

3 DESARROLLO DE LAS PERSONAS

3.1 GESTIÓN DE LAS PERSONAS COMO APOYO A LA ESTRATEGIA

El proceso de Gestión Humana de la compañía está direccionado por el plan estratégico en la perspectiva del capital humano cuyos objetivos están planteados en términos de valores, competencias, gestión del cambio, desarrollo, capacitación, entrenamiento y clima organizacional.

En primer lugar, desde el proceso de selección, se tiene como objetivo garantizar la vinculación de talento idóneo para cubrir las necesidades de personal existentes de acuerdo con las competencias establecidas en el perfil del cargo y así contar con un equipo humano ajustado a la cultura organizacional que contribuya con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El modelo de gestión por competencias permite que el colaborador sea evaluado desde el proceso de selección de la misma manera como se evaluará posteriormente en los otros procesos que harán parte de su vida laboral, contribuyendo con su proceso de desarrollo y ajuste al cargo.

La selección en el Grupo Amarey atiende exclusivamente criterios de mérito y capacidad dado que los perfiles de cargo están diseñados sobre la base del modelo de selección por competencias. El perfil del cargo incluye, por un lado las competencias técnicas en cuanto a educación, formación, experiencia y por otro, las competencias conductuales para cada nivel del cargo.

Dado esto, nuestros perfiles no contemplan temas de raza, sexo, nacionalidad, religión, condición física o social. A través de ello se garantiza la capacidad para incorporar, motivar y retener el mejor talento, el cumplimiento de los principios éticos y legales y una imagen de marca congruente y alineada con la cultura empresarial, clientes y comunidad. Así mismo todo esto se encuentra alineado a nuestro código de ética el cual garantiza los principios como honestidad, veracidad, integridad, prudencia, respeto que hacen que se mantenga la transparencia en los procesos de selección, manteniendo relaciones favorables y evitando temas de conflictos de interés durante el proceso.

Por otra parte, desde la Academia Amarey se elabora, desarrolla e implementa el programa de inducción, formación y capacitación de acuerdo con las necesidades detectadas en el plan estratégico de la compañía, los resultados de la evaluación para el desarrollo, en cuanto a fortalecimiento o desarrollo de competencias blandas, el diagnóstico de necesidades de conocimientos específicos y las necesidades de entrenamiento. Lo anterior, tiene como propósito desarrollar personal y profesionalmente a los colaboradores, a la vez que apunta al logro de los objetivos estratégicos y la construcción de la cultura requerida con el mismo fin.

Otra de las variables fundamentales desde el talento humano para afianzar la cultura organizacional, es propender por la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores, por tal motivo la compañía ha promovido el plan de salario emocional, el cual incluye un conjunto de beneficios, planes y acciones que tienen como fin incrementar la felicidad laboral de los empleados.

Beneficios Amarey:

- **Tiempo Libre:** En pro de que los colaboradores compartan tiempo con sus familias, la organización otorga varios espacios entre los cuales se encuentran la media tarde de cumpleaños, licencia de padres (3 días hábiles adicionales a la "Ley María"), licencia de matrimonio, medio día de escrituración (para que el colaborador, pueda asistir a la firma de escrituras de su vivienda), permisos por calamidad y, acogiéndose a la ley 1857 del 2017 se determinó otorgar 1 día de descanso por semestre en semana santa y en diciembre.
- **Económicos:** Pensando en la tranquilidad financiera de los colaboradores y sus familias, la organización cuenta con un fondo de empleados externo que cuenta con un amplio portafolio de servicios, como ahorro, seguros, subsidios, pólizas, créditos a tasas preferenciales y convenios colectivos con entidades deportivas, recreativas, culturales y de salud a precios cómodos. Además de lo anterior y ante una posible situación de ausencia por incapacidad o fallecimiento, cada empleado cuenta con un seguro de vida que blinda a sus beneficiarios. Por otra parte y para incentivar la cultura de ahorro, el Grupo Empresarial otorga un importante porcentaje a los colaboradores que decidan ahorrar voluntariamente en el fondo empresarial.

Adicional a lo anterior, el área de bienestar fomenta espacios de integración que incluyen a todos sus empleados, donde se promueve el libre esparcimiento y la socialización en diferentes actividades tales como celebración de cumpleaños, semana del deporte y celebraciones del día de la mujer, hombre, secretaria, novenas navideñas, entre otras.

