



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ASEGURAR EL CRECIMIENTO GLOBAL A TRAVÉS DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE
HABILIDADES DE LIDERAZGO EN PUESTOS CLAVES EN EL
SECTOR AEROPORTUARIO**

**PRESENTADA POR
ROSA MARÍA ALBURQUEQUE GIL**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2018

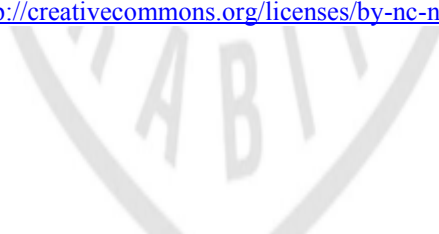


CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>





USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y RECURSOS HUMANOS

PLAN DE MEJORA PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

**“ASEGURAR EL CRECIMIENTO GLOBAL A TRAVES DE LA
IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE
HABILIDADES DE LIDERAZGO EN PUESTOS CLAVES EN EL SECTOR
AEROPORTUARIO”**

Presentado por:

Bachiller: ROSA MARIA ALBURQUEQUE GIL

**Para optar el título profesional de licenciada en Gestión de Recursos
Humanos**

Lima-Perú

2018

ÍNDICE

CAPÍTULO I: ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD

11	Datos básicos de la entidad.....	8
1.1.1	Razón social de la empresa.....	8
1.1.2	Antecedentes históricos relevantes	8
1.1.3	N° de Ruc.....	9
1.1.4	Ubicación.....	9
1.1.5	Tamaño y Tipo de empresa	9
1.1.6	Atividad económica que desarrolla	9
1.1.7	Sector al cual pertenece.....	9
1.1.8	Campo de acción.....	9
1.1.9	Otros que considere importantes	9
1.2	La Organización y Administración de la entidad	9
1.2.1	Estructura Orgánica de las principales áreas	10
1.2.2	Organigrama y principales funciones	9
1.2.3	Cuadro Estadístico de Personal	11
1.2.4	Principales Políticas y procedimientos de Personal	12
1.3	Líneas estratégicas de la entidad	12
1.3.1	Misión.....	12
1.3.2	Visión	12
1.3.3	Valores institucionales.....	12
1.3.4	Objetivos Estratégicos.....	13
1.3.5	Ventajas competitivas	14
1.3.6	Estrategias	14
1.3.7	Análisis FODA.....	15

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

2.1 Marco Teórico	17
2.2 Marco Normativo.....	26
2.3 Nuevas tendencias en la gestión de Personas	26
2.4 Fundamento de la estrategia de mejora	30

CAPÍTULO III: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 Planteamiento del Problema	32
3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal	32
3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema	33
3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema	45
3.4.1 Perfiles de puestos claves desactualizados	45
3.4.2 Inexistencia del programa de evaluación del desempeño	46
3.4.3 Choque cultural en la implementación de nuevos proyectos	46
3.4.4 Competencias blandas desarrolladas en los líderes de puestos Claves	46
3.4.5 Carencia en la gestión de talento	47
3.5 Efectos o consecuencias del problema.....	47
3.5.1 Implementación de los nuevos negocios con ineficiencias en tiempo, costo y nivel de servicio	48
3.5.2 Rotación de Personal por incumplimiento de proyectos	48
3.5.3 Desalineamiento con los objetivos y liderazgo de la empresa.....	49
3.5.4 Reprocesos en las operaciones por implementación ineficiente	49
3.5.5 Desconfianza organizacional sobre la gestión de talento	49
3.5.6 Árbol de problemas	50

CAPÍTULO IV: FINALIDAD DEL PLAN

4.1 Planteamiento del Plan	51
4.2 Alcances de la aplicación del plan	64
4.3 Objetivos	64
4.3.1 Objetivo principal.....	64
4.3.2 Objetivos específicos	64
4.4 Árbol de Objetivos.....	65

CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 Factores claves para la implementación del plan	66
5.1.1 Involucramiento de las personas.....	66
5.1.2 Elección de los mensajes.....	66
5.1.3 Comunicación.....	67
5.1.4 Plan de implantación	69
5.1.5 Gestión del cambio.....	71
5.1.6 Incentivos	71
5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégico	73

6. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

6.1 Indicadores de gestión para la implementación del plan	75
6.2 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades..	75
6.3 Planteamiento y presentación de la propuesta	76
6.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt	78

7. RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores	
Cuantitativos.....	79
7.2 Mecanismos de control y medición del cambio.....	79

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones 80

8.2 Recomendaciones 81

9. FUENTES DE INFORMACION 81

9.1 Bibliográficas..... 81

9.2 Hemerograficas..... 82

9.3 Digitales 82

Anexos

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resumen grafico de la historia de la empresa 8

Figura 2: Organigrama de la empresa 10

Figura 3: Valores institucionales 13

Figura 4: Objetivos estratégicos..... 13

Figura 5: Ventajas

competitivas

.....

14

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente estudio es dar a conocer el plan de mejora de la gestión de los recursos humanos, orientados a fortalecer el desarrollo y liderazgo de los líderes en puestos claves a fin de asegurar el crecimiento de la empresa a nivel global y liderazgo local.

Las evaluaciones realizadas a los líderes en puesto claves evidencian la necesidad de desarrollar sus competencias de liderazgo principalmente en las competencias de desarrollo de personas y visión estratégica a fin de acompañar el crecimiento de la compañía.

El desafío del área de talento radica en identificar estas posiciones claves y los líderes, implementar programas de desarrollo y un sistema de evaluación que permita a la empresa tener preparado al personal para la sucesión y promoción en nuevas operaciones locales e internacionales.

El presente plan involucra a todos los estamentos de la empresa, comenzando de la Gerencia, el personal operativo y administrativo, y será implementado en un periodo de un año, al final del cual se hará una evaluación del logro de los objetos tanto generales como específicos, que se proponen en el presente estudio.

Las herramientas de identificación de problemas nos muestran claramente la limitación de la empresa a crecer por no contar con los líderes desarrollados

en las posiciones claves y nos permite fijar la ruta a través de la definición de objetivos preparando a la organización para el desarrollo de sus líderes, mapeo de talento y sucesión contando con las líneas de mando preparadas para este crecimiento.

Hacer viable este proyecto está fuertemente apalancado por el involucramiento de la alta dirección y de la mirada estratégica del área de RRHH que juega el rol protagónico en este reto.

CAPÍTULO I: ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD

1.1 Datos básicos de la entidad

1.1.1 Razón social de la empresa

El nombre de la empresa motivo del presente análisis se mantiene en reserva debido al carácter confidencial de la información que en el presente estudio se muestra. En ese sentido, se indica que es una empresa de capital nacional, perteneciente a uno de los grupos empresariales más importantes de nuestro país. Su actividad está dentro de la industria de la cadena logística aeroportuaria.

1.1.2 Antecedentes históricos relevantes

Historia

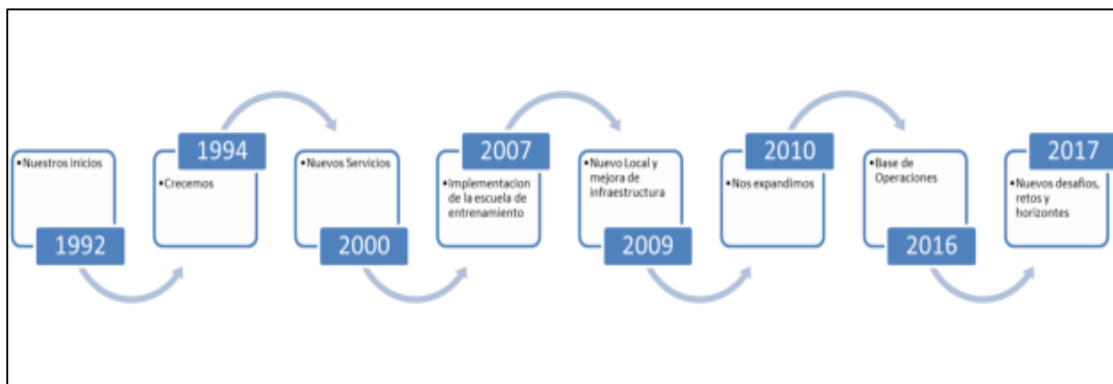


Figura 1: Resumen gráfico de la historia de la empresa
Elaboración propia

1.1.3 N° de RUC

Reservado

1.1.4 Ubicación

Lima

1.1.5 Tamaño y Tipo de empresa

Gran Empresa

1.1.6 Actividad económica que desarrolla

Logística Aeroportuaria

1.1.7 Sector al cual pertenece

Logística

1.1.8 Campo de acción

Local e internacional

1.1.9 Otros que considere importantes

1.2 La Organización y Administración de la entidad

1.2.1 Estructura Orgánica de las principales áreas

Categoría	Puesto	Alcance de Responsabilidad
1ra.Linea	Gerencia General Corporativa	Responsable del resultado del negocio a nivel local e internacional.
2da.Linea	Gerencia de Negocio Países	Responsable de los negocios a cargo resultado operativo y comercial del año, desarrolla la mirada estratégica de los negocios para los siguientes años de acuerdo al plan estratégico.
	Gerencias del Back Office	Responsables del soporte a las operaciones a nivel local y con lineamientos de apoyo para otros países, las áreas que forman parte de este equipo de Gerentes son: Administración y finanzas, RRHH, Sistemas, SIG y Safety, Legal, Auditoria Interna.

1.2.2 Organigrama y principales funciones

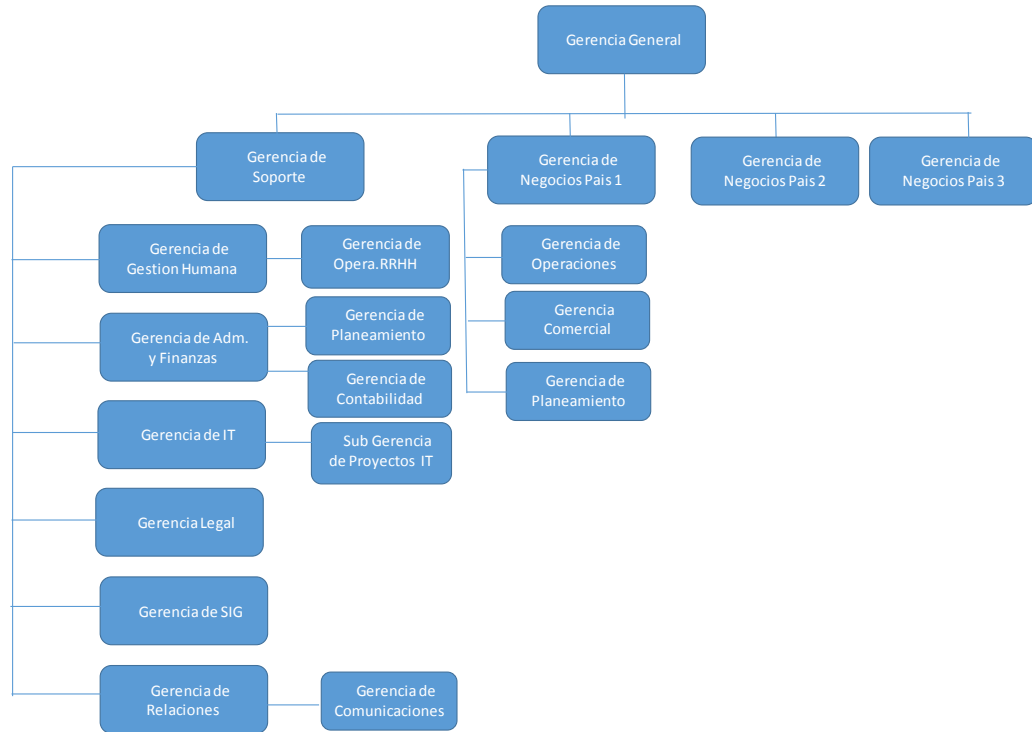


Figura 2: Organigrama de la empresa
Elaboración propia

Perfil de puesto

	GERENTE DE NEGOCIO	VERSIÓN:	2
		FECHA:	27/05/15
ÁREA:	GERENCIA DE NEGOCIO	SECCIÓN:	GERENCIA
UNIDAD DE NEGOCIO:	GESTIÓN	CÓDIGO:	DP-RRHH-RAM001

+

1. Misión o Propósito del Puesto: En breve definición responder la esencia del Puesto:
Qué es lo que hace? / Sobre qué funciones y/o procesos? / De acuerdo con qué guía o referencia? / Para qué se hace?

Dirigir, controlar y gestionar de manera integral la Unidad de Negocio de la organización, desarrollando nuevas estrategias y/o métodos que faciliten la operatividad y crecimiento del negocio, de acuerdo a las políticas y estrategias de la organización y a las regulaciones de las entidades del Estado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los diversos clientes y de los grupos de interés en términos de rapidez, seguridad y eficiencia.

2. Funciones: Cada Puesto está compuesto de funciones principales, que en su conjunto llevan al logro de la misión del Puesto como tal. En esta parte se trata de identificar estas funciones principales (se recomienda entre 6 y 8); así como el objetivo de cada una de ellas, en pos del cumplimiento de la misión.

Qué es lo que hace? /Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?	Frecuencia
1. Proponer y desarrollar el Plan de Negocio de la UN , en base al planeamiento estratégico de la organización.	A
2. Presentar y sustentar el presupuesto de la UN, para el desarrollo de actividades y procesos durante el año.	A
3. Liderar la gestión comercial de la Unidad de Negocio, analizando las variables de mercado y atendiendo los diferentes requerimientos de los clientes, a fin de asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.	M
4. Realizar seguimiento y tomar decisiones en la implementación de proyectos de mejora para la Unidad de Negocio, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Q
5. Revisar, definir y sugerir modificaciones al comité de los procesos de la UN, con la finalidad de buscar una mayor seguridad, rapidez y eficiencia en el desarrollo de las operaciones.	A
6. Vigilar, reportar y cumplir con el sistema de gestión anti soborno y corrupción.	D

Figura 3: Perfil de la empresa
 Elaboración propia

1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal

Tabla 1

Estadístico de personal según jerarquía

PUESTOS	NRO.	%
GERENTES	21	0.47%
SUB GERENTES	6	0.13%
JEFES	57	1.27%
TOTAL	84	2%

1.2.4 Principales Políticas y procedimientos de Personal

- Procedimiento y flujo de desempeño: Ver en Anexo
- Procedimiento y flujo de desempeño: Ver en Anexo
- Procedimiento y flujo de cultura organizacional: Ver en Anexo

1.3 Líneas estratégicas de la entidad

1.3.1 Misión

“Liderar los servicios aeroportuarios a nivel global diferenciados por nuestro servicio al cliente, seguridad y excelencia operacional.”

1.3.2 Visión

“Ofrecer servicios integrales en logística aeroportuaria, que aseguren un servicio de calidad, seguro para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.”

1.3.3 Valores institucionales

La empresa tiene 4 valores que forman parte de la cultura de la organización



*Figura 4: Valores institucionales
Elaboración propia*

1.3.4 Objetivos Estratégicos

La empresa ha definido tres objetivos estratégicos que persigue en los 3 siguientes años.



*Figura 5: Objetivos estratégicos
Elaboración propia*

1.3.5 Ventajas competitivas

La empresa a desarrollado ventajas diferenciadoras y competitivas que le han permitido posicionarse en el mercado, las cuales son:



Figura 6: Ventajas competitivas
Elaboración propia

1.3.6. Estrategias Competitivas

Mejorar el Valor de la compañía				
Excelencia Operacional	Fidelizacion	Asegurar modelo del negocio	Internacionalizacion	Gesion de Riesgos
1.-Mejorar las operaciones a través de optimizacion y eficiencias 2.-Asegurar la calidad de los procesos operativos. 3.-Implementar procesos innovadores soportados en la innovacion	1.-Sostener relaciones de largo plazo con los clientes actuales y captar nuevos clientes 2.-Asegurar los acuerdos contractuales con los clientes	1.-Cuidar y Garantizar la reputacion de la empresa ante clientes y colaboradores. 2.-Asegurar la continuidad del modelo de negocio actual y adpatarlo a los cambios del entorno	1.-Crecimiento regional 2.-Asegurar el control y servicio de las nuevas operaciones en los paises en los que ingrese	1.-Promover la gestion y prevencion de manejo de riesgos
Fortalecer la Cultura Organizacional				
1.-Fortalecimiento de la Cultura Organizacional basada en Valores y proposito 2.-Gestionar, desarrollar y fidelizar el talento				

Figura 7: Estrategias competitivas
Elaboración propia

1.3.7 Análisis FODA

La empresa desarrollo el análisis FODA para establecer las estrategias que forman parte de su Plan Estratégico.

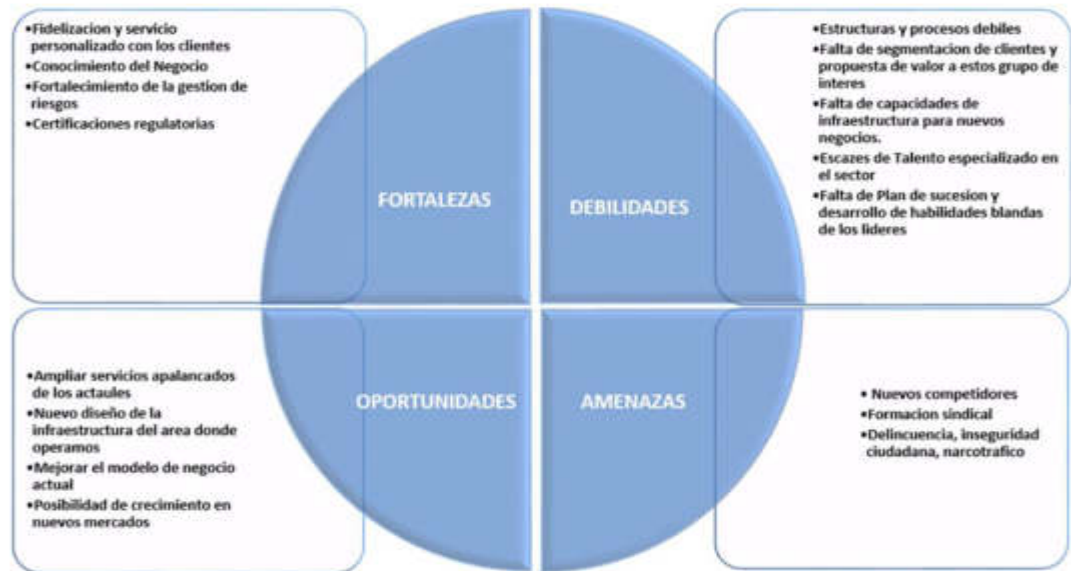
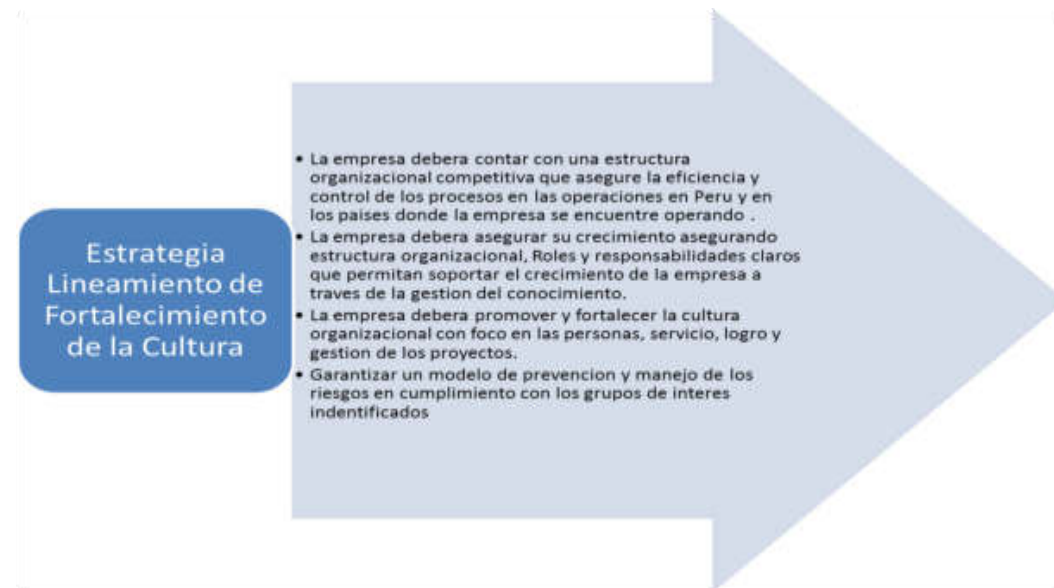


Figura 8: Análisis FODA
Elaboración propia

El área de gestión de talento tiene un desafío importante dentro de las acciones e iniciativas estratégicas para consecución de objetivo previstos en su Plan Estratégico, ellas son:

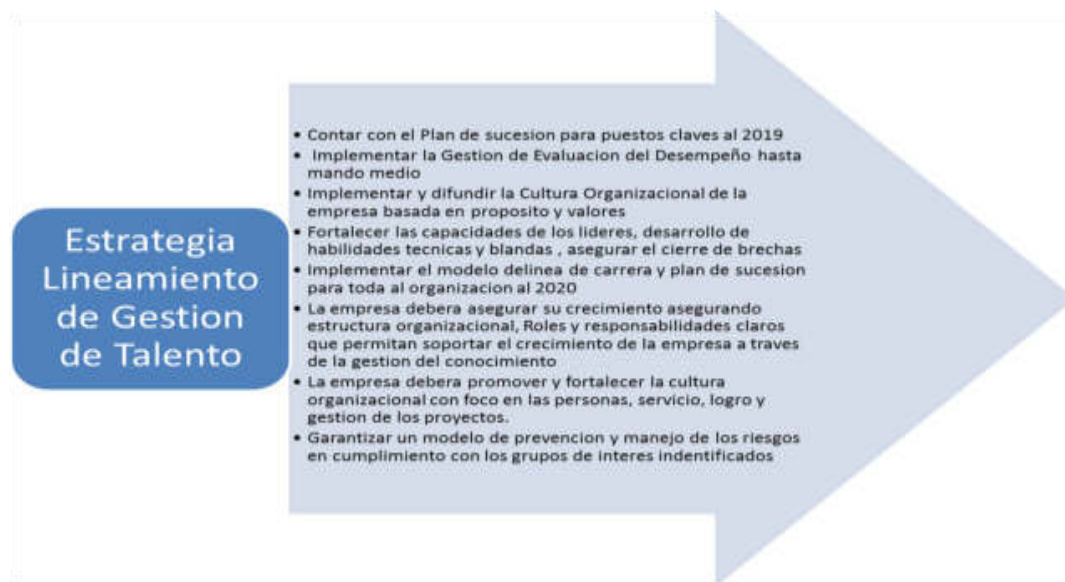
- 1.- Lineamiento para fortalecer la cultura organizacional
- 2.- Lineamiento para la gestión de talento.

