

ORO VERDE HOTELS		
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Código: PPD
		Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

OBJETIVO

Asegurar la continuidad de la cadena ORO VERDE HOTELS ante la salida del ocupante de un puesto clave, además de impulsar el desarrollo y preparación de los candidatos a sucederlo.

ALCANCE

Este procedimiento será aplicable a todas las áreas de la cadena ORO VERDE HOTELS cada vez que se requiera evaluar a los colaboradores potenciales para ocupar cargos clave.

DOCUMENTACION

El proceso de plan de desarrollo deberá estar soportado con la siguiente documentación:

- Identificación de puestos críticos (Anexo 1).
- Resumen de las Evaluaciones de competencias (Anexo 2).
- Revalorización del cargo vs. Talento (Anexo 3).
- Cuestionario de autoevaluación (Anexo 4).
- Entrevistas a potenciales (Anexo 5).
- Mapeo de Talento (Anexo 6).
- Plan de Desarrollo Individual (Anexo 7).

EXPOSICION DEL PROCEDIMIENTO

1. Identificación de puestos críticos: Análisis de estructura y las necesidades de los cargos/puestos clave. En este punto, la metodología aplicada será de SIGDMAN¹ bajo los siguientes criterios:

- a. **Cargo altamente crítico:** Administra procesos altamente sensibles en término de continuidad operacional y alto costo de reemplazo.
- b. **Cargo crítico:** Administra procesos sensibles en términos de continuidad operacional o costo de reemplazo.

Alineados en las siguientes dimensiones:

- a. **Costo de reemplazo:** tiempo incurrido en encontrar personas con los perfiles requeridos para ocupar el cargo y su procedencia (interna o externa), costo de mercado, costo alternativo en relación con otros cargos de nivel equivalente, y tiempo que demora la persona en asumir el cargo.

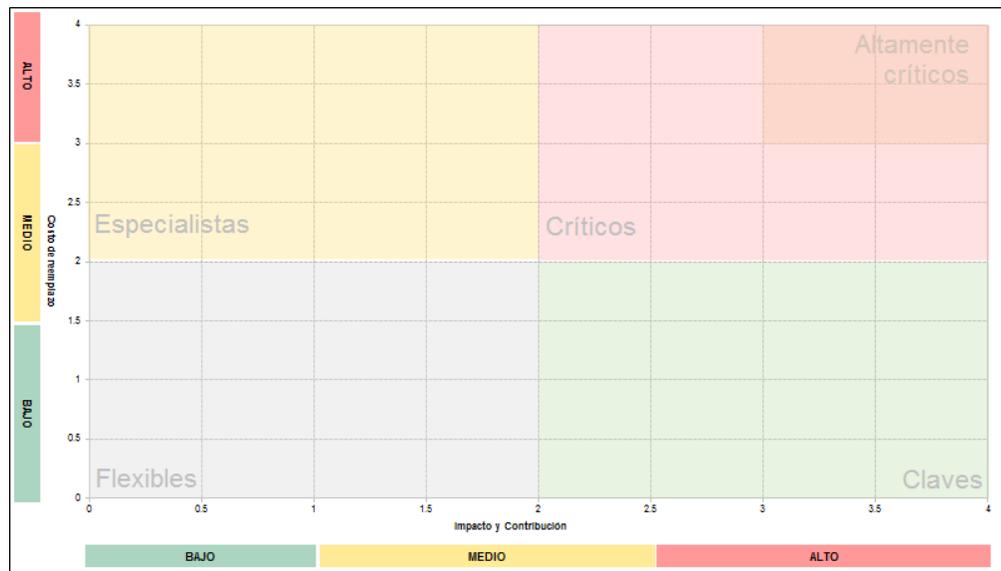
¹ Según R. SIGDMAN, un cargo crítico se identifica cuando las funciones del puesto están ligadas a procesos que efectivamente permiten mantener la continuidad operacional y evitar el alto costo de reemplazo.

ORO VERDE HOTELS		
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Código: PPD
		Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

- b. **Continuidad operacional:** nivel de incidencia del cargo en resguardar, mantener y ejecutar procesos que impactan en las funciones y las responsabilidades primarias de la empresa.

