



MBA ENFÁSIS EN GERENCIA ESTRATÉGICA
MAESTRÍA PROFESIONAL
OPCIÓN DE TITULACIÓN: PASANTÍA DE EXTENSIÓN OCUPACIONAL PROFESIONAL

INFORME FINAL DE LA PASANTÍA DE EXTENSIÓN OCUPACIONAL PROFESIONAL
DESARROLLO DE POLÍTICAS Y EVALUACIONES INTERNAS PARA DIVISIÓN
CONTROL EN GRUPO VALOR

Tutor Industrial: Julia Soto

Estudiante: Emmaly Camejo

Pasaporte: 062836137

Cohorte: 01-2016

Aprobado por el Tutor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Julia Soto', is written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive.

Panamá 01 de Febrero del 2017

CONTENIDO

Descripción De La Empresa	1
Descripción E Importancia Del Trabajo Realizado	2
Actividades Desarrolladas	3
Conclusiones	8
Recomendaciones	10
Referencias Bibliográficas	12
Anexos	13

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Grupo Valor es una empresa líder en consultoría estratégica y financiera con operaciones en la república de Panamá y parte de Centro América y Sur América. Comienza sus operaciones en el año 2000 con su primera división Capital Advisory, la cual perseguía prestar el mejor servicio de consultoría empresarial específicamente en el ramo financiero, con el fin de crear importantes retornos en la inversión y contribuir al desarrollo de sus clientes en el competitivo mercado actual. Con el paso de los años se fueron creando nuevas divisiones de apoyo para brindar servicios multifacéticos en base a las necesidades presentadas. Su oferta es integral y práctica, ofreciendo la implementación de soluciones que generan VALOR en todos sus proyectos, abarcando sectores económicos diversos desde el industrial, hasta el turístico, comercial y tecnológico.

Grupo Valor se encarga de la creación e implementación de soluciones personalizadas de asesoría, consultoría y outsourcing, generando resultados extraordinarios que impactan la competitividad de todos sus clientes, prestando consultoría en todos los aspectos del proceso organizacional productivo, a través de sus 6 divisiones: Capital Advisory, Consulting, Conecta, Technology, Development y Control. Así mismo involucra en su gestión profesionales de diversas áreas (finanzas, marketing, informática, arquitectura e ingeniería) para lograr soluciones diferenciadoras basadas en la experiencia de su gente.

A continuación se describe la filosofía organizacional de la empresa Grupo Valor:

Misión: Creamos e implementamos soluciones personalizadas de asesoría, consultoría y outsourcing, generando resultados extraordinarios que impactan la competitividad de nuestros clientes.

Visión: Ser reconocidos como la firma Boutique más prestigiosa en la región, que implementa servicios innovadores con resultados sostenibles.

DESCRIPCIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO REALIZADO

Grupo Valor es una empresa líder en consultoría estratégica y financiera. Esta empresa, se encuentra conformada por seis divisiones previamente mencionadas: Consulting, Capital Advisory, Conecta, Technology, Development y Control. Actualmente sus políticas y evaluaciones se encontraban enfocadas en una de sus divisiones, La de Control, es por ello que surgió la necesidad de ampliar, desarrollar y establecer los parámetros y lineamientos para el personal, con el fin de optimizar su gestión y con ello prestar un mejor servicio a su clientela así como asegurar resultados efectivos y sostenibles en el tiempo.

La división Valor Control, se encarga de la gestión de proyectos, orientados a optimizar todos los recursos de una obra de construcción (tiempo, materiales y recursos financieros) gracias una efectiva administración. Se encarga de dar un enfoque de seguimiento continuo, mejorar la rentabilidad, eliminar tiempos muertos, controlar costos y mejorar la productividad de ejecución en una obra. Todo esto a través de la elaboración de una secuencia de trabajo eficiente, que garantice la sostenibilidad de la obra, basado en un método de cuatro pasos: Planear, Asignar, Evaluar y Comunicar.

Es por estas razones que el aporte realizado a esta división es de importante significación, ya que contribuye al mantenimiento en la calidad de sus procesos y consultorías; era necesaria la mejora de esta división para que el servicio a sus clientes tuviera mayor valor y resultados, es por ello el empeño de revisar, evaluar y proponer estrategias de mejora continua a la división de Valor Control.

Es importante además, destacar que desde la fundación de esta empresa, las divisiones de Development y Valor son las más nuevas, comenzando operaciones en el 2011, por lo que es imprescindible su consolidación al mantener una actitud de supervisión y optimización.