El primer lineamiento establece las iniciativas y acciones que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional



*Figura 9: Lineamientos de Fortalecimiento Cultural
Elaboración propia*

El segundo lineamiento estaba basado en las iniciativas y acciones del área de gestión de talento y su impacto en los objetivos empresariales



*Figura 10: Lineamientos de Gestión de Talento
Elaboración propia*

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

2.1 Marco Teórico

Definición de Competencias

El término de “COMPETENCIA” fue planteado inicialmente por David McClelland (1973) como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo: “Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales, primero no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida, segundo a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos bajos” (McClelland, citado por McCall, Lombardo y Morrison, 1988).

Esto condujo a buscar otras variables, a las que se denominó "Competencias", que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Se encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes pertenecen al promedio. Por ello, “las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, citado por McCall, Lombardo y Morrison, 1988).

El término competencia (en un sentido general o laboral), tiene diversas definiciones. Para la presente investigación las competencias están definidas como — las capacidades que permiten el desempeño eficiente de las tareas específicas del puesto (competencias técnicas); y que también permiten la autorregulación y el afrontamiento de situaciones no programadas en el trabajo (competencias genéricas) (Agut Nieto, 2009)

No es sino hasta principios de los años setenta del siglo pasado cuando el psicólogo de Harvard, David McClelland introduce el término —competencia como una forma más efectiva para conocer y evaluar el desempeño laboral. McClelland demuestra con sus estudios lo ineficaz de los exámenes de aptitudes y documentos de educación y experiencia de la persona, en virtud de que éstos parten de hechos ya transcurridos o pruebas documentales que nada tienen que ver a un tiempo presente. Afirma que el mejor estado del conocimiento laboral que se puede tener de la persona, es aquel en donde en forma práctica - ejecución del trabajo- el ocupante del puesto, sea éste obrero, técnico o ejecutivo, demuestre su conocimiento y refleje su experiencia. —En su momento uno de los pioneros era el profesor de psicología de la universidad de Harvard,

De acuerdo a Boyatzis citado por Africano (2003), las competencias son “características, subyacentes en una persona, que está casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

O sea, son características individuales susceptibles de medición, las cuales diferencian a los trabajadores con un desempeño excelente de los adecuados.

Teorías sobre Competencias Directivas

Se han dado muchas explicaciones sobre las competencias directivas, y sobre las variables que determinan las competencias directivas. Incluso se han hecho varias clasificaciones de estas teorías, como:

Lévy – Levoyer citado por Africano (2003), De Ansorena (2001) y PDVSA citado por Carrasco (2003), coinciden en clasificar a las competencias en dos (2) grandes grupos:

Competencias técnicas o específicas: Se refieren a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o funcional específica. Las mismas son necesarias para realizar los procesos de trabajo con un nivel de rendimiento superior. Sin embargo, estas son difíciles de definir, por cuanto responden a las estrategias, culturas, así como a las actividades propias de la organización que las establece.

Competencias genéricas o generales: Son aquellas referidas exclusivamente a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de aspectos relacionados directamente a una peculiar actividad o función. Son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que pueden poseer los profesionales de una organización, indiferentemente de su área funcional.

Las tipologías y enfoques de competencias debido a su amplio espectro de estudio, han sido estudiadas desde diferentes enfoques conductuales,

cognitivas, constructivistas, funcionalistas entre otras y esto revela en el nivel de interés por el tema.

Otro enfoque es el que propone el alemán G. Bunk quien definió las llamadas Competencias Críticas (Core Competence) clasificándolas en competencias técnicas, metodológicas, sociales, participativa.

Por otra parte, en el ámbito de la empresa es posible aplicar las tipologías anteriores, sin embargo, se agregan elementos propios de la planeación estratégica y se aprecia otra perspectiva para la clasificación de las competencias.

Uno de los grandes investigadores sobre el tema de trabajo directivo y gerencial es M. Mintzberg, quien a partir de su investigación observacional en 1973, propone un modelo que describe el trabajo directivo con base a la definición de roles que asocia una propuesta de habilidades directivas para la ejecución de dichos roles. Las habilidades definidas por Mintzberg se relacionan con aspectos generales de la gerencia, como el liderazgo, la toma de decisiones, el manejo y operación de recursos, la resolución de conflictos y manejo de relaciones humanas.

Enfoque de Competencias Directivas Globales

Según Puga y Martínez (2,002), en su enfoque de Competencias Directivas en Entornos Globales, las cinco habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos son: *orientación al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo.*

Orientación al conocimiento:

Numerosos estudios dan cuenta del valor de esta competencia dentro del perfil de un gerente, el éxito de un negocio depende de sus activos intelectuales y desde ese punto de vista, recopilar, generar y diseminar conocimiento en la organización es indispensable.

Liderazgo:

Según Marchington, Goodman, Wilkinson y Ackers (1992), el administrador está evolucionando de policía a capacitador, de supervisor a facilitador y de experto técnico a *experto en gente*. Los tipos de liderazgo que están emergiendo se construyen con la premisa básica de situar al elemento humano en primer plano. El liderazgo centrado en la gente está sustituyendo al típico liderazgo centrado en los procesos o el control de las operaciones y los activos. Por ejemplo, las empresas mejor operadas en los Estados Unidos siempre han logrado el mejoramiento de la productividad y la calidad a través de la gente (Dahlgaard y Dahlgaard, 1999).

De acuerdo con estos autores, la excelencia en los negocios se obtiene y se define a través de cuatro “Ps”, siendo el origen de las mismas la gente (*people*). Así, gente excelente establece vínculos o relaciones excelentes (*partnerships*) con proveedores, consumidores, sociedad y otros, a fin de obtener excelentes procesos (*processes*) que permiten ofrecer excelentes productos (*products*).

En un estudio sobre innovación y competitividad, Clark y Guy (1998), concluyen, entre otras cosas, que las compañías líderes mostraron un mayor énfasis en el desarrollo del recurso humano. De igual forma, refieren que, a partir de 1996, el Foro Económico Mundial incluyó la inversión en capital humano dentro de sus factores para medir la competitividad de las naciones.

Entonces, el tipo de liderazgo actualmente necesario construye su esencia con el recurso humano como *ingrediente* principal.

Habilidad para comunicar:

Concebida como “la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija”. Mediante el cuestionamiento a superiores y compañeros del mismo nivel en organizaciones de diverso tipo, Whetten y Cameron (1991) identificaron a 402 administradores altamente efectivos y los interrogaron respecto a los factores o aspectos que los hicieron ser gerentes exitosos. El estudio arrojó sesenta características, dentro de las primeras diez aparece la habilidad de comunicación verbal (incluyen escuchar).

Estos mismos autores refieren un estudio efectuado por Margerison y Kakabadse (1984) en el cual interrogan a 721 CEO (gerentes) de corporaciones de Estados Unidos respecto a las cosas más importantes que ellos habían aprendido a efecto de llegar al puesto que ocupaban, así como las habilidades básicas de administración que los directivos requerían desarrollar para llegar al mismo puesto. En las respuestas a ambos interrogantes, la comunicación aparece entre las principales habilidades requeridas.

Valores Éticos

La ética de los negocios se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos públicos con que se vinculan, sean empleados, proveedores, clientes, competidores o con la administración pública (Navas y Guerra, 2002). El desempeño ético de directivos y empresas no se limita a la observancia de leyes o disposiciones gubernamentales, involucra también el compromiso de conducirse solidaria, recta y humanamente. El directivo ético se compromete con su comunidad, evita engañar al consumidor en relación con la calidad o atributos de sus productos, respeta y valora a sus empleados, informa oportunamente a los accionistas, se vincula positivamente con su entorno natural, combina el beneficio de la empresa con el beneficio de los empleados y, en general, se comporta de manera humana, justa y responsable. Cuando es adecuadamente dimensionada, la ética llega a formar parte sustantiva del ser individual o grupal.

Trabajo en Equipo

El saber trabajar en equipo involucra no solamente la conformación formal de grupos de personas para dar respuesta a exigencias coyunturales del mercado, sino que incluye además una filosofía del esfuerzo y los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad antes que con personas consideradas en lo individual.

Velsor y Leslie (1995) realizaron un estudio comparativo sobre diversas investigaciones efectuadas en diferentes países y en diferentes momentos, acerca de las causas del fracaso de directivos que anteriormente habían sido exitosos. Estos autores identificaron cuatro causas, entre ellas, la incapacidad para delegar y construir un equipo. Esta incapacidad de los directivos investigados significó un comportamiento individualista y sustentado en la sobre confianza del gerente en sí mismo, en detrimento de la confianza hacia un equipo de trabajo. En lugar de ejercer un liderazgo participativo, se optó por un estilo autocrático de conducción que, finalmente, se convirtió en obstáculo para un buen desempeño gerencial y un óptimo trabajo en equipo.

Es innegable que estas características, dado su carácter genérico, no son exhaustivas ni las únicas válidas o necesarias; hay muchas competencias adicionales que se pueden necesitar, principalmente según el contexto en que desarrolle su trabajo o las peculiaridades de su cargo.

Sin embargo, esta revisión, permite visualizar un panorama global de las competencias necesarias y que, según se ha señalado, constituyen la base de un comportamiento observable y habitual de un directivo superior para afrontar los retos que plantean los escenarios globales.

Estas características, asimismo, no tienen una connotación de privada o pública, es decir, un administrador o un alto directivo, tiene responsabilidades inherentes a su posición y con base en ella responden. De esta forma, el tipo de organización contribuye en esencia a desarrollar o potenciar estas competencias. Los esfuerzos de las organizaciones públicas y privadas para diagnosticar y desarrollar competencias directivas son una buena señal de la importancia que reviste este tema. Es importante comprender que estas competencias son absolutamente complementarias y se retroalimentan para contribuir de esta forma a la integralidad del directivo en cuanto a las competencias mínimas requeridas para alcanzar el desarrollo de una herramienta esencial, que permita asegurar la competitividad de las organizaciones en escenarios globales.

El siguiente gráfico muestra las diferentes interrelaciones que se generan entorno a las competencias directivas, donde cada una de las competencias requeridas y enunciadas por los autores aporta desde su dimensión a la totalidad del sistema, permitiendo crear condiciones favorables para su desarrollo y consolidación. (Puga Villareal & Martinez Cerna, Oct.- Dic. 2008)

2.2 Marco Normativo

No aplica

2.3 Nuevas tendencias en la gestión de Personas

Los últimos estudios y tendencias evidencian con claridad la brecha de productividad que muestran las organizaciones, el avance tecnológico viene en un ritmo muy acelerado y las empresas no se han preparado de manera predictiva a estos cambios, esta brecha se hace evidente en el desempeño de las personas que dista de lo que los negocios requieren hoy en día de sus contribuidores individuales así como de sus líderes, el desafío de las áreas de RRHH juegan un rol importante para contribuir en el cierre de estas brechas y ayuden al negocio con una mirada más estratégica que táctica, debiendo ser más proactivos e innovadores para acompañar este proceso de cambio el cual evidentemente no se detendrá.



Figura 11: Tendencias Globales
Estudio Deloitte



Figura 12: Tendencias Globales
Estudio Deloitte

Son los gestores de RRHH quienes deben replantear la estrategia y el acompañamiento a sus organizaciones y desarrollan de forma sostenida y prediciendo lo que se pueda venir ganarían un espacio en la mesa de decisiones de sus directorios y sería un verdadero avance de una la nueva etapa de la gestión de recursos humanos.



Figura 12: Tendencias Globales
Estudio Deloitte

El futuro de las organizaciones dependerá de la capacidad de aprender y desarrollarse, el reaprender y prepararse es el camino más eficiente, las empresas que no se preparan a través de su personal estarán camino a desaparecer



*Figura 13: Tendencias Globales
Estudio Deloitte*

La manera de gestionar el desempeño viene manejándose de una manera más ágil, la cultura del feed back y la cercanía con las personas se vuelve la manera más efectiva de garantizar el desempeño de las personas.



Figura 14: Tendencias Globales
Estudio Deloitte



Figura 15: Tendencias Globales
Estudio Deloitte

El fortalecimiento del liderazgo es un aspecto clave para el desarrollo de una organización y el logro de los objetivos, sin embargo, esta nueva mirada de liderar de una forma digital con apertura en la manera de pensar, reaprender, la agilidad para enfrentar los cambios y lograr a través de otros los objetivos se presenta como un gran reto y desafío para las áreas de gestión de talento a fin de acompañar este proceso de cambio en los líderes.

2.4 Fundamento de la estrategia de mejora

El intervenir a través de la implementación del desarrollo de las habilidades blandas en los líderes garantizara a la organización el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Objetivizar la definición de una posición clave y adelantarnos a conocerla y planificar el desarrollo de quienes ocupan estos puestos, pone a la empresa en una posición más competitiva, permita anticiparse a los cambios y manejar predictivamente lo que la organización necesita para asegurar la continuidad del negocio.

Contar con un plan de desarrollo ofrece y permite oportunidades de crecimiento dentro de la empresa a nivel local y a nivel global.

Asegura a la organización exportar la manera de hacer negocio, mantener su cultura, estandarizar sus procesos y servicio haciendo sostenible el negocio dentro y fuera del país.

Con este plan de desarrollo garantizamos y fidelizamos a los líderes que vivan y vean en la organización un excelente lugar para trabajar.

Mejora la competitividad de la empresa y de quienes trabajan en ella.

CAPÍTULO III: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 Planteamiento del Problema

“Limitación y riesgo de crecimiento de nuevas operaciones a nivel global, por carencia de líderes desarrollados en habilidades de Liderazgo en puestos claves”

3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal

La empresa como parte de su plan estratégico tiene como objetivo el crecimiento a nivel global, sostenibilidad del negocio, teniendo como pieza clave la excelencia operacional asegurando un alto nivel de servicio y la rentabilidad de sus negocios.

Las experiencias ganadas en las adquisiciones anteriores han generado aprendizajes importantes que servirán para sus siguientes proyectos de crecimiento, en los nuevos proyectos de toma de negocios en otros países exige a la empresa asegurar y tener desarrollado a los líderes en las posiciones claves y la asignación de los cuadros de mando más importantes para la toma de los negocios.

Para asegurar y cumplir con los objetivos trazados requiere enfocar su estrategia en el equipo que lidera estos proyectos y exige cumplir de forma eficiente la toma del negocio y de las operaciones, manteniendo la cultura de la casa matriz con el desafío de implementar procesos, servicio y asegurar la rentabilidad.

La réplica del manejo de excelencia operacional está focalizada y se asegura a través de las personas por ellos es fundamental tener desarrollado y mapeado al personal en puestos claves que tengan un nivel competitivo con las competencias desarrolladas y responda al perfil adecuado de su puesto.

En el análisis se identificaron 18 puestos claves que por la naturaleza de su Rol y Responsabilidad deben estar desarrollados para soportar el crecimiento de la empresa a nivel local y global,

3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema

Se realizó el análisis de las causas que originaron el problema que limitaron el crecimiento global, se identificó que no tener desarrollados a los líderes en posiciones claves impactaban en la continuidad del negocio y en las operaciones.

Se definió a través de una metodología de identificación de puestos claves cuales eran aquellas posiciones que, por 10 factores de ponderación, basados en el grado de importancia de cada posición y su contribución.