Clasificación de puestos según los puntajes de criticidad:

- a. **Críticos:** Críticos para mantener el negocio funcionando (corto y largo plazo). Conocimiento o habilidades especializadas que deben ser reclutadas y/o desarrolladas.
- b. **Clave:** Importantes para la entrega de productos o servicios; conocimientos y habilidades mayormente disponibles en el mercado o en la empresa.
- c. **Especialistas:** Esencial para el negocio; conocimiento especializado y habilidades que pueden ser "compradas" a un alto costo.
- d. **Flexibles:** Conocimiento y habilidades generales; no enfocados en general en dirección estratégica; puestos de menor criticidad en comparación relativa.



Ejemplo. –

NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	IMPACTO & CONTRIBUCIÓN	COSTO DE REEMPLAZO	NIVEL CRITICIDAD
NIVEL 3	CHEF EJECUTIVO	COCINA	4	3	ALTAMENTE CRITICO
NIVEL 4	PANADERO / PASTELERO	COCINA	2	3	ESPECIALISTA

El plan de desarrollo de potenciales de la Cadena, será trabajado en función de los puestos críticos, clave y especializados.

ORO VERDE HOTELS		
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Código: PPD
		Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

2. **Identificación de Talentos:** Análisis de candidatos internos para ocupar posiciones claves en el futuro, mediante la selección de uno o dos talentos para cada cargo clave. Se identificará a los talentos en base los siguientes criterios:
 - a. **Revalorización del cargo vs. talento:** Análisis del perfil del profesional identificado junto con las competencias (blandas y técnicas) necesarias para aplicar al cargo clave. Comparando así, la diferencia entre su perfil y el requerido, estableciendo si el profesional cumple el perfil.

3. **Evaluación de Competencias:** nos permite evaluar y conocer las competencias, con la finalidad de poder potenciar, desarrollar sus fortalezas y debilidades. Se las evaluará en conjunto con lo siguiente:
 - a. **Cuestionario y Entrevista:** Evaluar los aspectos profesionales, emocionales e interpersonales como constancia, autonomía, reacción ante las presiones, compromiso, trabajo en equipo y aspiraciones.

4. **Mapa de Talento:** Recopilación de resultados de los candidatos potenciales y validación de resultados.

5. **Plan de Desarrollo Individual:** Consiste en proporcionar a la persona las acciones formativas que resulten convenientes para su desarrollo, basado en el modelo 70:20:10.
 - a. **Aprendizaje Experiencial (70):** Desarrollo ocurre a través de experiencias laborales concretas, tareas y resolución de problemas. Actividades a realizar:
 - I. **Participación activa en apertura de nuevos hoteles:** Fomentar la participación de los talentos en la apertura de nuevos hoteles, delegando tareas y asignando responsabilidades del nuevo futuro cargo.
 - II. **Cross Training:** Entrenamientos cruzados entre hoteles, de manera que todos los talentos identificados puedan realizar entrenamientos anuales.
 - III. **Asignación de proyectos:** Garantizar productividad y motivación, mediante la planificación de conjunto de actividades a realizar, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo de tiempo.
 - IV. **Reemplazo de ocupante del cargo clave:** Facilitar la participación del eventual sucesor en los roles y actividades del ocupante del cargo clave, reemplazándolo durante vacaciones, días libres y otros.

ORO VERDE HOTELS		
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Código: PPD
		Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

- b. Interacción Social (20):** Desarrollo ocurre a través del feedback, la observación y trabajando con coaches, mentores y líderes.
- I. Mentoring:** Identificación de mentores dentro de cada propiedad los cuales brindan apoyo a las personas identificadas como nuevos talentos, con la finalidad de que cada mentor pueda compartir su KNOW HOW y experiencias ante diferentes situaciones.
- c. Aprendizaje formal (10):** Desarrollo ocurre a través de formación formal.
- I. Rutas de aprendizaje online:** Los talentos identificados deberán realizar la ruta de aprendizaje para su potencial nuevo cargo.
 - II. Cronograma de capacitación:** Delinear el desarrollo profesional de los trabajadores identificados.
 - III. Establecer vías de desarrollo técnico (especialización):** A través de certificaciones que avalen su condición profesional en caso de que el talento identificado no la posea. Asumir el costo de certificar profesionalmente a todos los talentos identificados.

