

Políticas Generales

Talento Humano

Tabla de Contenido

1 Atracción y Selección 4

 1.1. Proceso de Selección..... 4

 1.2. Atracción: 8

 1.3. Preselección de Candidatos 10

 1.4. Valoración: 11

 1.6 Verificación y decisión 14

2. Integración 16

 2.2. Entrenamiento en el Cargo 19

3. Desarrollo 20

 3.1. Formación: 20

Anexo: Modelo de Gestión de Conocimiento 26

 3.2 Desarrollo de Colaboradores 26

 3.2.1. Competencias Protección: 27

 3.3 Gestionar el Desempeño..... 29

 3.3.1 Metodología para el proceso de Desempeño:..... 30

4. Retención 30

 4.1 Compensación..... 30

 4.1.1. Estructura Salarial 31

 4.1.2. Nivelación salarial 31

 4.1.3. Encargos 32

 4.1.4. Compensación Variable 33

 4.2. Beneficios 33

 4.2.1. Estatuto de Beneficios para empleados con Salario Ordinario..... 34

 4.2.2. Beneficios para empleados con Salario Integral 35

 4.2.3. Reglamentos de Créditos y Subsidios 35

 4.2.4. Pólizas y convenios Comerciales 36

Anexo: Reglamento de Créditos y Subsidios..... 36

 4.3. Estructura de Cargos, Roles y Perfiles..... 36

 4.3.1. Fase de Planeación Del Talento 37

 4.3.2. Fase de Gestionar la Estructura 38

 4.3.3. Análisis de Capacidad y productividad:..... 39

 4.3.4. Fase de Intervenir y Valorar la Estructura..... 40

 4.3.5. Fase de Planes de Seguimiento y Ajustes: 50

4.4. Comunicaciones Internas	51
4.5. Gestionar la Relación Laboral (Bien- Estar).....	52
4.5.1. Valores Corporativos:.....	53
4.5.2. Contrato de Trabajo	53
4.5.3. Cesantías	54
4.5.4. Vacaciones	54
4.5.5. Programa De Calidad De Vida Para Empleados De Protección Sa	55
4.5.6. Modalidades de Trabajo	55
4.6. Política de Seguridad y Salud en el Trabajo	58
4.6.1. Política de Incapacidades	59
4.6.2. Dotación Legal.....	59
4.6.3. Licencia de Maternidad.....	59
4.6.4. Licencia de Paternidad	60
4.6.5. Licencia Por Luto	60
4.6.6. Reemplazos	61
4.6.7. Traslados a Otras Ciudades	62
4.6.8. Responsabilidad de Empleados Frente a Equipos Personales	62

POLITICAS GENERALES DE TALENTO HUMANO, COMUNICACIONES Y SOSTENIBILIDAD

1 Atracción y Selección

1.1. Proceso de Selección

Los principios descritos en este documento son aplicables a todas las vacantes generadas en la compañía y para todo el personal contratado.

Para facilitar la lectura y comprensión del documento, se enlistan las siguientes definiciones:

Atracción del talento

Proceso mediante el cual la compañía resulta atractiva como lugar de trabajo para los(as) potenciales colaboradores(as), a través de una estrategia para lograr que las personas quieran trabajar en ella.

Selección del talento

Proceso mediante el cual se escoge al candidato(a) que se adjudicará la vacante, mediante la identificación y valoración de sus principios corporativos, habilidades, conocimientos técnicos y talentos de la persona.

Área solicitante

Área que hace el requerimiento de ingreso de un nuevo talento al equipo.

AyD

Área de Atracción y Desarrollo

Estrategia de diversidad, equidad e inclusión

Plan que permite a la organización contar con una oferta de igualdad de oportunidades a los colaboradores, y que al mismo tiempo facilite la convivencia de culturas diversas e inclusivas, donde cada uno se muestre tal y como es.

Para iniciar un proceso de atracción del talento, se deberá tener presente los siguientes lineamientos:

- Previo a comenzar el proceso de atracción y selección, el líder deberá contar con la aprobación del cargo en el organigrama de posiciones de la compañía y actualizar la información en el perfil del cargo a solicitar. Esta información permite iniciar el proceso de reclutamiento de manera formal, teniendo claras las responsabilidades y requerimientos del cargo, las competencias, habilidades, formación, experiencia y conocimiento que serán necesarias evaluar en los(as) candidatos(as).
- El encargado de Diseño Organizacional y Compensación proporcionará la valoración y asignación salarial para cada vacante solicitada. Asimismo, generará la carta oferta para el(la) candidato(a) que resultase seleccionado(a) y notificará al área de selección sobre su aceptación o rechazo de dicha oferta, en los países donde aplique este paso.
- Las áreas de atracción y selección deberán instruir al líder de la posición acerca de cómo procederá el flujo de atracción y selección, entregándole recomendaciones para mitigar posibles sesgos, a través de conversaciones formativas y preguntas no permitidas en el proceso de selección. Luego, será responsabilidad del(la) líder, proceder en las etapas que le correspondan, fomentando la diversidad en el equipo.
- Una vez el encargado de selección cuente con la información general del perfil y las condiciones económicas y contractuales de la oferta laboral, iniciará el proceso de atracción y selección.
- Se deberá considerar susceptibles de participar en el proceso de selección a todos los(as) candidatos(as) que apliquen a las vacantes y que cumplan con el perfil establecido, libre de preferencia, distinción o exclusión, y cualquier categorización que no surja de los principios corporativos, habilidades, conocimientos técnicos y talentos de la persona.
- No ingresarán a la compañía personas menores de edad, a excepción de países donde es permitido incorporar practicantes y/o aprendices con sus permisos respectivos. No existe un límite máximo en la edad de los aspirantes candidatos(as).
- Para reforzar alternativas de desarrollo y crecimiento, se deben considerar de forma prioritaria a los colaboradores(as) internos para cubrir las vacantes, siempre que cuenten con los requerimientos necesarios.
- La definición de cuales fuentes de atracción, técnicas de selección y evaluación que se utilizarán en el proceso, es responsabilidad del equipo de atracción y el líder solicitante.
- Las áreas solicitantes podrán referir candidatos(as), para que participen en el proceso de selección en igualdad de condiciones respecto a los candidatos(as) entregados por AyD.

- Toda publicación de vacantes en medios se deberá realizar de acuerdo con los lineamientos establecidos por el equipo de Comunicación Corporativa.
- La publicación de las ofertas en los portales de empleo, tanto internos como externos, deberán utilizar un lenguaje inclusivo e imágenes que demuestren la apertura a la diversidad, para referirse a los cargos de la Organización.
- En las publicaciones se evitará cualquier tipo de requisito que no implique conocimientos técnicos, competencias o experiencia.
- No se solicitará por parte de la compañía datos referentes a género, edad, imagen física o cualquier otro que pueda sugerir la discriminación por estos aspectos.
- La empresa podría considerar ampliar la búsqueda a candidatos(as) de otras nacionalidades en su proceso de atracción y selección.
- AyD revisará la hoja de vida de los(as) candidatos(as) internos(as) y externos(as) y elegirá en conjunto con el(la) líder de la posición, aquellos que cumplan satisfactoriamente con el perfil, para proceder al proceso de selección.
- Las excepciones, deben contar con el aval del equipo de Atracción y Desarrollo, según la etapa del proceso en la que se requiera.
- El proceso de selección está bajo la responsabilidad del equipo de atracción y selección y el líder solicitante.
- El proceso de Selección está compuesto por etapas, las cuales constituyen un filtro, por lo que sólo avanzan a la siguiente fase los candidatos en quienes se evidencian las características requeridas del perfil expuesto.
- No existe restricción por estado civil, raza, origen étnico, origen geográfico, religión, orientación sexual, género o nivel socioeconómico del aspirante.
- Vinculación de Aprendices y Practicantes: No haber tenido contrato de aprendizaje previo con ninguna compañía, a menos que el estudiante este cursando una cadena de formación
- Las políticas de atracción y selección son aplicables a los colaboradores de la compañía y se hacen extensivas en fases puntuales a los trabajadores en misión, aprendices y practicantes.
- Para promociones de talento ocurrirán todas las fases de valoración de competencias, conocimiento y desempeño que se diseñen entre Atracción y Desarrollo y el líder de la vacante. Sólo podrá exonerarse del proceso de selección aquellas personas que hagan parte de los sucesores de talento declarado para el año de la oportunidad laboral.
- Para el caso de los temporales que vayan a cambiar tipo de contrato a directo por Protección ocupando el mismo perfil de cargo, se tendrá como insumo inicial las pruebas de su proceso para vincularse como empleado temporal en misión, el desempeño y el concepto del líder actual. Adicionalmente, se entrevistará con el líder de la vacante en caso de ser un líder diferente a su época como temporal, se actualizará centrales de riesgos, estudio de seguridad y se le realizaran exámenes médicos de ingreso a través de los aliados definidos por la compañía

- Para el caso de Practicantes, Tecnólogos aprendices o Auxiliar aprendiz, que vayan a cambiar el tipo de contrato de aprendizaje a empleado directo, el proceso de selección constará de todas las fases, valoración de competencias, conocimiento y desempeño que se diseñen entre Atracción y Desarrollo y el líder de la vacante. Adicional, se actualiza centrales de riesgos, estudio de seguridad y exámenes médicos.

Aspectos complementarios negociables:

Hace referencia a aspectos que se pueden homologar entre sí. No significa que se omita del proceso su evaluación.

- El área de énfasis, los conocimientos base y la experiencia específica requeridos en el perfil podrán ser homologados con la experiencia laboral certificada o con su formación académica.
- El conocimiento base, por ejemplo, técnica, tecnología y/o profesión.
- Para candidatos internos, el tiempo mínimo de permanencia en el cargo actual para postularse a una convocatoria será mínimo un año. Se revisarán casos especiales por solicitud y validación del área solicitante, la vicepresidencia de origen del candidato y Talento Humano.

Aspectos esenciales no negociables:

- Se exige el cumplimiento de la normativa establecida por la AMV en los cargos objetivos y definidos por esta entidad.

Vinculación de familiares:

Queremos que Protección sea una opción de empleo y desarrollo para las familias de nuestros empleados, por esto hemos definido la Política para la vinculación de familiares en la cual se define que podrán ingresar a la Compañía los familiares de nuestros colaboradores, con cualquier grado de consanguinidad y afinidad: cónyuges, hijos, hermanos, primos, sobrinos, nietos, abuelos y padres.

Sin embargo, buscando evitar el conflicto de interés, se han definido algunas restricciones para la vinculación:

- Tener subordinación directa e indirecta.
- Compartir el mismo líder directo.
- Pertenecer a la misma dependencia o a procesos que sean controlados, medidos o monitoreados entre sí. Por ejemplo: Inversiones y Riesgo de Inversiones, Estructura Comercial y áreas de soporte.
- Pertenecer a las áreas de Auditoría, Riesgo, Talento Humano, Comunicaciones y Sostenibilidad y al área de Cumplimiento Legal de todo el país.
- Pertenecer al Comité de Presidencia o ser Gerente Regional.

Reingresos:

Se define cómo tiempo mínimo para reingresar a la compañía seis meses luego de su desvinculación. Adicionalmente deberá realizarse un comité de reingreso que incorpore al líder de la vacante, relaciones laborales y el equipo anterior del candidato.

En caso de haber estado vinculado cómo empleado en misión a través de empresa temporal:

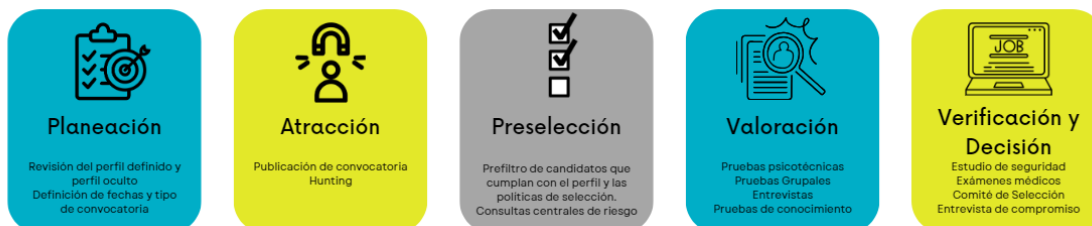
1. Debe referenciarse el desempeño y motivo de egreso con el área administradora de la relación con la empresa temporal y líder anterior.
2. Debe estar al tanto de la referenciación el área de relaciones laborales y líder de atracción y desarrollo.

En caso de haber estado vinculado cómo empleado directo de Protección:

1. Se activa al área de experiencia del colaborador, quien notificará el motivo de la desvinculación
2. En caso de haber sido por renuncia voluntaria se avanza a la solicitud de concepto líder anterior
3. Debe estar al tanto de la referenciación el área de relaciones laborales y líder de atracción y desarrollo.
4. En caso de querer avanzar con un candidato que culminó la relación laboral anterior “sin justa causa” o “mutuo acuerdo” debe contar con la aprobación de relaciones laborales.

Fases del proceso de atracción y selección: Las fases del proceso de selección definidas para cubrir una vacante fija o indefinida o temporal en la organización son:

Fases del proceso de Atracción y Selección



1.2. Atracción:

Estrategias para atraer candidatos a cargos de liderazgo:

El líder de la vacante tiene la responsabilidad de atraer proactivamente posibles candidatos que hagan parte de su network, banco de referidos y demás.

Para activar la búsqueda de candidatos el líder debe tener completa claridad del perfil del cargo, contribución y desempeño esperado, modelo de compensación y beneficios.

Estrategias para atraer candidatos lideradas por Equipo de Atracción y Desarrollo

El equipo de atracción y desarrollo podrá gestionar: Convocatorias internas, Bolsas de Empleo Virtuales, portal corporativo segmento “Trabaje con Nosotros”, Centros de Egresados, Ferias Laborales, Contacto con Agremiaciones, Fuentes 2.0, entre otras fuentes objetivas y alineada a los valores del proceso.

- **Convocatorias**

Son una herramienta a través de la cual se invita a participar tanto candidatos internos como externos.

El líder solicitante junto al equipo de Atracción y Desarrollo determinarán el tipo de convocatoria a publicar teniendo en cuenta las necesidades puntuales del rol y del área solicitante, así como el público objetivo de la misma.

La convocatoria solo podrá publicarse una vez se cuente con la aprobación del cupo en la estructura y los detalles de esta.

- **Convocatorias Internas**

Participan colaboradores directamente vinculados a Protección S.A.

- Son un mecanismo de desarrollo para los colaboradores de la organización.
- Su objetivo es cubrir las vacantes susceptibles de promoción con talento interno, siempre y cuando los candidatos cumplan los requisitos del cargo.
- Promueven y motivan el desarrollo académico y laboral del talento.
- Ofrecen opciones de proyección profesional como estrategia de fidelización del talento.
- La postulación a una convocatoria es voluntaria. Para participar se debe cumplir con la totalidad de los requisitos que exige el perfil y contar con 1 año en la organización y/o mi rol.

Tipos de convocatorias internas:

- **Abiertas:** Dirigida a todos los colaboradores según donde se presente la vacante, se publicará a través de los medios corporativos definidos por comunicaciones interna.
- **Cerradas:** Dirigida a un grupo de personas que cumplan con criterios específicos del perfil o que estén siendo preparadas a través del programa de acompañamiento a la Matriz de Talento (sucesión organizacional). Para estos casos las convocatorias deben cerrarse basados en criterios objetivos: cargos, experiencia, conocimientos técnicos, desempeño, nivel de competencias. Serán informadas por medio de una reunión o se segmentará la audiencia que recibirá la información de la convocatoria vía correo electrónico.

Publicación de Convocatorias internas

- La divulgación es realizada a través del boletín Día a Día y a través de la herramienta TALENTUM. Para participar en la convocatoria interna se deben cumplir con siguientes requisitos:

Requisitos de obligatorio cumplimiento para participar en una convocatoria interna

- Cumplir los requisitos del perfil del cargo.
- Mínimo 1 año en el cargo actual y en la compañía. Se revisarán casos especiales por solicitud y validación del área solicitante, la vicepresidencia del candidato y Talento Humano.

- Actualizar la hoja de vida en la herramienta TALENTUM incluyendo el apartado **experiencia anterior a Protección**.
- Tener un indicador de desempeño mínimo igual a la meta definida por la organización.
- No estar participando en más convocatorias internas en el momento de la postulación, en caso de ser así debe decidirse en cuál de las dos convocatorias desea participar.
- No haber participado en un proceso de selección interno (Haber sido descartado en fase de entrevista) en una ventana de 6 meses previos a la nueva convocatoria, a menos que sea un movimiento lateral.

Nota: Todo colaborador que aspire a ocupar un nuevo cargo debe participar en el proceso de selección para validar las competencias requeridas y el cumplimiento en los requisitos del perfil. A menos que sea sucesor declarado formalmente en la matriz de talento organizacional del año de la oportunidad laboral.

- **Convocatorias Externas**

Solo participan personas que no tienen vínculo laboral con Protección S.A.

- **Convocatorias Mixtas**

Participan tanto colaboradores de Protección S.A. como personas que no tienen vínculo laboral con la Organización. Esta constituye la opción más recomendada por el procedimiento.

Nota: Los practicantes, aprendices y personas contratadas por empresa temporal podrán presentarse a convocatorias mixtas y/o externas. Para el caso de los practicantes y aprendices y personas con contrato fijo podrán presentarse a las convocatorias finalizando su periodo de práctica o su contrato laboral temporal.

Proceso de selección de un “Gestor supernumerario”. Al ser un rol concebido para ser cantera de talento para la fuerza comercial de Gestión Patrimonial, se flexibilizan algunas de las políticas previamente mencionadas y que se describe a continuación.

Definiciones:

1. El tiempo mínimo de permanencia en el cargo es de 6 meses en el rol de supernumerario.
2. Se hará el chequeo correspondiente de **desempeño y concepto general con el líder**.
3. Se analizará el escenario de la plaza que recibe soporte del supernumerario con el socio correspondiente y el gerente de zona.

1.3. Preselección de Candidatos

El equipo de atracción y desarrollo tiene la responsabilidad de garantizar la autorización de consulta y tratamiento de datos personales para poder dar inicio al proceso de valoración.

El líder solicitante y el equipo de atracción y desarrollo tienen la responsabilidad de analizar la hoja de vida de los candidatos obtenidos por medio de las diferentes fuentes de reclutamiento, verificando el cumplimiento del perfil del cargo y las políticas del proceso.

Es responsabilidad del Líder solicitante y el equipo de Atracción y Desarrollo la preselección de candidatos que cumplan con el perfil y políticas de selección.

En el caso de candidatos internos postulados, el equipo de AyD deberá solicitar resultados de metas de desempeño del año inmediatamente anterior, concepto del líder actual del candidato, el cual debe estar enfocado en el desempeño integral (actitudinal y cuantitativo) del empleado postulado, adicionalmente se deberá revisar la asignación salarial actual, que permita identificar el ajuste a la banda salarial del rol futuro, en caso de no cumplir, deberá revisarse el caso con el equipo de Diseño Organizacional y Compensación para tomar la decisión de posible movilidad o no.

En caso de candidatos internos llegar a fase “Entrevista” por AyD, deberá ser retroalimentado por el profesional que acompañó la valoración, en caso de haber sido descartado en fases previas no resulta mandatorio la retroalimentación, pero si, la notificación oportuna de su NO continuidad.