	ALTO	Si gestión tiene un alto impacto en la estrategia de la empresa	Gestión Total a general empresa a la empresa	Gestión con alto impacto en costos	de Tráiler de aviones a mas anuales	Gestión lo maneja ligada a ser operaciones, security & safety	Si gestión principal en todo las operaciones con las funciones que regulan el negocio	Escasa oferta de personas para ocupar la vacante en el mercado	Puesto muy especializado y técnico para el negocio	mas de 20	Es un gestión maneja con información confidencial	100	ALTO
IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVES PARA EMPRESA	MEDIO	Si gestión tiene un mediano impacto en la estrategia de la empresa	Mediano alcance en los negocios de la empresa	Gestión con mediano impacto en costos	de 500 mil a Tráiler de aviones anuales	Gestión con eventos relacionados con las operaciones	Funciones se tiene relación con todo el negocio al negocio	Prácticamente personas para ocupar la vacante en el mercado	Puesto técnico para el negocio	9 a 20	En ocasiones tiene información confidencial	50	MEDIO
	BAJO	Si gestión tiene un bajo impacto en la estrategia de la empresa	Ocurrencia mínima en los negocios de la empresa	Bajo nivel de control en la gestión	de 1 a 500 mil aviones anuales	Gestión con bajo nivel de impacto	En muy pocas ocasiones tiene relación con instituciones que regulan el negocio	Mediana oferta de personas para ocupar la vacante en el mercado	Puesto común en nivel de utilidad	de 1 a 5	Tiene un mínimo de información confidencial	15	BAJO
	NINGUNO	No tiene ningún impacto en la estrategia de la empresa	No genera ingresos a la empresa	No genera costos a la empresa	0 aviones anuales	Si gestión no genera impacto	Si gestión no tiene relación con ningún institución que regula el negocio	Mucha oferta de personas para ocupar la vacante en el mercado	No tiene especialidad	Subordinados totales	No maneja información confidencial	0	NINGUNO
	Puesto	UN	Impacto en la estrategia del Negocio	Impacto en las ventas	Impacto en los costos	Monto de presupuesto y/o inversiones	Impacto en las operaciones, security & safety	Impacto en las instituciones que regulan el negocio	Oferta personas en el mercado para cubrir la vacante	Nivel de especialidad del puesto	Tiene personal a cargo(s) (tales)	Información confidencial del negocio	TOTAL

Figura 16: Metodología de Puestos Claves
Elaboración fuente propia

DETALLE DE PUESTOS CLAVES

NRO	PUESTO	NIVEL	CLAVE	TIPO DE SERVICIO
1	GERENTE DE GESTION HUMANA	1 ER NIVEL	SI	SOPORTE
2	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	1 ER NIVEL	SI	SOPORTE
3	GERENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES	1 ER NIVEL	SI	SOPORTE
4	GERENTE DE NEGOCIOS	1 ER NIVEL	SI	OPERACIONES
5	GERENTE DE IT	1 ER NIVEL	SI	SOPORTE
6	GERENTE LEGAL	1 ER NIVEL	SI	SOPORTE
7	GERENTE COMERCIAL	2DO NIVEL	SI	OPERACIONES
8	GERENTE DE MANTENIMIENTO	2DO NIVEL	SI	OPERACIONES
9	GERENTE DE OPERACIONES AEROPUERTO	2DO NIVEL	SI	OPERACIONES
10	GERENTE DE OPERACIONES CARGA	2DO NIVEL	SI	OPERACIONES
11	GERENTE DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS	2DO NIVEL	SI	OPERACIONES
12	SUB GERENCIA COMERCIAL	3ER NIVEL	SI	OPERACIONES
13	SUB GERENCIA DE EQUIPOS	3ER NIVEL	SI	OPERACIONES
14	SUB GERENCIA DE OPERACIONES ESTACIONES	3ER NIVEL	SI	OPERACIONES
15	JEFE DE OPERACIONES AEROPUERTO	3ER NIVEL	SI	OPERACIONES
16	JEFE DE OPERACIONES CARGA	3ER NIVEL	SI	OPERACIONES
17	JEFE DE OPERACIONES ZONALES	4TO NIVEL	SI	OPERACIONES
18	JEFE DE OPERACIONES ESTACION	4TO NIVEL	SI	OPERACIONES

Figura 17: Puestos Claves
Elaboración fuente propia

Los ocupantes de los puestos claves lo componen:

NIVEL DE PUESTO	NRO.DE PERSONAS
GERENTES DE 1RAY 2DA LINEA	9
SUBGERENTES	3
JEFES	15
TOTAL	27

Figura 18: Ocupantes de Puestos claves
Elaboración fuente propia

Se contrató a una consultora especialista en RRHH, se aplicaron pruebas especializadas a los 27 líderes que ocupan las 18 posiciones claves.

PRUEBAS Y EVALUACIONES APLICADAS
APLICACIÓN DE PRUEBA DISC
ASSEMENT Y JUEGO DE ROLES
ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS
MANEJO DE EXPECTATIVAS Y MOTIVACIONES

Figura 19: Pruebas y Evaluaciones aplicadas
Elaboración fuente propia

MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS LIDERES:

La empresa definió el modelo de competencias que impacta en los procesos de selección, evaluación, compensaciones.

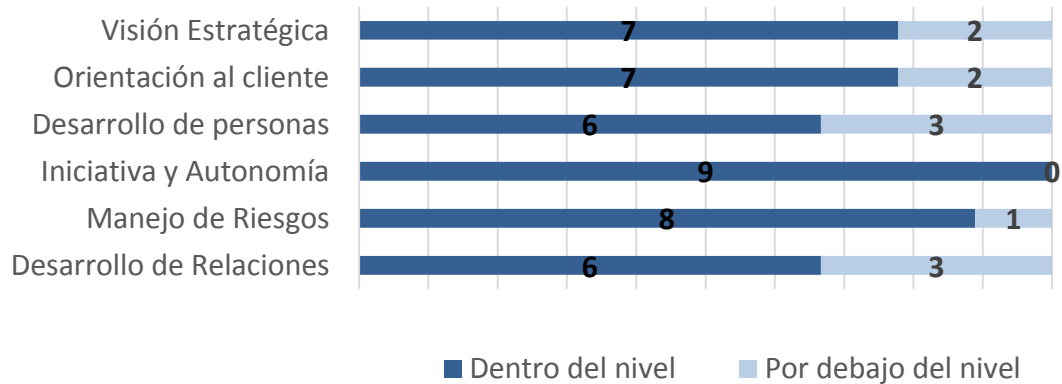
Se seleccionó una empresa con la experiencia para aplicar la herramienta necesaria para medir la brecha de competencias del perfil actual versus el perfil real.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Cultivar relaciones sólidas con los clientes y ofrecer soluciones centradas en el cliente.			
INICIATIVA Y AUTONOMÍA: Enfrentar las nuevas oportunidades y retos difíciles con sentido de urgencia, gran energía y entusiasmo.			
VISIÓN ESTRATÉGICA: Ver anticipadamente las posibilidades futuras y traducirlas en estrategias innovadoras.			
DESARROLLO DE PERSONAS: Desarrollar a las personas para alcanzar tanto sus propias metas como las metas de la organización.			
MANEJO DEL RIESGO: Operar de manera efectiva, aun cuando no hay certeza de las cosas o el camino a seguir no está claro.			
DESARROLLO DE RELACIONES: Prever las necesidades de múltiples stakeholders y lograr un equilibrio entre ellos.			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	1. Adquiere conocimientos acerca de las necesidades de los clientes.	DESARROLLO DE PERSONAS	1. Asigna una alta prioridad al desarrollo de otras personas.
	2. Identifica oportunidades que beneficien a los clientes.		2. Desarrolla a otras personas por medio de coaching, retroalimentación, exposición y asignaciones desafiantes.
	3. Diseña y ofrece soluciones que cumplen las expectativas de los clientes.		3. Alinea las metas de desarrollo de carrera de los empleados con los objetivos de la organización.
	4. Establece y mantiene relaciones efectivas con los clientes.		4. Alienta a las personas para que acepten oportunidades de desarrollo.
INICIATIVA Y AUTONOMÍA	1. Actúa con prontitud ante los desafíos, sin planificar innecesariamente.	MANEJO DEL RIESGO	1. Enfrenta con comodidad la incertidumbre del cambio.
	2. Identifica y aprovecha las nuevas oportunidades.		2. Puede tomar decisiones y actuar aunque no vea el panorama general.
	3. Muestra una actitud positiva en buenos y malos momentos.		3. Se muestra tranquilo y productivo aún cuando las cosas no estén definidas.
	4. Da un paso al frente para manejar problemas difíciles.		4. Enfrenta constructivamente los problemas que no tienen soluciones o resultados claros.
DESARROLLO DE RELACIONES		DESARROLLO DE RELACIONES	1. Comprende los requerimientos, las expectativas y las necesidades de los stakeholders internos y externos.
			2. Sabe equilibrar los intereses de varios stakeholders.
			3. Considera los factores culturales y éticos en el proceso de toma de decisiones.
			4. Actúa de manera justa a pesar de los conflictos entre las demandas de los stakeholders.

Figura 20: Ocupantes de Puestos claves
Elaboración fuente propia

Después de la aplicación de las evaluaciones los resultados arrojaron las brechas de los líderes en posiciones claves:

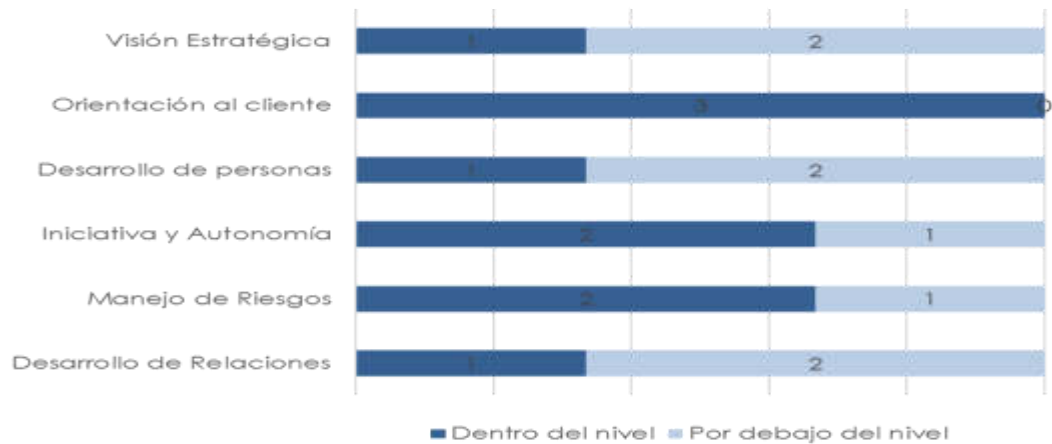
NIVEL GERENCIAL



Total, de Gerentes evaluados 9

*Figura 21: Resultados Evaluación Gerentes
Elaboración fuente Consultora de RRHH "T"*

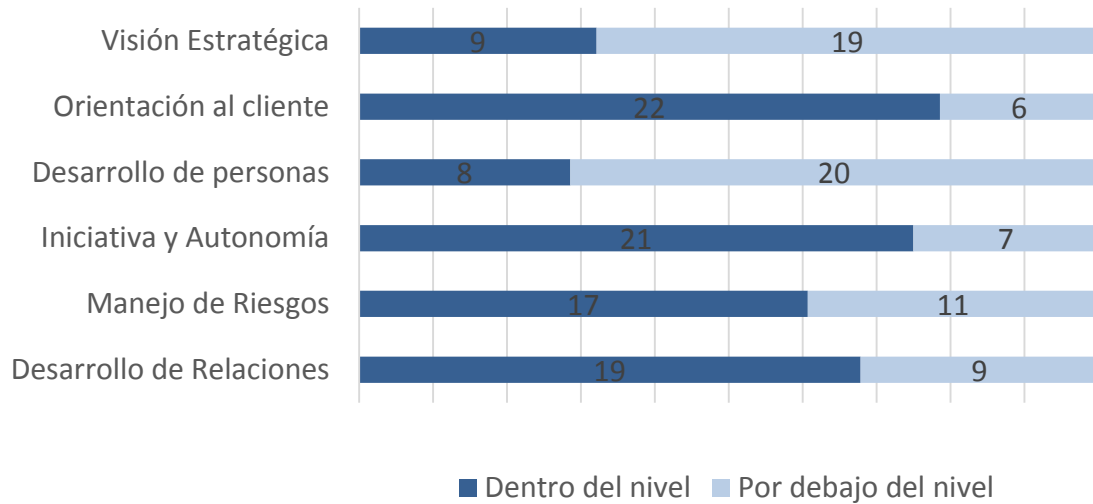
NIVEL SUBGERENCIAS



Total, Sub Gerentes evaluados 3

*Figura 22: Resultados Evaluación Sub Gerentes
Elaboración fuente Consultora de RRHH "T"*

NIVEL JEFATURAS



Total, Jefes evaluados 15

Figura 23: Resultados Evaluación Jefes
Elaboración fuente Consultora de RRHH "T"

CONSOLIDADO DEL RESULTADO DE EVALUACION DE PUESTOS

CLAVES

Primeros hallazgos



Figura 24: Resultados Consolidados de Puestos Claves
Elaboración fuente Consultora de RRHH "T"

COMPETENCIAS	DEBAJO DEL NIVEL	CUMPLE
VISION ESTRATEGICA	18	9
DESARROLLO DE PERSONAS	19	8

Figura 25: Resultados Consolidados de Puestos Claves
Elaboración fuente propia

El liderazgo y su impacto en la cultura de la organización

Se consideró importante diagnosticar la cultura de la empresa y ver el impacto del liderazgo en la empresa, el modelo para el diagnóstico fue el de Modelo de Denison

El modelo Denison

La relación entre cultura y desempeño organizacional

Denison midió las actitudes de los empleados en 34 empresas y las correlacionó con el desempeño financiero de las compañías.

Encontró que las organizaciones con foco en recursos humanos mostraron tendencia hacia desempeños financieros superiores en el corto plazo.

Adicionalmente demostró que las organizaciones con altos índices de implicación mostraron pequeñas ventajas iniciales en su desempeño frente a los competidores, que se fueron incrementando en los siguientes 5 años.



Figura 26: Modelo Denison
Elaboración fuente Consultora DFI

Pilares de la cultura organizacional analizados



Figura 27: Pilares de la cultura organizacional
Elaboración fuente Consultora DFI

El modelo Denison

La relación entre cultura y desempeño organizacional



Figura 28: Modelo Denison
Elaboración fuente Consultora DFI

La cultura organizacional en el contexto de negocio

“Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son siempre singulares”. Kaith Davies.

La cultura organizacional es cómo se realiza el trabajo en el día a día. Es decir, se refleja en los comportamientos y actitudes de las personas, durante la toma de decisiones, en la forma de comunicar, en la manera cómo abordan conflictos, etc.	La cultura depende del grado en que los colaboradores se ven reflejados en el propósito y comparten los valores de la organización, que se traducen en conductas.
	Un estilo de liderazgo que refuerza la confianza en los colaboradores bajo el soporte de sólidas prácticas de RRHH consolida la cultura en la organización.

El reto en toda organización consiste en traducir la cultura aspiracional en la cultura viva.

*Figura 29: Cultura Organizacional en el contexto del negocio
Elaboración fuente Consultora DFI*

Muestra para el Diagnóstico de Cultura Organizacional

Fuentes de Levantamiento de Información

Encuestas en Línea

Enviadas	Respondidas	% Participación
287	182	63%

Entrevistas

Líderes	10
---------	----

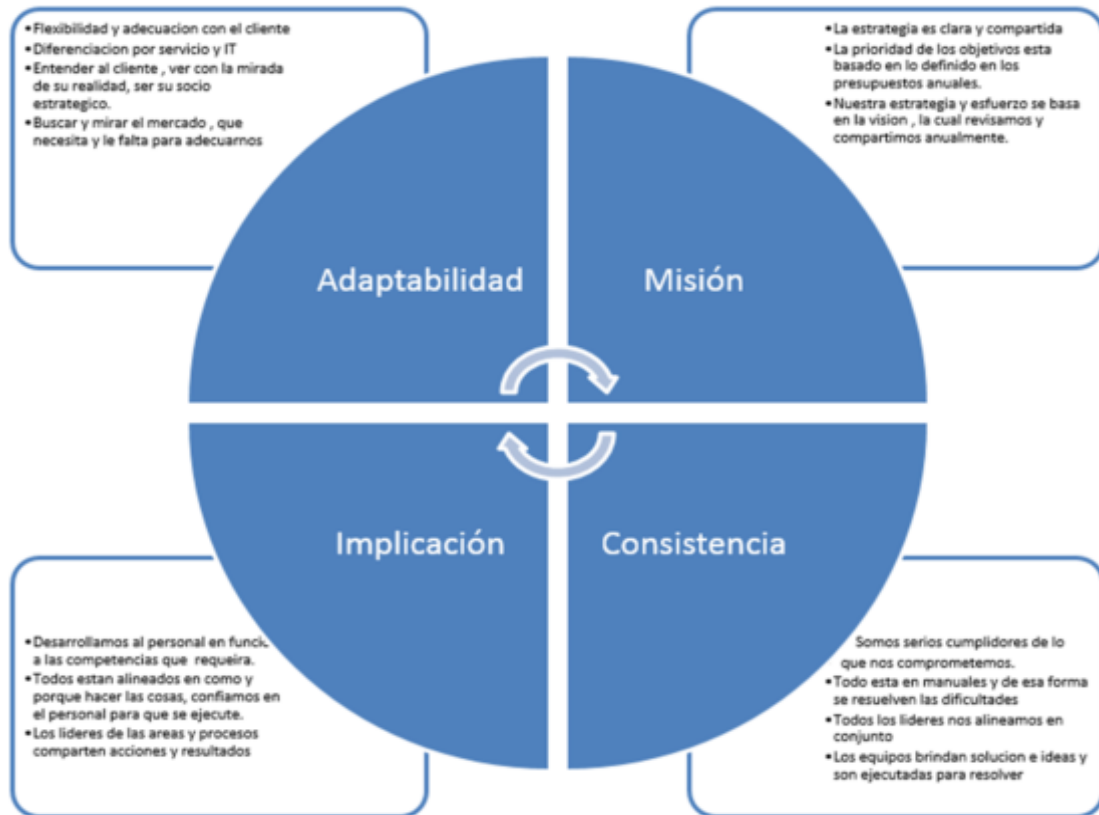
Focus Groups

Grupos	Participantes
9	80

*Figura 30: Muestra de Diagnóstico de Cultura
Elaboración fuente propia*

CULTURA ASPIRACIONAL

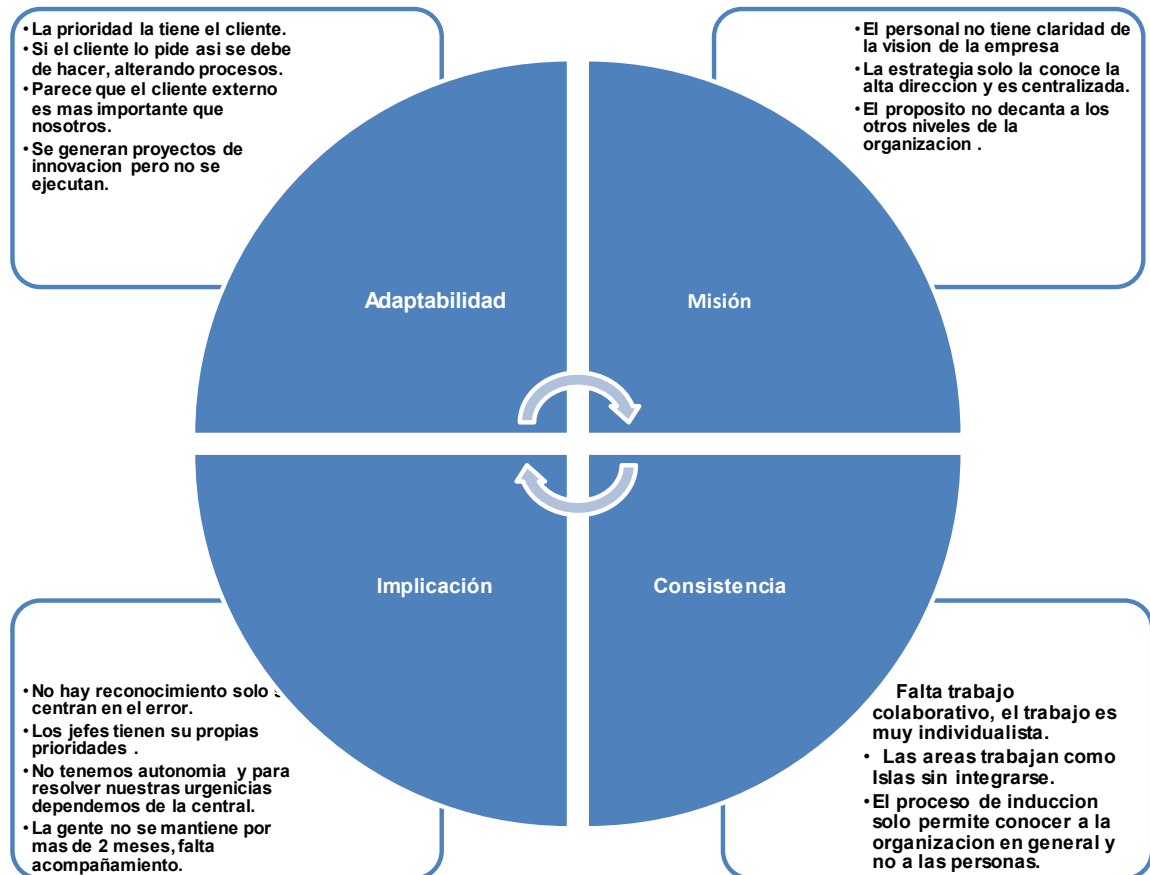
Esta es la cultura que se espera y es la mirada que tienen los directivos sobre su propia cultura.



*Figura 31: Cultura Aspiracional
Elaboración fuente propia*

CULTURA VIVA

Es la cultura que se vive en las operaciones y es como se percibe a la organización y a sus lideres



*Figura 32: Cultura Viva
Elaboración fuente propia*

BRECHA DE LA CULTURA ASPIRACIONAL Y CULTURA VIVA

Bajo la metodología Denison se puede concluir:

ADAPTABILIDAD: la organización tiene un alto grado de adaptabilidad, este resultado es consistente con los resultados de evaluación de competencias de los líderes, el cual muestra que la competencia de enfoque al cliente está en un nivel de desarrollo y ha permitido hacer sostenible el crecimiento de la organización.