En años anteriores, apoyados por la firma Great Place to Work, centro especializado en medición, valoración e intervención sobre clima y cultura organizacional, la organización midió la percepción de los colaboradores frente a las condiciones laborales, con el objetivo de encontrar las brechas para estructurar un cierre de las mismas en las variables que midió la encuesta: Relación de las personas con sus líderes (Liderazgo), Relación con sus compañeros de trabajo, (Camaradería) y sentido de pertenencia con la Organización (Orgullo), resultados que se abordarán con mayor profundidad en el Capítulo: 7 Resultados de personas. Así mismo, se espera para el primer semestre del año 2019 realizar una nueva medición del clima organizacional de nuevo con Great Place to Work.

En línea con lo anterior, desde el área de administración de personal la organización vincula a sus colaboradores con un contrato laboral formal, aportando a la estabilidad laboral como inversión social y garantizando el cumplimiento de lo pactado en la relación contractual. Durante los últimos años, se ha preocupado por el mejoramiento de su escala salarial, cuidando la equidad interna y externa y ha desarrollado acciones necesarias para blindar a la Compañía y a los empleados de contingencias futuras, garantizando transparencia al desarrollar cada uno de nuestros procesos de gestión humana, lo cual permite que la percepción de los empleados sea de una empresa confiable y cumplidora de la legislación laboral colombiana.

Con el fin de maximizar el rendimiento de nuestra fuerza de ventas y cuantificar su trabajo para retribuir de manera justa, la compañía cuenta con un esquema de compensación variable, ajustado a una igualdad de condiciones y a unas variables medibles que benefician tanto a los empleados como a la organización.

Adicionalmente, se ha involucrado a los líderes de proceso en los diferentes cambios organizacionales, desarrollando en ellos un mayor entendimiento sobre el manejo jurídico de estos, a través del acompañamiento continuo, logrando así convertirlos en los aliados estratégicos de nuestra administración de personal.

Finalmente, la organización comprometida con los trabajadores ha implementado y mantenido el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST con el objetivo anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la salud de todos los colaboradores, este sistema de gestión se encuentra alineado a la decisión 584 de la Comunidad Andina, la cual es una base gradual y progresiva de armonización de las leyes y reglamentos que regulen las situaciones particulares de salud y seguridad de los Países miembros (Bolivia, Ecuador, Perú, Colombia) y países asociados (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay).

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo parte de los lineamientos de la Política Integrada de Gestión que contiene el compromiso de la dirección en cuanto a:

- El cumplimiento de los requisitos legales y de otra índole, aplicables a nuestra organización.
- El uso de herramientas para la identificación de peligros, análisis, evaluación y control de los riesgos asociados a nuestras actividades.
- El compromiso que se mantiene desde la alta dirección por la seguridad y salud de nuestros colaboradores y partes interesadas.

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo - SG SST se encuentra estructurado con base al ciclo PHVA el cual permite el despliegue de los lineamientos de la política integral.





Todas las acciones desarrolladas se estructuran en un plan de trabajo anual para el cual la Dirección de la compañía destina los recursos necesarios garantizando su ejecución, cobertura e impacto en toda la población trabajadora.

3.2 DESARROLLO DE LA CAPACIDAD, CONOCIMIENTOS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL

De acuerdo con lo mencionado en el numeral anterior, se definió un modelo de gestión por competencias en el cual se definieron y aprobaron las competencias corporativas y las específicas para los cuatro niveles de cargo: Apoyo administrativo, Profesionales y especialistas, Coordinadores con personal a cargo y, Jefes, Gerentes y Directores. Éstas se encuentran operacionalizadas en cada nivel y están diferenciadas por sus definiciones y comportamientos específicos.

Consideramos primordial que nuestros líderes cuenten con las competencias definidas para este nivel de cargo, así pues, desde el área de formación existe un gran foco en la generación de programas que para el fortalecimiento y desarrollo de las mismas, con el fin de que puedan gestionar y acompañar de manera más exitosa a sus equipos de trabajo.