Siempre debe ser notificado el candidato en la medida que van surtiendo las fases del proceso sobre su continuidad o no continuidad dentro del proceso en el caso de candidatos externos siempre a través del documento formal “Carta de Agradecimiento”.

1.4. Valoración:

Luego de haber surtido la fase de pre – selección, los candidatos idóneos avanzan a las fases de valoración definidas como parte del proceso que a continuación detallaremos.

Pruebas Psicotécnicas:

Las pruebas aplicadas serán las definidas por el equipo de Atracción y Desarrollo para los diferentes cargos de la Organización.

En esta etapa se evalúa mediante pruebas psicotécnicas las características personales del candidato, los factores motivacionales, sus agilidades y su impacto en el cargo a desempeñar.

Esta fase del proceso aplica para candidatos a rol indefinido o término fijo en la compañía, temporales, aprendices y practicantes.

Los candidatos internos que estén participando en una convocatoria para un cargo con el mismo nivel de competencias es decir que sería un movimiento horizontal no es indispensable remitir a validación de pruebas. Se tomará el resultado de la medición de competencias, su desempeño, plan de desarrollo y concepto del líder.

Pruebas de Conocimiento y Pruebas Grupales

El líder solicitante y el equipo de atracción y desarrollo determinaran las pruebas a realizar a los candidatos. En todo caso las pruebas podrán ser exámenes de conocimiento técnico, casos de negocio o pruebas grupales de competencias.

La prueba técnica será diseñada y calificada por un experto interno (por ejemplo, líder solicitante) y/o proveedor certificado según criterio de lo requerido en el perfil y basado en la escala de evaluación definida previa a la aplicación de la prueba y en contraste con los resultados obtenidos por los candidatos se determina la continuidad o no del proceso de selección.

La prueba grupal deberá estar diseñada y en coherencia con las competencias definidas en el perfil del cargo.

El diseño y aplicación de sesiones grupales debe estar acompañado por el equipo de atracción y desarrollo y el líder solicitante.

Entrevistas:

- Entrevista líder solicitante: Será aquella realizada por el líder de la vacante actual, con el propósito de definir que los evaluados cumplan con los requerimientos técnicos, competencias y afinidad cultural asociados al rol, equipo y organización
- Entrevista Talento Humano: Será aquella realizada por el equipo de AyD o vicepresidente de Talento humano con el propósito de evaluar las competencias asociadas al rol, idoneidad y afinidad cultural asociada al rol, equipo y organización.
- Entrevistas Adicionales: Serán a discreción del líder solicitante y el equipo de AyD, con el propósito de ampliar la información visión e integralidad de la valoración, siempre con el propósito de garantizar la idoneidad de la persona en el rol al cual vendrá a desempeñarse.
- Entrevista Clínica: será realizada por aliado externo certificado para estas entregas, en el caso de posiciones de liderazgo es de carácter obligatorio, para roles considerados críticos se será discrecional del grupo evaluador.

A la luz de optimizar las fases dentro del proceso y mejorar la experiencia de los candidatos el líder solicitante y el equipo de Atracción y Desarrollo podrán entrevistar juntos, se sugiere como tiempo mínimo de valoración 60 minutos por candidato, que permita no comprometer el conocimiento del candidato.

Las entrevistas deberá ser un proceso que promueve la identificación y valoración de los principios corporativos, habilidades, conocimientos técnicos y talentos, pasando por un proceso ecuánime y equitativo, libre de discriminación y preferencias, por lo que contamos con un marco de actuación alrededor de preguntas permitidas y no permitidas descritas a continuación y en alineación a la política de Diversidad e Inclusión de Sura Asset Management.

Preguntas permitidas

Cuidar que no sea propensa a ser interpretada como discriminatoria para seleccionar a la persona:

- ¿Qué valores son los más importantes para ti?
- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?
- ¿Cuáles son las habilidades que más destacas en ti?
- ¿Cuál es tu meta en la vida?
- ¿Cómo elegiste la carrera que estudiaste?, ¿cómo fue tu experiencia como estudiante?
- Cuéntame acerca de ti (ej.: hobbies)
- ¿Cómo te ves en 3 años tanto en lo profesional como en lo personal?
- ¿Cuáles son tus principales motivaciones?
- Cuéntame algún logro del último año del cual te sientas orgulloso(a).

Preguntas sobre el entorno social más cercano

- ¿Qué actividades disfrutas hacer con tus seres queridos?

Preguntas profesionales

- Piensa en alguna situación donde hayas tenido que tomar una decisión difícil, ¿qué pasó y cómo lo resolviste?
- ¿En qué áreas de tu rol actual te destacas y en cuáles no?
- ¿Cuál es tu experiencia profesional?
- ¿Por qué te interesa trabajar en esta empresa?
- ¿Cuáles eran tus funciones/responsabilidades/desafíos anteriores?
- ¿Cuáles son tus fortalezas y oportunidades de mejora?
- ¿Trabajaste con equipos o equipos que objetaban tus propuestas?, ¿cómo lo enfrentabas?
- ¿Por qué te quieres cambiar de empleo?
- ¿Cómo describirías tu trabajo ideal?
- ¿Conoces a alguna persona que trabaje en PROTECCIÓN?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo actual?, ¿y lo que menos te gusta?
- ¿Cuál consideras que es tu área de experticia?
- ¿Qué te diferencia del resto de candidatos?
- ¿Cómo te mantienes actualizado(a) en los temas de tu especialidad?
- ¿Qué buscas en una empresa?
- Si le preguntara a tus amigos o compañeros de trabajo sobre ti, ¿qué me dirían?

PREGUNTAS PROHIBIDAS

- ¿Qué edad tienes?
- ¿Estás en embarazo?, ¿planeas tener hijos?, ¿utilizas algún método anticonceptivo?
- ¿Quieres ser mamá/papá?, si es no, ¿por qué no?
- ¿Dónde vives?
- ¿En qué colegio estudiaste?
- ¿Profesas alguna religión?
- ¿Cuáles son tus preferencias políticas?
- ¿Has necesitado atención psicológica alguna vez?
- ¿Cuál es tu orientación sexual?
- ¿Cómo vas a balancear la maternidad con el trabajo?
- ¿Cómo ha impactado tu discapacidad en tu vida laboral?
- ¿Cuál es tu altura y peso?
- ¿Tienes carro/auto?
- ¿Estás casado(a)?, ¿tienes hijos?
- (Si ves que la persona es adulta) ¿Te interesa pensionarte pronto?
- ¿Qué condiciones médicas preexistentes tienes?

Preguntas sobre el entorno social más cercano:

- ¿En qué colegio estudiaron tus papás?
- ¿En qué colegio tienes a tus hijos?
- ¿Dónde vas de vacaciones?
- ¿A qué se dedican o dónde trabajan las personas con las que vives?
- Describe las condiciones de tu vivienda

- ¿Cuáles son los ingresos económicos de la familia?

Preguntas profesionales:

- ¿Estarías cómoda trabajando solo con hombres?
- ¿Te gusta más trabajar con personas jóvenes o de mayor edad?
- ¿Has trabajado bajo presión?
- ¿Has sido parte de un sindicato?

1.6 Verificación y decisión

Los informes generados durante el proceso de selección tales como informes pruebas psicotécnicas, reporte estudio de seguridad y reporte de examen médico son documentos confidenciales. El líder tendrá acceso al resultado de estos informes de manera verbal en mesa de selección.

Comité de Selección:

En el comité de selección se analizan de manera integral los resultados del candidato en las diferentes etapas y a partir de los hallazgos el líder define la continuidad o no de los candidatos a las fases de validación final en el caso de candidatos externos, en el caso de candidatos internos se culmina el proceso.

El candidato seleccionado será aquel que tenga un mayor ajuste al perfil requerido, con concepto favorable en cada una de las fases con resultados satisfactorios.

En caso de haber decidió avanzar con un candidato externo se activan las fases de validación final

Estudio de Seguridad y Exámenes Médicos

En el caso de haberse decidido avanzar con un candidato externo, se realiza el estudio de seguridad y los exámenes médicos con los proveedores definidos para tal fin.

Se realiza exámenes médicos a candidatos externos a rol indefinido, fijo o de aprendizaje en la compañía, los exámenes médicos para empleados temporales estarán a cargo de la empresa de suministro de temporales.

Nota: Los exámenes médicos y estudios de seguridad hacen parte del proceso de selección y no de contratación, por tal razón podría decidirse no continuar con el proceso aún en estas fases.

Decisión:

Notificación de las decisiones del proceso: El equipo de atracción y Desarrollo es responsable de notificar oportunamente los resultados del proceso a los candidatos internos o externos descartados. La notificación se puede realizar mediante llamada telefónica o correo electrónico. Esta actividad se debe realizar en la etapa en la que se toma la decisión con cada uno de los candidatos siguiendo las siguientes recomendaciones:

Candidato Interno Seleccionado: El líder solicitante deberá comunicarse con el líder actual del candidato notificándole la elección y negociar fechas de entrega, empalmes y cambios de cargo. Posterior a esta conversación puede notificarle al empleado que ha sido seleccionado para un nuevo rol en la organización. Para elegidos de roles que hagan parte de la

estructura comercial, el cambio de cargo deberá realizarse el primer día del mes siguiente a la selección o según los lineamientos de la estructura comercial.

Candidato Interno No Seleccionado: El equipo AyD notificará al candidato, **siempre** se debe notificar a los candidatos internos no seleccionados y luego al elegido. Se coordinará retroalimentación dentro de los 20 días hábiles siguientes con el líder del candidato y el líder solicitante, donde se entregará información relevante para el plan de desarrollo del candidato interno.

Candidato Externo Seleccionado: en esta etapa el líder solicitante se comunica con el seleccionado para darle la bienvenida, ratificarle las condiciones del cargo, contribución esperada, beneficios de la organización y concretar proceso de integración a la compañía, tomando en cuenta las fechas establecidas en el cronograma de ingresos.

Candidato Externo No Seleccionado: El equipo de AyD deberá cerrar la vacante en todos los portales y notificar a través de correo electrónico a todos los candidatos externos que hicieran parte de la convocatoria, en el caso de internos que previamente no fueran seleccionados se aplica paso antes mencionado.

La notificación de no continuidad en un proceso de selección tanto para candidatos internos como externos es de **estricto cumplimiento, pues constituye el cierre formal del proceso de selección.**

El equipo de AyD NO debe realizar ejercicio de retroalimentación personalizada candidatos externos no seleccionados, se reserva la información obtenida durante el proceso de valoración.

Una vez culminado el proceso de selección deberá quedar en el expediente de colaborador la siguiente información:

Candidatos Externos:

- Resultado de consultas de CIFIN y VIGIA
- Resultado de las pruebas aplicadas
- Concepto de Evaluación por líder solicitante
- Concepto de Evaluación por AyD el cual deberá contener
 - Breve contexto social y familiar
 - Resumen de competencias: Fortalezas y oportunidades identificadas y cómo esas competencias pueden favorecer o dificultar su adaptación al cargo evaluado
 - Potencial identificado, si hay otras áreas que son de su interés o si su perfil profesional está dado para otros posibles roles, nombre de prueba aplicada y breve concepto, alertas (opcional, sólo si las hubiera)
- Resultado del estudio de seguridad
- Resultado de exámenes médicos

Candidatos internos:

- Resultado de las pruebas aplicadas
- Concepto de Evaluación por líder solicitante
- Concepto de Evaluación por AyD el cual deberá contener
 - Breve contexto social y familiar
 - Resumen de competencias: Fortalezas y oportunidades identificadas y cómo esas competencias pueden favorecer o dificultar su adaptación al cargo evaluado
 - Potencial identificado, si hay otras áreas que son de su interés o si su perfil profesional está dado para otros posibles roles, nombre de prueba aplicada y breve concepto, alertas (opcional, sólo si las hubiera)

- Resultados de desempeño del año inmediatamente anterior
- Concepto del líder actual del candidato, el cual debe estar enfocado en el desempeño integral (actitudinal y cuantitativo)
- Asignación salarial actual

2. Integración

Para facilitar la lectura y comprensión del documento, se enlistan las siguientes definiciones:

Definiciones:

- **Cambio de Contrato:** se presenta cuando la persona termina el contrato en misión con la temporal, finaliza su etapa lectiva / productiva del contrato de aprendizaje o termina su periodo de práctica profesional y es vinculado directamente con Protección.
- **Cambio de Cargo:** movimiento interno de la persona entre los procesos organizacionales, puede presentarse de forma vertical, horizontal o transversalmente.
- **Reingreso:** es la reconstratación de una persona que anteriormente estuvo vinculada en la organización, luego de haber sido aprobada su vinculación surtiendo las políticas referidas en el apartado reingreso de Atracción y Selección.
- **Inducción Corporativa:** Proceso estructurado de información general sobre la organización introduce a los nuevos colaboradores en su cultura, políticas, procedimientos y estrategia organizacional con el objetivo de facilitar su integración y comprensión del entorno laboral. No tiene distinción por rol.
- **Entrenamiento Inicial:** Etapa en la que los nuevos empleados reciben capacitación inicial y contenido esencial necesario, enfocado en las soluciones de Protección S.A.
- **Entrenamiento en el cargo:** Se centra en las tareas, responsabilidades y actividades particulares, aplicativos y metas asociadas al rol específico que tendrá el empleado.

2.1 Inducción Corporativa

Su propósito es entregar al colaborador el conocimiento general de la Compañía, entre los contenidos contemplados están: estrategia, cultura y procesos organizacionales generando un sentido compartido que le permita identificar la contribución desde su rol, conectarlo con los valores y las competencias organizacionales, así mismo el portafolio de soluciones entregadas al cliente.

Aspectos relevantes de la inducción corporativa:

- El modelo de aprendizaje organizacional es entregado por el equipo de Gestión de Conocimiento e Innovación al equipo de Atracción y Desarrollo para la implementación de la inducción corporativa y entrenamiento inicial.

- El cronograma de contratación e inducción se diseñará al iniciar el año calendario entre el equipo de Atracción y Desarrollo, Experiencia del Colaborador, Equipo Administrativo y Equipo Soluciones de TI, los cuales son participantes activos de toda la experiencia del vivida por el nuevo ingreso o promovido.
- Los criterios de los contenidos entregados en el proceso de incorporación son construidos entre el equipo de Atracción y Desarrollo y Gestión del Conocimiento e Innovación. Basados en la Malla curricular de cargos.
- La implementación de la inducción corporativa y el entrenamiento inicial está bajo la responsabilidad del equipo de Atracción y Desarrollo.
- Todos los empleados que ingresan a la Organización, **sin excepción alguna**, deberán asistir a la Inducción Corporativa en las fechas establecidas para tal fin, en caso de que por un requerimiento organizacional sea indispensable que la persona comience primero el entrenamiento en el cargo deberá cumplir con cualquiera de los siguientes criterios:
 - La posición es responsable o lidera un plan estratégico con ruta crítica al momento del ingreso
 - La posición responde a un requerimiento de cumplimiento legal que representaría sanciones, multas o riesgos críticos.
 - La posición es líder de un proceso y equipo el cual la organización necesita cubrir de forma apremiante.
 - La posición está asociada a la continuidad operativa de negocio - Ejemplo: nómina pensional, cierres de fondo, etc.
 - Número de vacantes concentradas en un mismo equipo que pone en riesgo rutas críticas de trabajo

En caso de cumplirse uno de los criterios y la persona inicie primero su entrenamiento en el cargo deberá programarse la asistencia a la inducción más próxima de acuerdo con el cronograma de las fechas de ingresos.

A continuación, detallamos la administración de la inducción corporativa tomando en cuenta la empresa contratante:

- **Emprendedores y empresarios** que comercializan nuestras soluciones realizan la Inducción Corporativa en modalidad virtual previo al proceso de contratación.
- **Empleados de la empresa temporal ubicados en misión en Protección SA**, deberán participar en la inducción corporativa.
- **Proveedores y Outsourcing**, será responsabilidad el líder de la relación determinar si deberá asistir a la inducción corporativa, el equipo de Atracción y Desarrollo recibe las solicitudes por medio de correo electrónico, la participación es voluntaria con propósito informativo más no evaluativo.

Premisas de la Inducción Corporativa

1. Son contenidos de la inducción corporativa los temas que por normatividad deben conocer todos los empleados que ingresan a la Organización, los cuales se enlistan a continuación:
 - Sistema de Administración y control de Riesgo.

- Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC).
 - Demás temáticas que se requieran formar acorde a la normatividad o políticas organizacionales vigentes.
 - Cursos obligatorios por ley vigente, siendo a la fecha de la aprobación de este documento:
 - SARO
 - SARLAFT
 - Gestión de datos personales
 - Seguridad y salud en el trabajo
 - Sistema de Atención al Consumidor Financiero
 - Curso Ética
2. Todo empleado que haga parte de un reingreso y su fecha de egreso sea antes del 01 de agosto 2023, deberá repetir todos los módulos contemplados en la inducción corporativa y entrenamiento inicial.
 3. Para aquellas personas que tengan un cambio de contrato o rol, se exoneran de la realización de cursos de ley siempre y cuando el tiempo desvinculado de la organización no supere 30 días.
 4. La inducción es materia de evaluación de conocimientos la cual es diseñada y administrada por el equipo de Atracción y Desarrollo quienes son los encargados de definir los criterios para tal fin, así mismo son los encargados de realizar el control de los indicadores.
 5. El colaborador debe ganar el examen de cada módulo de la Inducción corporativa y el entrenamiento inicial con una nota mínima del 80%, en caso de perderlo tendrá una nueva oportunidad para cerrar las brechas.
 6. Todo empleado y personal externo a la Organización que participe de la Inducción es responsable de cumplir a cabalidad con la política de protección de los materiales que se utilizan en dicho programa, tal como se expresa a continuación:

“Se deja expresa constancia de los derechos de autor, lemas, colores, membretes, dibujos, enseñas comerciales, nombres de dominio, Good Will y todos los derechos relacionados con los mismos, que se suministran en virtud de la capacitación que tiene como base el material contenido en el presente documento, son de propiedad única y exclusiva de PROTECCIÓN S.A.

El usuario, lector u operador del presente material, por consiguiente, no podrá modificar, alterar, duplicar ni utilizar el material objeto de la formación. El uso autorizado se limita a los fines para los cuales fue entregado y para efectos de la formación o capacitación o que autorice expresamente PROTECCIÓN S.A. y únicamente, por el término de duración de la misma.

Es responsabilidad del usuario, lector u operador dar aviso a PROTECCIÓN S.A. de cualquier violación o utilización ilícita del material objeto de la capacitación en el momento que se tenga conocimiento de dicho acto, asumiendo las consecuencias legales, administrativas y patrimoniales, derivadas de la omisión del deber de informar sobre el acontecimiento de dichos actos”.

7. Los materiales de la inducción corporativa y del entrenamiento inicial es información disponible a través de la plataforma Talentum E-learning. Es responsabilidad del equipo de Atracción y Desarrollo realizar los ajustes necesarios por cambios normativos o vigencia del contenido.
8. Es responsabilidad del equipo de AyD enviar al líder del colaborador, en un periodo no superior a 30 días del ingreso a través de correo electrónico los resultados numéricos y concepto actitudinal del colaborador durante la inducción corporativa.
9. Cuando el colaborador presente desempeño ineficiente o comportamiento en contra de la ética o el estándar definido a nivel organizacional el Equipo de Atracción y Desarrollo le notificara al líder del colaborador y equipo de relaciones laborales.

