



## POLITICA FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO

BOGOTA D.C., 2023

COPIA CONTROLADA

### 1. OBJETIVO

Establecer los principales lineamientos, criterios, planes, estrategias e índices para el fortalecimiento del talento humano orientados a atraer, mantener y fortalecer los conocimientos, aptitudes y habilidades del talento humano en la Corporación.

#### 1.2. Objetivos Específicos.

- . Propiciar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los trabajadores de la Entidad y su desempeño laboral, generando espacios de reconocimiento (incentivos), esparcimiento e integración familiar, a través de programas que fomenten el desarrollo integral y actividades que satisfagan las necesidades de los trabajadores claves.
- . Establecer un correcto desarrollo organizacional dirigido a la retención y aumento de capacidades humanas.
- . Atraer, mantener y fortalecer los posibles talentos claves para el desarrollo de la corporación.
- . Definir el plan para la retención del talento humano
- . Establecer los criterios de identificación sobre los talentos clave.
- . Desarrollar controles que nos permitan detectar problemas potenciales relacionados con la retención del personal.
- . Motivar a los talentos claves para que éstos adquieran un compromiso con la Corporación.
- . Proporcionar competitividad a la organización desde el talento humano.

### 2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)  
Plan Estratégico del Talento Humano (PETH) 2023 - Función Pública

### 3. JUSTIFICACIÓN

Para la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. - CIAC S.A., es importante mantenerse en el mercado y para ello se ve

enfrentada constantemente a distintos retos y desafíos en virtud de los cambios del mundo actual y el permanente desarrollo tecnológico, lo cual redundará en una mayor y mejor demanda de servicios por parte del mercado, el cual requiere de una fuerza de trabajo idónea en el marco del desarrollo y la motivación que permita no solo atraer a los mejores trabajadores, sino que además se logre estimularlos y retenerlos, para lo cual se requiere implementar políticas sólidas de estímulos que agreguen valor a la gestión del recurso más importante de toda organización, sus trabajadores.

Para esto, es fundamental retener al personal con talento excepcional, labor que se debe realizar a través de los procesos de gestión de talento humano, con el fin de desarrollar e incorporar potenciales talentos, y además desarrollar y retener el recurso humano existente. De modo que, mediante esta política, se dé la posibilidad de identificar y destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.

Con estos lineamientos se busca fortalecer la generación de conocimiento y la innovación, resaltando la importancia de conservar y compartir el conocimiento del talento humano con el fin de dinamizar el ciclo de aprendizaje, la adaptación a nuevas tecnologías, la interconexión de conocimiento interno y la promoción de buenas prácticas de gestión Humana.

#### **4. ALCANCE**

Los lineamientos de la presente política se entienden como el conjunto de arreglos institucionales, estratégicos y procedimentales que administran y orientan el ingreso, desarrollo, estímulo y retención del talento humano por medio de la buena comunicación, el reconocimiento, planes de desarrollo, inversión y educación.

Por lo tanto, estos lineamientos están dirigidos a todas las dependencias relacionadas con la detección de necesidades de cada uno de los componentes de esta política y termina con el seguimiento y control de las actividades desarrolladas en la misma.

#### **5. RESPONSABLE**

El grupo de talento humano (GTAHU) y la oficina de planeación, innovación y desarrollo (OPLAI) serán los responsables de llevar a cabo el seguimiento y control de cada uno de los lineamientos acá establecidos, así como su implementación y el cumplimiento de los estándares necesarios para el desarrollo, estimulación y fortalecimiento del talento humano.

De igual forma serán responsables las dependencias que hagan parte de los demás programas y planes relacionados a la presente política.

#### **6. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

**Capacitación:** Es aquel proceso donde se adquieren y se desarrollan conocimientos, habilidades y competencias específicas para mejorar el desempeño y el crecimiento profesional de una persona. De igual manera, el objetivo principal de esta es mejorar la efectividad, la productividad y el rendimiento de los individuos en su ámbito laboral, permitiéndoles así enfrentar los diferentes desafíos de sus roles.