El modelo de gestión por competencias del Grupo Amarey está implementado desde selección de personal, posteriormente se da inicio al proceso de desarrollo de los colaboradores con la realimentación realizada en conjunto con el jefe inmediato. La continuidad del proceso de desarrollo se da a partir de la evaluación para el desarrollo que consta de dos partes. En la primera se realiza la evaluación de competencias de acuerdo con el nivel de cargo y en la segunda se establecen objetivos y metas para el año presente, las cuales deben ser retadoras, medibles y alcanzables, logrando alineación al plan estratégico establecido. De esta forma, el colaborador puede conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora para trabajar en ellas con el acompañamiento de su líder durante el año de evaluación. Es indispensable que cada colaborador cuente con el proceso de evaluación para el desarrollo con el fin de promover la realimentación positiva y constructiva entre el jefe y el colaborador para el crecimiento conjunto e identificación de necesidades de formación mediante el cierre de brechas existentes, de esta manera, es indispensable que los colaboradores que deseen participar en convocatorias internas cuenten con su proceso de evaluación para el desarrollo.

Actualmente se cuenta con una plataforma que permite registrar los resultados históricos de evaluaciones de cada colaborador, lo que permite realizar los seguimientos respectivos con trazabilidad en su proceso de desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, es importante referir cómo se desarrolla el proceso de formación de los colaboradores. Al ingresar al Grupo Empresarial, el colaborador inicia con la inducción corporativa y con el entrenamiento específico en el cargo. A partir del mismo se busca contribuir con el proceso de adaptación e integración de los colaboradores a la organización mediante la orientación general de todos los aspectos relacionados con la razón social de la empresa, estructura, cultura organizacional, funciones o finalidades del cargo y abordaje de las principales prácticas y procedimientos.



Los programas de formación en el Grupo Amarey se encuentran estructurados con base en el diagnóstico de resultados de la evaluación para el desarrollo de los colaboradores y el modelo de gestión por competencias mencionado anteriormente, fomentando el desarrollo y fortalecimiento de las competencias corporativas y específicas requeridas para cada nivel de cargo, a través de talleres, conferencias, cursos y programas. De igual forma, el plan de formación se desarrolla al evaluar las necesidades presentes y futuras del negocio, considerando requerimientos legales, los objetivos de las áreas, el lanzamiento de nuevos productos, servicios, proyectos o líneas de negocio que requieran de habilidades, entrenamiento o conocimientos específicos, fomentando de esta manera una dinámica de aprendizaje continuo de los colaboradores y una consolidación de equipos de alto desempeño que cuenten con excelentes profesionales y excelentes seres humanos.

Adicionalmente, en pro de garantizar que los capacitadores, contenidos, metodología y logística de las capacitaciones realizadas desde la Academia Amarey sean eficaces para el proceso de formación de los colaboradores, se realiza una evaluación de doble vía en la cual se considera la percepción de los participantes frente a la capacitación recibida y la evaluación de apropiación de los contenidos teóricos o prácticos según sea la necesidad, aspecto que se abordará más a profundidad en el Capítulo 7: Resultados de personas. De esta forma, se propende por una mejora continua en los procesos de formación, velando siempre por formar desde metodologías diversas que integran métodos teóricos, ejercicios prácticos, resolución de problemas, aprendizaje experiencial y modalidades virtuales y presenciales que se seleccionan de acuerdo al tema, población y objetivo de la formación. Igualmente, la selección cuidadosa de proveedores y capacitadores tanto internos como externos es de gran importancia, por lo cual se realizan alianzas estratégicas con proveedores y entes formadores expertos en los temas requeridos.

Teniendo en cuenta lo anterior, supone un gran reto para la Academia Amarey gestionar el conocimiento generado a partir de las diferentes capacitaciones y entrenamientos impartidos, velando porque éste sea de alcance colectivo para los grupos de interés y sea aplicable de manera eficaz al rol actual o futuro del colaborador. Una de las herramientas utilizadas para este fin es la plataforma virtual de la Academia Amarey, allí se encuentran videos, presentaciones y cursos virtuales que se imparten, garantizando el acceso a la información y contenidos. Así mismo, el Sistema Integrado de Gestión vela por tener documentados los procedimientos, descripciones y políticas establecidas para los cargos y procesos de manera tal que el conocimiento sea transferido a los colaboradores que ingresen o aquellos que cambien de rol. Finalmente, se garantiza que al tomar programas de formación o entrenamiento, el colaborador permanezca en la organización por un tiempo determinado, que varía según el costo y duración del programa, con el fin de que pueda enriquecer y aportar a su rol, posibilitando el retorno de la inversión a la compañía.