2.1. Entrenamiento Inicial

Etapas en la que los nuevos empleados reciben capacitación inicial y contenido esencial necesario, enfocado en las soluciones de Protección S.A.

- El equipo de Atracción y Desarrollo desarrollara los espacios de conocimiento en productos y modelo de asesoría.
- Serán público obligatorio del entrenamiento inicial todas las personas que se incorporen a los equipos comerciales y canal de servicios.
- La participación de los equipos administrativos será a demanda de acuerdo con las necesidades del área y rol a desempeñar.

2.2. Entrenamiento en el Cargo

Se centra en las TAREAS, RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES PARTICULARES que el empleado llevará a cabo en su rol específico.

- Aspectos Técnicos
- Procedimientos Operativos
- Herramientas
- El equipo de Atracción y Desarrollo le entregará al nuevo colaborador y líder del área comercial la guía de entrenamiento con los contenidos y temas necesarios para desarrollar su rol comercial.
- El líder es el responsable de estructurar y acompañar el plan de entrenamiento.
- Temporales, Tecnólogos aprendices o Practicantes recibirán un entrenamiento específico por parte de su líder directo, acorde a la contribución que tendrá durante su periodo de permanencia en la compañía.
- Los colaboradores de equipos administrativos recibirán el entrenamiento por parte de su líder y pares.

3. Desarrollo

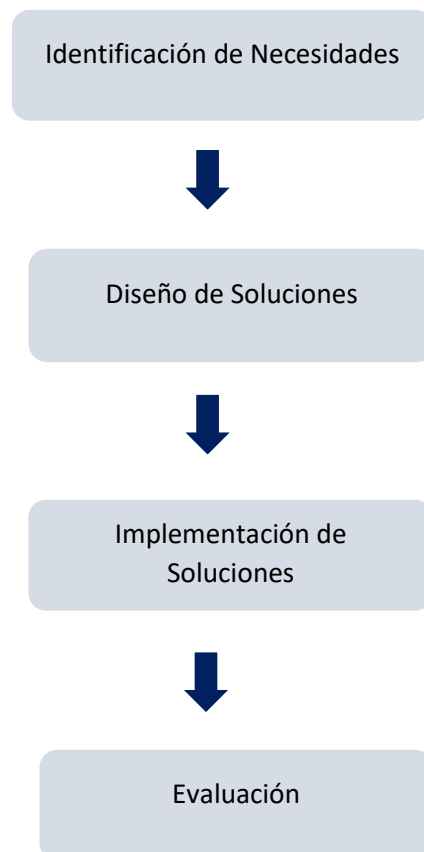
3.1. Formación:

Su propósito es mejorar el desempeño y desarrollo de las personas (internas y externas) a través de una experiencia de aprendizaje atractiva, simple y eficiente.

El proceso incluye 4 fases y sus respectivas actividades, a través de las cuales se pretende:

- Tener un modelo de actuación en torno a la gestión del aprendizaje que se ajuste a la Compañía y que sea conocido por sus colaboradores.
- Anticiparse, conocer y comprender las reales necesidades del negocio y su prioridad.
- Tener un patrón para el diseño y ejecución de soluciones de aprendizaje, que este acorde al modelo de aprendizaje de Protección.

Las fases de la formación son:



1. Identificación de necesidades:

El equipo de gestión de conocimiento realizará el ejercicio de Diagnóstico y mapeo de Necesidades en conjunto con la Regionales y cada vicepresidencia.

Adicionalmente el equipo de gestión de conocimiento podrá tener actualizaciones, las cuales pueden venir determinadas por cambios provenientes del entorno, por innovaciones tecnológicas, por cambios de la organización o de las áreas, nuevos productos, nuevos procesos, introducción a nuevos temas lo cual puede obligar a actualizar los conocimientos de la empresa o por solicitud de colaboradores o líderes.

NOMBRE DE LA FASE	DEFINICIÓN	ACTIVIDADES
Identificación de necesidades de aprendizaje	En esta fase el Equipo de gestión de conocimiento, en conjunto con socios de negocio y vicepresidencias, identifican, recogen, clasifican y analizan la información necesaria para generar una oferta de valor que se ajuste a las necesidades de aprendizaje de Protección.	I. recolección de Información Entrevistas Focus Group Acompañamientos en puesto de trabajo Encuestas
		II. consolidación de información
		III. Reunión para validación de las necesidades
		IV. Priorización de necesidades
		V. Elaboración plan anual de formación

Priorización de las Necesidades: La priorización de las necesidades se da luego de analizar:

- Presupuesto de formación del año.
- Estrategia anual y grado de aporte de cada área de negocio al logro de esta.
- Retos de mercado y necesidades asociadas a enfrentarlos.

Con esta información se priorizarán las necesidades de acuerdo con el coste y el impacto que generarán.

Elaboración del plan anual de formación:

- Establecer el plan de acción de acuerdo con las necesidades formativas.
- Planear la gestión de recursos en función del plan.
- Verificar si la solución de aprendizaje puede resolverse con recursos internos o si se debe recurrir a proveedores.

2. Diseño de soluciones:

El diseño de soluciones da respuesta a lo identificado durante la fase anterior. El diseño permite que las soluciones de aprendizaje que contiene el plan anual de formación den respuesta a las necesidades de la organización, apunten a los públicos indicados, empleen las metodologías apropiadas y desarrollen los conocimientos y habilidades que generan valor para el negocio.

NOMBRE DE LA FASE	DEFINICIÓN	ACTIVIDADES
Diseño de la Solución de Aprendizaje	Elaboración de la acción o solución de aprendizaje acorde a las necesidades del negocio.	I. Diseño de la propuesta de valor
		II. Validación de la propuesta de valor
		III. Desarrollo de materiales
		IV. Valoración de proveedores (cuando aplique)
		V. Definición de condiciones logísticas

Propuesta de valor:

La propuesta de valor de la Solución de Aprendizaje se basa en el desarrollo del Itinerario formativo. Una solución de aprendizaje es una secuencia de módulos o acciones formativas, definidas con criterios técnicos que apuntan a desarrollar una nueva habilidad, conocimiento o actitud. Una solución de aprendizaje incluye diversas metodologías y contempla los ciclos de aprendizaje del adulto.

Las siguientes son las etapas del proceso a través del cual se gestiona el modelo de aprendizaje de Protección.



Material de formación: Todo el material de formación producido, diseñado y distribuido por Protección S.A. constituye propiedad intelectual de Protección S.A y cualquier reproducción es considerada como copia ilegal y se somete a las consecuencias legales de la misma. El material elaborado y entregado al público objetivo debe incluir la siguiente cláusula de confidencialidad:

Con respecto al material objeto de formación se deja expresa constancia que los derechos de autor, lemas, colores, membretes, dibujos, enseñas comerciales, nombres de dominio, good will y todos los derechos relacionados con los mismos, que se suministran en virtud de la capacitación que tiene como base el material contenido en el presente documento, son de propiedad única y exclusiva de PROTECCIÓN S.A. El usuario, lector u operador del presente material, por consiguiente, no podrá modificar, alterar, duplicar ni utilizar el material objeto de la formación.

El uso autorizado se limita a los fines para los cuales fue entregado y para efectos de la formación o capacitación o que autorice expresamente PROTECCIÓN S.A. y únicamente, por el término de duración de esta.

El usuario, lector u operador deberá dar aviso a PROTECCIÓN S.A. de cualquier violación o utilización ilícita del material objeto de la capacitación en el momento que se tenga conocimiento de dicho acto, asumiendo las consecuencias, legales, administrativas y patrimoniales, derivadas de la omisión del deber de informar sobre el acontecimiento de dichos actos.

3.Implementación de las soluciones:

La fase de Implementación implica la puesta en marcha de las soluciones de aprendizaje diseñadas previamente. Esta fase debe incluir las actividades de ejecución de la solución, evaluación de esta y retroalimentación.

NOMBRE DE LA FASE	DEFINICIÓN	ACTIVIDADES
Implementación De La Solución De Aprendizaje	Realización de las soluciones de aprendizaje	I. Convocatoria
		II. Ejecución de la solución/formación.

4. Evaluación y seguimiento:

Durante la fase de Evaluación y Seguimiento, el equipo de Formación aplica y analiza las evaluaciones. Con base en los resultados de las evaluaciones, el equipo tomará las decisiones pertinentes acerca de sus soluciones en aras del mejoramiento continuo.

NOMBRE DE LA FASE	DEFINICIÓN	ACTIVIDADES
Evaluación y Seguimiento	Realización de acciones de evaluación y definición de acciones de mejoramiento	I. Realización y análisis de evaluaciones
		II. Realizar ajustes.

Las soluciones de aprendizaje serán evaluadas, con el fin de conocer su efectividad y tener elementos de juicio para emprender planes de mejora; los métodos de evaluación:

- La asistencia (listado de asistencia),
- Evaluación de conocimientos de la formación (la cual será diseñada por quien dicte la capacitación),
- Encuesta de Satisfacción.
- El equipo de Gestión de conocimiento definirá los indicadores necesarios de evaluación:

Indicadores	Fórmula	Observaciones sobre el Cálculo
Nivel de Asistencia	$\left(\frac{\text{Total Público Asistente}}{\text{Total Público Objetivo}} \right) * 100$	El cálculo es descentralizado por zona y centralizado el nacional. La meta está definida por el equipo de Gestión de Conocimiento. Se descontarán del Público Objetivo las personas que para el momento de la formación tengan alguna de las siguientes situaciones: Vacaciones, Incapacidad o Licencia.
Nivel de Conocimiento	Promedio de las evaluaciones de conocimiento por Zona.	Se considerará como nivel de conocimiento adecuado toda valoración superior o igual al 80% .

Políticas Generales de Formación:

- El direccionamiento metodológico se origina y se define en el equipo de gestión de conocimiento.
- El equipo de gestión de conocimiento, de acuerdo con la Planeación Estratégica y con las necesidades de formación de las diferentes áreas y proyectos, realiza la programación anual de formación que se desarrolla y ajusta de acuerdo con las prioridades organizacionales.
- Cada año se realizarán las formaciones obligatorias solicitadas por ley, como los espacios de Sistema de Administración de Riesgo Operativo, Sistema Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, Datos personales, Sistema de administración al Consumidor Financiero y Seguridad y Salud en el trabajo, y los demás que solicite la normatividad vigente.
- La asistencia a los Planes de Formación obligatorios será de exigible asistencia para todas las personas que hagan parte del público objetivo definido por el equipo de gestión de conocimiento, en caso tal de inasistencia injustificada se activará el proceso disciplinario definido por la organización (esto para las formaciones que son obligatorias por Ley).
- Es obligación lo los cargos que su perfil lo requiera, estar formado y certificado ante AMV (Auto regulador del Mercado de Valores) con el fin de habilitar y acreditar la capacidad técnica y profesional ante un organismo certificador para el normal desarrollo de su cargo y asesoría a clientes.
- Es obligación que todos los colaboradores que requieran certificaciones obligatorias para desempeñar su rol cumplan con este requisito de manera oportuna con el fin de habilitar y acreditar la capacidad técnica y profesional ante un organismo certificador para el normal desarrollo de su cargo y asesoría a clientes.
- Protección S.A. instruirá a todos sus funcionarios respecto de la figura, funciones, procedimientos y demás aspectos relevantes, relacionados con el Defensor del Consumidor financiero de la respectiva entidad.

Así mismo diseñará, programará y coordinará planes de inducción y capacitación en donde se incorporen elementos relacionados con el SAC dirigidos a los funcionarios de las áreas involucradas en la atención y servicio a los consumidores financieros, incluyendo el personal de outsourcing. Inicialmente, se impartirán durante el proceso de inducción a quienes ingresen nuevos a la Compañía. Dichos programas, incluirán aspectos relativos a la atención de personas en situación de discapacidad.

Protección S.A. capacitará a sus promotores, para el ofrecimiento, asesoría y prestación de los servicios o productos a los consumidores financieros cubriendo los contenidos mínimos establecido en el artículo 8° del Decreto 2241 de 2010 y desarrollándose de acuerdo con los términos previstos en la ley, en otras disposiciones y en las instrucciones que imparta la Superintendencia Financiera de Colombia. Dichos programas de capacitación deberán mantenerse constantemente revisados, actualizados y deberán contar con mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos con el fin de determinar la eficacia de los mismos y el alcance de los objetivos propuestos.

- Protección S.A. deberá acreditar que los promotores han recibido y aprobado un programa de capacitación por lo menos una vez cada 2 años y guardar dicho registro. Los mecanismos de aprobación de los programas de capacitación podrán ser, asistencia mínima en horas y/o evaluación de los contenidos entregados. El mecanismo por utilizar se definirá de acuerdo a la temática y complejidad del programa de capacitación.
- El equipo de Gestión de conocimiento, deberá enviar a la Superintendencia Financiera los programas de capacitación actualizados, así mismo mantendrá en forma organizada y con los soportes correspondientes, la siguiente información: (1) relación de los convenios suscritos para implementar los programas de capacitación de los promotores. (2) relación de las personas que actúan como Promotores y (3) relación de los certificados que acrediten la capacitación de cada uno de los promotores. (Programas específicos que exige la Superintendencia financiera de Colombia) .
- El representante legal responsable del SAC deberá establecer las medidas relativas a la capacitación e instrucción de los funcionarios de las áreas involucradas en la atención y servicio a los consumidores financieros.

Cursos externos:

- El direccionamiento será por parte del equipo de Gestión de Conocimiento, se establecen las pautas para financiar y patrocinar los cursos externos.
- El líder y vicepresidente analizarán la pertinencia de los cursos, diplomados o semilleros que el colaborador desea participar para aprobar el patrocinio y el porcentaje de este.
- El Colaborador deberá transferir el conocimiento dentro de la organización en los próximos tres meses de haberlo finalizado, compartiendo los aprendizajes obtenidos en semilleros, diplomados y congresos, adicional entregará las memorias como parte de dicha transferencia. **Para más información revisar la política de cursos externos.**

Programa de Becas Protección:

- El programa de Becas Protección busca complementar en nuestros colaboradores sus habilidades técnicas y su experiencia de vida, mediante el apoyo económico y acompañamiento en la participación de programas de formación académica avanzada, ofrecidos por instituciones educativas por dentro o fuera del país, con el fin de desarrollar nuevas competencias que le permitan el fortalecimiento de los procesos propios de su área de trabajo y faciliten el cumplimiento de los retos estratégicos de nuestro negocio.
- El proceso de selección de los candidatos postulados será definido e informado por el equipo de Gestión de conocimiento.
- El público objetivo, las características de cada beca, los beneficios, las universidades nacionales e internacionales consideradas y los requisitos para postulación de candidatos será definido e informado a los interesados a través del equipo de Gestión de conocimiento.

Anexo: Modelo de Gestión de Conocimiento

3.2 Desarrollo de Colaboradores

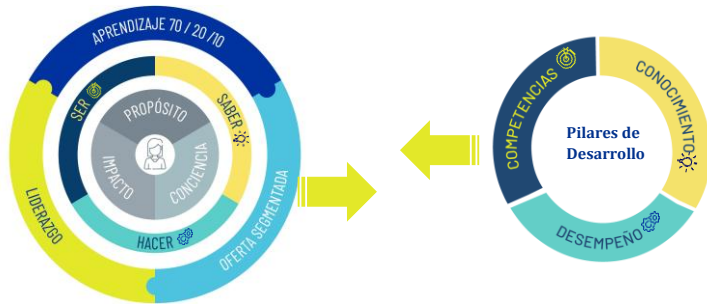
En Protección comprendemos que el desarrollo es un proceso integral de autoconocimiento, reflexión y acción, donde cada persona es protagonista de su proyecto de carrera. En este recorrido, desde Talento humano te acompañamos y habilitamos conversaciones y procesos que te permitan identificar tus talentos y oportunidades y así, impulsar tu desarrollo y materializar tus sueños.

Su objetivo es ofrecer un ambiente de desarrollo permanente en donde nuestro talento sea responsable de la gerencia de su carrera y de la experiencia de desarrollo que desee vivir a través de acciones de exposición, experiencia, instancias formativas y retroalimentación constante.

Las competencias son una manera objetiva de acercarnos a un proceso de auto conocimiento y desarrollo personal y profesional. Permite saber cómo estamos y en qué medida el entorno evidencia nuestros comportamientos, a través de un proceso frecuente de retroalimentaciones, permitiendo identificar las oportunidades de mejora sobre las cuales se formularán los planes de acción para el desarrollo profesional del talento con el propósito de fortalecer el desempeño actual del colaborador y prepararse en caso de visionar un nuevo paso de carrera en el equipo o en la organización.

En Protección disponemos de herramientas que les permiten a sus colaboradores obtener una retroalimentación constante del desempeño en sus competencias, con el fin de que pueda seguirse desarrollando a través de la mirada 360° que obtiene de sus líderes, pares, clientes internos, y la reflexión personal que hace de sí mismo. Este proceso de retroalimentación les permite trabajar en sus aspectos a mejorar y potenciar sus fortalezas para que puedan construir y avanzar en su carrera profesional, creciendo tanto laboral como personalmente.

El proceso de desarrollo en Protección se fundamenta en el siguiente modelo:

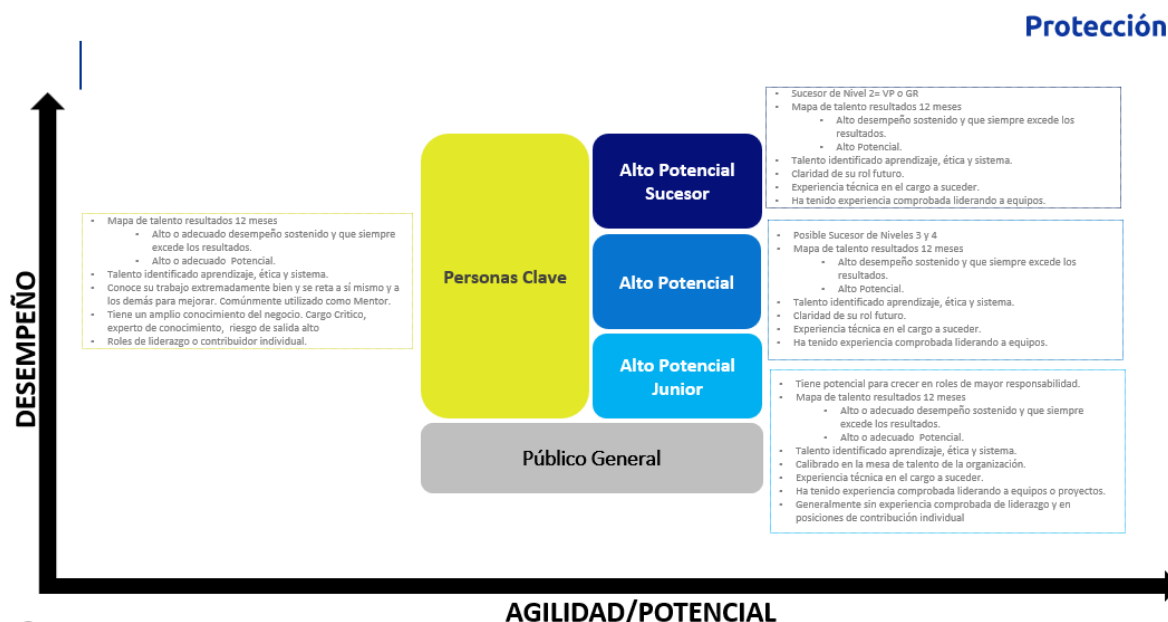


3.2.1. Competencias Protección:

Las competencias que buscamos desarrollar en nuestros colaboradores para desempeñarse en sus roles y que podamos adaptarnos ágilmente a las necesidades cambiantes del entorno son:

1. **Desarrolla talento:** Desarrolla personas para alcanzar sus propias metas como las metas de la organización
2. **Cultiva la innovación:** Crea nuevas y mejores formas de hacer las cosas, para que la organización sea exitosa
3. **Enfoque estratégico:** Ver anticipadamente posibilidades futuras y traducirlas en estrategias innovadoras
4. **Enfoque en el cliente:** Cultivar relaciones sólidas con los clientes y ofrece soluciones centradas en el cliente.
5. **Colabora:** Crear asociaciones y trabajar en colaboración con otras personas para alcanzar objetivos compartidos.
6. **Empuje por obtener resultados:** Lograr resultados de manera consistente, aun bajo circunstancias difíciles.
7. **Maneja la complejidad:** Opera de manera efectiva, aun cuando no hay certeza de las cosas o el camino a seguir no está claro
8. **Adaptabilidad situacional:** Adaptar el enfoque y la actitud en el tiempo real, de acuerdo a las demandas cambiantes de las diferentes situaciones.
9. **Demuestra autoconciencia:** Usar una combinación de retroalimentación y reflexión para obtener un entendimiento profundo de las fortalezas y debilidades personales.