El objetivo principal fue la elaboración y establecimiento de lineamientos estratégicos a todo el personal de la división Valor Control, para promover la mejora en los procesos internos, así como también incrementar los niveles de productividad, eficiencia y eficacia de gestión de todos los consultores, gerentes, directores y socios que laboran en este departamento.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Las actividades establecidas por el tutor industrial a desarrollar dentro del proceso de elaboración de las políticas y evaluaciones internas de la División Control dentro de Grupo Valor fueron secuenciadas en las siguientes etapas:

- **Determinación del estatus actual de las políticas y evaluaciones internas manejadas en Grupo Valor:**

De manera inicial se validaron las políticas manejadas actualmente en cada una de las divisiones por las que se encuentra conformado el Grupo Valor. En esta etapa se pudo observar la falta de las políticas según los lineamientos y parámetros necesarios para la División Control. Tendiendo como resultado para esta etapa la carencia de un manual que establezca las políticas a ser manejadas por este departamento.

- **Evaluación de las políticas y lineamientos manejados actualmente por Grupo Valor:**

Una vez determinado el estatus actual de las políticas manejadas por Grupo Valor en sus divisiones, se procedió con la evaluación de estas en general de forma tal que sirvieran como base para la elaboración del manual de lineamientos y parámetros para la División Control.

Obtenida toda la información necesaria para la elaboración del Manual de Políticas para la División Control se estructuró de la siguiente forma:

<p>Política Metodológica</p>	<p>Se establecieron las responsabilidades referentes a la metodología utilizada por la División Control según gerentes y directores, se determinaron lineamientos para lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidades del jefe de proyecto ➤ Orientación y Evaluación del consultor.
<p>Política de Remuneración</p>	<p>Se Crearon las estructuras organizaciones y formas de pagos dentro de la División Control según sea el cargo</p>

	<p>asignado. Los lineamientos diseñados en base a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura organizacional y formas de pago ➤ Bonos ➤ Beneficios para colaboradores ➤ Evaluaciones incrementos y sistema de retroalimentación ➤ Reposición de gastos ➤ Despido y terminación de la relación laboral
<p>Política de Vestimenta</p>	<p>Se establecieron las normas de apariencia personal (hombres y mujeres) para el desarrollo de sus actividades dentro de la División Valor Control.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Higiene ➤ Accesorios ➤ Vestimenta Aceptada y no aceptada ➤ Implementos de Seguridad
<p>Política de Movilidad</p>	<p>Se introdujeron normas referentes a la legalización del personal según el país donde vaya a desarrollar sus actividades, así como también los alojamientos y viajes de rotación según sea el caso para los diferentes cargos. Se describen asuntos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visas ➤ Alojamiento y apartamentos ➤ Transporte y Reservación de vuelos
<p>Política de Asignación de Recursos a Proyectos</p>	<p>Se establecieron los procesos y lineamientos a seguir por los directores de la División Valor Control para la asignación y distribución de los recursos en los proyectos manejados. Se describe lo siguiente:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Priorización de proyectos ➤ Responsabilidades del gerente de talento con los consultores ➤ Cambios en los requerimientos del proyecto ➤ Intercambio de consultores
<p>Política de Maternidad</p>	<p>Se estipularon los procesos a seguir bien sea el caso de maternidad o paternidad, además de los beneficios brindados por Grupo Valor a sus consultores. Se basó en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Licencias, solicitud y pagos ➤ Incapacidad medica ➤ Beneficios ➤ Licencia de paternidad
<p>Política Administración Responsables de Recursos Asignados por el cliente</p>	<p>Se establecieron parámetros para los recursos asignado sea mobiliario o vehículo a la División de Valor Control por el cliente dentro del proyecto asignado. Las políticas diseñadas están relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso de mobiliario y equipo ➤ Uso de vehículos

- **Presentación propuesta de ajuste de políticas y evaluaciones según necesidad de la división Control en Grupo Valor.**

Luego de haber establecido los parámetros y lineamientos según la necesidad que se generó en la División de Valor Control, fue presentado al Director del departamento cada una de las políticas determinadas para este con base a las actividades y los proyectos manejados por Directores, Gerentes y Consultores. En esta etapa se validó la propuesta y se realizaron los ajustes realizados por el Director del departamento, para realizar una segunda revisión y ser presentadas a la Junta Directiva de Grupo Valor.

- **Aprobación por parte de Grupo Valor de propuesta de políticas correspondientes a la División Control de Grupo Valor.**

Luego de haber realizado los ajustes indicados por el Director de la División Valor Control, fue convocada a la Junta Directiva para la presentación de este manual de políticas establecido con la finalidad de obtener la aprobación para la implementación de las mismas dentro del Departamento. Se obtuvo la aprobación por parte de la Junta Directiva de Grupo Valor y se procedió a establecer los planes de acción para la divulgación de este manual a todo el equipo que conforma esta División (Consultores, Gerentes y Directores).

- **Implementación de políticas y evaluaciones presentadas y aprobadas por la Junta Directiva en la División Control de Grupo Valor.**

En esta etapa del proyecto establecido para el desarrollo de la pasantía profesional se establecieron los planes de acción para dar a conocer el Manual de Políticas establecido para la División Valor Control. Se inició con la capacitación de Directores y Gerentes los cuales bajarían a información a los consultores que estaban bajo mando en ese momento. Este proceso de divulgación se culminó con éxito y los parámetros y lineamientos entraron en vigencia a partir del 01 de Enero del año 2017.