**Habilidades:** Son aquellas capacidades y destrezas que adquiere una persona, y le permiten desempeñar las diversas tareas específicas de manera efectiva y competente. Estas son clave para el crecimiento y el éxito profesional, ya que permiten a las personas adaptarse a los cambios, resolver problemas, trabajar en equipo y alcanzar metas específicas.

**Productividad:** Se refiere a la medida de eficiencia y rendimiento con la que se utilizan los recursos disponibles para el desarrollo de actividades y maximización de producción. Esta conduce a beneficios económicos, como reducción de costos, aumento de la rentabilidad y mejora de la calidad y satisfacción de los clientes internos y externos.

**Innovación:** Hace referencia al proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en la Corporación.

**Estimulación laboral:** Es aquella que permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales tanto el trabajador como para la corporación.

**Competitividad:** Capacidad para aprovechar recursos y capacidades de manera eficiente y efectiva, permitiendo la diferenciación en el mercado. La mejora de este, requiere el desarrollo de habilidades, conocimientos, tecnologías y políticas adecuadas que impulsen la eficiencia y la innovación.

**Retención de personal:** Capacidad de una empresa para mantener a sus empleados en la organización durante un periodo prolongado de tiempo. Esta evita la pérdida de talento, reduce los costos asociados a la contratación y capacitación de los nuevos empleados, y mantener la continuidad y estabilidad en el funcionamiento de la organización.

**Talento clave:** Es aquel trabajador cuyo especial talento demuestra potencial para ejercer sus funciones dentro de la Corporación o diferentes aportes que son importantes para el desarrollo de la misma.

**Talento humano:** Son el conjunto de trabajadores que hacen parte de la Corporación, y brindan aportes humanos, tales como innovación, ideas, gestión y cualquier otra actividad relacionada a la capacidad humana.

#### **7. DESARROLLO**

##### **7.1. IDENTIFICACIÓN DE TALENTOS CLAVE**

Para poder desarrollar efectivamente la presente política y sus lineamientos, es importante contar con claridad sobre quién va a ser el "benefactor" de las acciones, actividades o tareas aquí expuestas. Siendo así, es importante definir los criterios principales para poder identificar aquellas personas que van a ser objeto de retención debido a su conocimiento, potencial o talento en una o varias áreas que aportan o pueden aportar en un futuro al desarrollo de la Corporación.

### **7. 1. 1. Tipos de talento.**

. Talentos Evidentes. Son aquellos trabajadores que demuestran aptitudes especiales frente al objeto de su contrato, ya sea en la Corporación u otra Entidad que ha reconocido su talento con anterioridad.

. Talento estratégico. Es aquel talento que, por sus capacidades, conocimientos, experiencia y entrenamiento, ya ha sido reconocido e incluido en los diferentes planes de capacitación y/o entrenamiento y deberá estudiarse su retención de forma estratégica, gestionando su permanencia y conocimiento.

Estos talentos podrán encontrarse en personal misional y administrativo, teniendo para cada caso específico diferentes tipos de estimulación y seguimiento, los cuales deberán ser establecidos en el Programa Institucional de Capacitación.

. Talentos Potenciales. Son aquellos trabajadores que demuestran capacidades de aprendizaje y aptitudes de desarrollo constante y que, con los estímulos apropiados podría generar beneficios en recursos humanos para la Corporación.

. Talentos Ocultos. Son aquellos trabajadores que cuentan con amplias capacidades, ideas innovadoras y aptitudes especiales que desconocen, pero que, con el correcto estudio de capacidades y conocimientos podrían desarrollar tareas diferentes a las ya establecidas de mejor manera.

### **7. 1. 2. Métodos de identificación del talento.**

Deberán establecerse diferentes mecanismos para la identificación de talentos y el tipo de talento con el fin de asegurar la correcta gestión y retención del mismo.

. Conocer a los talentos clave es importante para su identificación, de modo que deberá delegarse a los directores y coordinadores el acercamiento a cada uno de sus trabajadores con el fin de realizar el correspondiente reporte ante la identificación de posibles talentos.

. Deberá evaluarse el rendimiento de los trabajadores periódicamente para conocer su desempeño laboral y logros dentro de su puesto de trabajo, proyecto o equipo.