Además de la gestión de competencias, el proceso de desarrollo incluye la **calibración y segmentación del talento humano**, mapeando así la sucesión organizacional,



Surtiendo las siguientes fases de valoración:

Identificación e ingreso a Matriz de Talento



Como resultado de este ejercicio se genera un mapa de Talento Organizacional y una Matriz de Talento Clave donde cada segmento se establece una oferta de valor con el fin de impulsar la sucesión para cargos de liderazgo y el desarrollo de los colaboradores. Tomando en cuenta los criterios: Conocimiento Crítico, Desempeño, Competencias y Potencial de los colaboradores, a continuación, se detallan las características asociadas a cada segmento.

3.3 Gestionar el Desempeño

Su objetivo es Administrar el desempeño integral de cada colaborador a partir de la definición y valoración de las metas de productividad, con el fin de potenciar su desarrollo integral.

Nuestro modelo de desempeño mide la contribución de los colaboradores al cumplimiento de objetivos de la Organización a través de la negociación, el seguimiento y la valoración de metas que acuerdan los líderes con sus colaboradores.

Está planteado para asegurar el cumplimiento de las metas estratégicas y funcionales de la Compañía a través de la gestión de cada empleado. Se basa en la negociación, seguimiento y evaluación de metas entre el líder y el colaborador, así mismo se generan los espacios de conversación para exponer situaciones que generan valor a la contribución de las metas del área como también las oportunidades para mejorar la relación laboral.

Premisas:

- Las metas de Desempeño deben estar relacionadas con el cargo de la persona y reflejar la integridad de este.
- La definición de metas se realizará en cascada descendente, garantizando de esta forma la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
- La responsabilidad de realizar el auto seguimiento de las metas de desempeño es de cada colaborador.
- Cada líder es responsable del seguimiento y de identificar obstáculos que se vayan presentando para el cumplimiento de las metas y así realizar los ajustes necesarios en la gestión.

Público objetivo:

Todos los cargos administrativos, operativos y de Servicio de la Organización, incluido el Gerente Regional.

Excluye a los colaboradores de los canales comerciales de negocios Institucionales y Wealth Management cuyo desempeño es medido a través del PGI comercial.

Es opcional para Recepcionistas y Secretarias de Vicepresidencias, de Presidencia y de Gerencia Regional, y Practicantes.

Todas las personas que ingresan a Protección hasta el 31 de septiembre y ocupan cargos que hacen parte del público objetivo, deben tener negociadas sus metas de Desempeño las cuales se definen una vez finalice el entrenamiento en el cargo y las cuales deben ser alcanzables a diciembre 31 del año.

En el caso de cambio de cargo durante el año, la persona deberá tener negociación, seguimiento y cierre de metas en el cargo que haya ocupado durante 3 meses como mínimo.

Componentes: El Modelo tiene dos componentes: Estratégico y de Gestión Directa:

Estratégico: Tendrá un peso de hasta 30% y mide el cumplimiento de indicadores transversales para la organización.

Gestión Directa: Tendrá un peso máximo de 70% y están relacionadas con el cargo de la persona y su aporte individual.

3.3.1 Metodología para el proceso de Desempeño:

Consta de las siguientes 3 etapas:

1. **Negociación de metas de desempeño:** Se realiza cuando finaliza ejercicio de Planeación Estratégica del año. Comienza con la negociación de los niveles superiores de la Organización y baja en cascada hasta cubrir todos los cargos del público objetivo. Con el fin de tener foco en las acciones a implementar, se recomienda que sean negociadas entre 5 o 6 asignaciones como máximo.
2. **Asignación de pesos:** Los PESOS de las metas, se determinarán según el impacto de las mismas considerando la dedicación de tiempo de cada colaborador en la meta y la importancia de su gestión en la misma, el peso mínimo deberá ser de 5% y el máximo de 30%.
3. **Autoseguimiento y Seguimiento:** Se recomienda seguimientos periódicos que permitan generar alertas tempranas y planes de acción para asegurar el cumplimiento de las metas.
4. **Cierre:** Se realiza anualmente con el cierre del año en curso, los indicadores negociados se evalúan en porcentaje de cumplimiento.

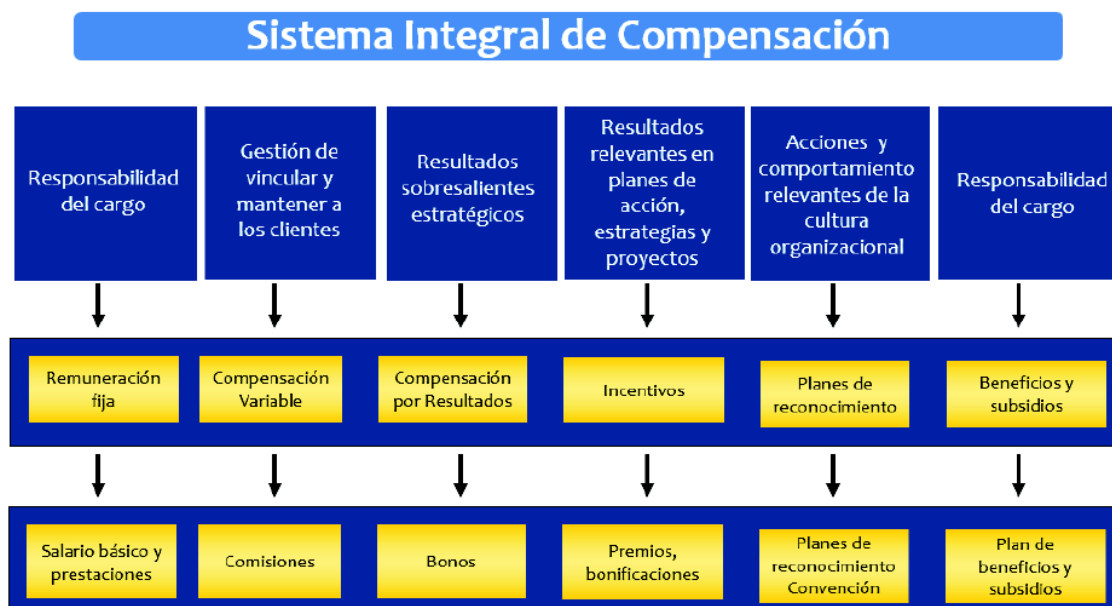
Para los casos de salud en los cuales los colaboradores tengan alguna restricción médica que les impida desarrollar de manera normal las actividades asociadas a su cargo, no serán tenidos en cuenta como parte del público objetivo para medición de Desempeño.

4. Retención

4.1 Compensación

Su objetivo es establecer y gestionar un Sistema Integral de Compensación y remuneración competitivo, equitativo, eficiente y oportuno para atraer, motivar y retener el mejor talento, con el fin de contribuir a la estrategia organizacional.

La arquitectura de la compensación global está cimentada en seis pilares:



4.1.1. Estructura Salarial

Permite determinar la remuneración fija adecuada, relacionando el impacto de los cargos (roles y responsabilidades) a los resultados organizacionales, reflejando las diferencias relativas entre los mismos, asimismo, genera información que permite realizar el análisis de equidad y competitividad.

Equidad: Determina la correlación (coherencia) entre la remuneración asignada y las responsabilidades inherentes del cargo y frente a sus pares dentro de la organización

Competitividad: Determina en términos porcentuales y/o de cuartiles, la distancia en que se encuentra un cargo respecto a niveles de remuneración del mercado comparativo.

La remuneración fija está asociada a las responsabilidades definidas para cada uno de los cargos, las cuales se encuentran documentadas en el perfil del cargo y en los subprocesos en los cuales participa. Para la asignación de la remuneración monetaria se utiliza la metodología de valoración de cargos desarrollada por el equipo de compensación.

Otros aspectos para tener en cuenta para la asignación de salarios:

NIVEL DE COMPENSACIÓN	APLICA A
70% de la mediana de competitividad	Asignación para cubrimientos de cargo en modalidad temporal o término fijo , permitiendo un escalonamiento posterior cuando son posteriormente cubiertos de forma indefinida.
80% de la mediana de competitividad	Para los cargos nuevos . Si se requiere ingresarlos en un porcentaje mayor, el responsable del procedimiento será el responsable de evaluarlo y proponer el % para el nuevo ingreso.
90% de la mediana de competitividad	Para personas nuevas en cargos existentes . Si se requiere ingresarlos en un porcentaje mayor, el responsable del procedimiento será el responsable de evaluarlo y proponer el % para el nuevo ingreso.
90%- 100% de la mediana de competitividad	Es la nivelación incentivo que se evalúa realizar a la persona, luego de 6 meses en el cargo, y a partir de la evaluación de sus contribuciones, agilidades y resultados en la posición. La evaluación la realizan el responsable de diseño organizacional y el líder a partir de indicadores oficiales que permitan evidenciar el cumplimiento de dichos criterios.
100%- 120% de la mediana de competitividad	Es un rango de compensación del talento que permite al líder y equipo humano evaluar solicitudes de nivelación en función de las contribuciones, agilidades, resultados e impacto de la persona en cumplimiento de sus responsabilidades.

- La Junta Directiva de la empresa define el incremento salarial, que además del porcentaje de aumento, determina la fecha de aplicación.
- El porcentaje de aumento aplica exclusivamente para la remuneración fija.

4.1.2. Nivelación salarial

En principio se estudiarán conjuntamente con la definición del aumento de empresa, teniendo en cuenta los niveles de compensación óptimos y las bandas definidas para los diferentes tipos de cargos, asimismo, el equipo de Compensación es

el responsable de entregarle al Comité de Presidencia una herramienta que facilite el análisis de equidad y competitividad, que deben ser primordialmente los aspectos a tener en cuenta para solicitar una nivelación.

Otros aspectos para tener en cuenta para la definición de las nivelaciones son:

- Mediciones de Desempeño
- Mediciones de Competencias
- Resultados sobresalientes tanto en el cargo como en otros roles de contribución a los procesos del negocio.
- Resultados de clima
- Curva de aprendizaje en el cargo
- Observaciones del líder mediato e inmediato
- Número de Nivelaciones realizadas al cargo y/o persona, en los últimos 2 (dos) años.
- Cargos Críticos

4.1.3. Encargos

Bonificación por Encargo: El empleado que asume el encargo tendrá derecho a una bonificación constitutiva de salario, de acuerdo con los siguientes parámetros, sin perjuicio de que la empresa unilateralmente atendiendo a razones jurídicas, administrativas o personales considere pertinente un manejo diferente. La empresa reconoce una bonificación constitutiva de salario siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- Que el reemplazo sea igual o superior a treinta (30) días.
- Que el empleado lleve más de un año en la compañía.

Forma de Liquidación para Salarios Fijos:

La empresa reconocerá una bonificación con las siguientes reglas de acuerdo con los salarios y medianas de competitividad de los cargos:

Si salario Actual $\times (1+30\%) < 80\%$ mediana del cargo a reemplazar, entonces la bonificación será del 30% salario

Si salario Actual $\times (1+30\%) > 80\%$ mediana del cargo a reemplazar, entonces:

- *Escenario 1: Si salario Actual $< 80\%$ mediana, se hará el ajuste hasta el 80% de la mediana*
- *Escenario 2: Si salario Actual $> 80\%$ mediana, se dará bonificación por el 5% del salario (Cuando se trate del paso de un cargo de menor contribución a uno de mayor- Apoyo en criterio de estructura y socia).*

Forma de Liquidación para Salarios Variables:

En los cargos cuya remuneración sea variable, la bonificación del empleado que está efectuando el reemplazo, será calculada teniendo en cuenta el promedio del salario fijo y de comisiones recibidas durante los últimos doce meses.

Bonificación Líderes con dirección de varios equipos en simultánea

Para los casos de Líderes que asuman el liderazgo de un equipo por encargo, de forma adicional a su equipo original, se dará una bonificación HASTA el 20% de su salario básico como bonificación por encargo, y mientras dure el mismo. Cada situación será evaluada por el socio y por el equipo de Compensación, en función del tiempo del doble liderazgo, el tramo de control total, la heterogeneidad de las funciones que quedan a su cargo, entre otras variables que se consideren para el nuevo alcance.

Nota: La política de encargos no aplica para los cargos de ventas y cargos de Oficinas de Servicio, estos últimos en caso de ausencia, deberán ser asumidos por el Asesor Integral, según la naturaleza propia del alcance de este cargo.

Los Encargos por reubicaciones de salud se revisarán entre diseño organizacional y el equipo de Relaciones Laborales.

4.1.4. Compensación Variable

Permite determinar las comisiones que recompensen el cumplimiento de metas, las acciones de venta y acompañamiento efectivas, con énfasis a nivel individual y grupal, generadores de valor para la organización, manteniendo y fomentando las buenas prácticas empresariales.

Comisiones: Es la compensación recibida por el esfuerzo realizado por vincular y acompañar a los clientes de la organización, es monetaria y constitutiva de salario.

Premisas:

- Modelo alineado con el desempeño del canal comercial.
 - Ficha Técnica Medición (Negocio Ahorro y Retiro y Gestión Patrimonial)
 - Ficha Técnica Monitoreo (Negocio Ahorro y Retiro y Gestión Patrimonial)
 - Simulador Medición y Compensación
 - Presentación Medición y Compensación
- Modelo alineado con el ingreso de la Sociedad Administradora.
- Pilar orientado para atraer, motivar y retener a las personas.
- Constitutivo de salario.
- Pago monetario que se da vía comisiones.
- La compañía tiene la potestad de entregar Incentivos monetarios que retribuyen el resultado relevante de las diferentes acciones que contribuyen al logro de una o varias iniciativas u objetivos estratégicos de la organización.

4.2. Beneficios

Tienen como objetivo maximizar su ingreso y mejorar su calidad de vida. Permiten también determinar las opciones y criterios de asignación de productos y servicios que respondan en forma oportuna a las necesidades de los empleados.

Entre las categorías más sobresalientes de tales beneficios se encuentran las siguientes:

- Pago por tiempo no trabajado: Incluyen pagos al 100% de las incapacidades por enfermedad.
- Protección de los azares: Tienen el propósito de cubrir ciertas eventualidades del empleado, tales como riesgo de enfermedad (aportes a las pólizas de salud para el grupo familiar primario), accidentes, incapacidad permanente, vejez y muerte (póliza Vida de Grupo y accidentes personales).
- Servicios de préstamos: Vivienda, Calamidad, educación a bajo costo.
- Subsidios y auxilios: Desembolsos que hace la compañía para facilitar al empleado el desempeño de sus funciones, como es el auxilio de movilización, bonificación para la adquisición de vehículo.

- Específicos: Desembolsos que hace la compañía a los cargos de Nivel 1, 2, 3 y 4 como son los medios de transporte y representación, auxilio de telefonía celular, crédito de vehículo, pago de administración de acción club, éste último sólo aplica para el nivel 1 y 2 , excluyendo Gerentes Regionales.
- Prestacionales: Pagos que hace la organización correspondiente a primas extralegales de junio, diciembre y vacaciones.

Nota: Los cargos de estos niveles pueden tener dentro de su compensación uno o más beneficios específicos.

Características:

1. Beneficios obligatorios: No son contributivos, abarcan el 100% de los empleados.

- Seguro de vida y accidentes personales

2. Beneficios opcionales:

Planes complementarios de salud

- Seguros

Créditos

3. Beneficios restringidos: Son definidos de acuerdo con la tipología de los cargos.

4.2.1. Estatuto de Beneficios para empleados con Salario Ordinario

Es el documento que consigna los beneficios para los empleados que tienen un salario ordinario, en este se encuentra la descripción y condiciones que aplican para:

· Prima Extralegal - Personal Administrativo.

· Prima Extralegal - Personal Comercial.

· Prima de Vacaciones.

· Prima de Antigüedad.

· Auxilio Educativo

· Auxilio Educativo - Academia Especial

· Auxilio de Nacimiento.

· Auxilio de Movilización para la Estructura Comercial.

· Auxilio de Anteojos.

· Auxilio de Vivienda.

- Préstamo de Vivienda.
- Póliza de hospitalización y cirugía.
- Seguro de vida por muerte e incapacidad.

Para solicitar los auxilios que activa el empleado, se deberá ingresar a herramienta Bizagi, donde podrá realizar sus solicitudes internas tales como: Retiro de Cesantías, Solicitud de Auxilios y Novedades de Nomina de una forma ágil, simple y fácil.

4.2.2. Beneficios para empleados con Salario Integral

Es el documento que consigna los beneficios para los empleados que tienen un salario integral, en este se encuentra la descripción y condiciones que aplican para:

- Préstamo de vivienda.
- Póliza de hospitalización y cirugía.
- Seguro de vida por muerte e incapacidad.

El Estatuto de Beneficios es un documento de consulta pública para todos los empleados de la compañía, el cual se encuentra en la siguiente ruta:

La Net/Menú izquierdo superior/Gente Proteccion/Beneficios/Beneficios para Empleados

4.2.3. Reglamentos de Créditos y Subsidios

En el reglamento se encuentran las condiciones que regulan los créditos y Subsidios con que cuentan los empleados de la Compañía, tales como:

- Crédito de Vivienda: Condiciones generales estipuladas en el Anexo de Reglamento de Créditos y Subsidios de este documento.
- Crédito de Vehículo: Aplica para algunos líderes de la Organización.
- Crédito de Estudio: Aplica para todos los empleados, para programas de pregrado.
- Crédito de Educación con Bonificación: Aplica para posgrados de integrantes de la Estructura Comercial.
- Crédito y Subsidio de Formación Avanzada: Aplica para posgrados de integrantes de la Estructura

Administrativa/Operativa

- Crédito de calamidad: Aplica para todos los empleados.
- Bonificación vehículo: Aplica para integrantes de la Estructura Comercial.