6. Seguimiento

El principal objetivo de esta fase final es dar seguimiento al plan de cada colaborador, con el fin de asegurar el correcto funcionamiento y éxito del mismo.

Actividades

- a. Diseñar un Plan de Comunicación Interna:** Dirigido a los trabajadores implicados en el proceso, que permita exponer las principales características del proyecto y de los planes de carrera. El plan debe estar enfocado en sensibilizar y MOTIVAR, logrando que los trabajadores perciban las ventajas y oportunidades de formar parte del proyecto.
- b. Diseñar un Plan de Reconocimiento:** Para todos los trabajadores identificados como nuevos Talentos, mediante: Diplomas, Cartas de felicitación, entre otros.
- c. Reuniones de seguimiento:** Convocatorias mensuales aleatorias con los talentos para controlar y dar seguimiento al proceso, actividad a cargo de la Dirección y Jefaturas de Recursos Humanos.

ORO VERDE HOTELS		
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Código: PPD
		Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

Anexo 1. Identificación de puestos críticos

Factor: Impacto y Contribución

Calificación	Responsabilidad	Escala	Descripción
1 o 1,5	Indirecta	Bajo	Desarrolla funciones que representan un apoyo indirecto a las áreas y de soporte.
2 ó 2,5	Contributiva	Medio	Desarrolla funciones que contribuyen a la dirección, la ejecución y/o el control de los procesos de línea y de soporte de la organización.
			Ante una falla o problema en su desempeño, el daño que puede provocar en el resultado final de las operaciones en el patrimonio y en la imagen de la empresa es bajo.
3	Compartida	Medio	Desarrolla funciones de incidencia directa en la dirección, la ejecución y/o el control de los procesos asociados a la línea de la organización.
			Ante una falla en su desempeño, puede provocar daños en la generación de información que alimenta al responsable final del proceso.
			Existe un espacio para que el responsable final del proceso pueda subsanar la falla con un costo que no implique daño patrimonial ni en la imagen.
3,5 ó 4	Directa	Alto	Desarrolla funciones de incidencia directa en la dirección, la ejecución y/o el control de los procesos asociados a la línea de la organización.
			Una falla en su desempeño puede causar graves daños al cumplimiento de las funciones institucionales y/o un perjuicio al patrimonio e imagen de la organización.

ORO VERDE HOTELS		
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Código: PPD
		Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

Factor: Costo de Reemplazo

Calificación	Responsabilidad	Escala	Descripción
1 ó 1,5	Estándar	Bajo	Es de normal disponibilidad en el mercado local.
			Los conocimientos y la experiencia se alcanzan con un desarrollo profesional promedio esperado para el cargo.
			Su compensación dentro de la organización está entre el mínimo de su banda y el cuartil designado como ideal.
			El puesto puede ser ocupado por postulantes internos o externos indistintamente.
2 ó 2,5	Especialista	Medio	El perfil requiere un nivel mínimo de especialización en temas que serán su responsabilidad.
			Es factible encontrarlo en el mercado local.
			Su compensación tiende a estar en el cuartil designado como ideal en su banda salarial.
			Puede ser ocupado por un candidato interno o externo indistintamente.
3	Especialista 2	Medio	El perfil requiere conocimientos especializados que no se ubican con facilidad en el mercado o que pueden ser desarrollados sobre la base de algunos otros conocimientos paralelos.
			Esos conocimientos son de reducida disponibilidad en el mercado local.
			Se pueden encontrar perfiles equivalentes.
			Su compensación está sobre el cuartil asignado dentro de la organización.
			Normalmente es más factible formarlo a estos profesionales dentro de la empresa.
			Existe dificultad para encontrarlos en el mercado.
3,5 ó 4	Diferenciado	Alto	El perfil se caracteriza por la especialización de los temas que desarrolla, el alto conocimiento de las funciones y responsabilidades, y un importante manejo de asuntos estratégicos o de alta especialización en temas propios de la empresa.
			No tienen comparación en el mercado local.