CONCLUSIONES

Durante la consecución de este proceso de pasantías, se establecieron objetivos en acuerdo con el tutor industrial y académico, que definitivamente fueron cumplidos a cabalidad y que permitieron palpar de forma real y práctica el ambiente laboral de una organización seria, así como el profesionalismo necesario para generar soluciones y mejoras en los procesos a partir de la experiencia propia y de la preparación académica en la maestría.

La intención era desarrollar actividades que conjugaran la teoría de los temas estudiados y cómo llevar estos conocimientos a la práctica de una manera eficaz y con resultados reales y sostenidos en el tiempo, lo cual contribuirá con la formación integral y de excelencia que se pretende obtener con la titulación.

El desarrollo de la pasantía constituyó un proceso mutuo de cooperación entre el pasante y la institución, en el que ambos obtuvieran beneficios a partir del diseño e implementación de lineamientos estratégicos para la optimización de los procesos en la división de control.

Grupo Valor es una empresa de consultoría y outsourcing pensada para brindar calidad a sus clientes con miras a que estos obtengan rendimientos importantes y sostenidos, teniendo como divisiones jóvenes la de Development y Control, las cuales surgen por la necesidad del mercado de soluciones de tipo inmobiliario y por el creciente mercado de las obras de construcción, tanto públicas como privadas, es por ello que grupo valor ha venido enfocando sus esfuerzos en fortalecer estas divisiones, para asegurar servicios integrales y con alto compromiso en su cumplimiento.

La división de Control se encarga de la supervisión de obras y de su sabia administración, encargada de supervisar recursos, asignarlos y distribuirlos, así como evaluar y comunicar resultados en miras de una constante retroalimentación. Sin embargo, dentro de los procesos de esta división existían debilidades que ameritaban un profundo análisis operativo que permitiera deslucidar causas y generar soluciones estratégicas y efectivas.

Es por ello que la primera etapa de este proyecto de pasantías se fundamentó en el diagnóstico interno de políticas llevadas a cabo por la división actualmente. A partir de allí se evaluó cada una de estas políticas para determinar en qué áreas existían debilidades y necesitaban una reforma preventiva. Como resultado se creó un manual de políticas que abarca los lineamientos para cada uno de los procesos de la división, entre ellos Políticas de metodología (procesos a seguir para la consecución de obras) remuneración (de acuerdo al cargo y responsabilidad del personal) vestimenta del personal, movilidad (ya que los proyectos se realizan en distintas localidades y países y requiere de logística), asignación y administración de los recursos para los proyectos (administración financiera y de personal, así como control de los mismos) y maternidad (en el caso de licencias para el personal).

Estos resultados fueron presentados al nivel estratégico de Grupo Valor, gerentes y supervisores del área para su aprobación y posterior implementación, siendo positivo el feedback y realizando ajustes según sus sugerencias, con el fin de lograr el máximo rendimiento en los procesos y por consiguiente de las obras. La idea principal fue proponer estrategias de acción que guíen los procesos a lo largo del tiempo y que sirvan como referencia en caso de duda ante la cadena de valor de la división.

RECOMENDACIONES

A la Empresa Grupo Valor

- ✓ Cultivar la apertura ante estudiantes de nivel pregrado y postgrado para procesos de pasantía, que permitan el contacto real en una organización y que le permita a esta obtener los conocimientos actualizados de sus pasantes para el beneficio y desarrollo mutuo.
- ✓ Implementar el manual de lineamientos estratégicos propuesto con miras a guiar los procesos internos de la división Control, así como su seguimiento, perfeccionamiento y actualización en el tiempo.
- ✓ Realizar este ejercicio de diagnóstico y propuesta en el resto de las divisiones, para asegurar el mejoramiento continuo de Grupo Valor en general y mantener el sello de calidad ante sus clientes.

A los Estudiantes de Unicyt:

- ✓ Buscar oportunidades de prácticas profesionales y pasantía, para tener un contacto real con la dinámica organizacional, que permita poner a prueba los conocimientos acumulados en los programas académicos.
- ✓ Mantener profesionalismo y mentalidad innovadora durante el proceso de pasantías, para realizar aportes valiosos a la organización y sacar provecho de la experiencia.

- ✓ Trabajar en sinergia con el tutor organizacional y académico con el fin de trabajar en proyectos que sean prioritarios para la organización con resultados favorables y necesarios.