· + Protección: Un producto de ahorro simple que le permitirá al empleado construir desde el presente un mejor ingreso para su futuro, permitiendo mantener su calidad de vida al momento de su jubilación.

4.2.4. Pólizas y convenios Comerciales

Protección ofrece a sus empleados a través de diferentes proveedores las siguientes pólizas, la cuales serán orientadas por el equipo de Beneficios de la compañía:

- Póliza de Vida Integral.
- Póliza de Salud.

Adicionalmente ofrece la posibilidad de acceder a los siguientes **Convenios Comerciales**:

- Póliza de Vehículo.
- Póliza Hogar.
- Póliza de Vida y Accidentes Personales.
- Asistencia Médica.
- Servicios Exequiales.
- Crédito de Libranza Bancolombia.

Anexo: Reglamento de Créditos y Subsidios

4.3. Estructura de Cargos, Roles y Perfiles

Su objetivo es acompañar y asesorar nuestros líderes y equipos de trabajo en las mejores formas de organización, garantizando una alineación con la estrategia, el modelo de operación y los procesos, cuidando la eficiencia organizacional, y promoviendo la autogestión, con el fin de lograr mayor valor desde las estructuras, calidad de vida en nuestros colaboradores y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

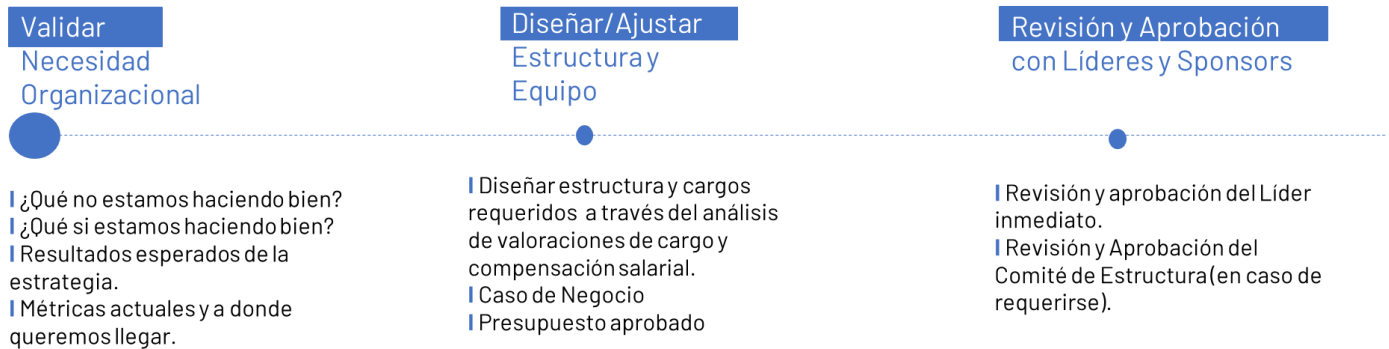
Glosario:

- Tramo de control/Spam de control: Es el número de posiciones a cargo de un líder.
- HC (Head Count): Es el número de posiciones totales dentro de la estructura tanto ocupadas como vacantes en todas las modalidades de contratación.
- Planta activa: Es la planta de personas directas, contratadas a término fijo, indefinido o temporal.
- Posiciones vacantes: que no está ocupada por alguna persona.
- Talentum: Plataforma organizacional en la que se administra la información de la estructura organizacional.
- ICP: Incentivo de corto plazo
- ILP: Incentivo de largo plazo

- Curva salarial: Referente de salario con base en el mercado nacional que se ubica entre el 80% y 120% de un salario base para cada categoría.

Modelo de Operación de Estructura Organizacional:

Para operar el procedimiento, contamos con el siguiente modelo de Operación, que enmarca las actividades principales:



4.3.1. Fase de Planeación Del Talento

Diagnóstico Interno y tendencias de Estructuras: Previendo y teniendo en cuenta varios elementos que impactan nuestras formas de trabajo y de organizarnos, se generan diagnósticos de estructura que nos permiten consolidar, analizar y luego asesorar y acompañar de forma más efectiva a los líderes.

Los elementos que impactan estructuras, y debemos revisar dentro del diagnóstico son los siguientes:

- Tipos de estructuras actuales.
- Planes, estrategias y proyectos actuales que impactarán la estructura.
- Cambios en el modelo de negocio que impacten la estructura.
- Pruebas piloto y/o experimentos.
- Implementación de automatizaciones y otros mejoramientos que generen eficiencias en el HC y nuevas formas de trabajo.
- Costos de las estructuras actuales.
- Niveles de cargo dentro de la estructura vs tipos de procesos.

Planeación y presupuesto del HC: Durante esta etapa se genera la planeación tanto presupuestal del HC como de actividades del proceso para todo el año. Las entradas son las siguientes:

Desde el proceso de Gestión humana:

- Ejercicio de reconocimiento/actualización de la Estrategia Organizacional
- Balance del plan actual: Ejecutado vs planeado, y mejores prácticas para dichos resultados
- Ajustes en las definiciones organizacionales y priorización de planes de trabajo.

Dentro del procedimiento de estructura:

- Diagnóstico de estructuras
- Alertas y analítica del registro en CIP, frente a capacidad y productividad de equipos, que pueda generar una tendencia a la supresión, creación y/o modificación de posiciones en el HC

- Posiciones actuales que vayan a ser eliminadas o que debamos crecer, fruto de reformas de modelo de negocio, ajustes estructurales, tendencias identificadas del mercado, y otros resultados de diagnósticos, revisiones y acompañamientos con los líderes.
- Reformas estructurales por proyectos, automatizaciones, cambios en nuestras formas de trabajo y otros impactos.

Al contar con un presupuesto hacemos la entrega oficial al líder de equipo y socio de negocio del HC correspondiente a sus estructuras, y también del diagnóstico que se realizó de su estructura para los acompañamientos, análisis, seguimiento y soluciones de acuerdo con esa priorización en la que quedó ubicado el equipo dentro de su VP.

La entrega permite al líder conocer y ser consciente del estado de su estructura en la organización, tomar mejores decisiones frente al equipo y sus responsabilidades, y realizar un seguimiento a través de herramientas como el CIP con más certezas y claridades de las contribuciones requeridas y reales.

Focalizar intervenciones y acompañamientos

Siguiendo el presupuesto construido, la investigación de estructuras que se realiza desde el procedimiento, y basados en el diagnóstico realizado, focalizamos acompañamientos y asesoría para los equipos y líderes.

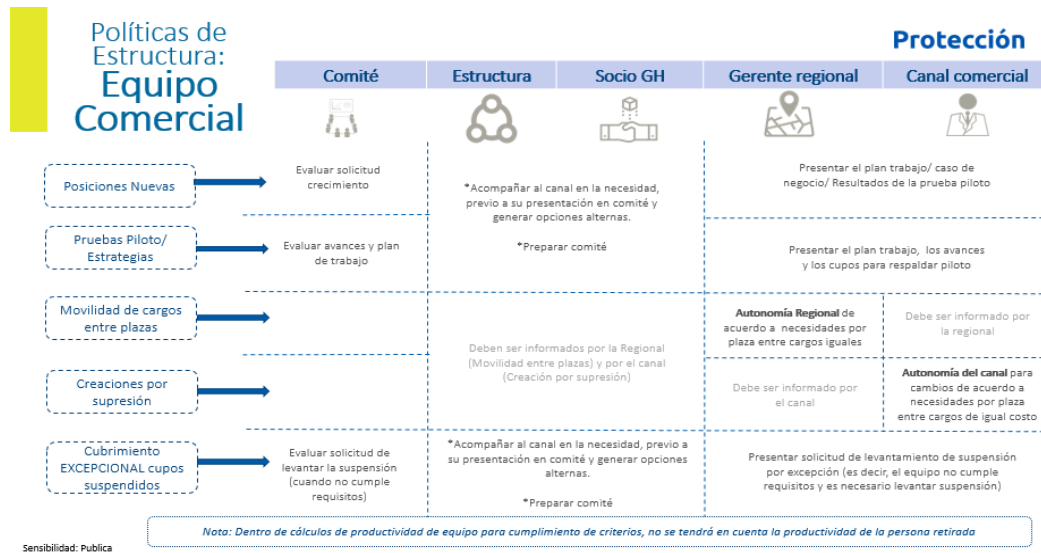
4.3.2. Fase de Gestionar la Estructura

Realizar acompañamiento de diseño de estructura organizacional: Teniendo en cuenta los desafíos de la estrategia organizacional, capacidades actuales del equipo, retos y presupuesto asignado, acompañar al líder en el diseño y rediseño de la estructura organizacional adecuada para cumplir. A partir de esto, se podrán activar posiciones nuevas y ajustes en el HC actual.

En esta etapa, aun para las posiciones que fueron presupuestadas, tenemos los siguientes lineamientos para el solicitante, de acuerdo con si se trata de crecer una posición en el head count o se trata de solicitudes sobre posiciones existentes:

Nota: Para las solicitudes relacionadas con capacidades para proyectos e iniciativas, se validarán los diferentes insumos que arroja el CIP, capacidades requeridas y supuestos a tener en cuenta adicional, caso de negocio. Con la información que se tenga con respecto al análisis, si es necesario contratar nuevas capacidades estas deberán ser validadas por el comité de estructura.

****Otras atribuciones para las posiciones comerciales:**



4.3.3. Análisis de Capacidad y productividad:

Es la revisión y análisis de la información registrada en el sistema CIP, la cual permitirá verificar: cargas de trabajo de los colaboradores en los diferentes procesos (sobrecargas o sub-ejecuciones), cumplimiento de productividades, niveles de cargo y esfuerzo asignados por procesos y por equipos, entre otros.

El líder de estructura podrá tomar decisiones en función del trabajo real de los colaboradores en pro de generar equidad de cargas, eliminar o ajustar actividades por su demanda, conectar variables de trabajo con agilidades y competencias, etc.

De acuerdo con los registros, y aliando el plan de intervención que se planeó y está ejecutando, se generan alertas sobre los siguientes elementos de las estructuras:

- Altas cargas de trabajo por persona: Es importante indicar que este es un parámetro que debe evaluarse con alto criterio, en contexto de los momentos del proceso, y validando información de periodos largos de tiempo para confirmar si es permanente o temporal:

Nivel bajo de carga (<i>detrimento del valor del cargo</i>)	Nivel adecuado de carga	Nivel Alto de cargas (<i>detrimento del servicio y calidad de vida</i>)
90% y menos	90%-115%	115% y mas

- Altas asignaciones en actividades operativas y bajas o nulas en procesos e iniciativas estratégicas, que impactan los resultados:

Nivel bajo (Bajo impacto estratégico)	Nivel adecuado- esperado	Nivel Alto (Alta impacto estratégico)
95%-100% en actividades operativas 0%-5% en actividades estratégicas	80%-95% en actividades operativas 5%- 20% en actividades estratégicas	0%-80% en actividades operativas 20%- 100% en actividades estratégicas

- Desequilibrios en las productividades en equipos con igual asignación (tipo fábrica):

Nivel bajo de desequilibrio	Nivel adecuado de equilibrio	Nivel Alto de desequilibrio
Desviaciones del 10%-15%	<i>Sin desviaciones entre los integrantes</i>	Mas del 15% de desviación entre los ocupantes

- Conocimientos únicos (no espejos de conocimiento):

Alertas	Niveles adecuados
Únicos ejecutores de la actividad y únicos en su nivel de cargo dentro del equipo	Únicos ejecutores de la actividad y varios niveles de cargo dentro del equipo

- Garantizar el 80% de las actividades en el rol actual de la persona:

Alerta Máxima	Alerta media	Normalización
Personas con menos del 50% de asignación en otro rol	Personas con asignación entre el 50% y 80% en su rol actual	Personas entre un 80% y 100% de ejecución de actividades dentro de su rol

- Distribuciones de las capacidades por procesos/actividades administrativas/proyectos y acciones estratégicas
Entre otros indicadores que se oficialicen en la célula de trabajo del CIP (proyectos, Arquitectura y procesos y Talento humano).

Variables asociadas que son importantes cuando se realiza un análisis de capacidad:

- Que las actividades a evaluar dentro del proceso hayan sido implementadas en el mismo, por un mínimo de seis meses, esto con el fin de garantizar el impacto de las responsabilidades y la estandarización de los datos suministrados.
- Debe tenerse presente los mejoramientos pendientes por aplicar en procedimientos porque este evento dentro del procedimiento puede implicar desviaciones importantes en las capacidades actuales del equipo.
- Como dueño de proceso y subproceso, determinar con claridad el alcance de dicho proceso/subproceso, con el fin de contar con criterios sólidos para realizar recomendaciones sobre la pertinencia de las actividades.
- Idealmente, y para un análisis más confiable, los ocupantes de los cargos deben llevar como mínimo 6 meses ejecutando el cargo (A razón de curvas de aprendizaje, errores, ajustes etc).
- Es importante conectar variables “duras” con variables “blandas” para poder tener análisis integrales. En este caso, el líder debe identificar si el ocupante del cargo se encuentra en plan de trabajo por desempeño, así como es su ajuste en competencias, ya que esto puede generar desviaciones en los resultados y puede ser tenido en cuenta para realizar recomendaciones al procedimiento.

Adicional a los elementos cuantitativos, se deben generar, entre el proceso de estructura y el proceso de desarrollo, los siguientes análisis:

- Competencias de personas
- Desempeño de personas
- Clima del equipo

4.3.4. Fase de Intervenir y Valorar la Estructura

Definir esquemas y modelos organizacionales:

El equipo de estructura organizacional generará la asesoría y consultoría a los líderes de equipo en cuanto a modelos organizacionales que respondan de forma ágil, efectiva y eficiente al modelo de negocio actual, permitiendo a los equipos directivos y socios, analizar escenarios y tomar decisiones tanto a nivel compañía como dentro de los equipos de trabajo frente a sus estructuras.

A partir de la definición de un modelo organizacional, se enmarcan todas las intervenciones y valoraciones tácticas dentro de las estructuras, permitiendo una alineación estratégica y funcional.

NOTA: Esta actividad es apalancada de forma importante por la actividad “diagnóstico de estructuras”, que permite reconocer en el mercado, sector y por otras referencias, las mejores prácticas y tendencias.

Definir Cargos

A continuación, describiremos de manera general todos los niveles de cargo que se pueden identificar dentro de la estructura organizacional. Dichos niveles están diseñados en función de las responsabilidades, contribuciones y alcances generales de los cargos.

- Presidente: Responde por los resultados consolidados del negocio y por todo su direccionamiento. A este cargo responden los ejecutivos del más alto nivel de responsables por el cumplimiento de los objetivos y lineamientos estratégicos.

- Vicepresidente: Responde por el liderazgo, en todas sus fases, de uno o varios de los macro procesos. Tiene participación directa en las definiciones estratégicas de la Empresa. Dirige equipos de alto nivel, que a su vez tienen responsabilidades sobre procesos, subprocesos y/o áreas funcionales relacionadas.

- Gerente: Responde por la dirección de procesos y/o áreas funcionales afines, pero variadas en su objeto y alcance. El impacto de los resultados de las áreas que dirigen determina el cumplimiento de la visión del negocio. Tiene responsabilidades sobre definiciones estratégicas, con mayor énfasis en la correcta ejecución de procesos de las áreas bajo su dirección.

- Director: Responsable de la dirección de varios procedimientos y/o áreas funcionales de alcance concreto y objetivo común, que puede tener actividades diversas, realizadas por profesionales de diferente grado de especialización. Solo en casos estrictamente necesarios, por impacto o muy alto nivel de supervisión, es responsable de Jefaturas de Área.

- Jefe de Área: Responsable por la dirección de uno o varios procedimientos que implica amplios volúmenes en la gestión y diversidad de tareas, por lo cual se requiere un ejercicio de coordinación de equipos.

- Gerente Regional: Cuando sus funciones y responsabilidades implican el direccionamiento estratégico en cada una de las regionales donde tiene presencia la organización.

- Gerente Oficina Comercial: Cuando sus responsabilidades implican el direccionamiento táctico del segmento comercial asignado en cada una de las regionales.

- Director Oficina de Servicio/Director Oficina Mixta/Comercial : Cuando sus responsabilidades implican la coordinación de un equipo y el cumplimiento de metas colectivas con el direccionamiento de otros, que son responsables de estrategias puntuales específicamente en las regionales.

- Especialista: Diseña y asesora la organización en estrategias que permitan llevar a cabo la planeación, verificación y el ajuste de los procesos donde interviene. Debe tener alto grado de experticia desde el conocimiento técnico de un área específica, dicho conocimiento no proviene de pregrado sino de la amplia experiencia en el ramo o estudios especializados requeridos antes del ingreso a la Organización. La complejidad de sus responsabilidades puede ser de mayor impacto para la organización y están directamente relacionadas a su conocimiento técnico.

- Socio: Son representantes del proceso de gestión humana, y son asignados por equipos. Asesora y acompaña el desarrollo del Talento, y la entrega de soluciones integrales, humanas y con criterio de negocio para las diferentes estructuras de la compañía, con el fin de apalancar sus resultados de negocio, y generar experiencias cercanas y memorables, entregando un mayor valor desde el proceso de gestión humana hacia la organización.

- Coordinador: Coordina y gestiona la oportunidad y calidad en los servicios de la oficina que permitan tener una satisfacción de nuestros clientes del canal, contribuyendo a la gestión y liderazgo integral del director de la oficina.

- Analista Senior: Diseña, propone y coordina esfuerzos para generar estrategias que permitan llevar a cabo la planeación, verificación y el ajuste de los procesos donde interviene. Debe liderar y/o implementar el proceso en Dirección General o Regionales, por medio de la coordinación a los responsables de la ejecución de los procedimientos para lograr el resultado del cargo. Es un cargo que sin ser denominado “Jefe” puede tener personas a cargo y responder por metas directas del equipo.

- Analista: Responsabilidades enmarcadas en el diseño y la aplicación de normas y procedimientos completos, que son propuestos y validados por un líder, interviniendo directamente en análisis de información y recomendaciones para la toma de decisiones, a través de la negociación y en ocasiones coordinación de la labor de otros. Participa generalmente en todo el PHVA y resuelve problemas heterogéneos bajo su conocimiento general del procedimiento (no sobre las partes de este) garantizando la prestación efectiva del servicio. No requieren de un conocimiento especializado, ni una experiencia mayor o igual a 3 años (1 a 3 años de experiencia).

- Asesor: Cargo responsable de la comercialización de los productos institucionales y voluntarios de la Organización, así como, de ofrecer y entregar servicios al cliente garantizando asesorías de calidad con soluciones integrales, efectivas y oportunas. Son cargos que se ubican en las Regionales de Negocios Institucionales, Wealth Management y Oficinas de Servicio.

- Ejecutivo: Garantizan el cumplimiento de las estrategias que apalancan la relación operativa, de venta y mantenimiento con clientes y empleadores.