. Se establecerán diferentes pruebas y evaluaciones de habilidades relacionadas al puesto de trabajo, así como también de diferentes aspectos relacionadas a la corporación con el fin de identificar posibles habilidades en diferentes campos del área.

. Se realizarán entrevistas estructurales frente a los posibles talentos, aspirantes y/o trabajadores con el fin de identificar sus talentos, aspiraciones y actitudes que se enfoquen en sus habilidades blandas.

. Ante la identificación de posibles talentos deberán buscarse referencias y recomendaciones frente a sus compañeros, equipo de trabajo y demás colaboradores que hayan tenido interacción laboral y profesional con la persona.

. La acción de retener deberá ir dirigida a la persona que labora más no al cargo, de modo que deberá existir una personalización del cargo.

### **7. 1. 3. Posibles criterios para definir talentos clave.**

. El trabajador cuenta con conocimiento específico del área de trabajo.

. Muy buen desempeño laboral

. Ideas innovadoras en políticas, procedimientos, programas, etc.

. Potencial en su desarrollo laboral

. Recomendación y/o reporte de posible talento del jefe directo, compañeros de trabajo o el área responsable de ejecutar la presente política.

. Capacidad especial para el aprendizaje y desarrollo de nuevas ideas.

. Aptitudes de liderazgo, creatividad, eficiencia, efectividad y constante desarrollo profesional.

. Reconocimiento como talento estratégico.

### **7. 1. 4. Comité de identificación del talento.**

Se creará un comité para la identificación del talento, por el cual se llevará a cabo la revisión, identificación y evaluación de los posibles talentos clave en pro de desarrollar el plan más ideal de gestión del talento, para su fortalecimiento, retención y desarrollo.

### **7. 1. 5. Matriz revisión del talento**

	Rendimiento bajo 0 - 2	Rendimiento medio 2.1 - 3.9	Rendimiento alto 4 - 5
Potencial alto 4-5	Investigar motivos del bajo desempeño y ofrecer nuevas tareas, posibilidad de talento oculto	Posible talento potencial, evaluar desarrollo por medio de entrenamientos y estimular su retención	Talento evidente o estratégico que requiere estímulos para su retención y gestión del conocimiento
Potencial medio 2.1 - 3.9	Investigar motivos de bajo desempeño y estimular su mejora	Cumple con su rol actual, puede ser estimulado para desarrollar una mejora en su rendimiento	Valioso para su rol actual, estimular retención y gestión del conocimiento.
Potencial bajo 0 - 2	Reconsiderar aportes a la corporación	Estimular motivaciones con el fin de mejorar su desempeño	Valioso para el desarrollo de talentos clave, aplicar gestión del conocimiento

## 7.2. PLAN DE FORTALECIMIENTO Y RETENCIÓN.

Para la correcta implementación de la presente política, se requiere diseñar e implementar estrategias de retención, estimulación y fortalecimiento, y reconocimiento del talento, con el fin de asegurar que los trabajadores claves estén adecuadamente remunerados, reconocidos, estimulados y con un correcto desarrollo de oportunidades, crecimiento y motivación.

Siendo así, el principal enfoque de la Corporación frente a la retención de personal, será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo. La corporación tendrá que desarrollar y aplicar un correcto manejo de la información sobre el talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo.

Logrando así, el estímulo del entusiasmo, la lealtad, la competitividad, la permanencia, el crecimiento y la innovación tanto en sus trabajadores como en la Corporación en sí misma, a través de diferentes programas y planes de incentivos, beneficios, entrenamiento, educación, flexibilidad, la gestión y transferencia del conocimiento que se darán entorno a la presente política.