A La Unicyt:

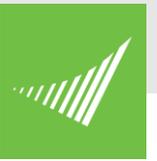
- ✓ Fomentar el programa de pasantías de extensión ocupacional profesional para obtención de la titulación, por ser una experiencia enriquecedora y practica a la vez.
- ✓ Crear alianzas estratégicas con distintas organizaciones del entorno para asegurar la inclusión de pasantes.
- ✓ Trabajar en conjunto con el profesorado y los estudiantes para asegurar soluciones de valor para las organizaciones del entorno y de esta forma afianzar su imagen académica.

REFERENCIAS BIBLIGRÁFICAS

- ✓ Grupo Valor (2017) Valor Control.
<https://www.valorca.com/ValorWeb/web/index.php?r=site%2Fcontrol>

ANEXOS

POLÍTICAS



OBJETIVO

Establecer los parámetros y lineamientos para El personal de Valor Control.

ALCANCE

Todos los consultores, gerentes, directores y socios de la división Valor Control.

DEFINICIONES

- **Perdiem:** Gastos otorgados con el propósito de brindar bienestar al consultor que deben ser legalizados a través de facturas.
- **Allowence:** es el monto que tiene por objetivo equilibrar el pago que se recibe en pesos colombianos. Es decir, que este sea al pago si este se recibiera en dólares.
- **More Work:** Continuidad y apertura de más proyectos con el mismo cliente.
- **Bono:** Prima otorgada por el cumplimiento de objetivos.
- **Licencia de maternidad:** período de tiempo que una nueva madre lleva fuera del trabajo después del nacimiento de su bebé.

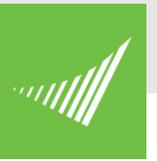
CONSIDERACIONES GENERALES

- El presente documento entra en vigencia para la operación de Valor Control, a partir del 01 del mes Diciembre de 2016.
- Las condiciones de remuneración rigen desde la fecha indicada, tanto para consultores existentes como aquellos que ingresan posteriores a la fecha.
- Los lineamientos descritos en el presente documento son de cumplimiento obligatorio. Cualquier modificación, alteración, complemento o eliminación de éste documento solo podrá realizarse con la aprobación del comité de socios de Grupo Valor.

- 1 / POLÍTICA METODOLOGICA
- 2 / POLÍTICA DE REMUNERACIÓN
 - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FORMA DE PAGOS
 - OTROS BONOS
 - BENEFICIOS PARA COLABORADORES
 - EVALUACIONES, INCREMENTOS Y SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN
 - REPOSICIÓN DE GASTOS
 - DESPIDOS Y TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL
- 3 / POLÍTICA DE VESTIMENTA
- 4 / POLÍTICA DE MOVILIDAD
- 5 / ACTUALIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ASIGNACIÓN DE PROYECTOS DEL INVENTARIO DE CONSULTORES
- 6 / POLÍTICA DE MATERNIDAD / EMBARAZO
- 7 / ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE DE RECURSOS ASIGNADOS POR EL CLIENTE

POLÍTICA

METODOLÓGICA



POLÍTICA METODOLÓGICA

- Es responsabilidad del gerente del proyecto capacitar al consultor de nuevo ingreso durante las primeras dos semanas en la estructura de Grupo Valor, información general y sus divisiones y finalmente la metodología de Valor Control.
- Es responsabilidad del gerente y/o director de proyecto capacitar al consultor sobre la estructura y funcionamiento del reporte diario, reporte semanal y plan semanal de acuerdo a cada etapa del proyecto.
- Es responsabilidad del gerente **y/o director** retroalimentar al consultor semanalmente.
- Es responsabilidad del gerente **y/o director** verificar el control de seguimiento, que este sea consecuente y congruente a la realidad del proyecto. En caso el cliente manifieste un descontento se realizará un llamado de atención al director y gerente de proyecto.
- Es responsabilidad del director establecer los objetivos por consultor cuantitativos y cualitativo durante la etapa de planificación y análisis del proyecto.

POLÍTICA

REMUNERACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FORMA DE PAGOS





ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FORMA DE PAGOS

La empresa busca contratar personal preferiblemente sin experiencia recién salidos de la carrera que tengan deseos de crecer profesionalmente y hacer una carrera en Valor.

Esta carrera se ha definido por una serie de cargos hasta la culminación como socio de la empresa. Para tal efecto se ha diseñado el siguiente sistema de remuneración:

CUADRO SALARIOS Y BONOS 2016

Cargo	Período de prueba	Posterior a prueba	Incrementos	Tope	% Comisión (Venta-GF)	Por Resultados 4 a 1	More Work
Consultor	Información Confidencial						
Gerente	Información Confidencial						
Director	Información Confidencial						
Socio Operativo	Información Confidencial						
Socio Comercial	Información Confidencial						

ESQUEMA CONSULTOR

A prueba (3 meses)

- Salario mensual base: Información Confidencial
- Perdiem: Información Confidencial

EVALUACIÓN: Evaluación de desempeño y evaluación de mejora continua.