- Consultor: Responde por la asesoría pensional, tributaria y financiera de los clientes actuales, así mismo, entrega ofertas diferenciadoras y vela por crear relaciones a largo plazo con los mismos. Comercializa y acompaña a sus clientes en todos los productos de la Organización.

- Gestor: Responde por la asesoría para la venta y acompañamiento de clientes actuales y potenciales de los productos de la compañía, con especial énfasis en el crecimiento del fondo de pensiones voluntarias.

- Auxiliar: Soporta la ejecución de los procesos y procedimientos a través del cumplimiento de funciones administrativas, operativas y/o logísticas, con una alta concentración en la atención al detalle. El desarrollo de sus responsabilidades está basado en instrucciones previas y validación de otro nivel de cargo, para el cual genera información. Dentro del PHVA su rol principal está en el Hacer, a través de la generación, procesamiento y análisis de información para garantizar la prestación efectiva del servicio. El conocimiento del procedimiento es adquirido a través de la ejecución de las labores del cargo, cuyo objetivo y coordinación son responsabilidad del supervisor del cargo.

Flujo Activación Nuevas Capacidades

Toda necesidad de nuevas capacidades deberá ser validada a través de diseño Organizacional con los diferentes insumos y entendimiento y análisis de lo que será las nuevas capacidades requeridas, llevándolas a su evaluación con el Comité de Estructura el cual tiene el siguiente modelo de gobierno:

Gobierno Comité de Estructura

INTEGRANTES PERMANENTES



Líder Talento Humano Comunicaciones y Sostenibilidad
(Con voz y voto)

Líder de Tecnología y Servicios para Clientes
(Con voz y voto)

Líder Riesgos y Finanzas
(Con voz y voto)

Para el caso de Solicitudes Estratégicas



Presidente
(Con voz y voto)

Nota: Cambios en la estructura del Comité de Presidencia, requiere aprobación del Comité de Nombramientos.

BALANCE DEL COMITÉ

Líder Talento Humano Comunicaciones y Sostenibilidad, presentará con frecuencia Mensual al Comité de Presidencia:

Resumen ejecutivo de Aprobaciones de HC, Cambios en la Arquitectura de las Áreas / Funciones y procesos en trámite

Tipos de Solicitudes

CASO 1: Solicitudes Estratégicas

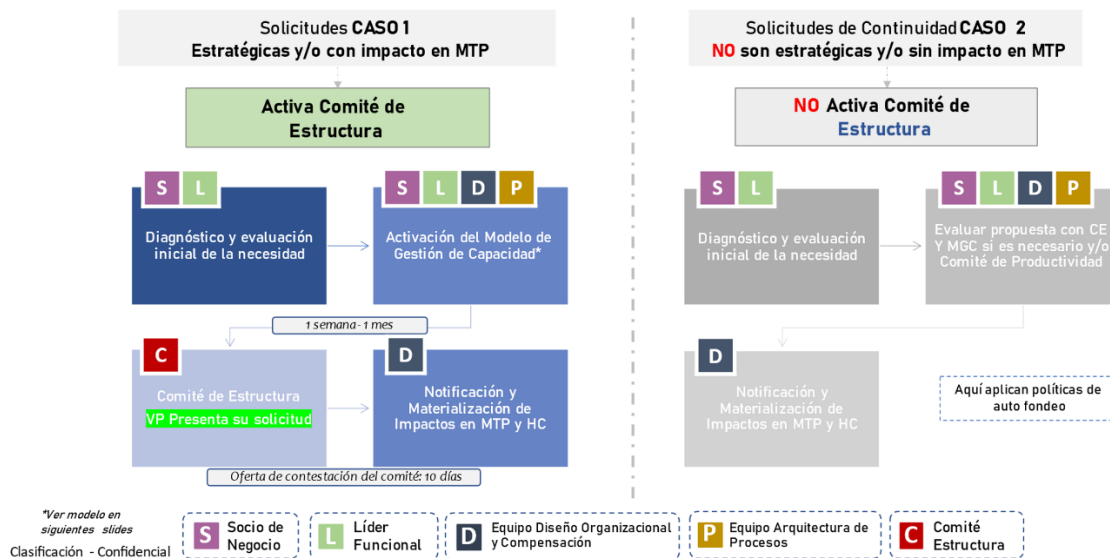
- Cambios estructurales de un equipo de Trabajo.
- Incremento del HC – Impactos en Presupuesto.

CASO 2: Solicitudes de Continuidad:

- Cambios NO estructurales, con impactos menores en la organización y composición del equipo.
- Solicitudes que no impactan el presupuesto o que no implican crecimiento del HC.

Clasificación - Confidencial

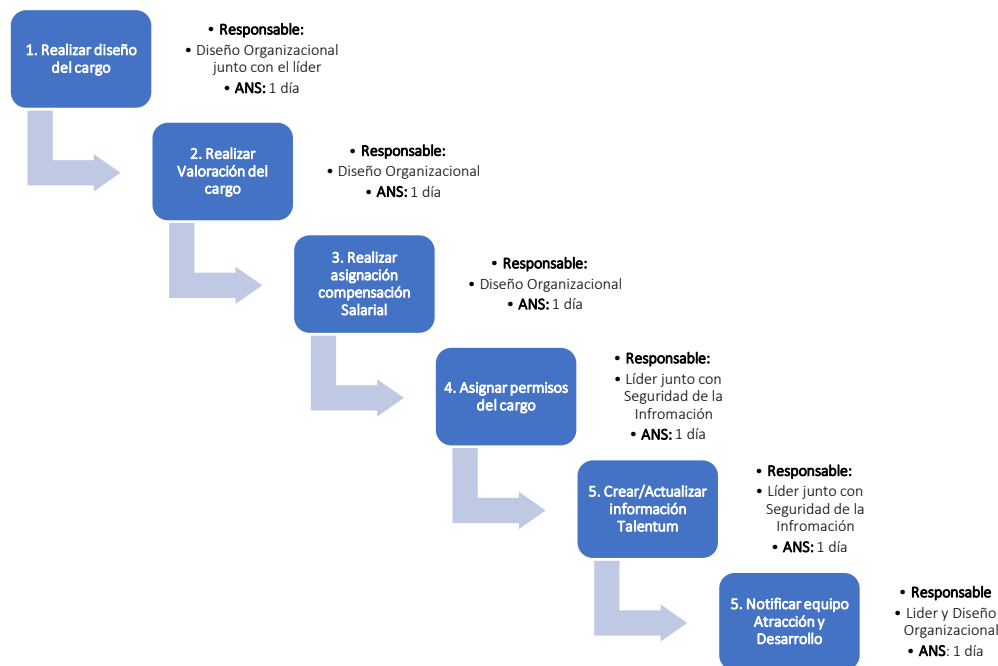
Posiciones Flujo para Solicitudes



► Información requerida para Comité

- Datos, cifras y hechos que demuestren la necesidad de cubrimiento de la vacante. (Si aplica, Cifras CIP, indicadores, etc)
- ¿En caso de no cubrir la vacante, existiría afectación a proyectos, iniciativas o procesos core del negocio?
- ¿Qué procesos o actividades quedarían sin responsable en caso de no cubrir la vacante?
- ¿Los demás miembros del equipo pueden absorber las actividades del cargo vacante?
- Impactos en el resto de los miembros del equipo, en caso de que no sea aprobada la vacante.
- Demas información relevante que justifique el cubrimiento de la vacante.

Una vez aprobadas las capacidades por el Comité de Estructura, estas deberán surtir el siguiente flujo:



1. Realizar Diseño del Cargo

De acuerdo con el formato de perfil de cargo actual para la Organización, se tienen los siguientes campos requeridos:

DESCRIPCIÓN DE CARGO

Protección

NOMBRE DEL CARGO			
Vicepresidencia		Equipo	
Líder Administrativo	Reporte inmediato	Líder Administrativamente a	Cargos que le reportan directamente
Líder Funcional	Brinda lineamientos especiales.	Líder Funcionalmente a	Cargos a los que brinda lineamientos especiales.
INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO			
Propósito del cargo			
Englobe de manera general el Qué, el Cómo y el Para qué del cargo dentro de la organización.			
Responsabilidades			
1. Actividades principales y generales del cargo, expresadas en qué, cómo y para qué. Estas deben iniciar con verbo en infinitivo (ejemplo: Diseñar, Analizar, Desarrollar, etc.).			
Nota: en este ítem no se debe llegar al detalle de una Tarea.			
Relacionamiento	Interno y/o Externo	Certificación AMV	Aplica / No aplica
Target ICP	Número de salarios Equivalentes	Target ILP	Número de salarios Equivalentes
FORMACIÓN, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS DEL CARGO			
Formación			
Técnica, tecnología o profesiones que se requieran para el desarrollo del cargo (ej.: Administración, Ingenierías, Desarrollo, etc.).			
Experiencia			
Experiencia comprobada, requerida para la ejecución de las actividades del cargo.			
Conocimientos Técnicos		Habilidades Blandas	
Para cada conocimiento técnico listado, se deberá detallar su nivel (Básico, Intermedio, Avanzado).		habilidades interpersonales, competencias sociales, cualidades personales.	
Idioma	Lectura	Escritura	Conversación
Inglés	Básico / Intermedio / Avanzado	Básico / Intermedio / Avanzado	Básico / Intermedio / Avanzado
DATOS DE ELABORACIÓN			
	Nombre	Equipo	Fecha
Acompañó		Diseño Organizacional y Compensación	dd/mm/aaaa
Aprobó			

2. Realizar Valoración del Cargo

De acuerdo con la metodología de valoración de cargos establecida por la organización se tienen en cuenta los siguientes criterios para evaluar la contribución de un cargo:

- Conocimientos
- Habilidad Gerencial
- Nivel de Relacionamiento
- Tipo de problemas que soluciona el cargo
- Exigencia de problemas
- Libertad para actuar
- Impacto del cargo

De acuerdo con los criterios anteriores, cada uno de estos da ciertos puntos que al final en la sumatoria se tienen en cuenta para dar como resultado una categoría.

3. Realizar asignación compensación salarial

De acuerdo con la categoría y los puntos obtenidos, se establece el salario del cargo teniendo en cuenta una curva que se mueve entre el 80% y 120% de cada categoría.

NIVEL DE COMPENSACIÓN	
<80% de la curva	Cargos que por el impacto financiero de hacer una sola nivelación para llevarlos al 80%, se hace necesario escalonarla o que sus cargos homólogos se encuentran por debajo de esta.
70% de la curva (mediana)	Asignación para cubrimientos de cargo en modalidad temporal o termino fijo , permitiendo un escalonamiento posterior cuando son posteriormente cubiertos de forma indefinida.
80% de la curva (mediana)	Para los cargos nuevos . Si se requiere ingresarlos en un porcentaje mayor, el responsable del procedimiento, socio de negocio y equipo de atracción serán los responsables de evaluarlo y proponer el % para el nuevo ingreso.
90% de la curva (mediana)	Para personas nuevas en cargos existentes . Si se requiere ingresarlos en un porcentaje mayor, el responsable del procedimiento, socio de negocio y equipo de atracción serán los responsables de evaluarlo y proponer el % para el nuevo ingreso.
90% - 100% de la curva (mediana)	Es la nivelación incentivo que se evalúa realizar a la persona, luego de 6 meses en el cargo, y a partir de la evaluación de sus contribuciones, agilidades y resultados en la posición. La evaluación la realizan el socio y el líder a partir de indicadores oficiales que permitan evidenciar el cumplimiento de dichos criterios.
100% - 120% de la curva (mediana)	Es un rango de compensación del talento que permite al líder, socio y equipo humano evaluar solicitudes de nivelación en función de las contribuciones, agilidades, resultados e impacto de la persona en cumplimiento de sus responsabilidades.

4. Crear/Actualizar información en Talentum

Si es necesario, crear cargo en Talentum de acuerdo con los lineamientos establecidos y aprobados. Adicional, crear/modificar las posiciones requeridas para las nuevas capacidades.

Enviar información de las nuevas posiciones y/o cargos a los diferentes involucrados en el proceso como Líder y Atracción y Desarrollo para iniciar los procesos subsiguientes como la solicitud de puesto de trabajo y asignación de permisos.

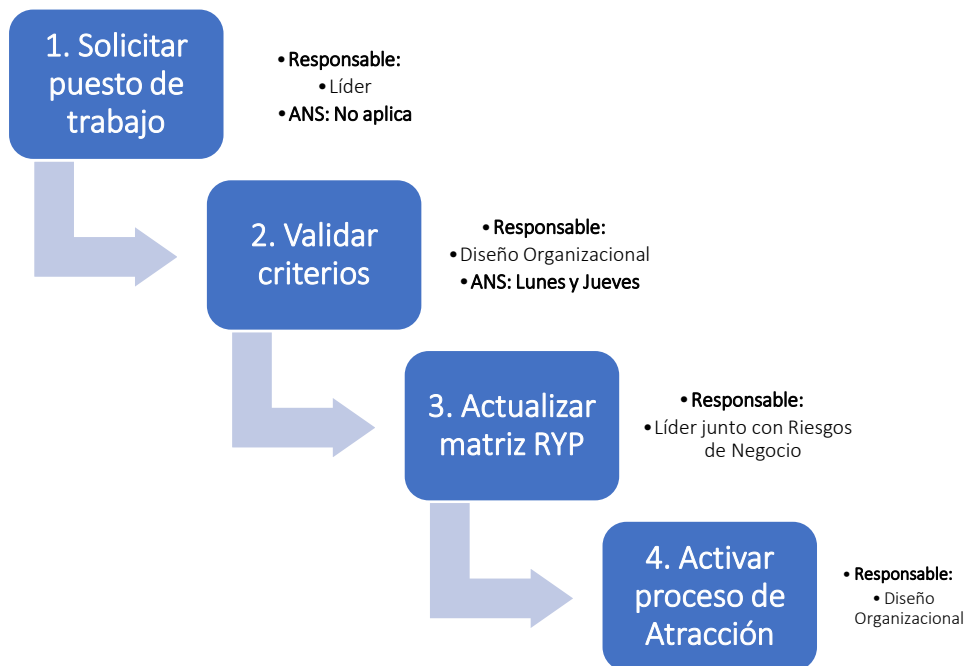
5. Asignar permisos del cargo

Todos los cargos de la Organización con sus respectivos permisos y accesos a los diferentes aplicativos son administrados y consolidados por el equipo de Riesgos de Negocio e Información. Sin embargo, es responsabilidad de cada líder mantener actualizada. Por tanto, cada vez que se cree un nuevo cargo, este deberá ser agregado en la matriz de roles y perfiles mediante el proceso que se tiene para ello. Ver Instructivo-Formulario RYP.PDF

6. Notificar equipo Atracción y Desarrollo

El líder será el responsable de crear la solicitud de talento en el aplicativo con la información requerida, luego el equipo de Diseño Organizacional validará la información como la modalidad de contratación, tiempo requerido, perfil de cargo, salario, si certificación AMV, y detalles adicionales que se requieran para dar mayor claridad al proceso de Atracción.

Flujo Cubrimiento Capacidades Aprobadas



1. Solicitar puesto de trabajo

El líder será el responsable de crear la solicitud de talento en el aplicativo con la información requerida

2. Validar criterios

De acuerdo con los lineamientos estratégicos de la organización, las vacantes serán analizadas una por una para validar que si sean necesarias o requeridas según la necesidad del negocio. Esto apoyado de la matriz de priorización de procesos críticos establecidos en la que se cuenta con los siguientes criterios y ponderaciones para cada uno.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CLIENTE	LEGAL	
Pensado en el crecimiento incremental 40%	Impacto directo al cliente externo 15%	Riesgo legal que administra el proceso 30%	CONTINUIDAD DEL NEGOCIO 15%

Adicional, se propone que las vacantes que tengan como resultado los siguientes puntajes se establece la valoración. Esta será la guía principal para continuar con la aprobación o rechazo de la vacante.

Puntaje	Valoración
0 a 3.4	Bajo
3.5 a 4.4	Medio
4.5 a 5	Alto

Notificar al líder en caso de rechazo. Sin embargo, este podrá apelar la decisión y tendrá solicitar el visto bueno del líder directo y/o vicepresidente responsable del cargo y se podrá solicitar activación del comité de estructura según lo requiera. Para esto, se deberá seguir los lineamientos establecidos por el modelo de Gobierno del Comité.

3. Actualizar matriz RYP

En caso de ser aprobada, el líder deberá en conjunto con el equipo de Riesgos de Negocio solicitar y actualizar la matriz de roles y perfiles. Una vez actualizada, el equipo de Riesgos de Negocio enviara la notificación al equipo de Diseño Organizacional para su respectivo tramite de aprobación de la vacante.

4. Activar proceso de Atracción

El equipo de Diseño Organizacional validará la información como la modalidad de contratación, tiempo requerido, perfil de cargo, salario, si certificación AMV, y detalles adicionales que se requieran para dar mayor claridad al proceso de Atracción.

Cargos Especiales en la Estructura Organizacional

Actualmente se cuenta con tres tipos de cargos especiales dentro de la estructura organizacional:

- Auxiliar Aprendiz
- Tecnólogo Aprendiz
- Practicante

Estas se derivan del contrato de aprendizaje diseñado por el Sena para la elaboración de las prácticas empresariales. De acuerdo con lo anterior estos tipos de cargo no tienen un perfil definido, y sus responsabilidades son diseñadas por cada líder contratante del aprendiz, y de acuerdo con los retos del periodo.

El número de practicantes, tecnólogos y aprendices se definirá con base en la cuota que fije el SENA. Por regulación, máximo el 25% deben ser profesionales, el 75% restante deben ser con contrato de aprendiz. De los aprendices, aproximadamente 28 son destinados a ODS y 30 a los demás equipos. Ahora bien, si no se logra contratar la cantidad de aprendices completa, entonces ahí es donde se deberá pagar una multa/cupo de aprendiz no cubierto. Su distribución en la Organización se determinará con base en las necesidades identificadas en las diferentes áreas de la Compañía.



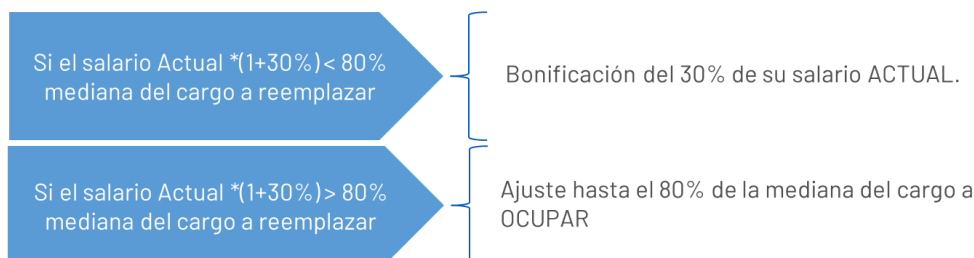
Nota: Para el paso de la solicitud de requisición de practicantes y/o aprendices, se activará el flujo de Bizagi para dar trazabilidad a la información, adicional en las fechas establecidas para el cumplimiento del calendario.

Solicitud de Encargos

Frente a los encargos son una figura temporal que se da por necesidad Organizacional y busca cubrir las responsabilidades de un cargo de estructura que fue asignado a otra dependencia o Proyecto o en su defecto por Licencia o incapacidad del ocupante, y el cual quedará vacante por más de 1 mes. Por lo anterior, las asignaciones del cargo son asumidas por una persona en encargo, con la totalidad de las responsabilidades del titular.