Finalmente, en pro de generar nuevas metodologías para garantizar que los conocimientos impartidos sean compartidos de manera más efectiva y se traduzcan en entregables de proyectos innovadores que impacten y se evidencien en mejoras a los procesos, proyectos y áreas, se conformó un Comité interno de Gestión del Conocimiento.

3.3 EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

El empoderamiento de los colaboradores al asumir responsabilidades frente a los procesos o proyectos que tienen a su cargo es fundamental en el Grupo Amarey, por tal motivo, como se mencionaba anteriormente en conjunto con los líderes se establecen objetivos y metas, retadoras, medibles y alcanzables a través de la Evaluación para el Desarrollo. De esta forma, el colaborador avanza hacia metas claras, que se encuentran alineadas con los objetivos de la organización.

Adicionalmente, la Academia Amarey ha desarrollado y continúa fortaleciendo sus programas de formación internos y externos de Liderazgo con aliados expertos. A partir de estos, se busca desarrollar competencias y habilidades en nuestros líderes de distintos niveles de cargo: Coordinadores, Jefes, Gerentes y Directores. Siendo fundamental para el Grupo Empresarial que todos los colaboradores cuenten con líderes preparados que son los primeros formadores y orientadores, empoderando y guiando a sus equipos de trabajo hacia el logro de resultados exitosos.

Por otra parte, el diagnóstico de evaluación para el desarrollo y necesidades de las áreas evidencian aquellas brechas que tienen los colaboradores a nivel de competencias, por tal motivo, se generan programas de capacitación encaminados a realizar un cierre efectivo de las mismas y/o fortalecer las competencias ya adquiridas, promoviendo así un mayor grado de empoderamiento y autogestión, para desempeñar los roles de manera más exitosa.

3.4 COMUNICACIÓN, IMPLICACIÓN Y DELEGACIÓN

Dado que en la compañía contamos con un direccionamiento estratégico para el logro de los resultados corporativos, se ha definido que uno de los objetivos es trabajar en la construcción de la cultura organizacional mediante la cual la



comunicación es un elemento fundamental para la consolidación de la cultura requerida y el logro de los lineamientos estratégicos.

El proceso de comunicación en el Grupo Amarey es considerado un componente indispensable, forma parte de la Gestión Organizacional de manera transversal y contempla los siguientes aspectos:

- Establecer políticas y protocolos de comunicación.
- Garantizar que la información se divulgue a todos los públicos a través de los diferentes canales de comunicación.
- Generar dinámicas de comunicación que garanticen la transmisión de información y retroalimentación constructiva.
- Diseñar los procedimientos que permitan llevar a cabo una efectiva comunicación a nivel interno y externo.

A partir de lo anterior, se garantiza que la comunicación sea veraz, transparente y oportuna.

Actualmente la compañía cuenta con un Comité de Comunicaciones que se encarga de liderar los procesos de comunicación, a nivel interno desde el área de Recursos Humanos y externamente de cara a los clientes desde el área de Servicios Corporativos. Tomando como base las necesidades de comunicación interna identificadas en los resultados de mediciones realizadas en años anteriores, desde el Comité de Comunicaciones surge la iniciativa de profundizar en el proceso de comunicación interna de la compañía. Es por esta razón que dentro del planteamiento estratégico de comunicaciones para el presente año se realizó un diagnóstico de comunicación cuyo objetivo fue identificar las oportunidades de mejora del proceso de comunicación interna para diseñar estrategias que den solución a cada necesidad y permitan la alineación del proceso con el direccionamiento estratégico del Grupo.

Para el desarrollo del diagnóstico se tomó como muestra los cargos directivos y se seleccionaron de forma aleatoria a funcionarios de cargos administrativos, personal inhouse, representantes de venta y Gerentes. Por cada público se aplicó un instrumento de investigación; el primero corresponde a la entrevista semiestructurada realizada a Directores Corporativos y el segundo corresponde a las reuniones tipo focus group que se realizaron para la muestra restante. Los principales aspectos evaluados durante el diagnóstico de comunicación fueron los siguientes:

- Percepciones y expectativas del proceso de comunicación interna de la compañía.
- Percepciones y expectativas del rol del líder frente al proceso de comunicación interna.
- Pertinencia y eficacia de la información y los canales de comunicación interna.