MISIÓN: La Alta Dirección está alineado con la visión, misión y objetivos organizacionales lo cual no es consistente con los otros niveles de la organización, desconociendo el propósito de su trabajo y de su contribución con los objetivos de la empresa.

IMPLICACIÓN: El nivel de involucramiento en el desarrollo de las personas y el acompañamiento para su adaptación a la organización se muestra en bajo desarrollo, haciendo la trazabilidad con los resultados de la evaluación de la competencia de desarrollo de personas, evidencia que el resultado del diagnóstico de cultura es consecuente con el nivel de desarrollo de dicha competencia.

CONSISTENCIA: Los procesos aún están siendo desarrollados con una mirada aislada, cada área saca adelante sus propios objetivos sin tener una mira de integral, se muestra un trabajo poco colaborativo.

El diagnóstico de cultura permite evidenciar el nivel de desarrollo de las competencias de los líderes, mostrando fortalecida la competencia de enfoque al cliente y orientación a los resultados, pero poco desarrollo de las competencias desarrollo de personas y visión estratégica en los líderes de la empresa.

3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema

Se recurrió a la metodología del Árbol de Problemas para profundizar más acerca de los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas :

3.4.1 Perfiles de puestos claves desactualizados

La empresa ha mantenido sus perfiles de puestos desactualizados, impactando en los procesos de selección, promoción y desarrollo para toda la organización afectados en forma particular a las posiciones claves. El negocio creció en los últimos 5 años basado en la estrategia de crecimiento y los perfiles no fueron actualizados con las competencias y especificaciones técnicas que respondan a una empresa global, en ese sentido se viene actualizado con el nuevo modelo de competencias los perfiles de puestos los cuales también buscan la profesionalización desde los líderes.

3.4.2 Inexistencia del programa de evaluación del desempeño

La empresa no cuenta con un programa que evalúe el desempeño, desarrollándose de forma empírica y no estandarizadas en algunas áreas de la empresa, esta ausencia dificulta la identificación de talento, no permite trabajar el desarrollo y cierre de brechas de las habilidades de liderazgo definidas en el nuevo modelo de competencias.

3.4.3 Choque Cultural en la implementación de nuevos proyectos

La implementación de nuevos negocios en otros países sin un correcto manejo y preparación de los líderes destacados en estas nuevas operaciones, así como el alineamiento y manejo de cambio genera con la nueva empresa un choque cultural, esto llega a generar impactos en el clima de trabajo pues se produce incertidumbre, desmotivación, rotación o pérdida de talento y altera la continuidad de las operaciones y niveles de servicio esperados.

3.4.4 Competencias blandas no desarrolladas en los líderes de puestos claves

El no haber contado con un modelo de competencias actualizado y sistemas de evaluación han generado falta de desarrollo de las competencias de liderazgo de los líderes en puestos claves.

Esta dificultad se hace evidente cuando la empresa inicia su etapa de expansión coyuntura en la cual se hace más evidente la falta de líderes

disponibles, preparados y listos para su crecimiento en nuevas operaciones.

3.4.5 Carencia en la Gestión de talento

El acompañamiento del área de gestión de talento es vital para proyectar y predecir a través de los planes estratégicos el alineamiento de su estrategia con la del negocio.

El estadio del área de RRHH ha estado en un rol de administración y de manejo de procesos de forma transaccional con la finalidad de cumplir con los aspectos de la administración de personal, nóminas y temas laborales.

La estructura del área ha soportado un rol operativo y poco acompañamiento con los líderes para el desarrollo de sus competencias.

3.5 Efectos o consecuencias del problema

Por los problemas identificados en el punto anterior, se ha podido comprobar que las consecuencias que se desprenden son:

3.5.1 Implementación de los nuevos negocios con ineficiencias en tiempo, costo y nivel de servicio:

Los proyectos de implementación desde la etapa de due diligence hasta el take cover en la toma del negocio adquirido deben de cumplirse en función los cronogramas o Gantt de los proyectos, este se ve alterado cuando los cuadros de mando y composición de los equipos de líderes destacados a estas operaciones en puestos claves , no cuentan con las habilidades de liderazgo para el manejo en otros países de los negocios y continuidad de las operaciones.

La ausencia de contar con líderes listos para esta movilidad organizacional, impacta en demora de la toma del negocio, adaptación y manejo del cambio repercutiendo directamente en la rentabilidad del negocio.

3.5.2 Rotación de Personal por incumplimiento de proyectos

El stress que genera las implementaciones por los factores de evaluación que son tiempo y rentabilidad genera en el equipo de líderes stress que si no es bien administrado es traslado al equipo subordinado generando inestabilidad en el manejo de la operaciones y problemas en el clima de trabajo, estos niveles de stress por desfases en las fechas y logro de objetivos provoca perdida y rotación de personal y talento.

3.5.3 Desalineamiento con los objetivos y liderazgo de la empresa

El choque de cultura cuando la organización y sus líderes no han sido preparados en sus habilidades blandas o de liderazgo genera desalineamiento con los objetivos de la empresa, un estilo de liderazgo poco participativo e integrador provoca rechazo y frustración y debilita la identificación y compromiso de los trabajadores de la empresa adquirida.

3.5.4 Reprocesos en las operaciones por implementación ineficiente

No contar con el personal desarrollado en las posiciones claves genera ineficiencias en las operaciones, líderes que no comunican, no trabajan en equipo o no tienen el manejo del personal y su desarrollo generan para la organización costos ocultos que se hacen evidentes en tiempos y sobrecostos por reprocesos producto de implementaciones ineficientes.

3.5.5 Desconfianza organizacional sobre la gestión de talento

No cumplir con los objetivos en tiempos y costos identificando que este impacto viene por no contar con el head count adecuado o los líderes listos y desarrollados fijan la mirada sobre el área responsable de anticiparse a esta necesidad, cuando el área de talento no responde y acompaña de manera proactiva surge las dudas y los cuestionamientos de su verdadero rol, lo cual genera

desconfianza para seguir encargando o depositando el soporte en esta área.

En la medida que el área solo reaccione y no tenga la mirada estratégica no lograra generar la confianza y posición que se merece

3.5.6 Árbol de problemas

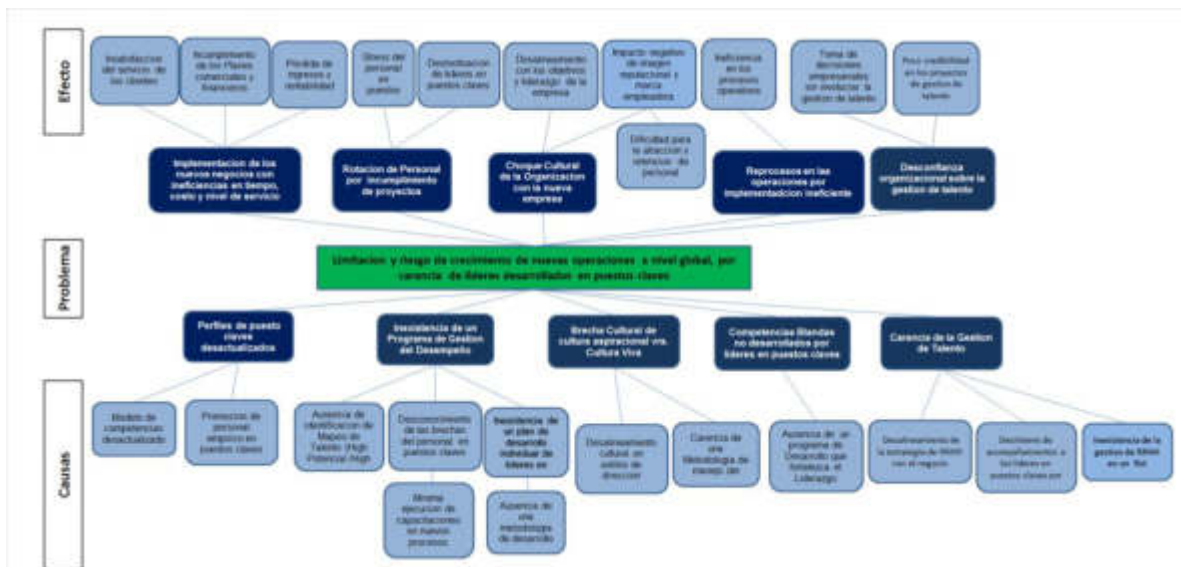


Figura 33: Árbol de Problemas
Elaboración fuente propia

CAPÍTULO IV: FINALIDAD DEL PLAN

4.1. Planteamiento del Plan

La empresa tiene como objetivo buscar un crecimiento nivel local y global, el área de RRHH juega un rol importante en esta estrategia de crecimiento, el desafío es contar con el equipo de líderes en puestos claves preparados, desarrollados a nivel técnico y en competencias blandas que acompañen este crecimiento.

Implementar la constitución del EQUIPO DE TRANSFORMACION

El primer paso es constituir el EQUIPO DE TRANSFORMACION compuesto por Directores, Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, teniendo como SPONSOR al Gerente General y Líder del proyecto al GRH.

El plan contiene la definición de las posiciones claves a través de una metodología que permita ponderar a través de factores críticos estos puestos buscando objetivizar la definición.

Actualización de los perfiles de posiciones claves y evaluar a los ocupantes en estas posiciones en función a este nuevo perfil con la finalidad de identificar el nivel de las competencias de liderazgo y preparar el proceso de retroalimentación.

Contar con una estrategia de desarrollo con el fin de fortalecer y acelerar el desarrollo de las competencias del Liderazgo.

A mediano plazo contar con un estilo homogéneo y fortalecido del Liderazgo que nos acompañe en la sostenibilidad y crecimiento del Grupo.

Evaluación del personal en puestos claves, etapas:



*Figura 34: Etapas de Evaluación
Elaboración fuente propia*

Obtenidos los resultados de las brechas del perfil deseado vs el perfil real se definió el plan de desarrollo de cierre de brechas a nivel individual y a nivel grupal.

Proceso de feed back de resultados de evaluación

Se definió otorgar las devoluciones a través de las sesiones de feed back por cada líder evaluado, estas concluían con un plan de acción individual donde reflejaba los compromisos con cada líder para el cambio de comportamientos donde las competencias estaba en desarrollo o no cumplía el nivel deseado.

Implementación de la metodología de Desarrollo (Modelo 70/20/10)

Se definió que para el cierre de las competencias de liderazgo se implementaría el modelo de Korn Ferry

Estrategias de Desarrollo

Un conjunto de actividades a trabajar para desarrollar experiencias y conocimientos con el objetivo de fortalecer y acelerar determinadas competencias.



*Figura 35: Metodología de Desarrollo
Elaboración fuente propia*

La metodología definió estructurar el plan de Desarrollo para para los líderes

PROGRAMA DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Se definió estructurar el Programa de Liderazgo Directivo, el programa se definió a través de una de las escuelas de dirección más importantes del País, la estructura del programa permite a los líderes a través de la metodología del caso lograr potenciar sus habilidades blandas de liderazgo (Estratégicas, Ejecutivas y de Liderazgo).

El programa como etapa previa contiene un proceso de evaluación de 720 grados, a través de una herramienta tecnológica otorgada por la universidad con la participación y ejecución de una autoevaluación, evaluación de jefes, pares, subordinados, proveedores, familiares y amigos.

Asignación y acompañamiento de sesiones de coaching a través de un coach asignado por la escuela de negocios, este busca ayudar y generar cambios conductuales del líder producto de acuerdos individuales definidos después del resultado de la evaluación 720.

El desarrollo del programa estará basado en casos de negocios y lecturas vinculadas que permitan generar discusiones, cuestionamientos e intervención de forma individual en cada sesión.

Cada Líder deberá venir preparado con la lectura y con el estudio del caso para la discusión en clase, para complementar con una evaluación escrita y sesiones de trabajo en equipo, esto permite intercambiar las soluciones de los diferentes grupos de trabajo con la finalidad de intercambiar la experiencia en el abordaje de la solución de los casos.

Entrenamiento de los líderes en la aplicación del Octógono herramienta de gestión que permitirá a los líderes ayudarlos en la identificación del problema, tener una mirada clara en la toma de decisión buscando la eficacia, atractividad y la unidad.

Programa de Coaching

En esta primera etapa se definió abordar a los líderes en puestos claves el acompañamiento de un coach ejecutivo que después del análisis de resultados de evaluación define con el coacheado su plan de desarrollo individual para los cambios conductuales.

Este programa establece como mínimo el cambio de 3 comportamiento observables de la competencia menos desarrollada y un seguimiento quincenal con reporte al jefe inmediato y al área de RRHH.

Los programas esta diseñados en plazos de 3 a 6 meses con frecuencias que van desde quincenales hasta mensuales, según la necesidad de cambio que requiera el líder.

Programa de Mentoría: “Club de Expertos”

Con la finalidad de potenciar las habilidades de los líderes se definió identificar y destacar a los líderes en puestos claves que tuvieran mejores habilidades para la mentoría, se les entrenara en la metodología con la finalidad que sean ellos los mentores de los equipos de trabajo para su formación.

Se establecerá y asignara a cada líder un acuerdo de compromiso de mentoría de desarrollo del personal a cargo, el acuerdo establece el compromiso de los mentores en enseñar, acompañar y evaluar a los trabajadores que serán asignados para su mentoría.

Asignación de Proyectos de Mejora

Cada líder es puesto clave tiene a cargo la asignación de un proyecto de mejora donde pondrá de manifiesto la mejora de sus habilidades de liderazgo, producto del resultado de la evaluación a la organización le interesa contar con líderes que desarrollen su visión estratégica y desarrollo de personas.

Programa de preparación de los Líderes para el proceso de Gestión del Desempeño

Se definieron talleres de identificación y fijación de objetivos organizando los grupo de trabajo y a traves de la evaluacion de propuestas de consultoras que acompañen este proceso de preparacion , se detalla las fases y talleres para entrenamiento de los lideres.

Talleres



Figura 35: Propuesta Talleres de Desempeño
Elaboración fuente consultora Deloitte

Taller 1: Introducción a la evaluación de desempeño

Comprender la importancia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de los colaboradores y el resultado de la Organización, así como el modelo de gestión de desempeño del Grupo Talma y su rol como líderes en dicho proceso, así como brindarles herramientas para gestionar el cambio en sus equipos.

INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (5 horas)	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> Introducción <ul style="list-style-type: none"> Qué es una evaluación de desempeño Para qué sirve la evaluación de desempeño Componentes de la evaluación de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> Objetivos + competencias La evaluación de desempeño en GRUPO SANDOVAL: <ul style="list-style-type: none"> Por qué contar con una evaluación Modelo de evaluación de desempeño Etapas a mediano y largo plazo Cómo gestionar el nuevo modelo de desempeño <ul style="list-style-type: none"> Manejo de resistencias Visión del cambio (comunicar el mensaje) Mensajes clave Rol del líder 	<ul style="list-style-type: none"> Teoría Ejercicios de aplicación Ejercicios de producción

Figura 36: Propuesta Talleres de Desempeño
Elaboración fuente consultora Deloitte

Taller 2: Definición de objetivos de desempeño

Aprender principios y metodología para diseñar objetivos de desempeño, con la finalidad de mejorar el rendimiento de los colaboradores, coadyuvando al logro de objetivos de área y de la Organización.

DISEÑO DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO (6 horas)	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> Introducción <ul style="list-style-type: none"> Qué son los objetivos Para qué sirve un objetivo Para qué sirve un objetivo de desempeño Cómo establecer y definir objetivos de desempeño <ul style="list-style-type: none"> Alineamiento Estructura + componente SMART Fallas frecuentes al redactar objetivos Tipos de objetivos <ul style="list-style-type: none"> Organizacionales Desempeño Desarrollo Seguimiento de objetivos <ul style="list-style-type: none"> Metas intermedias Plan de acción 	<ul style="list-style-type: none"> Teoría Ejercicios de aplicación Ejercicios de producción

Figura 37: Talleres de Fijación de Objetivos
Elaboración consultora Deloitte

Taller 3: Evaluación de desempeño y feedback

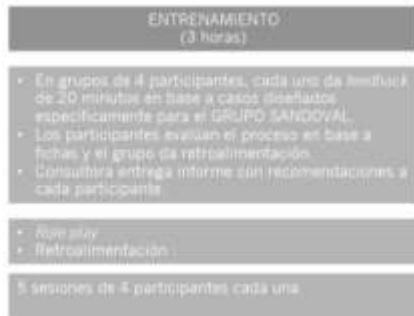
Aprender cómo evaluar competencias reduciendo la subjetividad y aplicar técnicas de feedback, a partir de la evaluación de indicadores de desempeño y brechas de competencias, definiendo de manera conjunta con el evaluado planes de acción; así como aprender a recibir feedback desde una actitud de apertura que permita su desarrollo.

CÓMO EVALUAR COMPETENCIAS (2 horas)	CÓMO RECIBIR FEEDBACK (2 horas)	CÓMO BRINDAR FEEDBACK (1 hora)
<ul style="list-style-type: none"> Componentes de la competencia Diccionario de competencias GRUPO SANDOVAL Matriz de competencias GRUPO SANDOVAL Principales sesgos al evaluar competencias Técnicas y herramientas para evaluar competencias 	<ul style="list-style-type: none"> El miedo al feedback Respuestas disfuncionales y sus consecuencias Entrenarse para recibir positivamente el feedback Los supuestos en el feedback El ser integral Cómo se desarrollan habilidades Competencias y conductas Modelo de plan de acción y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Método para brindar feedback
<ul style="list-style-type: none"> Teoría Dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> Teoría Dinámica Diseño de un plan de acción 	<ul style="list-style-type: none"> Teoría
1 sesión de 20 personas	1 sesión de 20 personas	1 sesión de 20 personas

Figura 38: Talleres de desempeño y Feed Back
Elaboración consultora Deloitte

Entrenamiento: feedback (opción 1)

Entrenamiento de método y aplicación de técnicas de feedback en base a role playing orientadas al desarrollo de habilidades, cambio de conductas, actitudes o acciones concretas asociadas al logro de objetivos.



*Figura 39: Talleres de Feed Back
Elaboración consultora Deloitte*

Implementación del Sistema de Evaluación de desempeño

Contar con un sistema homologado y estructurado para la eficiente Gestión del Desempeño; a fin de alinear los objetivos y metas organizacionales con los objetivos y metas individuales.

Generar un claro entendimiento de la importancia del proceso y el rol de cada líder para el éxito del Modelo de Gestión del Desempeño.

Instaurar la Cultura de Retroalimentación para la mejora del desempeño de los ejecutivos.

El Sistema de Gestión de Desempeño está dirigido a los siguientes niveles:

Para el 2018:

- Gerencia Alta (gerente general, gerentes de primera y segunda línea)
- Mandos medios (subgerentes y jefes)

Para el 2019:

- Contribuidores individuales (coordinadores, supervisores, analistas y asistentes).

El plan contiene la definición de **MODELO DE GESTION DEL DESEMPEÑO**



Figura 40: Modelo de Gestión del Desempeño
Elaboración fuente propia

PROCESO DE CALIFICACIÓN – COMPONENTE A



- Se establece un porcentaje máximo de cumplimiento del 100% por indicador.
- Se considerará año completo para la evaluación.
- Se evaluará excepciones debidamente justificadas.

Niveles de Cumplimiento

Nivel	Por debajo de lo Esperado	Cumple las Expectativas	Excede las Expectativas
Valor	1	2	3
Condición	menos del 70%	Del 70% al 84%	Del 85% al 100%

Figura 41: Modelo de Gestión del Desempeño
Elaboración fuente propia

El proceso de desempeño evaluará el “QUE” compuesto por los objetivos y métricas y los niveles de cumplimiento.