### 7.2.1. A través del tiempo.

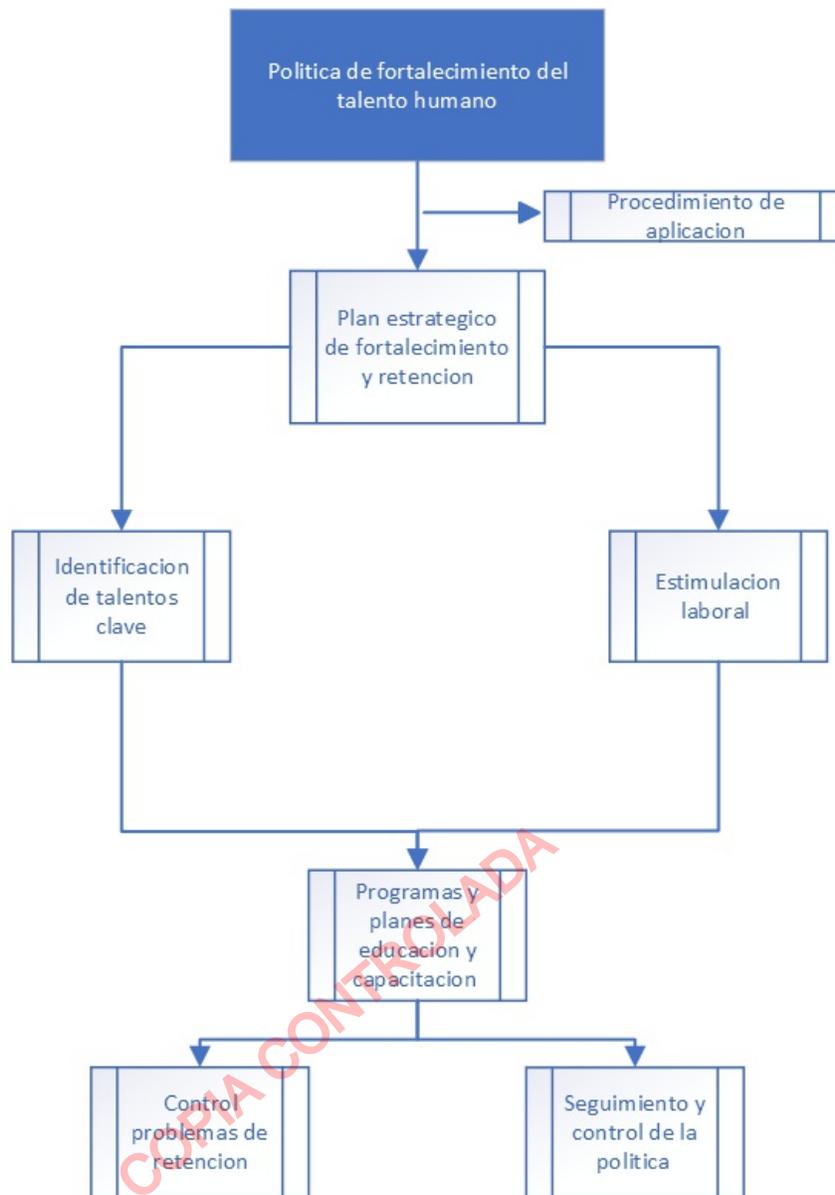
**Corto plazo:** Modificar y actualizar los procedimientos, programas y planes necesarios para implementar correctamente la presente política en las diferentes áreas de la corporación; concientizando, capacitando y asegurando la correcta gestión de posibles talentos, esto implica la necesidad de conocer los procesos y necesidades propias del negocio y saber a partir de las prácticas realizadas cómo impacta los objetivos organizacionales y así implementar y socializar las estrategias y procedimientos para la identificación de talentos.

**Mediano plazo:** Generar una correcta gerencia del Talento Humano como puente de comunicación entre la organización y los trabajadores con una correcta estrategia organizacional, con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas, empezando de forma constante con la aplicación de la política de retención de personal y los diferentes planes y programas que hacen parte del mismo.

**Largo plazo:** Lograr atraer, mantener y retener personal con capacidades excepcionales que aporten un desarrollo continuo a la corporación a partir de una política de retención y manejo del talento humano 100% desarrollado, logrando así competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo.

Con una planeación y estrategia enfocada al manejo y retención de talentos claves que deseen el avance operacional, administrativo y comercial con un sentimiento de apropiación a la entidad, reconociendo y protegiendo la visión y misión de la corporación.

### 7.2.2. Diagrama organizacional.



### 7. 2. 3. Controles para detección de problemas con la retención.

Es importante mantener un control constante sobre la aplicación del plan de retención y fortalecimiento y los problemas relacionados al mismo, por ende, es necesario desarrollar diferentes controles de detección de problemas y lograr corregirlos.