Tomando como base las primeras aproximaciones de los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación interna, una de las oportunidades de mejora identificadas es fortalecer la articulación entre áreas y garantizar que la información se divulgue en diferentes niveles al público interno. Para esto se desarrolló el Programa de Equipos Primarios mediante el cual uno de sus objetivos es fortalecer el proceso de comunicación por medio de lo siguiente:

- La alineación de los funcionarios hacia los objetivos estratégicos de la compañía por medio de la socialización de información emitida por el Comité Directivo.
- El seguimiento a los planes y proyectos de cada área que impactan a la estrategia asegurando que se cumplan los indicadores propuestos.
- La generación de acciones de mejora alrededor de los proyectos y procesos de cada área.
- La contribución al crecimiento personal y profesional de cada funcionario a través del desarrollo de acciones previamente definidas por cada equipo.

El programa de Equipos Primarios motiva las acciones necesarias para alcanzar las metas, crea oportunidades de retroalimentación mejorando los procesos de comunicación interna e involucra al equipo en la toma de decisiones y la generación de propuestas innovadoras. Se estimó la entrada en vigencia a partir del primer semestre del 2019.

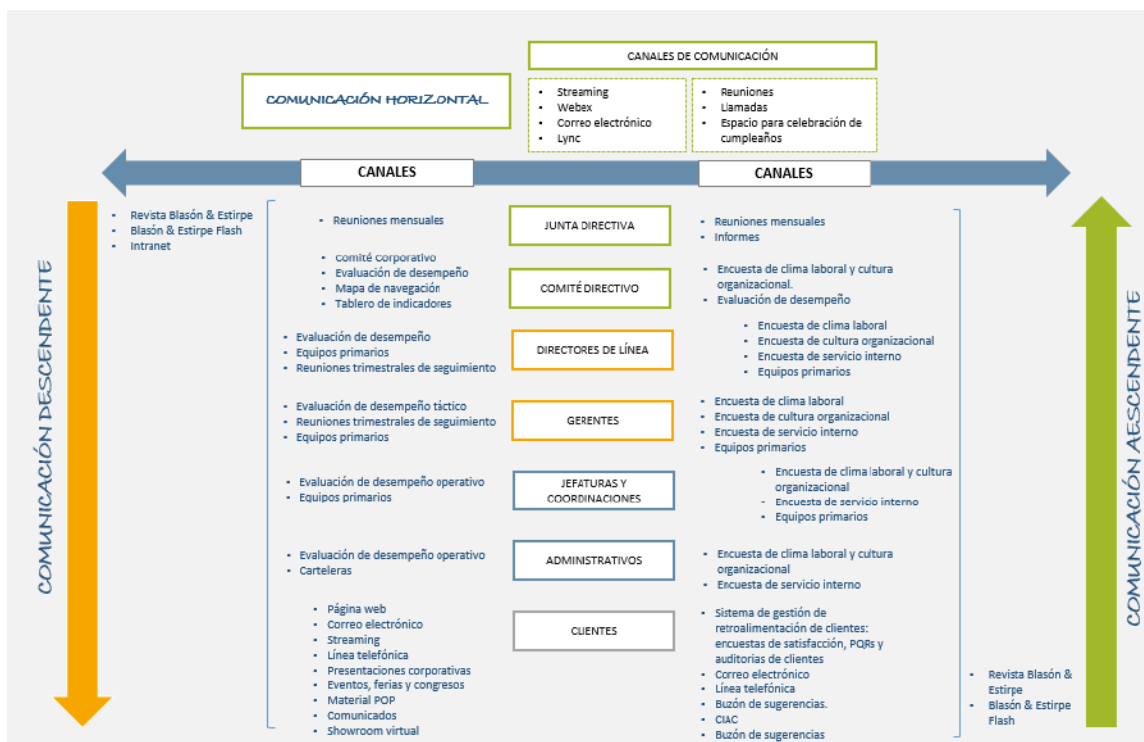
Los resultados del diagnóstico de comunicación permitirán ajustar la política de comunicación de la compañía dando alcance a la importancia que esta cumple en el desarrollo de las dinámicas de interacción y comunicación con equipos de trabajo, la reestructuración del proceso de comunicación interna, el uso de los canales y el fortalecimiento de la comunicación desde el rol que los líderes desempeñan. Así mismo, dará las bases para concretar el plan estratégico de comunicación el cual es un proceso que busca dar respuesta a las necesidades enmarcadas en la visión y el direccionamiento estratégico corporativo con el fin de aumentar el impacto en los diferentes actores y grupos de interés.