El empleado que asume el encargo tendrá derecho a una bonificación constitutiva de salario, de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Que el reemplazo sea igual o superior a treinta (30) días y menor a 6 meses *(para encargos superiores a este tiempo, debemos revisar conjuntamente entre el centro especializado y equipo de Talento Humano el manejo tanto desde estructura como desde la compensación).*
- Que el empleado lleve más de un año en la compañía.



Acuerdo

Nivel de Servicio

15 días hábiles

Forma de Liquidación para Salarios Variables

En los cargos cuya remuneración sea variable, la bonificación del empleado que está efectuando el reemplazo, será calculada teniendo en cuenta el promedio del salario fijo y de comisiones recibidas durante los últimos doce meses.

Bonificación Líderes con dirección de varios equipos en simultánea

Para los casos de Líderes que asuman el liderazgo de un equipo por encargo, de forma adicional a su equipo original, se dará una bonificación HASTA el 20% de su salario básico como bonificación por encargo, y mientras dure el mismo. Cada situación será evaluada por Diseño Organizacional y Compensación.

Otros servicios de Diseño Organizacional

Clasificación - Confidencial

Traslado Capacidades

Se revisará de acuerdo con las necesidades de los equipos de trabajo y líderes con el fin de tener la estructura homologada y actualizada. Se tendrá en cuenta las fechas claves para hacer los movimientos sin afectar la compensación variable.

Ajuste Cargo

Se revisará las responsabilidades del cargo, denominación de cargo y valoración con el fin que sea coherente y actualizado a las necesidades del equipo y la organización.

Reorganización Equipo de Trabajo

De acuerdo con movimientos definidos por la Estrategia, o necesidades del contexto, se analizará la mejor forma de organizar nuevamente al equipo y los cambios que se requieran a partir de las nuevas definiciones.

Recategorización Salarial

Se analizará de acuerdo con las responsabilidades actuales del cargo, valoración y categoría del cargo de tal manera que permita identificar cuáles son las brechas y las nuevas responsabilidades y como estas han cambiado para modificar su categoría.

Análisis Incremento Salarial

En principio se estudiarán conjuntamente con la definición del aumento de empresa, teniendo en cuenta los niveles de compensación óptimos y las bandas definidas para los diferentes tipos de cargos, asimismo, el equipo de Diseño Organizacional y Compensación es responsable de entregarle al Comité de Presidencia una herramienta que facilite el análisis de equidad y competitividad, que deben ser primordialmente los aspectos a tener en cuenta para solicitar una nivelación.

En una primera etapa, el público objetivo para las nivelaciones son los cargos que se encuentran por debajo de las bandas de equidad y competitividad, teniendo en cuenta que estas nivelaciones deben hacer de una manera escalonada hasta encontrarse dentro de la banda definida.

Otros aspectos para tener en cuenta para la definición de las nivelaciones son:

- Mediciones de Desempeño.
- Mediciones de Competencias.
- Resultados sobresalientes tanto en el cargo como en otros roles de contribución a los procesos del negocio.
- Resultados Clima Organizacional.
- Curva de aprendizaje en el cargo.
- Observaciones del líder mediano e inmediato.
- Nivelaciones realizadas al cargo y/o persona, en los últimos dos años.

Acuerdo

Nivel de Servicio

10 días hábiles

Acuerdo

Nivel de Servicio

10 días hábiles

Acuerdo

Nivel de Servicio

30 días hábiles

Acuerdo

Nivel de Servicio

30 días hábiles

Acuerdo

Nivel de Servicio

15 días hábiles

4.3.5. Fase de Planes de Seguimiento y Ajustes:

Monitoreo Intervenciones y Ajustes

Este seguimiento se realiza a los cargos nuevos una vez cumplan 6 meses de implementación con el fin de verificar que estén cumpliendo la misión y objetivos para la cual fueron creados.

Los cargos sujetos a seguimiento son aquellos que su solicitud se basa en la identificación de una situación que hace necesaria la creación o ampliación de un nuevo cargo. Dicha solicitud debe estar sustentada en el impacto de esta necesidad sobre la dependencia y con un resultado esperado claramente determinado. *(ver arriba solicitudes de cargos nuevos)*

Evolucionar la Estructura

Nos permite evaluar nuestra propia gestión y la de los partícipes, generando retroalimentaciones tanto a los procesos como a las personas que generan valor dentro del procedimiento, y construyendo mejoramientos.

Expost Cambios

A través de **conversaciones** con los equipos involucrados como Talento Humano, Líderes, Planeación Estratégica, Cultura, Planeación Financiera y Socios de Talento humano, identificar y analizar:



El uso de los marcos ágiles y las review y retrospectiva como elementos de aprendizaje, corrección y mejora, son parte de la caja de herramientas para generar ejercicios de insight poderosos para impulsar la gestión, credibilidad y mejoramiento continuo en estructuras.

4.4. Comunicaciones Internas

Su objetivo es promover una comunicación organizacional clara, oportuna, suficiente y cercana con el fin de alinear a los empleados con la estrategia organizacional y fomentar la conexión con el propósito.

Los métodos de canales de comunicación interna son:

La Net – Intranet Corporativa: Canalizar a través de un mismo medio toda la información de carácter institucional y accesos a herramientas corporativas. Allí es posible encontrar micrositios dedicados a temas específicos que está en constante actualización.

Día a Día – Boletín Interno: Mantener informados a los empleados sobre los hechos y novedades que ocurran en la compañía y que son de corta vigencia. Enviado 2 veces por semana.

Webinar estrategia - Cómo Vamos: Compartir en vivo con todos los empleados los logros de cada trimestre a través de la voz del presidente de la organización.

Información de interés – Correo interno directo: Mantener informados a los colaboradores sobre los hechos y novedades de la compañía, permite abordar temas de alto impacto y es enviado a necesidad.

Mensaje Juan David – Boletín presidencial: Informar hechos y noticias de alto impacto en la organización y que deben ser oficializadas a través del presidente de la compañía.

Grupo ‘Somos’ - Grupo de Líderes: Compartir información de organizacional con líderes de equipos. Está alojado en la herramienta de mensajería Teams y es un medio de cercanía.

Grupos Primarios – Plenarias Comerciales: Fortalecer la relación de los grupos de trabajo y generar conocimiento. Allí el líder comparte información relevante de la organización con su equipo de trabajo.

Attento - Chatbot creado con el objetivo de responder de forma rápida y clara esas inquietudes internas que tienen que ver con: Vinculaciones, traslados, previsional y cesantías, y de esta manera seguir mejorando nuestros canales de soporte, además de temas de gestión humana y jurídica.

Wiki Protección: herramienta diseñada a modo de repositorio de información que permite a los empleados mantenerse informados sobre direccionamientos clave para roles específicos. Almacena una biblioteca con temáticas organizacionales.

4.5. Gestionar la Relación Laboral (Bien- Estar)

Protección S.A., respeta los Derechos Laborales reconocidos por los Organismos Internacionales, la Constitución Nacional, y las Normas Laborales Internas, incorporando los mismos a las políticas organizacionales que regulan la Relación de Trabajo al interior de la Compañía.

En conexión con este marco normativo, y con el fin de profundizar en la cultura de la responsabilidad social corporativa, Protección S.A. reconoce e incorpora los principios laborales inspiradores del Pacto Global, promoviendo y protegiendo los mismos a través de la ejecución del objeto social de esta administradora.

Con fundamento en lo anterior, Protección S.A. pretende establecer con sus colaboradores, relaciones laborales que trasciendan el mínimo de garantías laborales, y se conviertan en relaciones humanas con un enfoque profesional, que redunden no sólo en beneficios para las partes durante la relación laboral.

De manera correlativa al ejercicio de los derechos fundamentales de los empleados, la Compañía busca promover e incentivar en los colaboradores, el cumplimiento de las obligaciones que le han sido consagradas por la Ley Laboral, Reglamento Interno de Trabajo,

Código de Conducta y Ética, Código de Buen Gobierno, Contrato de Trabajo, y políticas y procedimientos internos relacionados con la ejecución del cargo, pretendiendo la consolidación de relaciones laborales armónicas y recíprocas que permitan asegurar el progreso de las partes intervinientes en la actividad laboral.

Desde el inicio de la relación laboral, Protección S.A. garantiza y promueve la permanente divulgación a todos sus colaboradores de los lineamientos organizacionales, del marco de actuación de los empleados y de las responsabilidades propias de cada cargo según las políticas de los procesos y subprocesos asociados al mismo.

4.5.1. Valores Corporativos:

Todas las actividades que se realicen en el marco de la relación laboral deben estar acordes con los valores de EQUIDAD, RESPETO, TRANSPARENCIA, y RESPONSABILIDAD, los cuales deben materializarse en una ejecución profesional y eficiente de las funciones al interior de la Compañía.

Las partes intervinientes en la Relación Laboral deben anteponer los principios éticos y los valores corporativos en el cumplimiento de sus responsabilidades y metas de desempeño. Así mismo, deben observar y cumplir los postulados del Marco de Actuación, comunicando cualquier incumplimiento del que tengan conocimiento a sus superiores inmediatos.

Las actuaciones de los empleados deberán estar siempre precedidas por el respeto al otro, contribuyendo de este modo a generar un ambiente de trabajo agradable, saludable y armónico. Además, deberán cumplir y acatar la propia normatividad y las disposiciones constitucionales y legales, obrando con transparencia y lealtad hacia la empresa y los demás actores de la relación laboral.

Dentro de los procesos de fortalecimiento de la relación laboral, se establece como prioritario al interior de la compañía, la utilización de los canales formales de interacción que permitan una comunicación efectiva entre la Compañía y los empleados sobre temas organizacionales de impacto directo o indirecto en las partes de la relación laboral, con el fin de que se produzca permanentemente mejoras en los procesos y subprocesos asociados a la ejecución de las funciones propias de cada cargo.

4.5.2. Contrato de Trabajo

El equipo de Relaciones Laborales define las condiciones contractuales que rigen las relaciones laborales en la compañía. Para tal fin tendrá en cuenta la planeación estratégica de la empresa, las definiciones organizacionales, y la normatividad laboral vigente.

Clases de contrato:

- ✓ **Termino Indefinido:** Es el contrato de trabajo que no tiene estipulado un término fijo de duración, o cuya duración no está determinada por la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiere a un trabajo ocasional o transitorio. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo.
- ✓ **Termino Fijo:** Es el contrato de trabajo que tiene una duración determinada, el cual debe constar siempre por escrito.
- ✓ **Contrato de Aprendizaje:** Es una forma especial de vinculación dentro del Derecho Laboral, en la que una persona natural recibe formación teórica en una entidad de formación autorizada, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que adquiera formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación dentro del manejo administrativo, operativo, comercial o financiero propios del giro ordinario de las actividades del patrocinador.

- ✓ **Periodo de Prueba:** El periodo de prueba es la etapa inicial del Contrato de Trabajo, mediante el cual la Organización, puede apreciar las aptitudes, actitudes y condiciones del trabajador, y éste a su vez puede verificar la conveniencia de las condiciones de trabajo.

Duración: El periodo de prueba tiene una duración de dos (2) meses, dentro de los cuales cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato sin previo aviso y sin indemnización alguna. En los contratos a término fijo el periodo de prueba es la 1/5 parte del término estipulado.

4.5.3. Cesantías

Es una prestación social a que tienen derechos por ley los empleados, y consiste en un mes de salario por cada año de servicio y proporcional por fracción de tiempo laborado. El 31 de diciembre de cada año se hará la liquidación definitiva de cesantía, por la anualidad o por la fracción correspondiente, sin perjuicio de la que debe efectuarse en fecha diferente por la terminación del contrato de trabajo. La empresa cancelará al empleado el 12% de los intereses legales en la fecha estipulada por la Ley para su pago y consignará el valor liquidado por concepto de cesantías antes del 15 de febrero del año siguiente a su liquidación.

La empresa podrá efectuar pagos parciales de cesantías en aquellos casos en que la Ley lo permita, siempre y cuando se dé cumplimiento a los requisitos que se establecen para tal fin.

Causales para solicitud de Cesantías:

- ✓ **Vivienda** (Adquisición de inmueble destinado a la vivienda, Construcción de Vivienda, Ampliación, Reparación o Mejora de Vivienda, Liberación de gravámenes, Pago de Impuesto Predial y Valorización, Leasing Habitacional y Pago del crédito de vivienda otorgado por Protección S.A)
- ✓ **Educación** (Programas de educación superior reconocidos por el ICFES, Programas técnicos que impartan educación para el trabajo y el desarrollo humano - Ley 1064 de 2006, Pago de préstamos adquiridos con el Icetex, Pago de estudios en el exterior: Siempre y cuando, estos se realicen a través de una universidad colombiana, reconocida por el Estado, que tenga convenio con la universidad extranjera)

Legalización de Cesantías:

Los empleados que soliciten retiros parciales de cesantías para causas asociadas a la vivienda están en la obligación de legalizar sus cesantías dentro de los seis (06) meses siguientes a su entrega; Si un retiro de cesantías no es soportado en debida forma dentro del término establecido en el trámite de la presente política, el empleado deberá efectuar la devolución de los valores que no llegare a justificar.

4.5.4. Vacaciones

Los empleados que hubieren prestado sus servicios durante un año tendrán derecho a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones. Una vez adquirido el derecho el empleado debe solicitar al jefe respectivo su disfrute.

Los empleados no deben permanecer más de 12 meses sin tomar unas vacaciones de por lo menos 2 semanas consecutiva, es decir, si durante las dos semanas que el empleado disfruta sus vacaciones hay 2 días de fiesta, este podrá solicitar 8 días hábiles de vacaciones. Los 12 meses deben contarse a partir de la fecha en que el empleado tomó sus últimas vacaciones.

Los empleados que inician su vinculación laboral con la empresa tendrán un plazo máximo de 6 meses para disfrutar de su primer periodo de vacaciones a partir de la fecha en que causen su derecho. No obstante, lo anterior, cuando un empleado va a disfrutar su primer periodo de vacaciones, podrá fraccionarlas solicitando mínimo cinco días hábiles si está dentro del periodo de gracia de 6 meses y antes de cumplirse los 6 meses deberá disfrutar los 10 días restantes.

4.5.5. Programa De Calidad De Vida Para Empleados De Protección Sa

Con el objetivo de generar espacios que puedan beneficiar a los empleados y que adicionalmente contribuyan a su bienestar personal y laboral, la Organización ha decidido implementar un programa que busca mejorar la calidad de vida de los empleados.

Con estos lineamientos, enmarcados en las tendencias mundiales de Empresas Familiarmente Responsables (EFR), Protección busca propiciar un adecuado balance entre la vida laboral, familiar y personal, enfocándose en la calidad del ambiente de trabajo, la responsabilidad y productividad como características fundamentales para ofrecer a sus empleados mejores condiciones de vida.

El programa de Calidad de Vida para los empleados de la organización es de acceso público el cual se podrá consultar en la siguiente ruta:

La Net/Gente Proteccion/Beneficios/Programa de Calidad de Vida

4.5.6. Modalidades de Trabajo

En Protección existen las siguientes modalidades de trabajo:

1. **Trabajo Flexible 3-2:** Por regla general, los colaboradores deberán trabajar 3 días en las oficinas administrativas de Protección y 2 días de forma flexible por fuera de la sede.
2. **Presencial 100%:** Los colaboradores que asistan a la oficina de manera presencial todos los días, y que, por las características de su rol, relacionamiento, responsabilidades en la organización, atención al cliente en oficina o por voluntad propia, deban asistir presencialmente a la oficina todos los días.
3. **Trabajo Flexible 2-3:** Los colaboradores administrativos podrán trabajar 2 días en las oficinas administrativas de Protección y 3 días de forma flexible por fuera de la sede. Pueden aplicar colaboradores administrativos que cumplan con los siguientes requisitos:
 - Tener aprobado antes del 5 de febrero del 2024 por el área de Bienestar, el Trabajo en Casa 100%, o el teletrabajo suplementario formalizado a través de anexo contractual el cual referencia 2 días en oficina y 3 días de forma flexible por fuera de la sede.
 - Vivir por fuera de las zonas metropolitanas de las oficinas principales de Protección.
4. **Teletrabajo 100%:** Esta modalidad es excepcional y aplicarán colaboradores que están 100% de manera virtual salvo acuerdos especiales, direccionamiento del líder o reuniones previamente acordadas las cuales requieran de asistencia presencial.

Este modelo es aplicable bajo el cumplimiento de los siguientes criterios:

 - Cargos definidos según los criterios de roles y perfiles por Talento Humano, ejemplo perfiles digitales o manejo de datos/matemáticos con nivel muy bajo de interacción con equipos, ecosistemas, clientes internos y clientes externos.
 - Miembro de equipo que resida desde su contratación en una ciudad diferente a su grupo primario y no tenga compañeros en la ciudad de residencia.
 - Colaboradores sin sede u oficina en la ciudad donde fueron contratados.

Los colaboradores que cumplan con los anteriores criterios deben activar al equipo de Bienestar para postularse y ser formalizados, activando el procedimiento para verificar las condiciones laborales en sus casas y dar cumplimiento legal. Enlace de requisitos:

Cuando se citen reuniones *presenciales* de interacción con otros equipos o citaciones corporativas será *obligatorio asistir*.

5. Modalidad de trabajo para Líderes: El modelo de trabajo flexible definido para los líderes es 3 días en la oficina y 2 días de forma flexible por fuera de la sede.
6. Modalidad de trabajo en otra ciudad (solo se autoriza menos de 1 mes):
 - En Colombia: cuando el colaborador desee laborar en una ciudad diferente donde tiene su oficina debe solicitarle permiso a su Líder a través de correo electrónico para que éste evalúe la pertinencia de acuerdo con el rol que realiza. Cada caso deberá reportarse al área de Bienestar para formalizarse y recibir las recomendaciones que apliquen.
 - Fuera de Colombia: cuando el colaborador desee laborar en otro país debe solicitar la autorización a través de su Líder, quien lo remitirá al Líder de Bienestar evaluar la pertinencia. (Requisitos mínimos: póliza de salud valor mínimo US\$50.000, validación ciberseguridad).

Condiciones para modalidad de trabajo flexible:

- Para el trabajo flexible, el Líder deberá definir mínimo 1 día para encontrarse todo el equipo en la oficina y los demás días deberán ser acordados líder-colaborador.
- El colaborador deberá reservar el espacio de trabajo por GoOffice o el aplicativo que defina la Organización.
- Cuando se citen reuniones *presenciales* de interacción con otros equipos o citaciones corporativas será *obligatorio asistir de manera presencial*.
- Es responsabilidad del Líder hacer seguimiento periódico, para verificar el cumplimiento a compromisos y a su desempeño, manejo de agenda para disponibilidad de reuniones presenciales o virtuales, condiciones locativas y psicosociales, entre otros

Responsabilidades del colaborador cuando realiza Trabajo Flexible

Generales:

- Conocer y aceptar las condiciones del trabajo flexible y las buenas prácticas asociadas al mismo: cámara encendida, cumplimiento de las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo entre otras un lugar tranquilo que permita atención plena, concentración y confort.
- Acordar los días de la semana que trabajará por fuera de la oficina con el Líder e informarle el lugar de trabajo.
- Dar cumplimiento a los objetivos y compromisos del rol, así como a los requerimientos de los diferentes equipos.
- Priorizar la presencialidad en las oficinas de Protección cuando tenga reuniones con equipos interdisciplinarios. Ejm: Reuniones de células, ecosistemas, comités, entre otros.