PROCESO DE CALIFICACIÓN – COMPONENTE B



- Las competencias organizacionales se consideran requisito obligatorio, en caso no se cumpla con la competencia, se establece un periodo de un año para desarrollarla.
- Se definen 4 indicadores conductuales por cada competencia, las cuales serán evaluadas de manera independiente, siendo la calificación la siguiente:

Cualidades de Cumplimiento

Nivel	Si cumple con:	Valor
Sobresale (S)	4 comportamientos	4
Cumple (C)	3 comportamientos	3
Por Desarrollar (PD)	2 o 1 comportamiento	2/1





- La evaluación final de competencias (Organizacionales + Rol) se realizará considerando los resultados de cada una de las competencias evaluadas y se realizará una ponderación simple y directa del resultado.
- A modo de ejemplo:
Si de un total de 10 competencias se obtuvieron 5 "Sobresale", 4 "Cumple" y 1 "Por Desarrollar", la ponderación final sería 3.40 equivalente a un "Cumple", y vamos a la siguiente escala para la calificación final:
Escala a utilizar:
 - **Sobresale** (mayor o igual a 3.5)
 - **Cumple** (de 3 a menos de 3.5)
 - **Por desarrollar** (de 1 hasta menos de 3)

Figura 42: Modelo de Gestión del Desempeño
Elaboración fuente propia

Y el "COMO" compuesta por la evaluación de las competencias definidas en el modelo de competencias de los líderes.

El resultado del proceso de evaluación de desempeño nos permitirá contar con la MATRIZ DE DESEMPEÑO y poder tener mapeado a los líderes en puestos claves mapeados para la promoción o sucesión dentro y fuera del país.

MODELO: MATRIZ DE DESEMPEÑO

DESEMPEÑO OBJETIVOS = "QUÉ" 3. Excede las expectativas 2. Cumple las expectativas 1. Por debajo de lo Esperado	3/1 Excede todos los objetivos, pero no muestra un alineamiento con las competencias esperadas	3/2 Excede todos los objetivos y muestra las competencias esperadas en el logro de los mismos	3/3 Excede todos los objetivos y es referente indiscutible en las competencias esperadas
	2/1 Cumple la mayoría de objetivos claves pero no muestra un alineamiento con las competencias esperadas	2/2 Cumple la mayoría de objetivos claves y muestra las competencias esperadas en el logro de los mismos	2/3 Cumple la mayoría de objetivos claves y es referente indiscutible en las competencias esperadas
	1/1 No cumple la mayoría de objetivos claves y no muestra las competencias esperadas	1/2 No cumple la mayoría de objetivos claves pero muestra un alineamiento con las competencias esperadas	1/3 No cumple la mayoría de objetivos claves pero es referente indiscutible en las competencias esperadas
	1. Por Desarrollar	2. Cumple	3. Sobresale
	DESEMPEÑO COMPETENCIAS = "CÓMO"		

Figura 43: Matriz de Gestión del Desempeño

Elaboración fuente propia

DEFINICIÓN DE LOS ROLES EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Para llevar a cabo la evaluación de Desempeño se han definido los siguientes roles:

ROLES EN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	
Rol de Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> Establece objetivos y responsabilidades. Monitorea el Desempeño y el proceso de desarrollo del evaluado. Registra los eventos conductuales que sustentan su feedback permanente sugiriendo cambios cuando es necesario. Apoya iniciativas que conducen a mejoras de la gestión. Reconoce logros. Garantiza la óptima implementación del Sistema de Gestión del Desempeño. Esta consciente de que es un proceso sistemático, continuo y acumulativo y suministrar apoyo a su personal para el logro de los objetivos. Actúa de manera objetiva y formal, identificando oportunidades de mejora de su equipo de trabajo.
Rol del Evaluado	<ul style="list-style-type: none"> Se responsabiliza por alcanzar sus objetivos de desempeño. Busca y encuentra caminos para superar obstáculos. Recurre a su jefe para solicitar la colaboración que requiera para su desarrollo. Presenta propuestas para mejorar su gestión que impacta en los resultados. Se compromete con su propio desarrollo, realizando acciones concretas que generen una mejora de su desempeño, y registra los eventos conductuales para mayor sustento en la sesión de feedback.
Rol de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar herramientas de gestión. Administrar el proceso de gestión de desempeño. Procesar y analizar la información resultante. Asegurar la confidencialidad y la objetividad del proceso. Asesorar a los líderes en las diferentes etapas del proceso. Brindar información para la toma de decisiones y generar planes de capacitación y desarrollo organizacional.

Figura 44: Roles en la Gestión del Desempeño
Elaboración fuente propia



Figura 45: Programa de Gestión del Desempeño
Elaboración fuente propia

4.2 Alcances de la aplicación del plan

El alcance del plan son los 27 Líderes que ocupan las 18 posiciones claves

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo Principal

Contar con el Mapeo de Talento y plan de desarrollo de competencias de Liderazgo de líderes en puestos claves para el crecimiento de los nuevos proyectos a nivel Global.

4.3.2 Objetivos Específicos

- a) Actualización del 100% de los Perfiles de puestos claves
- b) Desarrollo e Implementación del Plan de Competencias Blandas para los líderes en puestos claves al 100%
- c) Implementación de la Gestión del Desempeño hasta el tercer nivel de la organización Gerencias, Sub Gerencias y Jefatura para el cierre de 2018
- d) Implementar sesiones de alineación Cultural en la implementación de nuevos proyectos a nivel global para los puestos claves
- e) Intervención proactiva de la Gestión de Talento en el negocio a través de una nueva estructura de BP para el 2018

4.4 Árbol de objetivos

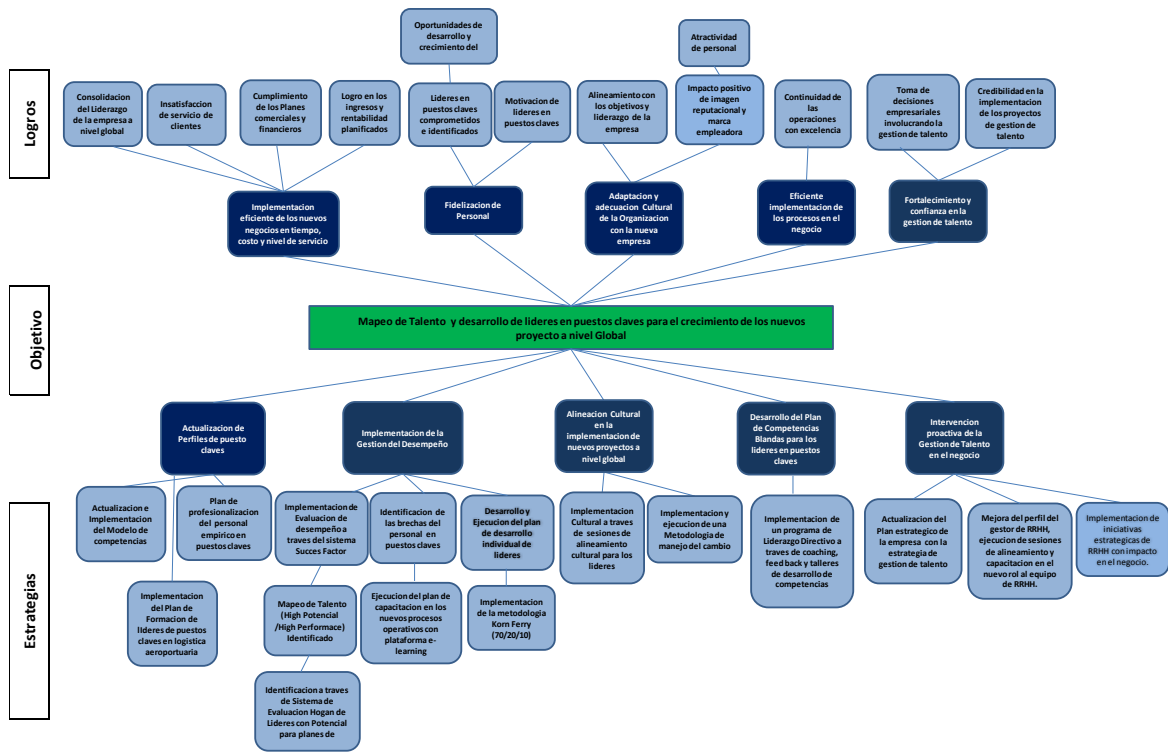


Figura 46: Árbol de Objetivos
Elaboración fuente propia

CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 Factores clave para la implementación del plan

5.1.1 Involucramiento de las personas

El plan deberá contar con la participación activa de la Alta Dirección a través de la implementación del comité de talento.

Este equipo de transformación estará compuesto por Directores, GG (Sponsor) y GRH (Líder de Proyecto), los Gerentes de línea, Sub Gerencias y mandos medios de la empresa.

5.1.2 Elección de los mensajes

El mensaje para la implementación del plan estará basado en los siguientes mensajes:

“Impulsando tu desarrollo”



“Tú eres responsable de tu propio desarrollo”

“Liderando tu desarrollo”

“Conversemos”



5.1.3 Comunicación

Los canales de comunicación que se utilizarán son:

1.- Periódico Mural

Despliegue a través de los periódicos murales comunicando los programas de desarrollo y talleres para los líderes

2.- Televisores circuito cerrado

A través de estos televisores se difunden los talleres y programas de fortalecimiento de habilidades blandas para los líderes

3.- Talleres de formación de líderes comunicadores

Dar herramientas de comunicación a los líderes para el despliegue de información y desarrollo de la competencia de comunicación

4.- Intranet

Se utilizará para la difusión de los programas el intranet para llegar al 1 y 2 do nivel de la organización

5.-Sesiones de alineamiento

El lanzamiento de los programas se llevarán a cabo con sesiones de alineamiento de los líderes en puestos claves, explicando las ventajas y buscando el involucramiento de los líderes.

6.-Sesiones de Outdoors

Se trabajarán sesiones fuera de forma lúdica para trabajar las habilidades blandas de los líderes en puestos claves, buscando la integración de los equipos.

5.1.4 Plan de implantación

Plan de Implementacion
1 Implementacion COMITÉ DE TALENTO
1.1 Definicion de integrantes del Comité de Talento
1.2 Definicion de Roles del Comité de Talento
2 Identificacion de Puestos Claves
2.1 Definicion de Metodologia de puestos claves
2.2 Graduacion y valorizacion de factores
3 Actualizacion de Modelo de Competencias
3.1 Definicion de metodologia de modelo de competencias
3.2. Sesion de implementacion de Modelo de competencias
4 Actualizacion de perfiles de puestos claves
4.1 Levantamiento de perfil de puesto con el ocupante
4.2 Validacion del jefe inmediato
5 Evaluacion de Ejecutivos de puestos claves
5.2 Definicion de consultora evaluadora
5.2 Programacion de ejecutivos a evaluar
5.3 Aplicación de Assesment
5.4 Feed back de resultados a los ejecutivos
5.5 Plan de accion de cierre de brechas
6 Programas de Formacion de Lideres
6.1 Taller de definicion de objetivos
6.2 Talleres de Feed Back
6.3 Talleres de modelo de competencias
7 Sistema de Gestion de Desempeño
7.1 Definicion de Objetivos del año
7.2 Validacion de objetivos
7.3 Definicion de competencias a evaluar
7.4 Evaluacion semestral
7.5 Evalaucion anual
8 Programas de Liderazgo habilidades blandas
8.1 Definicion del Programa Directivo
8.2 Metodologia de intervencion
8.3 Entrenamiento de los lideres en puestos claves
8.4 Evalaucion de Lideres

*Figura 47: Plan de Implementación
Elaboración fuente propia*

Detalle de Evaluación de Líderes en Puestos Claves

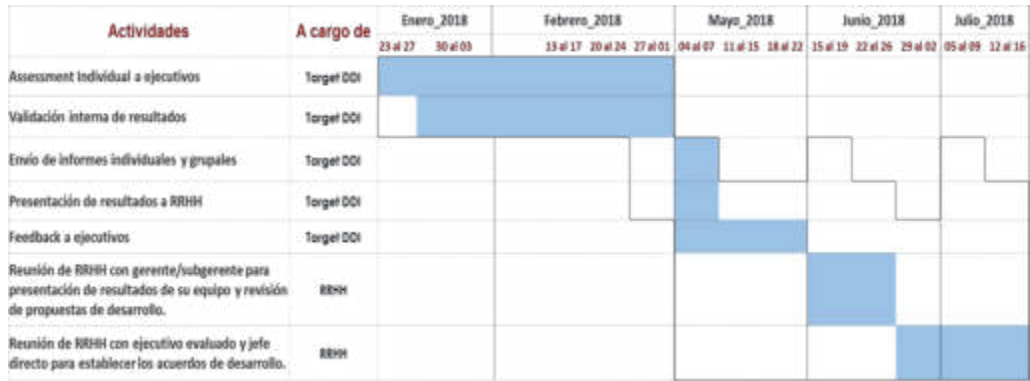


Figura 48: Gantt de Actividades de evaluación de líderes
Elaboración fuente propia

Implementación del Programa de Evaluación de Desempeño

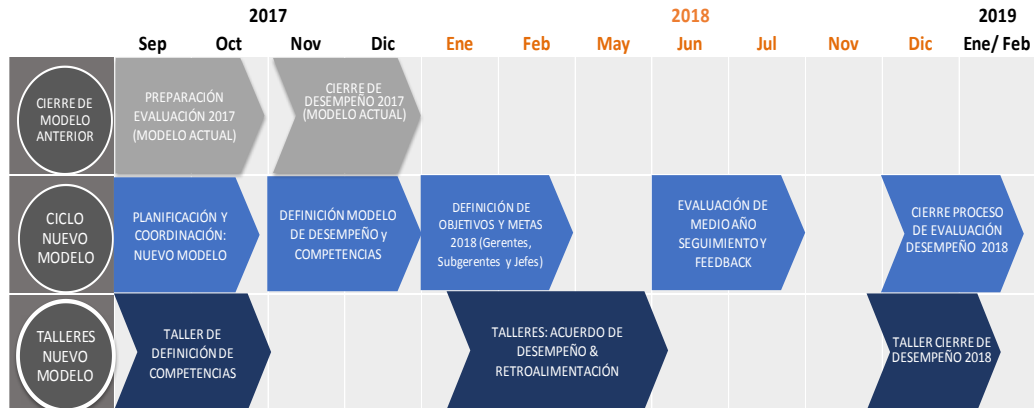


Figura 49: Gantt de implementación de Evaluación de desempeño
Elaboración fuente propia

5.1.5. Gestión del cambio

Se identificará el equipo de líderes en puestos claves que participaran en esta intervención.

Se identificará las personas resistentes al cambio para buscar alineamiento

Se trabajarán el cuestionario de Q&A con la finalidad de preparar los mensajes claves en las preguntas y respuestas que podrían desprenderse del anuncio de los programas a implementar.

Se entrenará a los líderes para que sepan lo que deben de comunicar y estén atentos a las posibles dudas o incertidumbre que pueda generar los cambios.

5.1.6 Incentivos

- El incentivo impactara en el equipo de Líderes en puestos claves a través de la oportunidad de formar parte de los Planes de Desarrollo para la sucesión y líneas de carrera.
- Tener nuevas oportunidades de formar parte del personal destacado en nuevos proyectos globales y estar listo para la internacionalización
- Exposición ante la Alta gerencia y Directorio
- Contar con la identificación de brechas para trabajar las mejoras en su desarrollo
- Atractividad de la empresa para nuevos talentos
- Formar parte de una organización Global
- Ser embajadores de la cultura de la empresa

- Formar parte del grupo identificado como clave y talento de la empresa
- Formar parte del equipo identificado a retener dentro de la empresa
- Mejorar sus compensaciones y beneficios

5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégico

El mapeo de estos grupos de interés permitir que el plan pueda implementarse sin contratiempos.

En este caso los Stakeholders identificados son:

Stakeholders	Expectativa	Riesgo	Oportunidad
Alta Dirección/Directores	Crecimiento y rentabilidad	Perdida de inversión / reputación	Nuevos mercados
Líderes en puestos claves	Plan de carrera y desarrollo	Pérdida de confianza	Ascensos y promociones
Colaboradores	Oportunidades de crecimiento		Línea de carrera
Consultoras de RRHH	Adjudicar sus propuestas		Nuevos negocios a nivel global

Proveedores estratégicos	Adjudicar sus propuestas		Nuevos negocios a nivel global
Clientes	Servicio de calidad	Bajo nivel de servicio	Sinergias y mayor competitividad

6 ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Actividades	Proveedor	Frecuencia	Costo
Evaluacion			45,000
Evaluacion de competencias a los Lideres	Target	Anual	24,000
Evaluaciones de potencial	Target	Anual	21,000
Programas y Talleres			179,000
Talleres de Fijacion de Objetivos	Deloitte	Anual	15,000
Talleres de Retroalimentacion	Deloitte	Semestral	30,000
Programa de Lideres	PAD	Anual	120,000
Taller de entrenamiento competencias	Rigth Managment	Anual	14,000
Sesiones			50,000
Sesiones de Alineamiento para lideres	DFI	Trimestral	30,000
Sesiones de Outdoors	DFI	Semestral	20,000
Actualizaciones			15,000
Actualizacion de perfiles de puesto	Consultor Externo	Anual	10,000
Actualizacion Modelo de competencias	Korn Ferry	Anual	5,000
Plan de comunicación		#¡VALOR!	22,500
Comunicación interna (Branding)	CHLink	Anual	7,500
Plan de comunicación	CHLink	Anual	15,000
Total General		Total	311,500

Recursos			
Lider del Proyecto	1	1	1
Coordinador	1	1	1
Sponsor	1	1	1
Analista	1	1	1
Practicante	1	1	1

6.1 Indicadores de gestión para la implementación del plan.

Ratios de productividad

Implementacion de Gestion del desempeño	Cumplimiento según cronograma
Implementacion de Programa de Lideres	Cumplimiento según cronograma
Ejecucion de los talleres de feed back	Nro de personas que asistieron/ total de personas invitadas
Ejecucion de los talleres de fijacion de objetivos	Nro de personas que asistieron/ total de personas invitadas
Evalaucion de Lideres en puestos claves	Nro de personas evaluadas en puestos claves/ Total de personas en puestos claves

6.2 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades

- Se definirá el plan de comunicación del proyecto definiendo los mensajes claves del proyecto
- Desarrollo de las piezas gráficas para el envío del mailing de invitación al kick off , este desarrollo estará a cargo del área de comunicación interna
- Envío de la invitación por correo a los que forman parte del programa
- Presentación de la consultora a cargo de la fase de evaluación para que se garantice la confianza y experiencia de la misma
- En la sesión la consultora en conjunto con el área de RRHH explicará la importancia y ventajas del proyecto, se absolverá las dudas de los líderes
- Envío de la invitación ´para sesiones de feed back de los resultados de la evaluación a través de sesiones individuales a cada líder

- Desarrollo de sesiones de alineamiento para explicar los avances del plan.
- Entrega de informes y planes de acción a los líderes del programa
- Invitación a los talleres de fijación de objetivos y de feed back a los líderes
- Entrega de informes y de certificados de participación de los talleres
- Invitación del programa de desarrollo de líderes a los líderes en puestos claves
- Se enviará a través de correo electrónico la difusión de los talleres impartidos con fotos de las sesiones

6.3 Planteamiento y presentación de la propuesta

- Se agendará la reunión con el comité de gerencia de la empresa para explicar el plan y obtener el feed back de la implementación del proyecto propuesto
- En caso se identifique mejoras en la presentación del plan se incorporarán y ajustara la presentación y propuesta
- Se agendará la sesión ante el equipo de transformación que tomará la decisión de la ejecución del proyecto
- Se definirá la presentación invitando experto en estos temas como ponente para que comparta su experiencia en este tipo de proyectos
- Tener esta esta mirada en el auditorio con la finalidad de sensibilizar y tener la apertura de para explicar el plan de intervención en la mejora del proceso

- La presentación deberá ser muy ejecutiva, respetando los tiempos para explicar la propuesta y permitiendo obtener las preguntas necesarias para ser absueltas en la sesión
- Se sustentará el retorno de esta ejecución asegurando y vendiendo el proyecto de manera sostenible con impacto positivo en la empresa.
- Se buscará la aceptación de la propuesta siendo perseverante y consistente en la sustentación