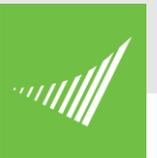
Posterior a prueba

- Salario mensual base: Información Confidencial
- Perdiem: Información Confidencial
- Rotación cada 12 semanas – boletos (caso solteros foráneos contratados en el extranjero) Salvo condiciones migratorias de cada país no permitan cumplir con este tiempo.
- Renta mensual (caso de foráneos) Información Confidencial.

Bono por More work: El gerente se hace acreedor de un bono, en caso de que el cliente aperture otra torre de control del proyecto asignado.

Nota: Aplica solo para proyectos sin gerentes.





CUADRO SALARIOS Y BONOS 2016

Cargo	Período de prueba	Posterior a prueba	Incrementos	Tope	% Comisión (Venta-GF)	Por Resultados 4 a 1	More Work
Consultor	Información Confidencial						
Gerente	Información Confidencial						
Director	Información Confidencial						
Socio Operativo	Información Confidencial						
Socio Comercial	Información Confidencial						

ESQUEMA GERENTE

A prueba (1 proyecto)

- Salario mensual base Gerente: Información Confidencial
- Perdiem: Información Confidencial

EVALUACIÓN: Cumplimiento del control gerencial y evaluación de desempeño.

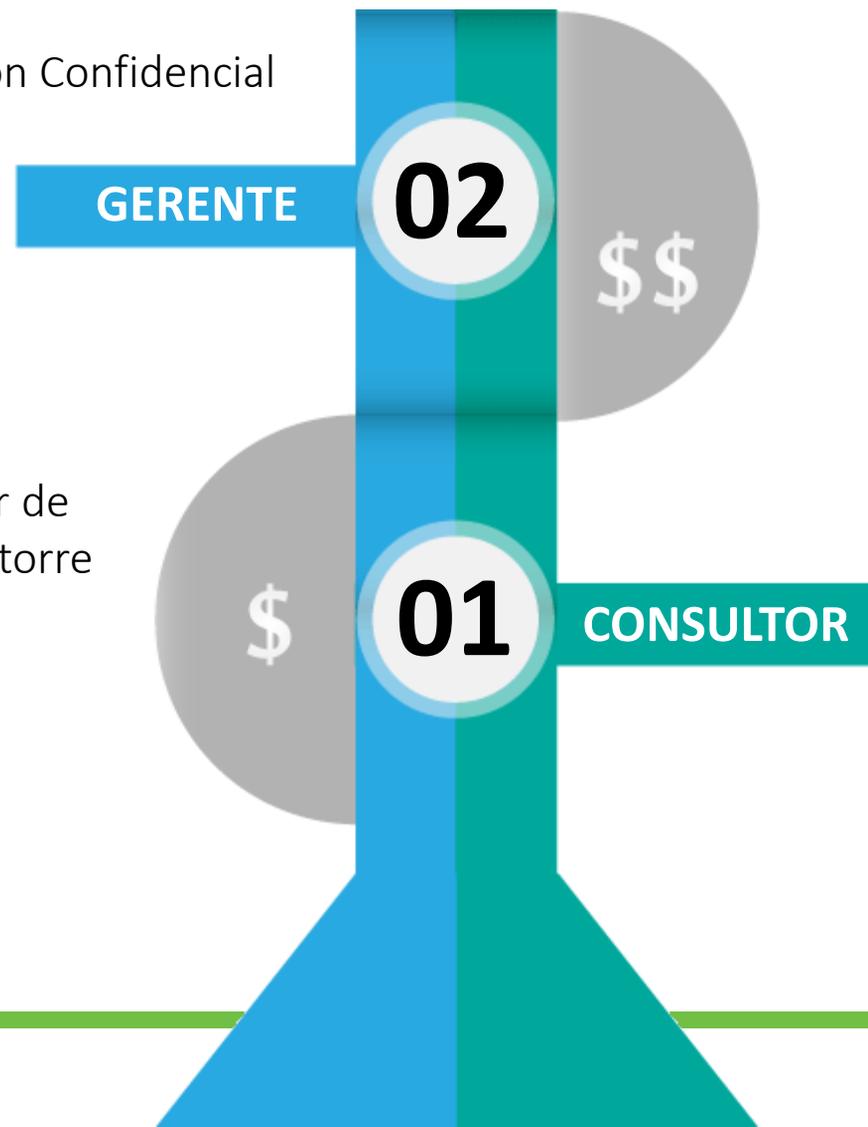
Posterior a prueba

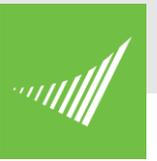
- Salario mensual base Gerente: Información Confidencial (Este incrementara progresivamente hasta llegar a Información Confidencial, de acuerdo a sus evaluaciones.)
- Perdiem: Información Confidencial mensuales + Tarifa de teléfono celular Información confidencial.
- Rotación cada 12 semanas – Boletos (caso solteros foráneos contratados en el extranjero) Salvo condiciones migratorias de cada país no permitan cumplir con este tiempo.
- Renta Mensual (caso de foráneos) Información Confidencial
- Succes Fee

%Comisión: El gerente y director se hace acreedor a la comisión que viene dada de la diferencia de las ventas y los gastos fijos calculados para el proyecto.

