un análisis de los puestos de trabajo, en términos de tareas y en términos de conductas organizativas necesarias para un desempeño superior.¹⁸

De acuerdo con Casares y Siliceo (1995),¹⁹ “la planeación de carrera se define como un subsistema de la administración de personal que pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una

¹⁵ CAMPUANO, A. M. Evaluación de desempeño por competencias. 2004.

¹⁶ CAMPUANO, A. M. Evaluación de desempeño por competencias. 2004.

¹⁷ GIL, f. J. La evaluación de competencias laborales. España. 2007

¹⁸ CASARES, D. & SILICEO, A. Planeación de Vida y Carrera. Limusa, México. 1995.

¹⁹ CASARES, D. & SILICEO, A. Planeación de Vida y Carrera. Limusa, México. 1995.

carrera común. Estos autores señalan que las organizaciones deberán enfocar este proceso como un instrumento cuya filosofía sea hacer que los individuos crezcan junto con la empresa en la que trabajan, considerando tanto las necesidades de los trabajadores como las de la organización, y conjuntándolas para el logro de metas comunes”.

Burack (1996)²⁰ “la concibe como el proceso por medio del cual los empleados reciben apoyo en la planeación y desarrollo de sus carreras individuales, con base en su potencial y desempeño”.

Martínez (1996)²¹ “destaca que el plan de carrera deberá ser diseñado acorde a las necesidades específicas y características particulares de una determinada organización; por lo cual, el diseñar un modelo apropiado para cada empresa se considera estratégico, ya que con ello se facilita el establecimiento e incorporación de los procesos de capacitación del talento humano”.

De igual forma, el nivel de desempeño del personal de las empresas resulta ser un factor importante para la implementación de la planeación de carrera organizacional, ya que un alto rendimiento del personal constituye un factor relevante para la obtención de una promoción laboral, debido a que en las instituciones se maneja alguna forma de ascensos o compensaciones ligadas con el desempeño (Liedo, 2001).²²

Es importante mencionar que los planes de carrera son un proceso personalizado, individual y para cargos claves de la compañía. Si bien se pueden hacer para todos, en la realidad se realizan para los cargos con más impacto en la compañía por sus costos. La Dirección es la que debe decidir cuáles serán considerados puestos clave o de alto riesgo, es decir aquellos necesarios para que la Organización funcione con normalidad y así mismo definirá quiénes son las personas con alto potencial, que entran en el plan de carreras. Cada año se irá ampliando estos universos hasta contar con dos personas preparadas para ocupar

²⁰ BURACK, D. & SILICIO, A. Planeación de vida y carrera. Limusa, Mexico: 1995.

²¹ MARTINEZ, N. Propuesta de un Modelo de Desarrollo de Carrera para una Organización Diversificada En: Revista del Instituto Universitario de la Educación [online], septiembre 1996

²² LIEDO, M. T. Un Estudio Exploratorio sobre la Administración de Recursos Humanos en Empresas Mexicanas Grandes.

el puesto considerado clave o de alto riesgo. En un segundo momento se aplicará al personal normal y especialmente al personal problemático.

3.2.5 PLAN DE SUCESIÓN

Según Wilkerson (2008)²³ los planes de sucesión son: “la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los puestos críticos de una organización”. Es potencializar las capacidades de las personas que pueden obtener posiciones claves en la compañía. Los planes de sucesión “son un proceso dinámico, basado en un mapa de competencias y se centran en el potencial, asumiendo que por su talento hay personas que pueden quemar etapas”, los planes de carrera están integrados y alineados con el plan de sucesión. Los objetivos de los planes de sucesión son:

- Garantizar la continuidad ordenada en las funciones críticas
- Generar sentimiento de pertenencia
- Retención de talentos
- Definir un perfil de talento alineado con la estrategia
- Facilitar una cultura de la transparencia y la comunicación de habilidades
- Integrar diferentes herramientas de RH en un marco global

3.3 MARCO CONCEPTUAL

Cargo Crítico: Son los cargos asociados a procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de remplazo.

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

2001.

²³ WILQUERSON, BRIAN. Unidades de conocimiento - Plan de sucesión. En: Fundación per a la motivación de los recursos humanos [online], abril 2008. Disponible en: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf.

entre conocimientos, habilidades y contenido del trabajo a realizar, utilizándose tres dimensiones el saber, el saber hacer y el saber ser.

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..

Cuadro de mando: Es una síntesis de la descripción del cargo junto con los indicadores estratégicos los cuales se trabajan con una herramienta con el Balance Score Card donde se registran las expectativas de resultados de la organización.