ORO VERDE HOTELS		Código: PPD
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

Anexo 2. Resumen de evaluación de competencias

EMPRESA	AREA	DEPARTAMENTO	COLABORADOR		JEFE INMEDIATO		AUTOEVALUACIÓN															
			NOMBRES	CARGO	NOMBRES	CARGO	COMPETENCIAS															
							ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A CLIENTES	RELACIONAMIENTO	PROACTIVIDAD	TOMA DE DECISIONES	COMPROMISO	TRABAJO EN EQUIPO	INNOVACIÓN	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	LIDERAZGO	PUNTAJE TOTAL					
																					###	
																						###
																						###

JEFE INMEDIATO										RESULTADO EVALUACIÓN	RETROALIMENTACIÓN JEFE INMEDIATO			
COMPETENCIAS											COMENTARIOS ADICIONALES	COMPROMISOS	ACUERDOS	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A CLIENTES	RELACIONAMIENTO	PROACTIVIDAD	TOMA DE DECISIONES	COMPROMISO	TRABAJO EN EQUIPO	INNOVACIÓN	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	LIDERAZGO	PUNTAJE TOTAL				
										###	###			
										###	###			
										###	###			

ORO VERDE HOTELS		Código: PPD
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

Anexo 3. Revalorización del cargo vs talento

IDENTIFICACION DE TALENTO - RECORD PERSONAL

1 PERFIL DEL TALENTO

INFORMACIÓN PERSONAL Nombres: Hotel: Cargo actual: Área actual: Jefe inmediato: Fecha de ingreso: Edad:	INFORMACIÓN CARGO CLAVE Hotel: Cargo clave al que postula: Ocupante del cargo clave: Área:	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>
---	---	---

2 INSTRUCCIÓN

Nivel de estudios	Carrera / Título	Institución	Año

Idiomas	Lee/Escribe/Habla	Nivel
		Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
		Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
		Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>

3 EXPERIENCIA

Empresa	Cargo	Tiempo	Años

4 CAPACITACION RELEVANTE

Curso	Institución	Año

5 EVALUACIÓN CARGO CLAVE - PERSONA

Requisitos	Factores a evaluar	Perfil requerido para el cargo clave	Perfil actual del sucesor	Puntaje del sucesor	Brecha
CONOCIMIENTOS	Instrucción				100%
	Conocimientos Adicionales				100%
EXPERIENCIA	Funciones				100%
	Manejo de Personal				100%

6 PUNTAJE FINAL DEL EVALUADO

Conocimientos - 50%		Experiencia - 50%	
Instrucción - 25%	Conocimientos adicionales - 25%	Funciones - 25%	Manejo de personal - 25%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%		0,00%	
% cumplimiento	0,00%		
% brecha	100,00%		

*Para ser identificado como S1, se debe tener un cumplimiento mínimo del 80%
 *Para ser identificado como S2, se debe tener un cumplimiento mínimo del 60%

ORO VERDE HOTELS	
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE
	Código: PPD
	Versión: 001
	Fecha Emisión: 08/22
	Fecha Revisión: 09/22

Anexo 4. Cuestionario de autoevaluación

PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL POTENCIALES CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION



<p>1 En mi trabajo, ¿habitualmente encuentro soluciones nuevas y originales que aporten nuevas perspectivas al mismo?</p> <p>2 En mi trabajo, ¿utilizo la mayoría de mis conocimientos profesionales?</p> <p>3 ¿Me adapto fácilmente a nuevas situaciones?</p> <p>4 Habitualmente, consigo que los demás acepten mis ideas?</p> <p>5 Ante cualquier dificultad, ¿logro superar mis problemas sin necesidad de recurrir a un superior?</p> <p>6 ¿Inspiro a mis compañeros que están a mi mismo nivel?</p> <p>7 En situaciones tensas y conflictivas, ¿mantengo mi rendimiento habitual?</p> <p>8 ¿Actúo con seguridad, desenvoltura y firmeza en situaciones de tensión?</p> <p>9 ¿Me atrae conseguir los objetivos planteados?</p> <p>10 ¿Acepto con facilidad nuevas responsabilidades?</p> <p>11 ¿Me da satisfacción dirigir nuevas personas y recursos?</p> <p>12 ¿Qué otro cargo considero que podría desempeñar y en qué plazo de tiempo?. Detalle el nombre de cargo en cada uno de los ítems</p> <p style="margin-left: 40px;">a) Inmediatamente</p> <p style="margin-left: 40px;">b) Dentro de un año</p> <p style="margin-left: 40px;">c) Dentro de dos/tres años</p> <p>13 Creo que, para mejorar el desarrollo de mi trabajo, ¿Sería conveniente ampliar algunos conocimientos?. En caso de responder SI ¿Cuáles son esos conocimientos?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>14 Tengo disponibilidad para cambiar de ciudad mi residencia actual si existiera una oportunidad laboral?</p>	<p>Nunca A veces Con frecuencia Siempre</p> <p>Sí No</p> <p>Sí No</p>
--	---