Bono por More work: El gerente se hace acreedor de un bono, en caso de que el cliente aperture otra torre de control del proyecto asignado.

Nota: Aplica solo para proyectos sin gerentes.





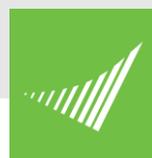
CÁLCULO Y PAGO DE SUCCES FEE

Para asegurar el enfoque a resultados por parte de los gerentes y directores, quienes ganan succes fee, se define el siguiente esquema:

- El pago del succes fee se hará de forma mensual una vez que el cliente haya cancelado su factura, es decir, el pago del succes fee depende del pago del cliente.
- Para calcular el monto a pagar como succes fee se toma como monto neto el 80% de la factura pagada por el cliente. El 20% restante de la factura pagada corresponde a los gastos administrativos de Grupo Valor.

Por ejemplo, si el cliente paga USD \$10,000 y el gerente o director comisiona el 1.5% el cálculo será el siguiente: $\text{USD } \$10,000 * 80\% * 1.5\%$

- El porcentaje mínimo que un gerente o director puede recibir es el 1.5%.
- El incremento de succes fee que el gerente o director obtenga será pagadero, bajo las siguientes condiciones:
 1. Apertura de proyecto con el mismo cliente (more work) y aprobación de evaluación.
 2. Por finalización del proyecto y aprobación de evaluación final.
- En caso no cumplir con esto deberá ser sometido a discusión del director, socio y RRHH.



CUADRO SALARIOS Y BONOS 2016

Cargo	Período de prueba	Posterior a prueba	Incrementos	Tope	% Comisión (Venta-GF)	Por Resultados 4 a 1	More Work
Consultor	Información Confidencial						
Gerente	Información Confidencial						
Director	Información Confidencial						
Socio Operativo	Información Confidencial						
Socio Comercial	Información Confidencial						

ESQUEMA DIRECTOR

A prueba (1 proyecto)

Salario mensual base Director: Información Confidencial

- Perdiem: Información Confidencial

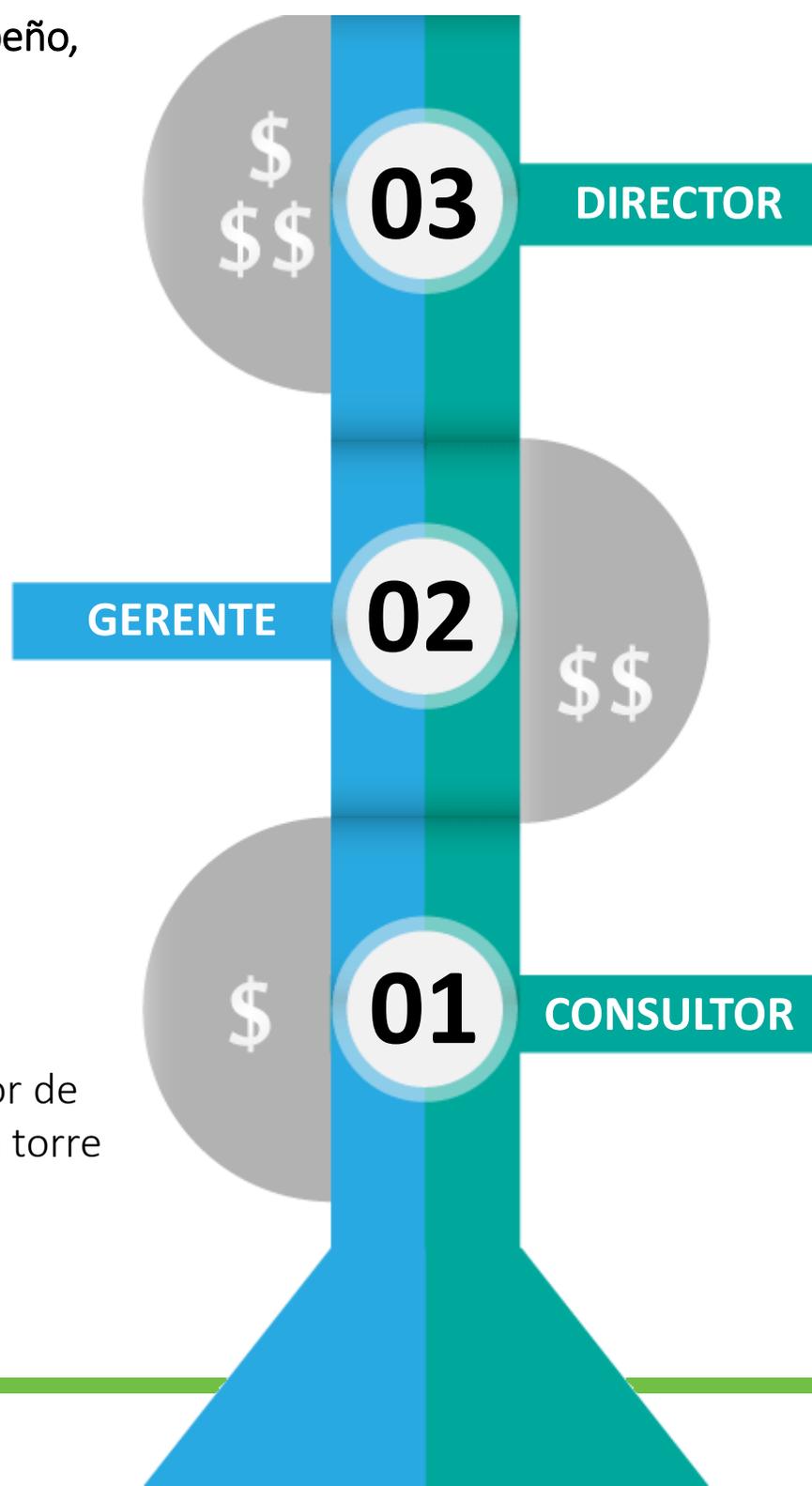
EVALUACIÓN: Evaluación de desempeño, capacitación y evaluación de mejora continua.