Canales y modelo de comunicación

La estrategia de comunicación de la compañía se rige mediante un modelo basado en ciclos de mejoramiento que involucra a todos los actores y grupos de interés garantizando que la comunicación se gestione de manera ascendente, descendente y horizontal a través del adecuado uso de los canales de comunicación.

A continuación, presentamos la estructura actual del proceso de comunicación del Grupo Amarey:



Como se evidencia en el diagrama, los canales de comunicación están clasificados por cada público objetivo. A nivel interno se gestiona la comunicación descendente por medio de reuniones periódicas, equipos primarios y evaluaciones de desempeño. En cuanto a la comunicación ascendente, implementamos encuestas de medición en términos de servicio, cultura y clima.

Con respecto a la comunicación horizontal hacemos uso de canales como la revista interna Blasón & Estirpe, el boletín Blasón & Estirpe Flash, el espacio para la celebración de cumpleaños en el que se le hace seguimiento a los planes estratégicos de la compañía y se fortalece la cultura organizacional, y por último, reuniones de seguimiento o retroalimentación.

En cuanto a la comunicación externa, contamos con un sistema de gestión de realimentación de clientes el cual consiste en implementar encuestas de satisfacción, auditorías de clientes y el sistema de peticiones, quejas y reclamos. Así mismo, la comunicación es gestionada a través de la página web, los congresos y eventos en los cuales participamos y nuestro show room virtual; plataforma que funciona como herramienta de presentación de la compañía para nuestros clientes en la que se comunica el portafolio de servicios de la compañía desde sus diferentes unidades de negocio.

Cada canal de comunicación comprende lineamientos específicos para su uso que se especifican en la política de comunicación. El Grupo Amarey reconoce en las comunicaciones, un componente fundamental que debe gestionarse de forma estratégica y que aporte a la consolidación de la cultura organizacional requerida, el logro del direccionamiento estratégico y a la formulación de indicadores de gestión.

3.5 DESARROLLO DE LAS PERSONAS: ATENCIÓN Y RECONOCIMIENTO

Conscientes de que la estructura organizacional actual responde a las necesidades de la estrategia y que cada cargo que la compone es de vital impacto para la misma, nos aseguramos que cada posición se encuentre valorada de manera



que garantice competitividad frente al mercado y por esto nos apoyamos en mediciones y estudios realizados en el sector, por las firmas de Acrip y Hays.

De esta forma, la compañía ha mejorado el pago salarial variable para su fuerza de ventas, logrando una igualdad de condiciones, con un cálculo porcentual de acuerdo a su rol y al impacto de su gestión en los diferentes niveles.

Adicionalmente, como reconocimiento al esfuerzo y contribución a los resultados globales de la compañía en términos de rentabilidad, el Grupo Amarey otorga una bonificación por mera liberalidad.

Desde el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo el involucramiento y concientización de los colaboradores se logra por medio del desarrollo de los siguientes temas o actividades:

- Definición de la Política integral, objetivos y metas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Asignación de responsabilidades en Seguridad y Salud en el Trabajo para los colaboradores.
- Conformación, funcionamiento y capacitación de equipos de apoyo COPASST- Comité paritario de Seguridad y Salud en el trabajo, Comité de Convivencia Laboral y Grupos de emergencia.
- Desarrollo y ejecución de programas de capacitación e inducción en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Actividades de medicina preventiva y del trabajo, promoción y prevención de la salud.
- Reporte e investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
- Actividades de seguridad industrial, visitas e inspecciones en áreas de trabajo.
- Plan de prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
- Actividades de la semana de la salud.

Con el fin de tener un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de las actividades de la empresa, se ha realizado la Identificación, prevención, evaluación, valoración y control de los peligros y riesgos que puedan generar daños en la salud de los colaboradores, para este proceso de identificación e implementación de los controles se ha promovido la participación de los mismos colaboradores y como resultado de dicha identificación se han determinado las actividades que son insumo para el plan de trabajo, programas de gestión y programas de capacitación.



EVIDENCIAS DISPONIBLES	RELACIÓN CON RESULTADOS CLAVE	RESPONSABLES
- Resultados encuesta Great Place to Work - Plan de formación - Actas de Comité COPASST - Programa anual de SG-SST - Documentación Academia Amarey - Evaluaciones de capacitaciones - Video Corporativo	7.A, 7.B	Gestión Humana