Evaluación de Desempeño Integral: Método que permite a los funcionarios adquirir competencias que contribuyan a mejorar los niveles de desempeño por medio de un proceso de aprendizaje y formación personal

Plan de Carrera: Es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de las persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionale la oportunidad de desarrollar las competencias necesidad para puestos más altos.

Plan de Sucesión: Método que permite a los funcionarios adquirir competencias que contribuyan a mejorar los niveles de desempeño por medio de un proceso de aprendizaje y formación personal.

Puestos clave o de alto riesgo: Son los puestos de trabajo más importantes para que la Organización funcione con normalidad. Los puestos clave deben ser definidos por la Dirección.

4 METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se enmarca en una investigación aplicada de tipo cualitativo, el cual tendrá como resultado un documento con la metodología para el establecimiento de un modelo Proceso de Desarrollo en ACH Colombia.

4.2 MUESTRA

ACH Colombia cuenta con 130 empleados distribuidos en una estructura jerárquica de cargos operativos, tácticos y estratégicos (Analistas, Coordinadores y Directores), esta Investigación logró acceder a todas las áreas de la compañía, con una muestra representativa del 57% de la población.

Los datos para esta investigación se recolectaron mediante grupos focales, a una muestra de 75 personas de todos los cargos de la compañía. Dicha muestra fue de tipo sistemática, aprovechando las reuniones de grupos primarios ya establecidos en la organización.

4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. Iniciar: Se recolecto información mediante análisis de documentos antecedentes como el esquema de Competencias Organizacionales, Balance Score Card y Cuadros de mando funcionales existente en la Compañía.

Grupos Focales: cada reunión se desarrolló en una hora y media, en donde se realizaron preguntas abiertas y generales acerca del nivel de conocimiento del proceso de desarrollo y los principales aspectos de mejora del mismo.

Luego de dos meses de recolección de datos, se logró establecer un diagnóstico de las mejoras necesarias en el proceso de desarrollo.

2. Diseñar: para evaluar el grado de validez en la estandarización del Proceso de Desarrollo, se utilizó un método de Evaluación /Panel de Expertos, que evaluaron y aprobaron la construcción de las políticas, matrices y cuadros generales del proceso.

Éste panel se conformó por la Coordinadora de Talento Humano, la Directora de Talento Humano, y el Coordinador de Procesos el Vicepresidente de Operaciones y el Presidente de la Compañía.

Basados en los constructos específicos definidos en esta investigación, lograron llegar a acuerdos que se aterrizaron a través de una matriz RACI, consiguiendo identificar y validar que el modelo de desarrollo propuesto, pudiera medir correctamente las competencias organizacionales y garantizar una estandarización del procedimiento basado en las políticas preestablecidas en la empresa.

5 RESULTADOS

El resultado de la revisión del proceso de Desarrollo de ACH Colombia, es un documento que especifica las prácticas y requisitos a cumplir para obtener un mejoramiento continuo a través de la metodología IDEAL. Dicho documentos está constituido por una matriz de Responsabilidades y Asignaciones (RACI), un diagrama de flujo (PEPCS) el cual representa los datos requeridos para dar inicio al proceso y sus respectivos proveedores (entrada); así como los resultados obtenidos para los clientes (Salida). Por otra parte, en este documento se encuentra las políticas de desarrollo en la compañía, y la distribución de actividades con la aclaración del procedimiento detallado de cómo realizar el proceso general de Desarrollo.

5.1 SIPCO DEL PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.

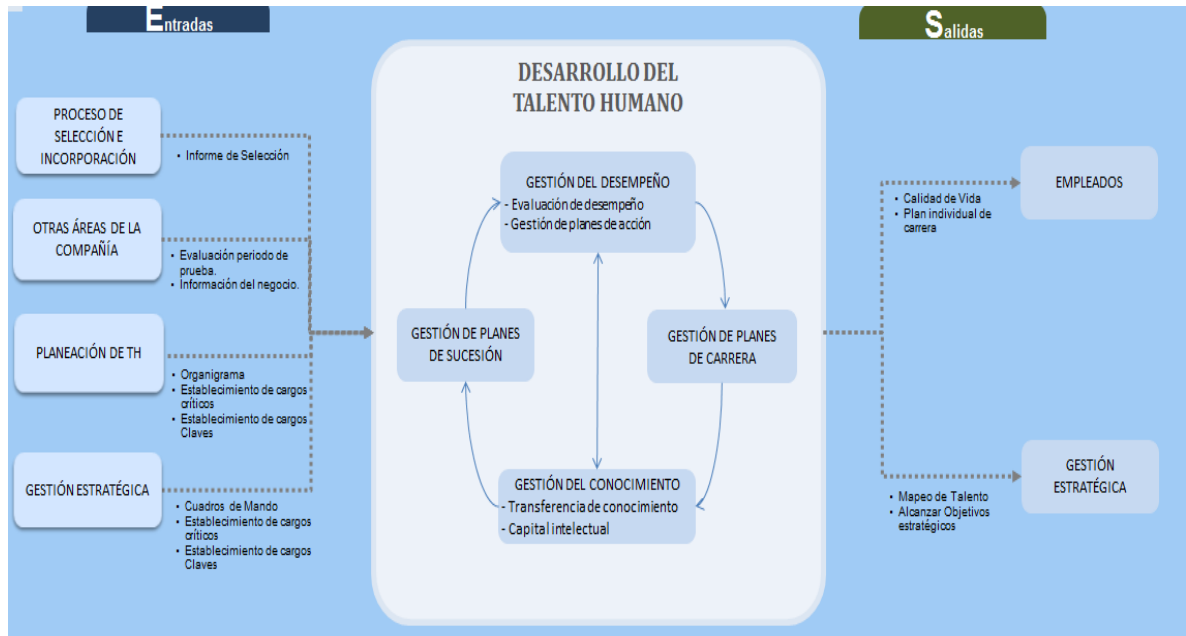
En el Diagrama 1 se representa el esquema de entradas, salidas, proveedores y clientes del modelo de desarrollo propuesto.