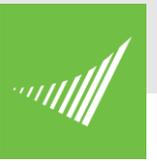
Posterior a prueba

- Salario mensual base Gerente: Información Confidencial (Este incrementara progresivamente hasta llegar a Información Confidencial)
- Perdiem: Información Confidencial mensuales + Tarifa de teléfono celular Información Confidencia.
- Rotación cada 12 semanas – Boletos (caso solteros foráneos contratados en el extranjero). Salvo condiciones migratorias de cada país no permitan cumplir con este tiempo.
- Renta Mensual (caso de foráneos Información Confidencial).
- Succes Fee

Bono por More work: El gerente se hace acreedor de un bono, en caso de que el cliente aperture otra torre de control del proyecto asignado.

Nota: Aplica solo para proyectos sin gerentes.





CUADRO SALARIOS Y BONOS 2016

Cargo	Período de prueba	Posterior a prueba	Incrementos	Tope	% Comisión (Venta-GF)	Por Resultados 4 a 1	More Work (más de \$100,000)
Consultor	Información Confidencial						
Gerente	Información Confidencial						
Director	Información Confidencial						
Socio Operativo	Información Confidencial						
Socio Comercial	Información Confidencial						

ESQUEMA SOCIO OPERATIVO

A prueba (10 meses)

Seguirá trabajando bajo las mismas condiciones que gozaba en el esquema de Director.

EVALUACIÓN: Facturación acumulada

Posterior a prueba

- Salario mensual base Socio: Información Confidencial.
- Tarifa de teléfono celular Información Confidencial
- 20% mensual sobre utilidades netas generadas (Este se incrementará a medida que la facturación acumulada incrementa)

% participación	20%	30%	40%	50%
Facturación acumulada	Arranque	Información Confidencial	Información Confidencial	Información Confidencial