6.4 Programación de actividades, diagrama de Gantt

N°	ACTIVIDADES	2017		2018								STATUS			
		Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago		Sep	Oct	Nov
FASE 1 - DIAGNÓSTICO MAPEO DE TALENTO															
1	Homologación de metodología para puestos claves														Completado
2	Aprobación de puestos claves														Completado
3	Mapeo de Talento en puestos claves en forma subjetiva.														Completado
4	Mapeo de Talento en personas claves general en forma subjetiva (NineBox)														Completado
5	Definición de las competencias del Líder Sandoval														Completado
6	Presentación Mapeo de Talento por Empresas														Completado
FASE 2 - PROYECTO EVALUACIÓN Y PLAN DESARROLLO COMPETENCIAS LÍDER SANDOVAL															
7	Proceso de evaluación y selección de consultoría externa para evaluación de competencias y valoración de puestos claves														Completado
8	Presentación de las propuestas técnicas y económicas para la aprobación de la Alta Dirección														Completado
9	Preparación y despliegue del Plan de Comunicación para los ejecutivos														Completado
10	Valoración de puestos claves a través de la metodología Hay Group														Completado
11	Lanzamiento del Programa Líder Sandoval														Completado
11.1	Evaluación de los ejecutivos en puestos claves a través del modelo por competencias del Líder Sandoval														Completado
11.2	Análisis de brechas sobre las competencias LS y selección de propuestas para el plan de Desarrollo Individual														En ejecución
11.3	Diseño y gestión del seguimiento del Plan de Desarrollo Individual														Planificado
FASE 3 - PROYECTOS GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y CULTURA SANDOVAL															
12	Presentación del Proyecto Gestión del Desempeño para aprobación del Comité de Talento														Completado
12.1	Definición de Modelo de Competencias: Organizacionales y por Rol Jerárquico														Completado
12.2	Definición de Objetivos Estratégicos														Completado
12.3	Lanzamiento del Programa Gestión del Desempeño														Completado
12.4	Acuerdos de Desempeño y Retroalimentación Efectiva														En ejecución
12.5	Gestión por Competencias y Gestión del Compromiso														Planificado
12.6	Resultados de la Evaluación de Desempeño Anual														Sin Iniciar
13	Presentación del Proyecto Cultura para aprobación del Comité de Talento														Completado
13.1	Lanzamiento del Proyecto Cultura - Etapa Diagnóstico														Completado
13.2	Relevamiento de información sobre Cultura (entrevistas, encuestas en línea, focus group)														En ejecución
13.3	Presentación del Informe Diagnóstico y Plan de Acción Preliminar														Sin Iniciar
FASE 4 - PROYECTO PLANES DE SUCESIÓN GRUPO SANDOVAL															
14	Presentación de la Política del Plan de Sucesión														En ejecución
15	Revisión y decuación del perfil técnico del puesto clave vs el perfil del ejecutivo														Sin Iniciar
16	Presentación Resumen de Adecuación Puesto Clave/Persona por empresa														Sin Iniciar
17	Elaboración del Plan de Sucesión por empresa														Sin Iniciar
18	Integración de los Planes de Sucesión por empresa														Sin Iniciar
19	Presentación del Plan de Sucesión al Comité de Talento														Sin Iniciar

7 RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos

- Fortalecer el Liderazgo de los líderes en puestos claves
- Mejorar el desempeño de la organización
- Contar con el mapeo de talento y alto potencial en puestos claves
- Implementaciones en la toma de negocios cumpliendo tiempos, costos, servicios y rentabilidad
- Sostenibilidad de la cultura de la organización
- Mejor reputación de la empresa y marca empleadora

7.2 Mecanismos de control y medición del cambio

- Reuniones de seguimiento al plan
- Tablero de control de los indicadores
- Presentaciones quincenales al comité de talento
- Presentaciones de avance a los líderes en puestos claves

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- El crecimiento global de la empresa y el sostener el liderazgo a nivel nacional invita a la empresa a prepararse a través de su gente y sus líderes que harán posible la sostenibilidad del negocio.
- Para que este proyecto se haga efectivo debe de contar con el compromiso de la Alta dirección y de sus líderes en puestos claves
- Hacer sostenible el negocio y exportar la manera de hacer las cosas representa un desafío para la alta dirección y los líderes en puestos claves
- Compromiso de sostener y mantener la cultura de la organización en otros países
- Buscar con el crecimiento adquirir nuevo conocimiento y buenas practicas que hagan más eficiente el negocio
- Implementar negocios rentables
- Oportunidad de desarrollo para el personal y sus lideres

8.2 Recomendaciones

- Asegurar la participación de la alta gerencia y el compromiso de apoyo a la gestión de talento
- Implementar el programa de desarrollo de liderazgo directivo
- Implementar el programa de gestión de desempeño

Involucramiento activo del área de RRHH como socio estratégico del proyecto y cumplir el rol de líder de los proyectos de cambio en la empresa

9 FUENTES DE INFORMACIÓN

9.1 Bibliográficas

Mc Clelland, citado por MacCall, Lombardo y Morrinson, (1998)

Boyatzis citado por Africano (2003)

Lévy-Levoyer citado por africano (2003)

De Ansorena (2001)

PDVSA citado por Carrasco (2003)

(Dahlgaard y Dahlgaard, 1999)

Clark y Guy (1998)

Marchington, Goodman, Wilkinson y Ackers (1992)

Navas y Guerra (2002)

Margerison y Kakabadse (1984)

Velsor y Leslie (1995)

Puga Villarreal & Martinez Cerna, Oct-Dic 2008

9.2 Hemerográficas

9.3 Digitales

Estudio de tendencias globales deloitte 2017

Anexos

PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del proceso asociado:		Gestión y Desarrollo del Talento Humano			
Código:	[Colocar código]	Fecha de aprobación:	[Colocar fecha]	Página:	1 de 11
				Versión:	1
Elaborado por:	Elizabeth Periche Coordinador de Proyectos de Talento	Revisado por:	Rosa Alburquerque Gerente Central de Talento	Aprobado por:	[Nombre y apellido] [Cargo]

1. OBJETIVO

Describir las actividades relacionadas a la Gestión de Desempeño a fin de establecer criterios que motiven la participación de los colaboradores de el Sistema de Evaluación de Desempeño.

2. ALCANCE

Aplica a los grupos ocupacionales como:

- Gerentes de primera línea
- Gerentes de segunda línea
- Subgerentes
- Jefes
- Coordinadores
- Supervisores
- Analistas

3. RESPONSABLES INVOLUCRADOS

3.1 GERENCIA GENERAL Y GERENCIA DE PRIMERA LÍNEA

Sus responsabilidades son las siguientes:

- Sponsor y Validación del Sistema y su despliegue.
- Soporte Comunicacional para reforzamiento del Sistema de Desempeño.
- Dirección de reuniones de comunicación de resultados.

3.2 DESARROLLO DE TALENTO

Sus responsabilidades son las siguientes:

- Diseño y Gestión del Sistema.
- Manejo de reuniones de Calibración.
- Capacitación a Evaluadores y Evaluados.
- Administración y Comunicación de Indicadores de Desempeño.
- Asesoría en todos los temas asociados al sistema.
- Analizar y aprobar, en última instancia los objetivos que han sido modificados o añadido durante el proceso de calibración.
- Resolver los casos de desacuerdo de la calificación final.

3.3 EVALUADOR

Los evaluadores son los principales encargados y responsables de aplicar en forma directa el Sistema, cumpliendo las siguientes responsabilidades:

- Trabajar junto a su colaborador, a comienzos del periodo, los compromisos de desempeño esperados, estableciendo objetivos y competencias organizaciones y por roles.

PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
	Versión:	[Colocar versión]
	Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
	Página:	2 de 11

- Cumplir con los procedimientos y fechas establecidos en el sistema de Gestión del Desempeño.
- Registrar periódica y sistemáticamente los aspectos e incidentes, positivos o negativos, que observe en el desempeño de cada uno de sus colaboradores. Este será su instrumento más objetivo para la Evaluación. (Semestral y Anual).
- Brindar feedback (reforzar y retroalimentar) de manera permanente (formal e informal), corrigiendo en los aspectos más bajos, así como reconociendo sus logros y capacidades.
- Evaluar el desempeño individual al final del período, así como la realización de las revisiones parciales, cuando corresponda.
- Firmar los formularios requeridos en cada etapa en el proceso de Gestión del Desempeño (metas acordadas, reuniones de seguimiento y evaluación final).
- Participar de las reuniones de calibración y firmar el documento final.

3.5 EVALUADO

Son Evaluados todos aquellos colaboradores que tengan un líder directo a quien reportan. Sus responsabilidades son las siguientes:

- Participar activamente con su jefatura en la definición de los objetivos individuales para el periodo de evaluación.
- Solicitar a su jefatura directa toda la información que le facilite el logro de los compromisos de desempeño esperado.
- Estar dispuesto a recibir la retroalimentación y la evaluación, en forma abierta y respetuosa.
- Cumplir con los procedimientos establecidos en cada etapa en el proceso de Gestión del Desempeño.
- Hacer seguimiento de su propio de desempeño.
- Solicitar a su Jefe directo su reunión de revisión de Desempeño o Seguimiento Bimestral de Metas.
- Firmar los formularios requeridos en cada etapa en el proceso de Gestión del Desempeño.

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 4.1 Formulario de Objetivos
- 4.2 Formulario Conversemos
- 4.3 Formulario de Competencias

5. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

5.1 Gestión de Desempeño: (GDD) es el Sistema de Gestión de Desempeño que tiene por objetivo alinear a los colaboradores con las metas de la organización y desarrollar las competencias de gestión necesarias del personal de la organización, enfocados en el logro la misión y la sostenibilidad del negocio.

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	3 de 11

5.2 Evaluación de Desempeño: Es un instrumento de gestión que suministra información a la Gerencia Central de Talento sobre la competencia laboral de los colaboradores.

5.3 Gerencia Central de Talento: Ente responsable de analizar y aprobar, en última instancia, los objetivos que han sido modificados o añadidos en las reuniones de desempeño, cuando no se agotaron las instancias regulares de comunicación. Responsable de resolver los casos de desacuerdo en la evaluación final.

5.4 Etapas del Sistema de Gestión del Desempeño: Para iniciar nuestra cultura de alto desempeño, primero debemos conocer el ciclo del Sistema.

5.4.1 Acuerdos de Desempeño: Etapa en la que el evaluador y el evaluado acuerdan los objetivos y competencias organizacionales e individuales, plazos y compromisos que serán evaluados.

5.4.2 Apoyo y Seguimiento: Se desarrolla de forma permanente durante todo el proceso de desempeño. Se registran y documentan las evidencias de los avances y las dificultades, motivando a los colaboradores para el logro de sus compromisos. El feedback tiene como eje principal el diálogo entre el evaluador y el evaluado sobre los resultados del desempeño para implementar mejoras necesarias.

5.4.3 Evaluación: Etapa de valoración del desempeño que realiza el evaluador en base a las evidencias recopiladas durante el periodo y que concluye definiendo el nivel de cumplimiento, tanto en objetivos como en competencias, calificando cada uno de éstos.

5.4.4 Plan de Acción: Se desarrolla inmediatamente después de la evaluación del desempeño (objetivos y competencias) donde se detallan las acciones que acodará el evaluado para la mejora de su rendimiento. Se considera las siguientes preguntas: qué, quién, cuándo y con qué.

5.5 Competencia: Características personales que favorecen el correcto desempeño del trabajo, adaptándose a una situación concreta en un ambiente determinado. Estas características son: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

5.6 Reunión de Seguimiento: Reunión bimensual entre Evaluado y Evaluador, en donde se revisan los avances realizados en cuanto a los objetivos planteados para el ejercicio, a la cual corresponde un formato del mismo nombre, y no está sujeta a calificación.

5.7 Objetivo: Corresponden a tareas o acciones específicas que están dentro del ámbito de responsabilidad del evaluado, y que aportan al logro de los objetivos del área o unidad organizacional a la que pertenece, contribuyendo al cumplimiento del plan de negocios

5.8 Métrica: Es la medida objetiva para determinar el cumplimiento de los objetivos.

5.9 Peso: Es la importancia relativa que se le otorga a un objetivo con respecto a los otros definidos. La sumatoria debe ser 100%.

5.10 Resultado Final: Es el resultado que esperamos al final del periodo de evaluación, de acuerdo con la métrica establecida.

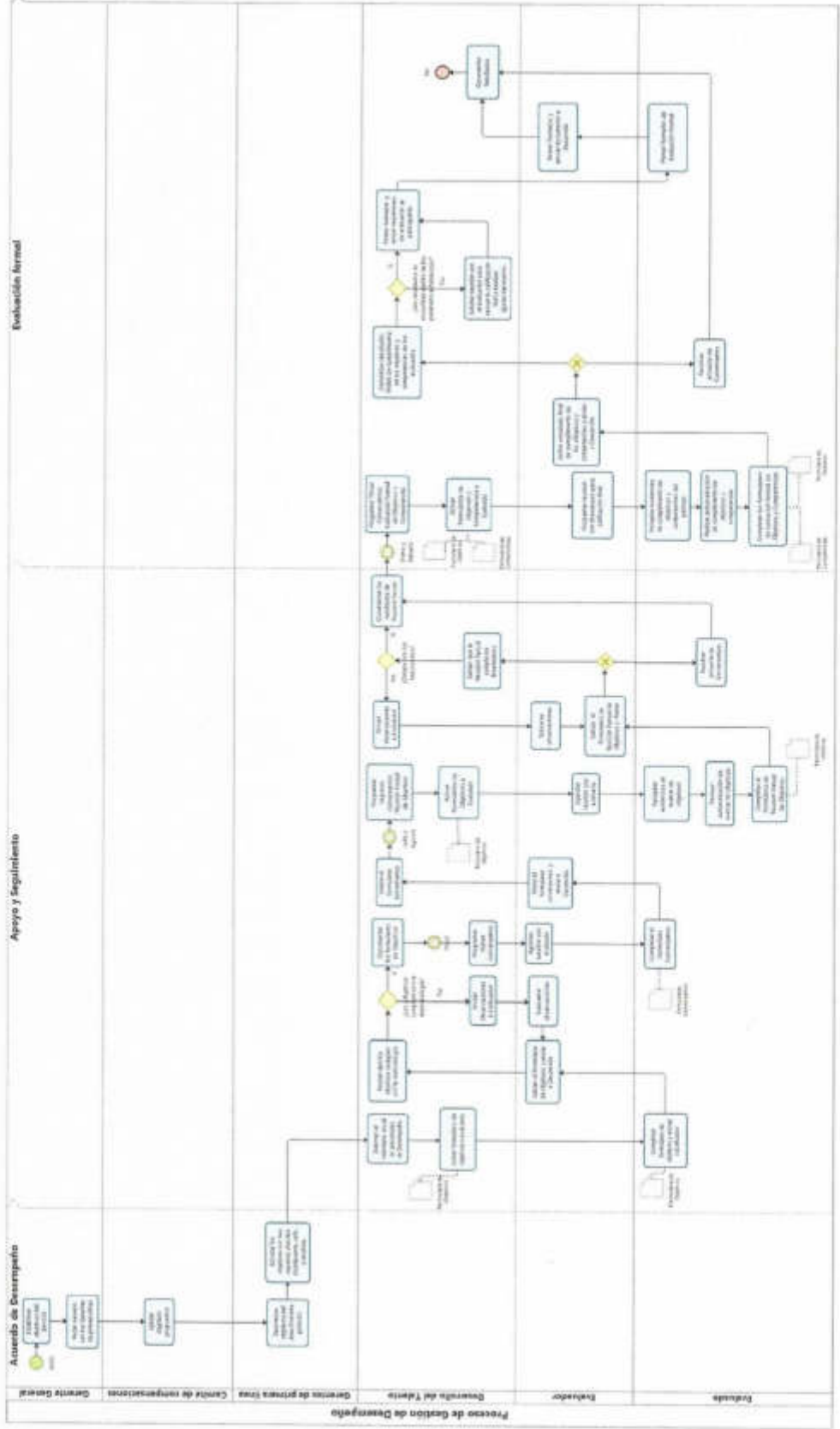
6. CONTROL DE CAMBIOS

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	4 de 11

Versión N°	FECHA	HOJA(S) INVOLUCRADA(S)	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
-	-	-	-
-	-	-	-

7. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	
Gestión y Desarrollo del Talento Humano	
Nombre del proceso asociado:	[Colocar código]
Código:	Elizabeth Periche
Elaborado por:	Coordinador de Proyectos de Talento
Fecha de aprobación:	[Colocar fecha]
Revisado por:	Rosa Alburquerque
Aprobado por:	Gerente Central de Talento
Página:	5 de 11
Versión:	1
[Nombre y apellido] [Cargo]	



PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO					
Gestión y Desarrollo del Talento Humano					
Nombre del proceso asociado:		6 de 11			
Código:	[Colocar código]	Fecha de aprobación:	[Colocar fecha]	Página:	1
Elaborado por:	Elizabeth Periche Coordinador de Proyectos de Talento	Revisado por:	Rosa Alburquerque Gerente Central de Talento	Aprobado por:	[Nombre y apellido] [Cargo]

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.1.	Establecer objetivos del periodo En la etapa de acuerdo de desempeño comprendida entre los meses de febrero y marzo la Gerencia General fija los objetivos a cumplir en el periodo de acuerdo al planeamiento estratégico de la compañía.	Gerencia General
8.2	Pactar reunión con los Gerentes de Primera Línea La Gerencia general pactará una sesión de alineamiento con los gerentes de primera línea para la asignación de dichos objetivos de sus respectivas gerencias.	Gerencia General
8.3	Validar objetivos propuestos El comité de Compensaciones validará los objetivos propuestos de la Gerencia general.	Comité de Compensaciones
8.4	Determinar objetivos del área (próximo periodo) Los Gerentes de primera línea determinan los objetivos de su área.	Gerentes de Primera Línea
8.5	Acordar los objetivos con sus reportes directos (SubGerente, Jefe y Analistas) Los mismos que decantarán dichos objetivos a sus Sub-Gerencias, Jefaturas, y estos últimos a sus reportes directos (Supervisores, Coordinadores, Analistas), este proceso deberá culminarse antes del ejercicio calendario de la Evaluación, comprendido entre Marzo a Enero del año siguiente.	Gerentes de Primera Línea
8.6	Elaborar el calendario anual de actividades de Desempeño Desarrollo estructura el cronograma anual de cómo se desplegará las actividades de Evaluación de Desempeño.	Desarrollo
8.7	Activar formulario de objetivos a evaluado Desarrollo de acuerdo al cronograma de actividades de Evaluación de Desempeño activa el Formulario de Objetivos del periodo (Success Factors), de manera masiva, a todos los participantes involucrados en el proceso.	Desarrollo

PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
	Versión:	[Colocar versión]
	Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
	Página:	7 de 11

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.8	Completar Formulario de Objetivos y enviar a Evaluador El evaluado completa el formulario con objetivos definidos y envía a Evaluador para su validación (Success Factors).	Evaluado
8.9	Validar el Formulario de Objetivos y enviar a Desarrollo El evaluador verifica que los objetivos definidos entre él y el valuado respondan a los objetivos del área. Al finalizar envía Formulario a Desarrollo.	Evaluador
8.10	Revisar que los objetivos cumplan con la metodología Desarrollo se encargará de validar que los objetivos respondan a la metodología SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Realista/Relevante, Tiempo específico).	Desarrollo
8.11	¿Los objetivos cumplen con la metodología? Si: Pasar a etapa 8.14 No: Pasar a etapa 8.12	Desarrollo
8.12	Enviar observaciones a evaluador Desarrollo debe enviar sus observaciones detalladas al evaluador para que este a su vez determine si es necesario reunirse con el evaluado o no para subsanar las observaciones.	Desarrollo
8.13	Subsanar observaciones El evaluador debe corregir las observaciones realizadas por Desarrollo, si fuera necesario reunirse con el evaluado le agendará una reunión. Una vez subsanada las observaciones deben guardar el Formulario con los cambios y envía otra vez a Desarrollo. Retornar a etapa 8.9	Evaluador
8.14	Documentar los Formularios de Objetivos Una vez que Desarrollo ya haya validado los Objetivos planteados por el evaluador/evaluado procede a su documentación hasta la fecha de la Evaluación Parcial.	Desarrollo
8.15	Programar Primer Conversemos (Mayo) Desarrollo a través de comunicados oficiales anuncia el Primer Conversemos, con la finalidad de iniciar las reuniones de Feedback oficiales del periodo, aún no es la Revisión Parcial de Objetivos.	Desarrollo