En él se muestra que las entradas principales, surgen de cuatro elementos indispensables para dar inicio a todo el ciclo de desarrollo de la siguiente forma:

- El informe de selección es una salida del proceso general de selección e incorporación. En este se presentan las principales competencias a desarrollar del nuevo empleado y las posibles brechas identificadas específicamente.
- Las diferentes áreas de la compañía aportan la información del negocio, desde el cual se podrán generar los posibles planes de carrera y las necesidades de capacitación y entrenamiento, que al final implicarán un so definido de transferencia de conocimiento inter áreas.
- La planeación del Talento Humano así como la Gestión Estratégica del negocio contribuyen a la definición del organigrama y al establecimiento de cargos claves y críticos, los cuales son indispensables para el desarrollo de los planes de sucesión y de carrera dentro de una organización.

En el centro del cuadro encontramos como tal la estructura general del proceso de desarrollo, y se evidencia un movimiento circular entre los cuatro grandes elementos del proceso: Evaluación de desempeño, Plan de carrera, plan de sucesión y transferencia de conocimiento. Estos cuatro elementos se conjugan para indicar una sincronía que al final producirá como salida, el mapeo estratégico de talentos y el desarrollo de planes de bienestar específicos para cada empleado, de acuerdo con sus necesidades, motivadores y específicamente desempeño frente al negocio.

Figura 1 SIPCO del Proceso Desarrollo del Talento Humano.



5.2 GLOSARIO DEL PROCESO

- Plan de carrera:

Son la ubicación de las persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados que proporcionan la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

- 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 remplazo.

- **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.

5.3 NORMAS Y POLITICAS

- 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.

5.4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Tabla 2 Cuadro 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.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO RELACIONADO
3. Evaluación integral de desempeño.	<p>Citación del colaborador durante mínimo una hora, para realizar la evaluación integral de desempeño de acuerdo con el formato establecido.</p> <p>Solicitar previamente y con anticipación de al menos 2 días, la autoevaluación de indicadores y autoevaluación de competencias.</p> <p>Entregar a Talento Humano la copia firmada de la evaluación.</p>	Jefe inmediato	Formato de Evaluación Integral de Desempeño Formato de firmas, evaluación de desempeño.
4. Identificación las brechas de desarrollo en competencias y diagnosticar desempeño.	<p>De acuerdo a la evaluación de desempeño y la autoevaluación de indicadores y autoevaluación de competencias, se realiza informe identificando y</p>	Analista de Talento Humano	Formato de Evaluación Integral de Desempeño,

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO RELACIONADO
	registrando brechas y posibles actividades de desarrollo de competencias y desempeño.		
5. Generación planes de acción.	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.	Colaborador	Formato de Planes de acción para evaluación de desempeño
6. Definición de planes de acción.	Se deben revisar todos los formatos entregados por los colaboradores y generar un informe por área con los comentarios y	Analista de Talento Humano	Informe consolidado de planes de acción.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO RELACIONADO
	<p>observaciones encontrados.</p> <p>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 cada tres meses.</p>		
7. Identificación de potencial	<p>Identificar aquellas personas con capacidades latentes y habilidades para desempeñar roles de superior responsabilidad en la organización.</p>	Jefe inmediato	Evaluación de desempeño
8. Ejecución mapeo de potencial y desempeño	<p>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</p>	<p>Jefe inmediato Jefe de Talento Humano Director de Talento Humano</p>	<p>Evaluación de desempeño y Evaluación por competencias</p>