#### 7. 2. 3. 1.Clima laboral.

Es importante establecer un programa de identificación de problemas en el clima laboral de cada dependencia, esto, con el fin de poder corregir el clima organizacional de la Entidad y lograr mejorar y mantener el correcto rendimiento de cada uno de los trabajadores.

Lo anterior realizando un estudio de clima laboral periódicamente con los trabajadores.

#### 7. 2. 3. 2.Estudio del perfil.

Es importante conocer las necesidades específicas de cada uno de los talentos clave, con el fin de reconocer las oportunidades de mejora frente a los posibles estímulos para la retención del personal, siendo así, deberá realizarse un estudio del mercado frente al cargo, para identificar diferencias salariales, incentivos que motiven el abandono del trabajador, o cualquier otro tipo de estímulo económico o no económico que logre el interés del trabajador.

#### 7. 2. 3. 3.Reportes de área.

Teniendo en cuenta que los directores, coordinadores y jefes de área son los directamente relacionados con los talentos identificados como claves, serán estos los encargados de realizar un reporte con el personal que consideran importante retener en la corporación, las acciones que han tomado para generar estímulos laborales y recomendaciones para su permanencia.

#### 7. 2. 3. 4.Identificación de posible abandono.

Es importante poder identificar cuando se dé la posibilidad que alguno de los trabajadores o talentos claves quiera abandonar la Corporación, bajo algunos posibles criterios:

- . Disminución de la productividad

- . Apatía y falta de colaboración
- . Retrasos y ausencias
- . Falta de compromiso a largo plazo.
- . Inconformidad con las condiciones de trabajo, desarrollo de la empresa, etc.