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	8 de 11

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.16	Agendar reunión con Evaluado El evaluador coordina con evaluado la fecha de su Primer Conversemos dentro de los plazos anunciados por Desarrollo	Evaluador
8.17	Completar el Formulario Conversemos Una vez realizada la reunión el evaluado completa el Formulario Conversemos para validar los puntos tratados.	Evaluado
8.18	Firmar el Formulario Conversemos y enviar a Desarrollo El evaluador firma el Formulario Conversemos en señal de conformidad con los puntos tratados	Evaluador
8.19	Validar el Formulario Conversemos Desarrollo verifica que la reunión de feedback se haya realizado siguiendo todos los pasos recomendados.	Desarrollo
8.20	Programar Segundo Conversemos: Revisión Parcial de Objetivos (Julio y Agosto) Desarrollo a través de comunicados oficiales anuncia el Segundo Conversemos, con la finalidad de revisar el avance parcial de los objetivos del periodo.	Desarrollo
8.21	Activar Formularios de Objetivos a Evaluado Desarrollo activará en la plataforma Success Factors el Formulario de revisión parcial de Objetivos para el acceso del evaluador y evaluado.	Desarrollo
8.22	Agendar reunión con evaluado El evaluador coordina con evaluado la fecha de su Segundo Conversemos dentro de los plazos anunciados por Desarrollo.	Evaluador
8.23	Recopilar evidencias de avance de Objetivos El evaluado debe recabar toda la información y/o evidencias que le permita sustentar el alcance de sus Objetivos.	Evaluado
8.24	Realizar autoevaluación de avance de Objetivos El evaluado mide el alcance de sus Objetivos según las evidencias recopiladas.	Evaluado
8.25	Completar el Formulario de Revisión Parcial de Objetivos	Evaluado

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	9 de 11

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	El evaluado completa la información del Formulario con la finalidad de que pase a la validación del Evaluador durante la reunión de "Conversemos"	
8.26	Validar el Formulario de Revisión Parcial de Objetivos y firmar El evaluador verifica el alcance de objetivos señalado por el Evaluado y valida las evidencias. Pasar a etapa 8.27 y 8.28 a la vez.	Evaluador
8.27	Resolver encuesta de Conversemos Una vez terminado el "Conversemos" el evaluado procede a dar un feedback sobre este proceso en concreto.	Evaluado
8.28	Validar que la Revisión Parcial cumpla los lineamientos Desarrollo verifica que la revisión parcial de objetivos haya seguido los pasos y lineamientos sugeridos.	Desarrollo
8.29	¿Cumple con los lineamientos? Sí: Pasar a la etapa 8.32 No: Pasar a la etapa 8.30	Desarrollo
8.30	Enviar observaciones a Evaluador Desarrollo detallará las observaciones que tenga respecto a la revisión parcial de Objetivos y las hará saber al evaluador.	Desarrollo
8.31	Subsanar observaciones El evaluador se reunirá con el evaluado para subsanar las observaciones señaladas por Desarrollo. Retornar a la etapa 8.26	Evaluador
8.32	Documentar los resultados de Revisión Parcial Una vez que Desarrollo ya haya validado la Revisión parcial de los Objetivos planteados por el evaluador/evaluado procede a su documentación hasta la fecha de la Evaluación Formal.	Desarrollo
8.33	Programar Tercer Conversemos: Revisión Formal de Objetivos y Competencias (Enero y Febrero) Desarrollo a través de comunicados oficiales anuncia el Tercer Conversemos, con la finalidad de realizar la Revisión Formal de los objetivos del periodo.	Desarrollo

PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
	Versión:	[Colocar versión]
	Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
	Página:	11 de 11

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	Desarrollo consolida los resultados de la revisión formal de Objetivos y Competencias y realiza la calibración de los resultados obtenidos entre lo señalado por el evaluado y lo señalado por el evaluador.	
8.42	<p>¿Los resultados se encuentran dentro de los resultados establecidos?</p> <p>Desarrollo analiza los resultados de la calibración realizada</p> <p>Si: Pasar a la etapa 8.44</p> <p>No: Pasar a la etapa 8.43</p>	Desarrollo
8.43	<p>Solicitar reunión con evaluador para revisar la calificación final y realizar ajustes necesarios</p> <p>Desarrollo solicita reunión denominada "Sesión de Calibración" con evaluador para revisar la calificación y ajustar el resultado en base a las evidencias.</p>	Desarrollo
8.44	<p>Firmar formatos y enviar resúmenes de evaluación a participantes</p> <p>Una vez validado los resultados de calibración Desarrollo firma en señal de conformidad y envía resúmenes al evaluado y evaluador.</p>	Desarrollo
8.45	<p>Firmar formatos de Evaluación Formal</p> <p>El evaluado firma los formatos en señal de conformidad.</p>	Evaluado
8.46	<p>Firmar formatos y enviar documento a Desarrollo</p> <p>El evaluador da la firma final a los formatos y envía a Desarrollo.</p>	Evaluador
8.47	<p>Documentar resultados</p> <p>Finalizado todo el proceso, Desarrollo documenta los resultados.</p>	Desarrollo

9. REGISTROS RELACIONADOS

IDENTIFICACIÓN		ELABORACION	ACCESIBILIDAD	ALMACENAMIENTO			DISPOSICIÓN FINAL
Código del documento:	Nombre del documento:	Completado por:	Acceso: Físico /	Lugar :	Tiempo :	Responsable:	
-	-	-	-				

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	10 de 11.

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.34	Activar Formularios de revisión de Objetivos y Competencias a evaluado Desarrollo activará en la plataforma Success Factors el Formulario de revisión formal de Objetivos y Competencias para el acceso del evaluador y evaluado.	Desarrollo
8.35	Programar reunión con el evaluado para calificación final El evaluador coordina con evaluado la fecha de su Tercer Conversemos dentro de los plazos anunciados por Desarrollo.	Evaluador
8.36	Recopilar evidencias de cumplimiento de Objetivos y Competencias del periodo El evaluado debe recabar toda la información y/o evidencias que le permita sustentar el alcance final de sus Objetivos y Competencias	Evaluado
8.37	Realizar autoevaluación de cumplimiento de Objetivos y Competencias El evaluado mide el alcance de sus Objetivos y Competencias según las evidencias recopiladas.	Evaluado
8.38	Completar los formularios de Evaluación Formal de Objetivos y Competencias El evaluado completa la información de los Formularios con la finalidad de que pase a la validación del Evaluador durante la reunión de "Conversemos"	Evaluado
8.39	Definir resultado final de cumplimiento de los Objetivos y Competencias y enviar a Desarrollo El evaluador acuerda la calificación total donde contará el resultado final de Objetivos y Competencias del periodo, considerando el resultado de objetivo (100%) y competencias (100%) si aplicase. Pasar a etapa 8.40 y 8.41 a la vez.	Evaluador
8.40	Resolver encuesta de Conversemos Una vez terminado el "Conversemos" el evaluado procede modificar o reafirmar el feedback sobre este proceso en concreto. Pasar a la etapa 8.47.	Evaluado
8.41	Consolidar resultados finales de cumplimiento de los Objetivos y Competencias de los evaluados	Desarrollo

		PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL			
Nombre del proceso asociado:		Gestión y Desarrollo de Talento Humano			
Código:	[Colocar código]	Fecha de aprobación:	[Colocar fecha]	Página:	1 de 7
				Versión:	1
Elaborado por:	Glehidly Campos Coordinadora de Desarrollo de Talento	Revisado por:	Rosa Alburquerque Gerente Central de Talento	Aprobado por:	[Nombre y apellido] [Cargo]

1. OBJETIVO

Describir las actividades relacionadas a la Gestión de Cultura Organizacional a fin de afianzar o nuestros valores, creencias y costumbres que acompañen la estrategia del negocio.

2. ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable para todas las áreas de la organización.

3. RESPONSABLES INVOLUCRADOS

1. Desarrollo

- Definir el Plan de Trabajo como objetivos, metodología, alcance y tiempo de ejecución de la Gestión de Cultura Organizacional.
- Elegir al proveedor que acompañará en el proceso de Gestión de Cultura Organizacional de acuerdo a las necesidades detectadas en el Plan de trabajo.
- Analizar los resultados del diagnóstico de Cultura Organizacional para diseñar el Plan de Acción para el cierre de las brechas encontradas. Presentarlos para la validación de la Gerencia.
- Coordinar con las áreas de Comunicación Interna y Estrategia de Talento para llevar a cabo el correcto despliegue del proceso de Diagnóstico de Cultura Organizacional y asegurar que los resultados de Diagnóstico sean informados a cada Gerencia de Unidad y Staff.
- Implementar el plan de acción y realizar seguimiento a través de indicadores para asegurar que dichos planes se ejecuten en las diversas áreas logrando los resultados esperados.

2. Gerencia Central de Talento (GCT) y Gerencia Estratégica de Talento (GET)

- Validar que el plan de trabajo propuesto por Desarrollo responda a las necesidades de las diversas áreas de toda la Organización.

3. Proveedor

- Asegurar la calidad del servicio de las actividades de acuerdo a la Orden de Servicio coordinado con Desarrollo.

4. Estrategia de Talento

- Dar el soporte y facilidades a Desarrollo para asegurar el correcto despliegue de la Gestión de Cultura Organizacional en las diversas áreas.

4 DOCUMENTOS RELACIONADOS (Código de cada documento)

4.1 Procedimiento de compras

5 DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

5.1 GCT: Gerencia Central del Talento, encargada de toma de decisiones en el sistema de la Gestión del Talento.

5.2 GET: Gerencia Estratégica del Talento, encargada de la Gestión de Talento en las Unidades de Negocio (Carga, Estaciones, OMA, PAX y Rampa) y Staff.

5.3 VB: Visto Bueno, necesario para dar aprobación a las propuestas realizadas por la Coordinadora de Desarrollo

5.4 Proveedor: Persona o empresa encargada de prestar el servicio de Diagnóstico, Resultados y Asesoría en la Gestión de Cultura Organizacional.

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	2 de 7

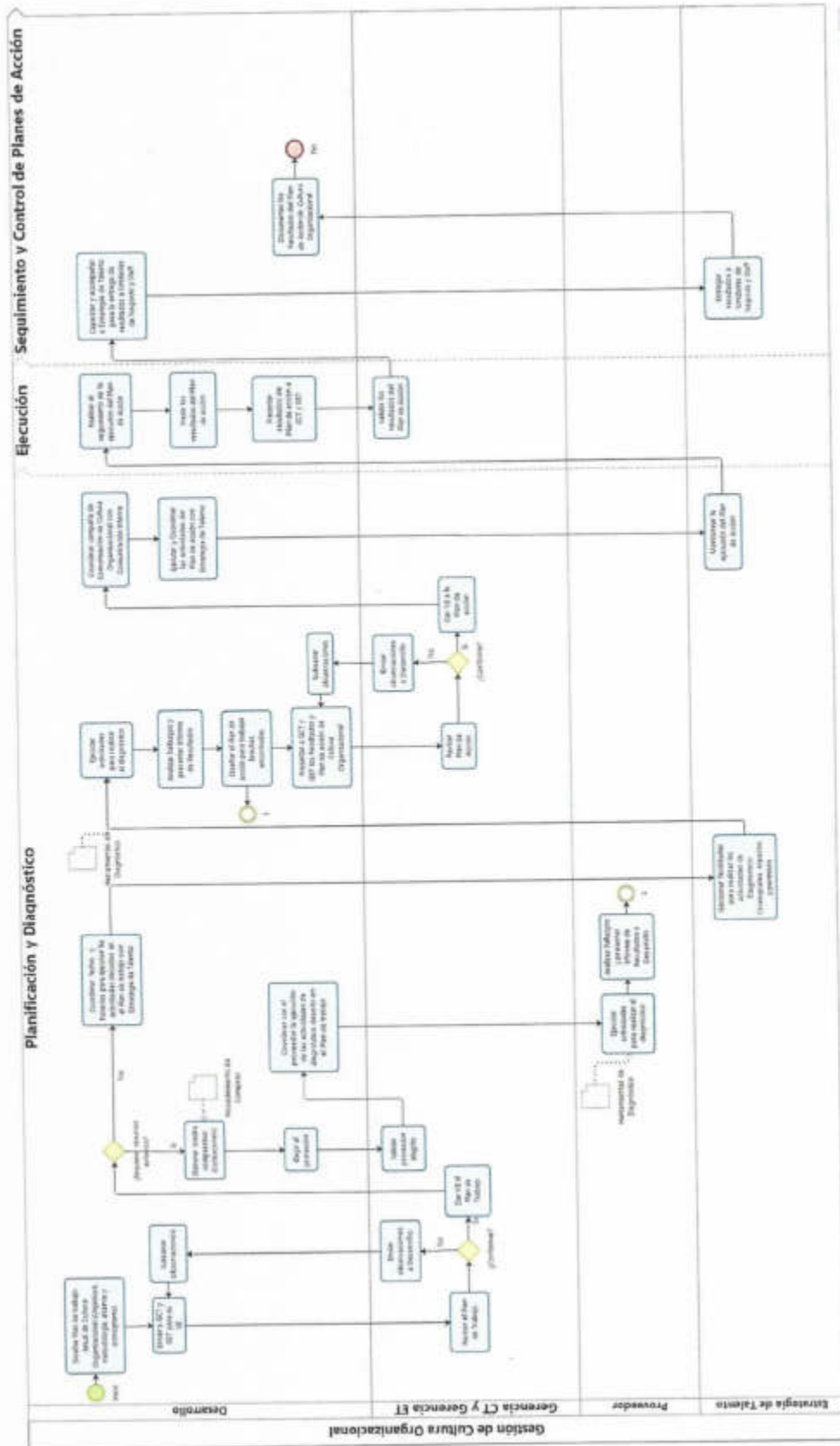
- 5.5 **Cotizaciones:** Documento que emite un proveedor para valorizar su servicio o producto prestado.
- 5.6 **Diagnóstico:** Es el proceso de estudio o examinación que se realiza al conjunto de creencias, costumbres y normas que rigen el comportamiento de los colaboradores en su interrelación laboral.
- 5.7 **Herramientas de Diagnóstico:** Conjunto de evaluaciones que se utilizan para relevar información sobre una situación actual.
- 5.8 **Brechas:** Diferencia entre el resultado esperado y el resultado real obtenido producto de la medición de la Cultura Organizacional y la Cultura determinada como estrategia por el Grupo Sandoval.
- 5.9 **Planes de acción:** Actividades concretas que buscan alcanzar una Cultura que responda a las estrategias diseñadas para el crecimiento Organizacional

6 CONTROL DE CAMBIOS

Versión N°	FECHA	HOJA(S) INVOLUCRADA(S)	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
-	-	-	-
-	-	-	-

7 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	
Gestión y Desarrollo de Talento Humano	
Nombre del proceso asociado:	[Colocar fecha]
Código:	Página: 3 de 7
Elaborado por:	Revisado por:
Glehidí Carrizos Coordinadora de Desarrollo de Talento	Rosa A Iburqueque Gerente Central de Talento
Aprobado por:	[Nombre y apellido] [Cargo]
Fecha de aprobación:	Version: 1



PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL					
Gestión y Desarrollo de Talento Humano					
Nombre del proceso asociado:					
Código:	[Colocar código]	Fecha de aprobación:	[Colocar fecha]	Página:	4 de 7
				Versión:	1
Elaborado por:	Glehidy Campos Coordinadora de Desarrollo de Talento	Revisado por:	Rosa Alburquerque Gerente Central de Talento	Aprobado por:	[Nombre y apellido] [Cargo]

8 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.1.	Definir el Plan de trabajo anual de Cultura Organizacional (objetivos, metodología, alcance y cronograma) Desarrollo diseñará el plan de trabajo que contemplará la metodología, alcance y cronograma de actividades.	Desarrollo
8.2	Enviar a GCT y GET para su VB Una vez estructurado el Plan de Trabajo es necesario que la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento apruebe dicho plan para su ejecución.	Desarrollo
8.3	Revisar el Plan de trabajo La Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento revisarán la viabilidad de las fechas y alcance del Plan de trabajo.	GCT y GET
8.4	¿La GCT y la GET se encuentra conforme con el Plan de trabajo? SI: Ir a la etapa 8.7 NO: Ir a la etapa 8.5	GCT y GET
8.5	Enviar observaciones a Desarrollo Si la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento consideran que parte del Plan de Trabajo dificulta con ciertas operaciones, se encuentran fuera de lo presupuestado u otra observación que amerite; deberá enviar sus observaciones para que Desarrollo las subsane.	GCT y GET
8.6	Subsanar observaciones Desarrollo toma en consideración las observaciones y presenta el Plan de Trabajo con observaciones levantadas. Retornar a la etapa 8.2	Desarrollo
8.7	Dar VB al Plan de trabajo Una vez que la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento se encuentren de acuerdo con todo el Plan de trabajo propuesto por Desarrollo debe hacerle saber su visto bueno.	GCT y GET
8.8	¿Se requiere recursos externos? Desarrollo debe verificar según el Plan de trabajo final si será necesario contratar los servicios de un Proveedor SI: Ir a la etapa 8.9 NO: Ir a la etapa 8.14	Desarrollo
8.9	Elaborar cuadro comparativo (cotizaciones)	Desarrollo

PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
	Versión:	[Colocar versión]
	Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
	Página:	5 de 7

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	Revisar el Procedimiento de Compras (Falta código) para seguir los pasos necesarios antes de solicitar las cotizaciones a los proveedores.	
8.10	Elegir al proveedor La elección del proveedor va a depender de la metodología, alcance y tiempo de ejecución y de la experiencia del proveedor en los temas que se quiera aplicar para todo el despliegue del Plan de Cultura Organizacional.	Desarrollo
8.11	Validar el proveedor elegido La Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento acompañarán a Desarrollo en la elección del Proveedor para validar temas de presupuestos entre otros.	GCT y GET
8.12	Coordinar con el proveedor la ejecución de las actividades de diagnóstico descrito en el Plan de Trabajo Una vez elegido el proveedor se coordina con este la Orden de Servicio. Para ello Desarrollo gestionará todos los accesos (instalación y personas) y permisos que requiera el Proveedor.	Desarrollo
8.13	Ejecutar actividades para realizar el diagnóstico. Una vez el Proveedor tenga todos los accesos, permisos, herramientas y materiales requeridos, da inicio a la ejecución de la fase de diagnóstico.	Proveedor
8.14	Analizar hallazgos y presentar informe de Resultados a Desarrollo El proveedor deberá analizar la información recabada de las diferentes áreas y niveles jerárquicos en resultados estadísticos incluyendo sugerencias de mejoras y presentar informe de resultados. Continuar con la etapa 8.19	Proveedor
8.15	Coordinar fechas y horarios para ejecutar las actividades descritas en el Plan de Trabajo con Estrategia de Talento Esta coordinación permite encontrar al público objetivo en el horario disponible para levantar información del diagnóstico.	Desarrollo
8.16	Gestionar facilidades para realizar las actividades de Diagnóstico: Cronograma, espacios y permisos Estrategia de Talento asegura que las actividades de diagnóstico se realicen en la fecha y hora coordinadas.	Estrategia de Talento
8.17	Ejecutar actividades para realizar el diagnóstico. Una vez Desarrollo tenga todos los accesos, permisos, herramientas y materiales requeridos da inicio a la ejecución de la fase de diagnóstico. Desarrollo debe anticiparse a cada actividad con los horarios y espacios necesarios.	Desarrollo
8.18	Analizar hallazgos y presentar informe de Resultados Desarrollo se encarga de sintetizar la información recabada de las diferentes áreas y niveles jerárquicos en resultados estadísticos.	Desarrollo
8.19	Diseñar el plan de acción para trabajar brechas encontradas	Desarrollo