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO RELACIONADO
	<p>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.</p>		
<p>9. Acción de desarrollo para las personas de alto potencial.</p>	<p>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.</p>	<p>Jefe inmediato Analista de Talento Humano</p>	

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 específicamente 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	

5.5 MATRIZ RACI

Tabla 1 Matriz RACI

ACTIVIDADES	RESPONSABLES						
	Funcionarios	Lider Directo	Director o vicpresidente 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 Críticos	I	R	I	R	A	C	

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ACH Colombia es una organización en crecimiento y cuenta con una metodología apropiada para establecer procesos de desarrollo avanzados que permitan en un futuro mapear potenciales y constituir un área de Talento Humano como socia estratégico de la organización.
- Después de realizar la fase 1 y 2 de la metodología IDEAL para el proceso de Desarrollo, se recomienda dar continuidad con las fases 3, 4 y 5 de dicha metodología.
- Continuar con el mejoramiento de la evaluación Integral de Desempeño, para clarificar las calificaciones y poder gestionar el mapeo de potencial con una mayor claridad.
- Divulgar de manera directa las políticas y procedimientos de desarrollo como fundamento para orientar a una organización ACH hacia el logro de sus objetivos.
- Concientizar a líderes y colaboradores acerca de la importancia de los planes de entrenamiento y evaluaciones de desempeño a través de acompañamiento y seguimiento por parte de Talento Humano.
- Integrar los procesos de entrenamiento y evaluación del desempeño en relación a los cargos.
- Continuar con el establecimiento de planes de carrera y de sucesión iniciando con los cargos claves y críticos de la Compañía.
- Seguir identificando las competencias como parte del proceso de retroalimentación de los colaboradores de ACH para alcanzar su máximo desempeño.
- Metodología específica para los planes de entrenamiento y evaluaciones de desempeño, que pueden ser replicados.
- Establecer un plan de formación y capacitación que gestione el conocimiento.

7 REFERENCIAS

- ALLES, M. A.. Diccionario de comportamientos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica. 2005.
- ALLES, M. A. Desempeño por competencias, Evaluación 360. Buenos Aires: Granica, 2005.
- ALLES, M. A. Conciliar Vida Profesional y personal. Buenos Aires: Granica. 2010.
- BURACK, D. & SILICIO, A. Planeación de vida y carrera. Limusa, México: 1995.
- CAPUANO, Andrea M. Evaluación de desempeño por competencias. En: reladyc [online], noviembre 2004, Vol. 7, número 07. Disponible en: https://mailattachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/s/?view=att&th=143a36eea149a044&attid=0.1&disp=attd&realattid=f_h7qytrnb0&safe=1&zw&saduie=AG9B_P_YVNVIN70W2RAUW1UEyG-A&sadet=1390294283470&sads=R5BBhMYj8Xly19HKJbp_JPybtQQ&sadssc=1
- CEJAS, M. La Formación por competencias: Una visión. 11 de Noviembre de 2005.
- GIL, J. La Evaluación de competencias. Universidad Nacional de Educación. Educación XXI, num. 10, pp 83-106, España 2007
- LUSTHAUS, C., ADRIEN, M. H., ANDERSON, G., CARDEN, F., & MONTALVAN, G. P. Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño. Canadá: 2002. Banco interamericano de desarrollo.
- MARTINEZ, N. Propuesta de un Modelo de Desarrollo de Carrera para una Organización Diversificada En: Revista del Instituto Universitario de la Educación [online], septiembre 1996.
- MC FEELEY, Bob. IDEAL a user's guide for software process improvement. Software Engineering Institute. Hanscom AFB: Febrero 1996.
- ROJAS LÓPEZ, Miguel D, CORREA ESPINAL, Alexander y GUTIÉRREZ ROA, Fabiana. Sistemas de control de gestión. Colombia: 2012. 335p. ISBN: 978-958-8675-88-6.

SOFTWARE ENGINEERING PROCESS MANAGEMENT PROGRAM. CMMI® for services, version 1.3 CMMI-SVC, V 1.3. Hanscom AFB: Noviembre 2010. CMU/SEI-2010-TR-034 ESC-TR-2010-034

WESSELLNK,R. y otros. Competence – Base Education. Documento presentado por la European Research Network in vocational education an training. Universidad de Hamburgo. 2003. Disponible en: <http://edepot.wur.nl/34925>

WILQUERSON, BRIAN. Unidades de conocimiento - Plan de sucesión. En: Fundación per a la motivación de los recursos humanos [online], abril 2008. Disponible en: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf

ZARATE AMAYO, J. Proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias en una. Lima, Perú: Noviembre de 2008.