#### 7. 2. 4. Planeación.

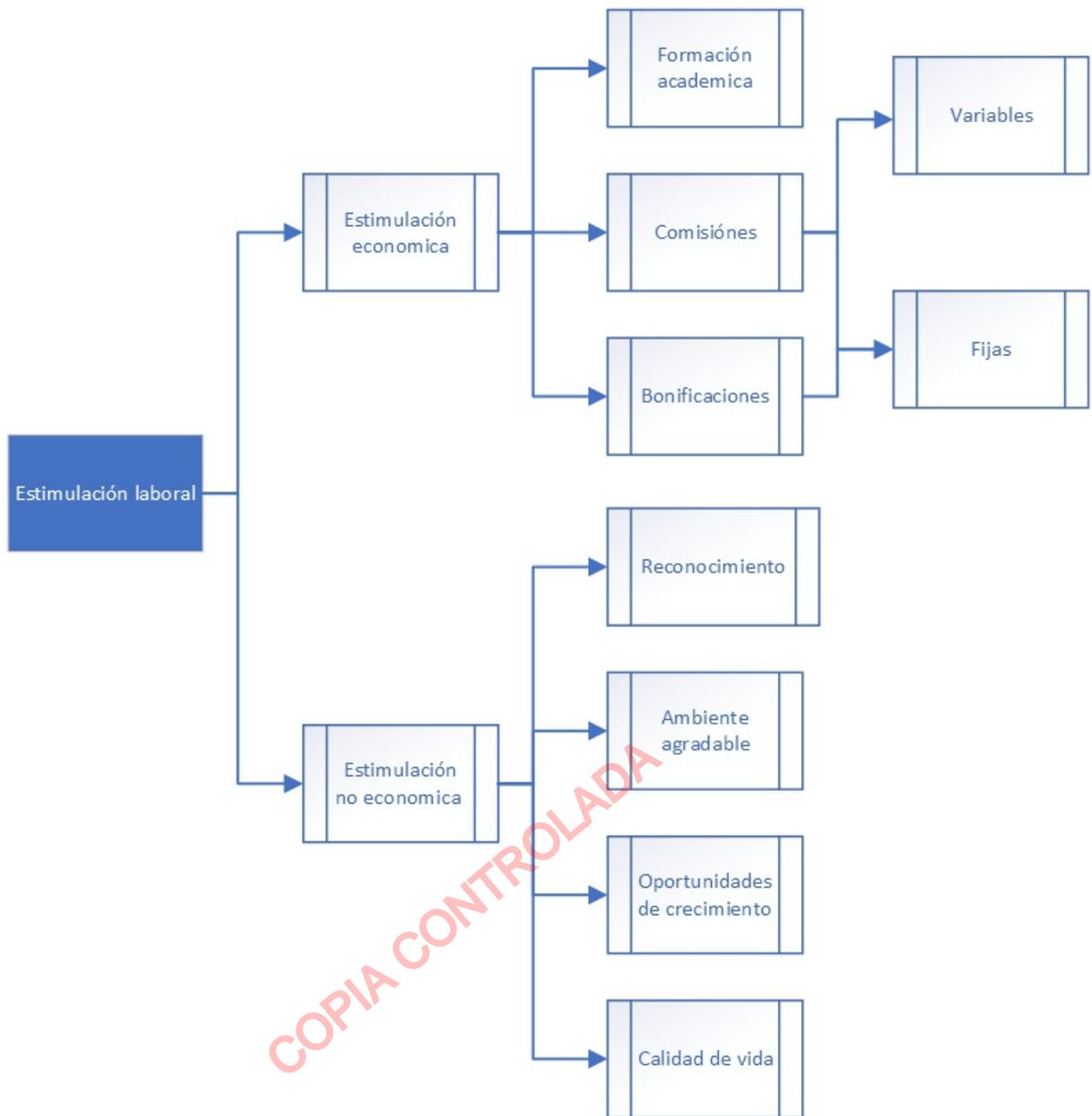
ENTREGABLE	ACTIVIDADES
<p style="text-align: center;"><b>PLAN DESARROLLADO AL 100%</b></p>	Actualizar y publicar la política de fortalecimiento del talento humano.
	Socializar y capacitar a los directivos y coordinadores sobre la política y el plan estratégico.
	Actualizar y revisar las actividades del programa de Bienestar e Incentivos para su transformación al plan de estimulación laboral.
	Efectuar seguimiento y monitoreo de las actividades del programa de estimulación laboral.
	Efectuar seguimiento y monitoreo de las actividades del Plan Institucional de Capacitación.
	Establecer procedimiento de identificación de talentos claves.
	Capacitar y socializar directivos y coordinadores sobre la identificación de talentos clave.
	Socializar y capacitar controles para identificación de problemas con la retención y estímulo de talentos clave
	Realizar seguimiento y control sobre la identificación de problemas con la retención y estímulo de talentos clave
	Realizar reporte semestral sobre el manejo, identificación y retención de personal clave.

#### 7.3. Plan de estímulos laborales.

El fortalecimiento y retención de los empleados puede suponer una ganancia de competitividad y productividad en comparación con las empresas que presentan altos niveles de rotación de personal. Siendo así, para lograr los objetivos de la presente política es necesario establecer un plan de estímulos laborales que logre atraer, aumentar y retener talento humano con aptitudes excepcionales.

##### 7. 3. 1. Clasificación del estímulo.

COPIA CONTROLADA



### 7. 3. 2. Estímulos no económicos.

. Reconocimiento: Generar confianza y seguridad propia y del puesto de trabajo al personal clave con diferentes métodos de reconociendo, por ejemplo:

Formal. Por medio de diplomas, certificaciones, trofeos, premios, carteles, otorgar responsabilidades de dirección etc.

Informal. Correos de felicitaciones, palabras motivadoras, incentivos verbales, acompañamiento de ideas, etc.

Tareas desafiantes. Las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, enriquecimiento del cargo y retos del trabajo, son elementos presentes en esta estrategia.

La idea es buscar que el empleado siempre tenga algo adicional en qué aportar y hacerlo sentir que genera valor agregado en lo que hace.

. Ambiente agradable: De esta estrategia hacen parte el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, así como hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una "familia".

Sentido de pertenencia. Desarrollar una personalización del cargo, con el fin de que el trabajador se identifique con su trabajo y con la empresa; se pretende generar en él lealtad y adhesión hacia la organización.