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	6 de 7

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	Desarrollo diseña un Plan de acción que permita mejorar las brechas encontradas. Este Plan de Acción tendrá un objetivo, tiempo determinado, presupuesto estimado, entre otros. Y deberá ser sostenible en el tiempo.	
8.20	Presentar a GCT y GET los Resultados y Plan de acción de Cultura Organizacional La presentación a la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento deberá contener el diagnóstico por área, así como la propuesta de Plan de Acción por cada una de ellas.	Desarrollo
8.21	Revisar el Plan de acción La Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento revisarán la viabilidad de las fechas, tiempo y presupuesto del Plan de Acción.	GCT y GET
8.22	¿La GCT y la GET se encuentra conforme con el plan de acción? SI: Ir a la etapa 8.25 NO: Ir a la etapa 8.23	GCT y GET
8.23	Enviar observaciones a Desarrollo Gerencia Central de Talento y Gerencia Estratégica de Talento detalla las razones por las que no se da el V.B a Desarrollo para que sean contempladas en la reformulación de las nuevas acciones.	GCT y GET
8.24	Subsanar observaciones Desarrollo subsanará las observaciones para presentación a la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento. Y retornar a la etapa 8.20	Desarrollo
8.25	Dar VB al Plan de acción Validar el Plan de Acción y/o correcciones del Plan de Acción para que Desarrollo pueda proseguir con la ejecución	GCT y GET
8.26	Coordinar la Campaña de Comunicación de Cultura Organizacional con Comunicación Interna Desarrollo expone el Plan de acción al área de Comunicación Interna para diseñar en conjunto una Campaña de Comunicación de Cultura Organizacional. Dicha campaña contará con objetivos y medios definidos (mailing, banners, murales, afiches, btl, merchandising, etc.)	Desarrollo
8.27	Ejecutar y coordinar las actividades del Plan de Acción de Cultura Organizacional con Estrategia de Talento Desarrollo con el soporte de Estrategia de Talento pondrá en marcha el Plan de Acción, asegurándose de contar con todos los materiales y herramientas que necesite en las diversas áreas.	Desarrollo
8.28	Monitorear el Plan de acción de Cultura Organizacional Monitorear la ejecución del Plan de Acción según el cronograma y especificaciones diseñadas por Desarrollo asegurando el despliegue en todas las áreas.	Estrategia de Talento

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	7 de 7

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.29	Medir los resultados del Plan de acción de Cultura Organizacional Desarrollo definirá el plazo (Bimestral, trimestral, semestral, etc.) en que se medirán las acciones de Cultura Organizacional. Analizará los resultados para sintetizarlo en presentación estadística.	Desarrollo
8.30	Presentar los resultados de Plan de acción de Cultura Organizacional a GCT y GET Desarrollo diseñará y organizará la presentación de resultados para las diversas áreas. Ello conlleva las coordinaciones y calendarizaciones con la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento.	Desarrollo
8.31	Validar los Resultados del Plan de Acción Gerencia Central de Talento y Gerencia Estratégica de Talento confirmará el despliegue de los Resultados a las diversas áreas.	GCT y GET
8.32	Capacitar y acompañar a Estrategia de Talento para la entrega de resultados a las áreas Desarrollo brindará la información y presentación que Estrategia de Talento requiera para desplegar los resultados en las diversas áreas.	Desarrollo
8.33	Entregar resultados a Unidades de Negocio y Staff Estrategia de Talento coordinará con las diversas áreas las fechas, horarios e instalaciones para realizar la presentación de resultados.	Estrategia de Talento
8.34	Documentar los Resultados del Plan de Acción de Cultura Organizacional Desarrollo deberá asegurar un constante seguimiento del Plan de Acción y documentación del mismo.	Desarrollo

9 REGISTROS RELACIONADOS

IDENTIFICACIÓN		ELABORACION	ACCESIBILIDAD	ALMACENAMIENTO			DISPOSICIÓN FINAL
Código del documento:	Nombre del documento:	Completado por:	Acceso: Físico / electrónico	Lugar:	Tiempo:	Responsable:	
-	-	-	-				

PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Nombre del proceso asociado:		Gestión y Desarrollo de Talento Humano			
Código:	[Colocar código]	Fecha de aprobación:	[Colocar fecha]	Página:	1 de 7
				Versión:	1
Elaborado por:	Glehidly Campos Coordinadora de Desarrollo de Talento	Revisado por:	Rosa Albuquerque Gerente Central de Talento	Aprobado por:	[Nombre y apellido] [Cargo]

1. OBJETIVO

Describir las actividades relacionadas a la Gestión de Clima Organizacional a fin de asegurar el nivel de motivación y compromiso del colaborador de Talma para su desempeño y desarrollo profesional y personal.

2. ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable para todas las áreas de la organización.

3. RESPONSABLES INVOLUCRADOS

3.1 Desarrollo

- Definir el Plan de Trabajo como objetivos, metodología, alcance y tiempo de ejecución de la Gestión de Clima Organizacional.
- Elegir al proveedor que acompañará en el proceso de Gestión de Clima Organizacional de acuerdo a las necesidades detectadas en el Plan de trabajo.
- Analizar los resultados del diagnóstico de Clima Organizacional para diseñar el Plan de Acción para el cierre de las brechas encontradas. Presentarlos para la validación de la Gerencia.
- Coordinar con las áreas de Comunicación Interna y Estrategia de Talento para llevar a cabo el correcto despliegue del proceso de Diagnóstico de Clima Organizacional y asegurar que los resultados de Diagnóstico sean informados a cada Gerencia de Unidad y Staff.
- Implementar el plan de acción y realizar seguimiento a través de indicadores para asegurar que dichos planes se ejecuten en las diversas áreas logrando los resultados esperados.

3.2 Gerencia Central de Talento (GCT) y Gerencia Estratégica de Talento (GET)

- Validar que el plan de trabajo propuesto por Desarrollo responda a las necesidades de las diversas áreas de toda la Organización.

3.3 Proveedor

- Asegurar la calidad del servicio de las actividades de acuerdo a la Orden de Servicio coordinado con Desarrollo.

3.4 Estrategia de Talento

- Dar el soporte y facilidades a Desarrollo para asegurar el correcto despliegue de la Gestión de Clima Organizacional en las diversas áreas.

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS (código de cada documento)

4.1 Procedimiento de compras

5. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

5.1 GCT: Gerencia Central del Talento, encargada de toma de decisiones en el sistema de la Gestión del Talento.

5.2 GET: Gerencia Estratégica del Talento, encargada de la Gestión de Talento en las Unidades de Negocio (Carga, Estaciones, OMA, PAX y Rampa) y Staff.

5.3 VB: Visto Bueno, necesario para dar aprobación a las propuestas realizadas por la Coordinadora de Desarrollo

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	2 de 7

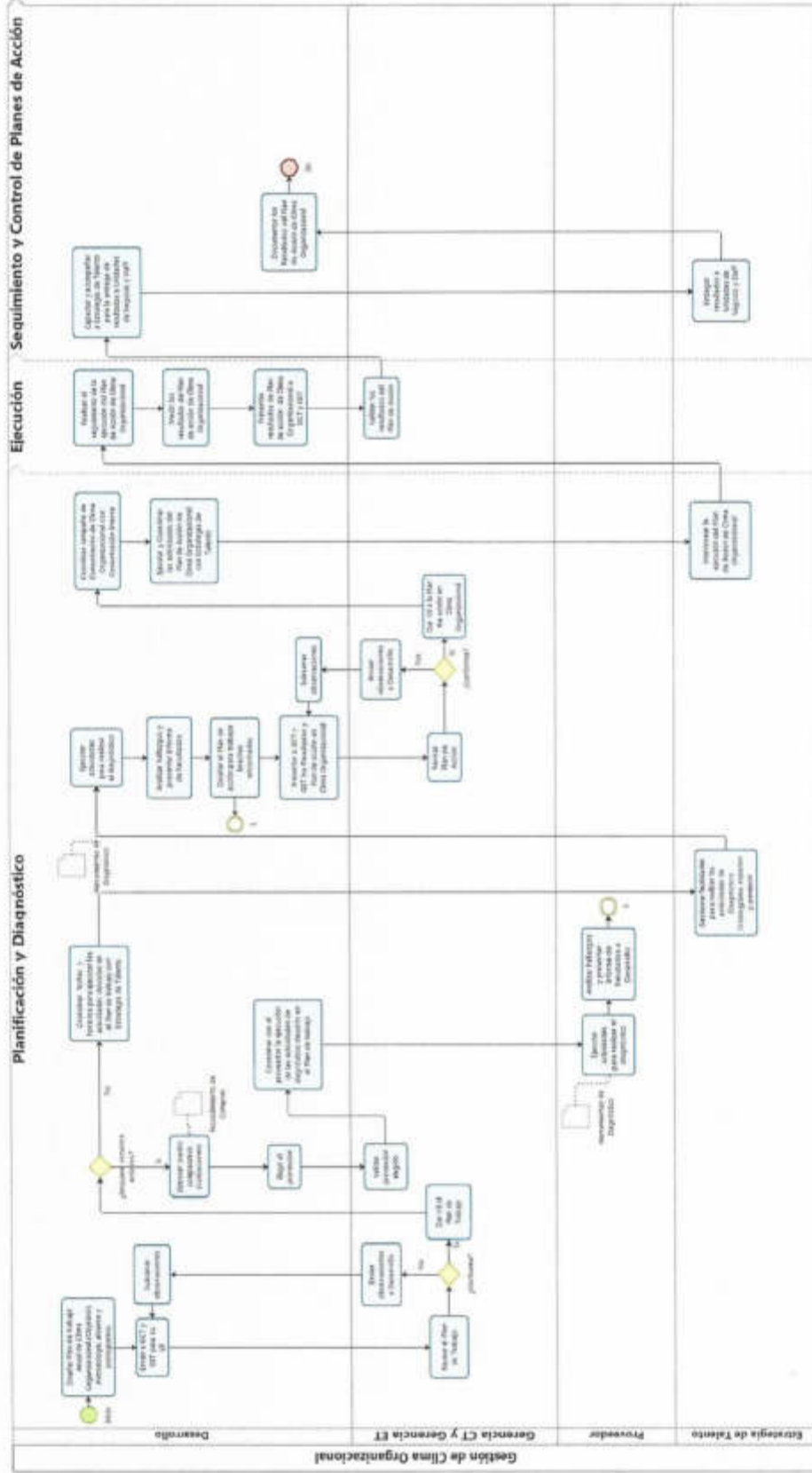
- 5.4 **Proveedor:** Persona o empresa encargada de prestar el servicio de Diagnóstico, Resultados y Asesoría en la Gestión de Clima Organizacional.
- 5.5 **Cotizaciones:** Documento que emite un proveedor para valorizar su servicio o producto prestado.
- 5.6 **Diagnóstico:** Es el proceso de estudio o examinación que se realiza al Ambiente Organizacional con la finalidad de obtener el resultado de la situación actual.
- 5.7 **Herramientas de Diagnóstico:** Conjunto de evaluaciones que se utilizan para relevar información sobre una situación actual.
- 5.8 **Brechas:** Diferencia entre el resultado esperado y el resultado actual obtenido producto de la medición del Clima Organizacional.
- 5.9 **Planes de acción:** Actividades concretas que buscan mejorar el ambiente Organizacional.

6. CONTROL DE CAMBIOS

Versión N°	FECHA	HOJA(S) INVOLUCRADA(S)	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
-	-	-	-
-	-	-	-

7. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
Gestión y Desarrollo de Talento Humano	
Nombre del proceso asociado:	[Colocar código]
Código:	[Colocar fecha]
Elaborado por:	Glehidly Campos
Revisado por:	Rosa Alburquerque
Coordinadora de Desarrollo de Talento	Gerente Central de Talento
Aprobado por:	[Nombre y apellido] [Cargo]
Página:	3 de 7
Versión:	1



		PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL			
Nombre del proceso asociado:		Gestión y Desarrollo de Talento Humano			
Código:	[Colocar código]	Fecha de aprobación:	[Colocar fecha]	Página:	4 de 7
				Versión:	1
Elaborado por:	Glehidly Campos Coordinadora de Desarrollo de Talento	Revisado por:	Rosa Alburquerque Gerente Central de Talento	Aprobado por:	[Nombre y apellido] [Cargo]

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.1	Definir Plan de trabajo de Clima Organizacional (Objetivos, metodología, alcance y cronograma) Esta etapa comprende la estructuración de todo el despliegue de la Gestión de Clima Organizacional. En esta etapa se determinará la metodología, alcance y cronograma (plazos para cada actividad).	Desarrollo
8.2	Enviar a GCT y GET para su VB Una vez estructurado el Plan de Trabajo es necesario que la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento apruebe dicho plan para su ejecución.	Desarrollo
8.3	Revisar el Plan de trabajo La Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento revisarán la viabilidad de las fechas y alcance del Plan de trabajo.	GCT y GET
8.4	¿La GCT y la GET se encuentra conforme con el Plan de trabajo? SI: Ir a la etapa 8.7 NO: Ir a la etapa 8.5	GCT y GET
8.5	Enviar observaciones a Desarrollo Si la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento consideran que parte del Plan de Trabajo dificulta con ciertas operaciones, se encuentran fuera de lo presupuestado u otra observación que amerite deberá enviar sus observaciones para que Desarrollo las subsane.	GCT y GET
8.6	Subsanar observaciones Desarrollo toma en consideración las observaciones y presenta el Plan de Trabajo con observaciones levantadas. Retornar a la etapa 8.2	Desarrollo
8.7	Dar VB al Plan de trabajo Una vez que la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento se encuentren de acuerdo con todo el Plan de trabajo propuesto por Desarrollo debe hacerle saber su visto bueno.	GCT y GET
8.8	¿Se requiere recursos externos? Desarrollo debe verificar según el Plan de trabajo final si será necesario contratar los servicios de un Proveedor SI: Ir a la etapa 8.9 NO: Ir a la etapa 8.14	Desarrollo

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	5 de 7

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.9	Elaborar cuadro comparativo (cotizaciones) Revisar el Procedimiento de Compras (Falta código) para seguir los pasos necesarios antes de solicitar las cotizaciones a los proveedores.	Desarrollo
8.10	Elegir al proveedor La elección del proveedor va a depender de la metodología, alcance y tiempo de ejecución y de la experiencia del proveedor en los temas que se quiera aplicar para todo el despliegue del Plan de Clima Organizacional.	Desarrollo
8.11	Validar el proveedor elegido La Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento acompañarán a Desarrollo en la elección del Proveedor para validar temas de presupuestos entre otros.	GCT y GET
8.12	Coordinar con el proveedor la ejecución de las actividades de diagnóstico descrito en el Plan de Trabajo Una vez elegido el proveedor se coordina con este la Orden de Servicio. Para ello Desarrollo gestionará todos los accesos (instalación y personas) y permisos que requiera el Proveedor.	Desarrollo
8.13	Ejecutar actividades para realizar el diagnóstico. Una vez el Proveedor tenga todos los accesos, permisos, herramientas y materiales requeridos, da inicio a la ejecución de la fase de diagnóstico.	Proveedor
8.14	Analizar hallazgos y presentar informe de Resultados a Desarrollo El proveedor deberá analizar la información recabada de las diferentes áreas y niveles jerárquicos en resultados estadísticos incluyendo sugerencias de mejoras y presentar informe de resultados. Continuar con la etapa 8.19	Proveedor
8.15	Coordinar fechas y horarios para ejecutar las actividades descritas en el Plan de Trabajo con Estrategia de Talento Esta coordinación permite encontrar al público objetivo en el horario disponible para levantar información del diagnóstico.	Desarrollo
8.16	Gestionar facilidades para realizar las actividades de Diagnóstico: Cronograma, espacios y permisos Estrategia de Talento asegura que las actividades de diagnóstico se realicen en la fecha y hora coordinadas.	Estrategia de Talento
8.17	Ejecutar actividades para realizar el diagnóstico. Una vez Desarrollo tenga todos los accesos, permisos, herramientas y materiales requeridos da inicio a la ejecución de la fase de diagnóstico. Desarrollo debe anticiparse a cada actividad con los horarios y espacios necesarios.	Desarrollo
8.18	Analizar hallazgos y presentar informe de Resultados Desarrollo se encarga de sintetizar la información recabada de las diferentes áreas y niveles jerárquicos en resultados estadísticos.	Desarrollo

	PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
		Versión:	[Colocar versión]
		Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
		Página:	6 de 7

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.19	Diseñar el plan de acción para trabajar brechas encontradas Desarrollo diseña un Plan de acción que permita mejorar las brechas encontradas. Este Plan de Acción tendrá un objetivo, tiempo determinado, presupuesto estimado, entre otros. Y deberá ser sostenible en el tiempo.	Desarrollo
8.20	Presentar a GCT y GET los Resultados y Plan de acción en Clima Organizacional La presentación a la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento deberá contener el diagnóstico por área, así como la propuesta de Plan de Acción por cada una de ellas.	Desarrollo
8.21	Revisar el Plan de acción La Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento revisarán la viabilidad de las fechas, tiempo y presupuesto del Plan de Acción.	GCT y GET
8.22	¿La GCT y la GET se encuentra conforme con el plan de acción? SI: Ir a la etapa 8.23 NO: Ir a la etapa 8.21	GCT y GET
8.23	Enviar observaciones a Desarrollo Gerencia Central de Talento y Gerencia Estratégica de Talento detalla las razones por las que no se da el V.B a Desarrollo para que sean contempladas en la reformulación de las nuevas acciones.	GCT y GET
8.24	Subsanar observaciones Desarrollo subsanará las observaciones para presentación a la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento. Y retornar a la etapa 8.20	Desarrollo
8.25	Dar VB al Plan de acción Validar el Plan de Acción y/o correcciones del Plan de Acción para que Desarrollo pueda proseguir con la ejecución	GCT y GET
8.26	Coordinar la Campaña de Comunicación de Clima Organizacional con Comunicación Interna Desarrollo expone el Plan de acción al área de Comunicación Interna para diseñar en conjunto una Campaña de Comunicación de Clima Organizacional. Dicha campaña contará con objetivos y medios definidos (mailing, banners, murales, afiches, btl, merchandising, etc.)	Desarrollo
8.27	Ejecutar y coordinar las actividades del Plan de Acción de Clima Organizacional con Estrategia de Talento Desarrollo con el soporte de Estrategia de Talento pondrá en marcha el Plan de Acción, asegurándose de contar con todos los materiales y herramientas que necesite en las diversas áreas.	Desarrollo
8.28	Monitorear el Plan de acción del Clima Organizacional Monitorear la ejecución del Plan de Acción según el cronograma y especificaciones diseñadas por Desarrollo asegurando el despliegue en todas las áreas.	Estrategia de Talento

PROCEDIMIENTO [COLOCAR NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO]	Código:	[Colocar código]
	Versión:	[Colocar versión]
	Fecha de aprobación:	[Colocar Fecha]
	Página:	7 de 7

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.29	Medir los resultados del Plan de acción del Clima Organizacional Desarrollo definirá el plazo (Bimestral, trimestral, semestral, etc.) en que se medirán las acciones de Clima Organizacional. Analizará los resultados para sintetizarlo en presentación estadística.	Desarrollo
8.30	Presentar los resultados de Plan de acción del Clima Organizacional a GCT y GET Desarrollo diseñará y organizará la presentación de resultados para las diversas áreas. Ello conlleva las coordinaciones y calendarizaciones con la Gerencia Central de Talento y la Gerencia Estratégica de Talento.	Desarrollo
8.31	Validar los Resultados del Plan de Acción Gerencia Central de Talento y Gerencia Estratégica de Talento confirmará el despliegue de los Resultados a las diversas áreas.	GCT y GET
8.32	Capacitar y acompañar a Estrategia de Talento para la entrega de resultados a las áreas Desarrollo brindará la información y presentación que Estrategia de Talento requiera para desplegar los resultados en las diversas áreas.	Desarrollo
8.33	Entrega de resultados a Unidades de Negocio y Staff Estrategia de Talento coordinará con las diversas áreas las fechas, horarios e instalaciones para realizar la presentación de resultados.	Estrategia de Talento
8.34	Documentar los Resultados del Plan de Acción del Clima Organizacional Desarrollo deberá asegurar un constante seguimiento del Plan de Acción y documentación del mismo.	Desarrollo

9. REGISTROS RELACIONADOS

IDENTIFICACIÓN		ELABORACION	ACCESIBILIDAD	ALMACENAMIENTO			DISPOSICIÓN FINAL
Código del documento:	Nombre del documento:	Completado por:	Acceso: Físico / electrónico	Lugar:	Tiempo:	Responsable:	
-	-	-	-				