Bienestar, Salud y Seguridad en el trabajo:

- Disponerse para la jornada de trabajo (Bañarse y desayunar antes de iniciar la jornada, trabajar en el área de trabajo aprobada por la organización) así mismo mantener ordenando y limpio el sitio de trabajo.
- Verificar que el lugar destinado para trabajar por fuera de las oficinas de Protección cumpla con las condiciones físicas, ergonómicas, de Seguridad y Salud en el Trabajo, que no atenten contra la salud, la integridad física y el

bienestar, así mismo cumplir con las recomendaciones dadas por ARL SURA para cuidar el estado de salud y de seguridad las cuales pueden consultarse en el siguiente link:

<https://proteccion.sharepoint.com/sites/EquipoBienEstar/Documentos/compartidos/General/TELETRABAJO/Condiciones SST Teletrabajo 2024.pdf> LANET.

- Realizar pausas activas y mentales, bajo del aplicativo de pausas activas de ARL SURA que está instalado en el computador.
- Procurar el cuidado integral de su salud, hacer reporte al Líder de condiciones de salud que interfieran las funciones laborales; así mismo cumplir con las normas higiénicas de uso de tapabocas cuando tenga síntomas respiratorios y abstenerse de ir a la oficina en caso de poder contagiar a otros.
- Distribuir adecuadamente el tiempo en las actividades personales, sociales y de trabajo. Para esto se recomienda planear una agenda diaria y semanal para la ejecución de actividades y habilitar una zona exclusiva para el desarrollo del trabajo.
- Informar a familiares y amigos sobre las condiciones de desarrollo de su trabajo, y hacer acuerdos de horario de trabajo y descanso. En el caso de tener personas a su cargo tener en cuenta que mientras realice trabajo en casa debe tener cuidador, lo cual le permitirá tener atención plena durante el horario laboral.
- Asistir a las actividades de formación realizadas por Protección referente a los aspectos generales y específicos del teletrabajo, donde se incluyan entre otros, la identificación y control de peligros y riesgos, y la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades laborales, prevención, preparación y respuesta ante emergencias. Cuando sean citadas presencialmente su asistencia será obligatoria.
- En caso de un presunto accidente de trabajo, reportarlo al Líder quien a su vez debe reportarlo a la línea 444 45 78 Ext. 604 de ARL SURA y al equipo de Bienestar.

Seguridad física, de los activos y la información:

- Cuando esté fuera de la oficina procurar trabajar en zonas seguras sin exponerse con artículos de valor o atractivos para los delincuentes, ni dejarlos de fácil acceso.
- Cuidar y ser responsable con los activos asignados por la organización para su trabajo, esto incluye los equipos como portátil, diadema, etc.
- Para Protección la información es uno de nuestros activos más valiosos, así que como colaborador debe manejarla con prudencia, responsabilidad y confidencialidad que requiere; considerar estas recomendaciones cuando trabajes en un lugar diferente a su casa u oficina, como: sitios de trabajo, bibliotecas, cafés, entre otros.
- Conectarse a una red confiable: en los cafés o sitios de coworking por lo general tienen red wifi propia a la cual se puedes conectar. Evitar conectarse a redes wifi-públicas como las de los aeropuertos, parques, centros comerciales etc. Se puede compartir la red de datos del celular al equipo corporativo como alternativa si se requiere conexión de manera urgente.
- Si por alguna razón, se debe conectar a este tipo de red para navegar por internet, debe hacerse desde las cuentas personales, procurar no estar mucho tiempo conectado y evitar acceder a sus cuentas corporativas o ingresar contraseñas en sitios web.
- Cuando se deba conectar a una red pública como la de los aeropuertos y centros comerciales, que pidan un registro para el acceso, nunca colocar los datos corporativos, por ejemplo, el correo corporativo.
- Verificar que el servicio de VPN siempre esté conectado: Cada vez que se conectes a una red Wi-fi validar que el servicio de VPN* (Virtual Private Network) dispuesto por Protección para sus colaboradores que es AlwaysOnVPN, se encuentre en estado "Conectado", esto indica que la transmisión de información es segura. Si se está conectado a una red Wi-fi y la VPN no te conecta, podría indicar e la red no es segura.



- No perder de vista los elementos de trabajo: Cuando se esté en un lugar público, como un café, un coworking, biblioteca entre otros, no abandonar los elementos de trabajo, mantenerlos cerca, bloquear el equipo (Usa la tecla Windows + tecla Supr) y asegurarse de no dejar documentos o información a la vista.
- Nunca llevar visibles elementos que lo identifiquen como empleado de Protección.
- Recordar apagar/reiniciar el equipo con frecuencia para instalar las actualizaciones de seguridad que envía el equipo de TI y Seguridad.
- Recordar que independientemente del lugar desde donde se esté trabajando, siempre debemos tener una buena conducta que refleje el cumplimiento de nuestros valores organizacionales de **Responsabilidad, Respeto, Honestidad y Equidad**.

Terminación de la Modalidad Flexible

- Si el Líder identifica que el colaborador no está cumpliendo con los compromisos o su desempeño se ve desmejorado, si la medición de competencias y desempeño arroja oportunidades de mejora o se incumplen las políticas de la Compañía, está tendrá la potestad de evaluar la pertinencia del modelo de trabajo flexible.
- Si el colaborador es promovido a un cargo en el que por sus características no se puede realizar en la modalidad de Teletrabajo 100%, debe regresar a la Modalidad Presencial o Flexible según aplique.
- Si el colaborador cambia de domicilio o hay cambios en su núcleo familiar debe informar al Líder para evaluar nuevamente el cumplimiento de criterios locativos y entorno familiar.
- Si el Líder detecta que la modalidad de trabajo flexible afecta la Salud o Seguridad del colaborador, este deberá informar al equipo de Bienestar dicha situación para revisar las acciones a seguir.

Ningún colaborador de la Compañía podrá ser Teletrabajador 100% sin el cumplimiento de los requisitos generales y especiales enunciados con anterioridad y con la validación del equipo de Bienestar.

La Compañía se reserva el derecho de exigir la presencia física del Teletrabajador 100%.

El equipo comercial por su rol en la Compañía tiene su propio modelo de trabajo de acuerdo a su dinámica laboral.

4.6. Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

En Protección SA estamos comprometidos con la implementación de un sistema de gestión orientado a la prevención y promoción de la salud de los empleados, temporales y contratistas, proporcionando entornos de trabajo seguros, saludables y productivos a través del formato de la cultura del cuidado, identificación, valoración y control de los riesgos, que permita la prevención de accidentes y enfermedades laborales y prevención de daños a la propiedad.

La organización se compromete a dar cumplimiento a la legislación vigente en seguridad y salud en el trabajo, velar por el mejoramiento continuo de sus procesos y la protección del medio ambiente.

La compañía tiene a disposición para todos los empleados la consulta pública de los siguientes documentos:

- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

4.6.1. Política de Incapacidades

Las incapacidades se deben registrar en TALENTUM en un plazo máximo de 2 días calendario (contados a partir de la fecha de inicio de la misma), si el colaborador no puede hacer el registro lo debe hacer su jefe directo, si este también está ausente, lo haría el Socio de Negocio o la Vicepresidencia.

Adicionalmente, la incapacidad debe estar en formato de la EPS a la cual se encuentre afiliado; si la incapacidad es dada por un médico particular NO adscrito a la EPS, debe realizar la transcripción ante su EPS respectiva.

En caso de que la incapacidad provenga de empresas de servicio médico domiciliario (Ej: EMI, AMI, AME, CEM, EMERMEDICA, UNIERGEMERGENCIAS, entre otras) no tienen validez, en este caso el colaborador debe solicitar cita con médico adscrito a la EPS y que este sea quien le expida la incapacidad.

Ausencia al trabajo por operaciones o procedimientos estéticos NO POS (Aprobados por Comité Técnico de la EPS, no generan reconocimiento de incapacidad), deben ser gestionados con vacaciones o licencias no remuneradas.

4.6.2. Dotación Legal

Protección S.A suministra a sus empleados calzado y vestido de labor. Para tener derecho a esta prestación el empleado debe devengar mensualmente hasta dos (2) veces el salario mínimo legal vigente y haber laborado en las fechas de entrega de calzado y vestuario más de tres (3) meses de servicio.

El empleado está en la obligación de destinar a su uso en las labores contratadas el calzado y vestido que le suministre la Organización.

Si el contrato de trabajo finaliza sin el cumplimiento de tiempo por parte del empleado para que se cause el derecho, es decir, más de tres meses de servicio o antes de las fechas para su entrega, deja de existir la obligación por parte del empleador de suministrar el vestido y calzado de labor.

4.6.3. Licencia de Maternidad

1. Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de dieciocho (18) semanas en la época de parto, remunerada con el salario que devengue al entrar a disfrutar del descanso.
2. Si se tratare de un salario que no sea fijo, como en el caso de trabajo a destajo o por tarea, se toma en cuenta el salario promedio devengado por la trabajadora en el último año de servicios, o en todo el tiempo si fuere menor.
3. Para los efectos de la licencia, la empleada debe presentar al empleador un certificado médico, en el cual debe constar:
 - a) El estado de embarazo de la empleada;
 - b) La indicación del día probable del parto, y

c) La indicación del día desde el cual debe empezar la licencia, teniendo en cuenta que, por lo menos, ha de iniciarse dos semanas antes del parto.

4. Todas las provisiones y garantías establecidas para la madre biológica se hacen extensivas, en los mismos términos y en cuanto fuere procedente, para la madre adoptante asimilando la fecha del parto a la de la entrega oficial del menor que se adopta. La licencia se extiende al padre adoptante sin cónyuge o compañera permanente.

5. La licencia de maternidad para madres de niños prematuros, tendrá en cuenta la diferencia entre la fecha gestacional y el nacimiento a término, las cuales serán sumadas a las 18 semanas que se establecen la ley. Cuando se trate de madres con Parto Múltiple, se ampliará la licencia en dos (2) semanas más.

6. En caso de fallecimiento de la madre antes de terminar la licencia por maternidad, el empleador del padre del niño le concederá una licencia de duración equivalente al tiempo que falta para expirar el periodo de la licencia posterior al parto concedida a la madre.

7. La trabajadora que haga uso del descanso remunerado en la época del parto tomará las 18 semanas de licencia a que tiene derecho, de la siguiente manera:

a) Licencia de maternidad preparto. Esta será de dos (2) semanas con anterioridad a la fecha probable del parto debidamente acreditada. Si por alguna razón médica la futura madre no puede optar por estas dos (2) semanas previas, podrá disfrutar las dieciocho (18) semanas en el posparto inmediato.

Así mismo, la futura madre podrá trasladar una de las dos (2) semanas de licencia previa para disfrutarla con posterioridad al parto, en este caso gozaría de diecisiete (17) semanas posparto y una semana preparto.

b) Licencia de maternidad posparto. Esta licencia tendrá una duración de 16 semanas contadas desde la fecha del parto, o de 17 semanas por decisión de la madre de acuerdo a lo previsto en el literal anterior.

De las dieciocho (18) semanas de licencia remunerada, la semana anterior al probable parto será de obligatorio goce.

4.6.4. Licencia de Paternidad

El esposo o compañero permanente tendrá derecho a dos (2) semanas de licencia remunerada de paternidad.

La licencia remunerada de paternidad opera por los hijos nacidos del cónyuge o de la compañera.

El único soporte válido para el otorgamiento de licencia remunerada de paternidad es el Registro Civil de Nacimiento, el cual deberá presentarse a la EPS a más tardar dentro de los 30 días siguientes a la fecha del nacimiento del menor.

La licencia remunerada de paternidad será a cargo de la EPS, para lo cual se requerirá que el padre haya estado cotizando efectivamente durante las semanas previas al reconocimiento de la licencia remunerada de paternidad.

4.6.5. Licencia Por Luto

En caso de fallecimiento del cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad (padres, hijos, hermanos, abuelos, nietos), primero de afinidad (suegros, hijos del cónyuge con los que no se tiene un parentesco de consanguinidad) y primero civil (hijos adoptivos), se concede una licencia de cinco (5) días hábiles de licencia remunerada.

El empleado deberá informarle a su Líder, la ocurrencia del hecho que origina la licencia, quien deberá notificarlo al área de Bien-Estar. En la notificación se debe especificar el inicio y finalización de la licencia de calamidad, para su reporte a la nómina organizacional.

El hecho que genera la licencia debe demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente (registro de defunción), dentro de los treinta (30) días siguientes. Este documento deberá presentarse ante el Líder.

4.6.6. Reemplazos

La política de reemplazos tiene como objetivo determinar de qué manera se cubren en la compañía las ausencias temporales o definitivas de un cargo por falta de su titular.

Se entiende por ausencia temporal cuando el empleado sin finalizar su vínculo laboral se encuentra en una situación que le impide prestar de una forma personal sus servicios (Producto de licencias, permisos, incapacidades, participación en proyectos, vacaciones), así mismo cualquier otra circunstancia que pueda eventualmente impedir el ejercicio de las funciones.

Se entiende por ausencia definitiva cuando un empleado ha finalizado el vínculo laboral con la compañía, quedando su cargo vacante.

En primera instancia cuando un cargo esté vacante, bien sea por ausencia temporal o definitiva de su titular, se presume que el líder asume las responsabilidades de este.

Sin perjuicio de la presunción anterior, cuando la ausencia del ocupante del cargo sea inferior a 30 días, el líder puede asumir las funciones, redistribuirlas entre otro u otros empleados, o designar una persona para que este las asuma. El líder en todo caso debe garantizar que la persona comisionada tenga las competencias y el entrenamiento para desempeñar el cargo.

Cuando la ausencia sea inferior a 30 días, no se constituye para ningún efecto la figura de encargo, por lo tanto, el líder sigue siendo responsable frente a la organización, razón por la cual no asume la condición de encargado.

Con el objetivo que en las ausencias definitivas de los colaboradores (terminación contrato de trabajo) o temporales (licencias, permisos, incapacidades, participación en proyectos, vacaciones, etc) tanto los clientes internos como externos tengan claramente definido quien asume sus responsabilidades, entregables y oferta de servicio, se establecen las siguientes obligaciones:

Cuando un cargo esté vacante, bien sea por ausencia temporal o definitiva de su titular, el líder directo asume las responsabilidades del mismo.

Sin embargo, cuando la ausencia del colaborador titular del cargo sea inferior a 30 días, el líder directo puede asumir las funciones, redistribuirlas entre otro u otros colaboradores, o designar una persona para las asuma. El líder directo en todo caso debe garantizar que esa persona que asuma las funciones, tenga las competencias y el entrenamiento para desempeñar el cargo.

Cuando la ausencia sea inferior a 30 días, no se constituye para ningún efecto la figura de encargo, por lo tanto el líder directo sigue siendo responsable frente a la organización, razón por la cual no asume la condición de encargado.

Para toda ausencia temporal (licencias, permisos, incapacidades, participación en proyectos, vacaciones, etc), es obligatorio que el empleado active tanto por TEAMS como en su correo electrónico el desvío de mensajes, indicando claramente que persona queda encargada de sus funciones, en caso de no hacerlo se entiende que quedó asignado su líder directo.

4.6.7. Traslados a Otras Ciudades

Cuando se acuerda el traslado de un empleado a otra ciudad, el Líder de Talento Humano y el Líder de Bien-Estar, fijará un subsidio por una sola vez, siempre y cuando el traslado que se haya dado por iniciativa de la Empresa, de acuerdo con las necesidades y circunstancias.

Gastos Autorizados:

La Organización pagará los siguientes gastos para el traslado a otras ciudades:

1. Transporte aéreo o transporte terrestre: del empleado, de su familia (grupo familiar primario), y de una empleada de servicio doméstico si es el caso, por una sola vez, para trasladarse a la nueva residencia.
2. Empaque y transporte de los enseres domésticos.
3. En casos excepcionales, se le autorizará al empleado hospedaje (máximo por 2 semanas) y/o auxilio de alimentación (cancelado a través de la nómina), el cual será determinado de acuerdo a cada evento y ciudad.
4. Los beneficios de transporte aéreo, enseres y hospedaje serán coordinados por el área de Servicios Administrativos.

En el caso de los encargos que implique el traslado temporal de un empleado para una ciudad diferente a su domicilio, el área Bien-Estar podrá autorizar:

1. Transporte aéreo o transporte terrestre del empleado; la periodicidad será determinada por el área de Bien-Estar.
2. Hospedaje durante el tiempo que se extienda el encargo y/o auxilio de alimentación (cancelado a través de la nómina), el cual será determinado de acuerdo a cada evento y ciudad.

En los casos de traslados por petición del empleado, la Empresa no asumirá ninguno de los gastos anteriores

4.6.8. Responsabilidad de Empleados Frente a Equipos Personales

En caso de autorizarse a los empleados de Protección S.A el ingreso de equipos personales a las instalaciones de la compañía, el mismo deberá cumplir todas las políticas internas y requisitos de ley relacionadas con el uso de equipos de cómputo en las instalaciones de la compañía, y exonera a Protección S.A. de cualquier responsabilidad asociada al incumplimiento de las mismas, mal uso o falta de licenciamiento que dicho computador personal llegare a tener.

El empleado se compromete a procesar siempre la información de la compañía en equipos que cuenten con las configuraciones y software legalmente establecidos, e igualmente se hace responsable por la falta de licencias o de mecanismos de protección adecuados según las normas vigentes en los casos en que la información no se procese en equipos suministrados por Protección S.A.

5.Cultura Evolución

Queremos incentivar la vivencia de nuestros pilares culturales basados en la ética, la consciencia y la sostenibilidad, indispensables para tomar mejores decisiones, aportar al fortalecimiento de nuestros resultados, construir una mejor ciudadanía, vivir una buena experiencia laboral y que resultan fundamentales para establecer modelos de relacionamiento que nos permitan ser protectores y promotores de un mejor mañana para todos.

Actuar Ético: Los principios compartidos, el propósito y el marco de actuación están en la base de nuestras decisiones, conscientes del impacto que tenemos en nuestra sociedad para generar valor en el tiempo.

Excelencia y Resultado: Nos mueve el deseo de aprender, superarnos, priorizar, analizar y actuar en equipo, para alcanzar los mejores resultados y elevar nuestros estándares.

Foco en el cliente: Nos mueve el deseo de aprender, superarnos, priorizar, analizar y actuar en equipo, para alcanzar los mejores resultados y elevar nuestros estándares.

Dinamismo y flexibilidad: Actuamos con agilidad, somos proactivos, curiosos, flexibles, retamos el status quo, buscamos adaptarnos para atender y maximizar las oportunidades internas y del entorno

Foco en las personas: Son nuestro mayor diferencial, personas que se hacen cargo de sí mismas, que quieren evolucionar y se conectan desde un propósito común. Cuidan y son cuidadas

FICHA DE MODIFICACIÓN	
Equipo:	Talento Humano
Responsable de la modificación:	Paula Garces
Versión del documento:	3
Fecha de modificación:	12/2/2024