

		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
		ENTENDIMIENTO (0- 20%)	ESTABILIDAD (21- 40%)	MEJORA (41- 60%)	AUTONOMÍA (61 - 80%)	MAESTRÍA (81- 100%)
SISTEMAS DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS						
1.1	<b>ATRACCIÓN DE TALENTO Y ONBOARDING</b>	<p>No existe un proceso claro, formal y orientado para atraer el mejor talento disponible.</p> <p>El proceso de onboarding corre a cargo de RH con muy poca participación de otras áreas y en muchas ocasiones ejecutado por una sola persona.</p>	<p>Se apoyan de agentes externos para atraer talento de forma continua.</p> <p>Existe participación de otras áreas pero sólo con enfoque de usuarios.</p> <p>Se cuenta con un proceso de orientación general con la participación de varias áreas.</p>	<p>Existen convenios con instituciones para tener acceso al mejor talento de forma recurrente.</p> <p>El proceso de selección incluye la participación de varias áreas de la organización.</p> <p>El onboarding es un proceso integral de al menos 3 meses que contempla el desarrollo de habilidades, el dominio de los procesos y el conocimiento y uso de los sistemas de mejora mediante la participación de diferentes áreas, actividades y retos.</p>	<p>El posicionamiento de la empresa con actores clave del entorno permite atraer el mejor talento de forma continua.</p> <p>El proceso de selección es minucioso, exhaustivo y con la participación de varias áreas de la organización.</p> <p>El onboarding es un sistema que permite a la persona hacerse dueña de su propio proceso de inducción a través de actividades y retos diseñados que tienen impacto en el crecimiento de la persona y la organización y con métricas que permitan verificar su efectividad.</p> <p>El sistema conecta de forma armónica con el resto de los sistemas de Desarrollo y Gestión del Talento.</p>	<p>La organización es un imán para el mejor talento de la región.</p> <p>Se cuenta con un proceso de onboarding robusto de 6 meses que cuenta con formación general en mejora continua y en el dominio de los sistemas con retos de implementación.</p> <p>Las personas son embajadoras de la empresa y su filosofía.</p>
1.2	<b>DESARROLLO INTEGRAL</b>	<p>Se vive la capacitación como un tema normativo y general, en donde muchas veces solamente se hace para cumplir con un requerimiento de auditoría y/o por instrucción del corporativo.</p>	<p>Se diseñan rutas de desarrollo técnico y habilidades suaves.</p> <p>Se administra y cumple con un programa anual de formación con buena participación de las personas.</p>	<p>Se diseñan planes específicos de desarrollo con un seguimiento puntual incluyendo aplicación y procesos de seguimiento desarrollando habilidades de coaching- liderazgo.</p> <p>Desarrollo integral incluye: progreso físico y emocional.</p>	<p>Los equipos participan en el diseño de sus propios programas</p> <p>Cuentan con líderes temáticos internos al alcance diario.</p> <p>Se evalúan y mantienen registros internos. Es evidente un crecimiento académico.</p>	<p>Se cuenta con líderes, instructores y escuela interna.</p> <p>El desarrollo personal es prioritario. Hay movilidad de líderes y una proyección de equipos consciente.</p>
1.3	<b>GESTIÓN DE TALENTO</b>	<p>Las personas se ven como un recurso en donde lo más importante es administrar su entrada y salida de la organización.</p> <p>Frecuentemente se habla de las personas como un costo al interior de las actividades diarias.</p>	<p>Se realizan evaluaciones de desempeño anuales en los primeros niveles de la organización que se completan puntualmente.</p> <p>Generalmente no existen planes de acción derivados de estas evaluaciones y se ven como una tarea extra.</p>	<p>Se tiene identificado a las personas de alto potencial y existen planes específicos para su desarrollo.</p> <p>La evaluación de desempeño se realiza a todos los niveles, con retroalimentación puntual y planes de mejora.</p> <p>Las personas conocen sus rutas de desarrollo y existen sucesores identificados para las posiciones gerenciales.</p>	<p>La identificación de las personas de alto potencial sucede de forma continua bajo un proceso formal en donde participan todas las gerencias de la organización.</p> <p>Existe un mecanismo formal para compartir la información de las personas de alto potencial con apertura a otras divisiones, plantas, regiones.</p> <p>Las personas están confiadas de sus planes de desarrollo y se hacen conscientes de los mismos.</p>	<p>Existen sucesores identificados y listos para todas las posiciones críticas de la organización.</p> <p>La evaluación de desempeño de todas las personas está acompañada de coaching y planes de acción que permite el desarrollo de las personas.</p> <p>Los planes de movilidad incluyen asignaciones internacionales fuera de la empresa. Todas las posiciones de liderazgo se cubren con talento interno.</p>
1.4	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<p>El clima organizacional es algo importante en la organización y existen mecanismos para obtener la opinión de las personas sobre el mismo.</p>	<p>Existe un sistema con herramientas para identificar el clima organizacional de forma periódica y estándar generando planes de acción a partir de los resultados.</p> <p>Los servicios básicos de la empresa han mejorado y las condiciones laborales son positivas en general.</p>	<p>Se cuenta con grupos de interés que permiten mejorar continuamente las acciones y programas enfocados a mejorar el clima laboral.</p> <p>Los servicios y condiciones laborales son destacados dentro de la región y el sector.</p> <p>Se cuenta con un programa de actividades de impacto con la comunidad y una participación genuina de la mayoría de las personas.</p>	<p>Las personas se expresan (dentro y fuera de la organización) de manera impecable en todos los aspectos de su vida laboral.</p> <p>Toda la población mantiene la filosofía organizacional como prioridad de su día a día encontrando felicidad en el trabajo.</p>	<p>La organización es un referente nacional alrededor del ambiente que se vive al interior.</p> <p>Los líderes son reconocidos por promover continuamente el clima y ambiente laboral de la organización manteniendo niveles altos de rotación.</p> <p>Existen embajadores identificados de la marca y filosofía organizacional.</p>