Integración familiar. La empresa promueve actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas a estas, así como vacaciones recreativas.

. Oportunidad de crecimiento. Generar expectativas de desarrollo profesional y crecimiento personal y colectivo dentro de la corporación mediante la innovación y participación del desarrollo de la misma.

Plan de desarrollo profesional. Generar un plan acorde al talento reconocido para conseguir un constante desarrollo personal y laboral en el trabajador, permitiendo su aporte en mayor medida a la Corporación, logrando un constante crecimiento del trabajador dentro de la Entidad y de

la Entidad misma.

Incentivos de permanencia. Establecer diferentes premios, reconocimientos, capacitaciones y oportunidades al trabajador en agradecimiento a su permanencia en la Corporación.

. Calidad de vida: Generar una flexibilidad laboral que permita un equilibrio al trabajador entre su vida personal y laboral, incentivando su permanencia

Rotación de horarios. Desarrollar la posibilidad de que el trabajador adecue sus horarios de acuerdo a su actividad laboral sin perjudicar su rendimiento.

Permisos. Desarrollar una flexibilidad de permisos ideal para el manejo de diligencias personales, días especiales para el funcionario, compromisos personales y demás gestiones del trabajador, siempre y cuando no afecten sus compromisos laborales.

Virtualidad. Desarrollar políticas, planes y direccionamientos que permitan la flexibilidad del uso de la virtualidad en el trabajador. Es decir, que este, tenga la posibilidad de llevar a cabo actividades de su puesto de trabajo sin que sea necesario el desplazamiento hasta el mismo.

El desarrollo de esta oportunidad de mejora en la calidad de vida del trabajador clave puede darse por medio de días específicos, rotación de dependencias y/o trabajadores de la misma dependencia, en días seleccionados o acuerdo entre dependencias.

### 7. 3. 3. Estímulos económicos.

Formación. Como parte de esta estrategia está el acceso a los planes de formación y capacitación, el entrenamiento específico continuo, el desarrollo de competencias y becas de estudio.

El personal al que se requiera estimular por medio de oportunidades académicas, previamente debió ser identificado como talento potencial y/o evidente de acuerdo a la presente política. Las condiciones del respectivo tratamiento serán según lo establecido en Programa Institucional de Capacitación

Bonificaciones anuales por productividad. Con este estímulo se busca una mayor capacidad de consecución de clientes y negocios nuevos, se busca implementar un plan de bonificaciones para quienes aportan fuera de las ventas, buscando que, de la mano de los nuevos negocios, se genere una mayor eficiencia y efectividad mediante el mejor talento humano.

Comisiones de ventas. Con este estímulo económico se busca, no solo se logre motivar e incentivar la búsqueda de nuevos negocios y clientes, si no que genere también una mayor competencia en el mercado frente al talento humano.

## 8. POLITICA

Para la Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. - CIAC S.A., es importante mantenerse en el mercado por lo que requiere de una fuerza de trabajo idónea en el marco del desarrollo y la motivación que permita no solo atraer a los mejores trabajadores, sino que además se logre estimularlos y retenerlos, implementando en la presente política, sólidas propuestas de estímulos y planes que agreguen valor a la gestión del recurso más importante de toda organización, sus talento humano.

## 9. FORMATOS

## 10. CONTROL DE CAMBIOS

REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE	FECHA
----------	------------------------	-------------	-------

## 11. CONTROL DE EMISIÓN

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
<b>Nombre:</b> Edgar Felipe Parra Garcia <b>Cargo:</b> Asesor Jurídico <b>Fecha:</b> 01/Nov/2023	<b>Nombre:</b> Luisa Sabas <b>Cargo:</b> Directora Jurídica <b>Fecha:</b> 09/Nov/2023  <b>Nombre:</b> Edna Rocío Sánchez Morales <b>Cargo:</b> Coordinadora Grupo de Gestión del Talento Humano <b>Fecha:</b> 06/Dic/2023	<b>Nombre:</b> MY (R) Rafael Velásquez <b>Cargo:</b> Jefe Oficina de Planeación, Innovación y Desarrollo <b>Fecha:</b> 07/Dic/2023

COPIA CONTROLADA