ORO VERDE HOTELS		
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Código: PPD
		Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

Anexo 5. Entrevista a potenciales

PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL POTENCIALES ENTREVISTA

1. ASPECTO LABORAL

- a) ¿Qué aporte / innovación le daría a nuestra empresa en este nuevo cargo?
- b) ¿Qué aspectos de su forma de ser cree usted que lo ayudarían en este nuevo cargo?
- c) Si le pregunto a su último / actual jefe, cuál es su mejor cualidad, qué me contestaría él/ella?
- d) Cuénteme una anécdota a nivel laboral
- e) ¿Cuál cree que ha sido su mayor aporte para la empresa hasta ahora?
- f) ¿Cuál cree que sería la tarea más complicada del cargo al que está aplicando?
- g) ¿Cuál cree usted que es la clave para trabajar en _____?
- h) ¿Cuál ha sido su mayor logro laboral?
- i) ¿Qué ha sido lo que más le ha gustado y lo que más le ha desagradado de sus trabajos anteriores?
- j) ¿Cuántas personas ha manejado?

2. ASPECTO FAMILIAR

- a) ¿Alguien depende de usted directamente?
- b) ¿Su familia lo apoyaría al trabajar en este nuevo cargo?

3. PERFIL

- a) Cómo considera que las personas que trabajaron con usted lo describirían si se les pidiera que mencionen 2 defectos suyos.
- b) ¿En qué tareas de su trabajo considera usted que tiene menos destrezas o profesionalismo?
- c) ¿Qué áreas de su vida o de su trabajo le gustaría mejorar?
- d) Hasta ahora, ¿cuál es la decisión más difícil que ha tenido que tomar a nivel personal y laboral?
- e) ¿Dónde se ve el próximo año?

ORO VERDE HOTELS		Código: PPD
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

Anexo 6. Mapeo de talentos

RANKING FINAL HIGH POTENTIAL EVALUACIÓN KEY TALENT										
RANKING	EVALUADOS	CIUDAD	CARGO ACTUAL	CUESTIONARIO/ ENTREVISTA	REVALORIZACIÓN	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	TOTAL PROCESO	NIVEL	TOTAL PROCESO	TOTAL HIGH POTENTIAL
1								NO SATISFACTO RIO		0,00
2								NO SATISFACTO RIO		
3								NO SATISFACTO RIO		

EXPECTATIVA DE SUCESIÓN						
NIVEL	LÍNEA DE CARRERA 1	TIEMPO	LÍNEA DE CARRERA 2	TIEMPO	NIVEL DE PERCEPCIÓN ORGANIZACIONAL	FORMACIÓN Y RECURSOS
NO SATISFACTO RIO						

ORO VERDE HOTELS		
	PROCEDIMIENTO DE PLAN DE DESARROLLO – CARGOS CLAVE	Código: PPD
		Versión: 001
		Fecha Emisión: 08/22
		Fecha Revisión: 09/22

Anexo 7. Plan de Desarrollo Individual

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Nombre: _____

Educación formal		Tiempo	Fecha de ejecución	Responsable	Observaciones
1					
2					
Cursos		Tiempo	Fecha de ejecución	Responsable	Observaciones
1					
2					
Proyectos Asignados		Tiempo	Fecha de ejecución	Responsable	Observaciones
1					
2					
Rotación/Pasantía		Tiempo	Fecha de ejecución	Responsable	Observaciones
1					
2					
Participación en Reuniones		Tiempo	Fecha de ejecución	Responsable	Observaciones
1					
2					
Otros		Tiempo	Fecha de ejecución	Responsable	Observaciones
1					
2					