1.5	<b>MOTIVACIÓN</b>	<p>La motivación se reconoce como un elemento importante para el éxito sin embargo no existen programas de formales o las personas no los conocen.</p> <p>Las condiciones de trabajo presentan oportunidades básicas.</p>	<p>Existen programas de reconocimiento en algunas áreas con base en premios y artículos promocionales.</p> <p>Existen programas de bonos o premios basados en desempeño.</p>	<p>El reconocimiento está incluido por diseño en todos los sistemas de mejora.</p> <p>Existe un sistema que concentra todos los reconocimientos y los administra.</p> <p>Se preocupa por escuchar la voz de cliente para mejorarlo continuamente. Los líderes tienen el hábito de reconocer y agradecer a las personas de forma rutinaria en su lugar de trabajo.</p>	<p>Los propios equipos son dueños de sus programas de reconocimiento y motivación alineados a un programa central.</p> <p>Existen herramientas para agradecer y reconocer a todos los niveles y en todas las áreas siendo parte de su sistema de Administración Diaria.</p> <p>Las personas reciben reconocimiento constante en foros internos de la organización y se dan a conocer los logros y sus actores públicamente.</p>	<p>Las personas y equipos reciben reconocimiento fuera de su organización.</p> <p>Reciben retos de desarrollo y oportunidades para mostrarse fuera de la organización en foros, congresos y competencias.</p> <p>Los equipos persiguen retos audaces de forma competitiva y celebran sus logros.</p> <p>Existe una clara diferenciación entre motivación intrínseca vs extrínseca.</p>
1.6	<b>MEJORA PARTICIPATIVA</b>	<p>Existe un mecanismo simple y regulatorio para acceder a las ideas del personal.</p> <p>El mecanismo casi no es utilizado por la gente y las ideas presentadas son más parecidas a quejas diarias.</p>	<p>Hay un mecanismo formal para recibir sugerencias de todo el personal.</p> <p>El uso de este mecanismo se promueve regularmente, y hay una buena cantidad de ideas por empleado aunque con bajo nivel de implementación y seguimiento formal.</p>	<p>El mecanismo es formal, simple y ágil permitiendo procesar e implementar una gran cantidad de ideas de todo el personal.</p> <p>Niveles de participación e implementación altos. (50% de personas participando con una idea al mes y con 50% de implementación).</p> <p>Se puede rastrear de forma visual el seguimiento a la evaluación e implementación de ideas.</p>	<p>Los propios equipos en todas las áreas de la organización administran su sistema de participación de forma autónoma.</p> <p>Niveles de participación e implementación muy altos. (80% de personas participando con una idea al mes y con 80% de implementación).</p> <p>Las personas que presentan sus ideas participan en el diseño a detalle de las mismas y su implementación.</p>	<p>Sistema que permite que todo el personal, incluso proveedores y visitantes, puedan sugerir ideas.</p> <p>Todo el personal participa activamente en la implementación de ideas y cuentan con tiempo y espacio para realizarlo. Las ideas están enfocadas a los procesos y oportunidades clave del negocio e incluyen ideas locas para mejorar.</p> <p>Existen sistemas de comunicación y reconocimiento claramente enlazados a este sistema. La implementación incluye actualización de estándares.</p>
1.7	<b>SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE</b>	<p>La Seguridad es vista como un tema normativo y se entiende así su importancia.</p> <p>Los esfuerzos dependen de una persona o departamento aislado.</p> <p>Se monitorean resultados de incidentes y accidentes que se comunican por parte del departamento.</p>	<p>Se cumple con la normatividad requerida.</p> <p>Se monitorean los resultados por los equipos y se comunican desviaciones.</p> <p>Existen entrenamientos y procedimientos, se cumple con ellos.</p> <p>Las brigadas son funcionales.</p>	<p>La comunicación de la seguridad es una prioridad en la empresa.</p> <p>Existe interacción con el sistema de ideas y reconocimiento integral.</p> <p>Hay evidencia de identificación de condiciones/conductas inseguras y su continua eliminación.</p> <p>Existe un coaching formal para mejorar las condiciones.</p>	<p>La información del tema fluye por todos los equipos dentro del sistema de Administración Diaria.</p> <p>Existen procesos de certificación relacionados con la seguridad.</p> <p>Existe un enfoque preventivo orientado a los near misses.</p> <p>La ergonomía es una prioridad y existen proyectos de ahorro en todas las áreas por los propios equipos.</p>	<p>La seguridad, el cuidado del medio ambiente y la salud son elementos centrales de la filosofía.</p> <p>La huella de carbono es un factor de decisión en inversiones y procesos.</p> <p>La seguridad y la salud están en el sistema de lecciones aprendidas y nuevos desarrollos de manera continua.</p> <p>Contamos con brigadistas de nivel maestría.</p>