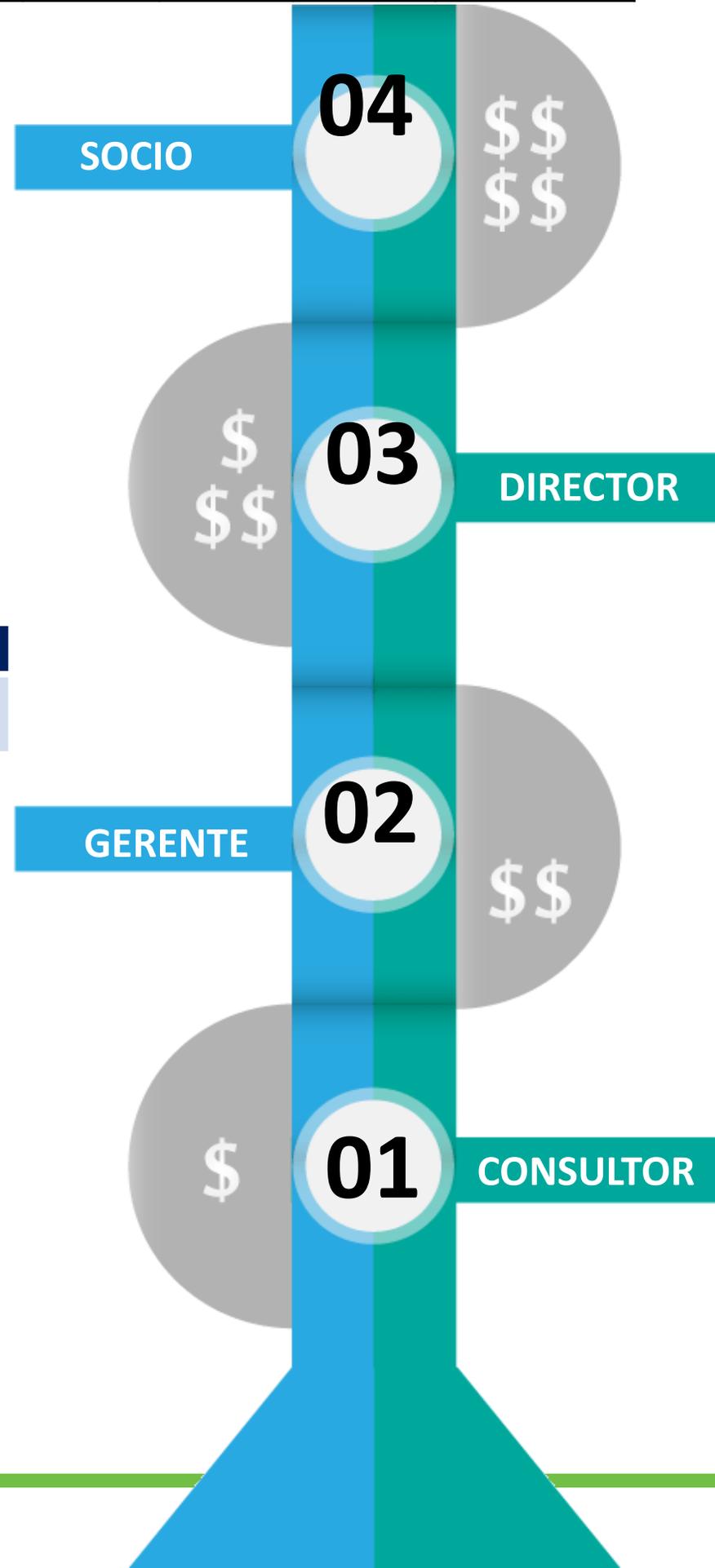
*Los incrementos en el porcentaje se darán a partir del promedio de facturación anual acumulada de los últimos 3 años.

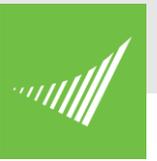
ESQUEMA SOCIO COMERCIAL

- 20% de participación de las utilidades anuales.

EVALUACIÓN: Cumplimiento mínimo de la cantidad de prospectos definida por el comité de socios.

Se realizara una revisión del cumplimiento de las condiciones pactadas cada 2 años para evaluar la continuidad de la relación.





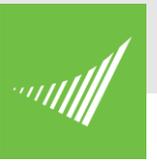
Consideraciones:

- La tarifa de teléfono celular será efectiva mediante el plan de servicios corporativo de la división a cargo. Solo en caso de no contar con un plan corporativo deberá otorgarse mediante pago en efectivo.
- Los bonos se pagan una vez se cobre la primera factura del More Work.
- Los bonos son efectivos si la evaluación de resultados es exitosa, si no pasa se anulan los bonos.
- Los bonos son proporcionales al tiempo de permanencia en el proyecto, si un consultor esta la mitad de tiempo recibirá el 50% del bono.
- Consultores en entrenamiento no aplican al bono.
- En el caso del consultor local (que esta en nómina) sus incrementos se darán vía per diem hasta llegar a Información Confidencial, vía salarios o vía bonos, de acuerdo a las leyes del país.
- Todo aumento deberá ser solicitado por el director del país a Desarrollo de Talento y Socio.
- Los ascensos No se darán en función a la antigüedad del consultor sino considerando los siguientes factores:

Evaluación de desempeño

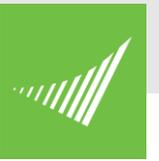
Experiencia (Número de proyectos)

Número de veces generado un More Work



PERDIEM

- Perdiem / Viáticos (locales) se aplican solamente en asignación de Diagnósticos y Proyectos. El Perdiem no aplica en rotaciones (porque se viaja a su casa donde no requieren viáticos) y Vacaciones (porque están en su casa y no requieren viáticos).
- El envío de perdiem deberá enviarse bajo el formato definido por Valor y en los primeros 5 días del mes al gerente de proyecto para que este a su vez envíe al departamento de contabilidad para gestionar su pago.
- El pago del perdiem se realizara la segunda semana del mes.
- La moneda oficial de pago del perdiem es USD \$ no importando el país donde se encuentre a excepción de Colombia quien deberá realizar el pago en pesos colombianos.
- La forma de pago oficial será a través de transferencia electrónica salvo exista previo acuerdo con el director de realizarse en efectivo por diferentes causas.
- En caso de que el consultor no labore el mes completo el pago del perdiem se realizara por la proporción equivalente a los días que estuvo en el proyecto.
- En caso de traslado del consultor de una asignación a otra, la dirección del país tiene bajo su responsabilidad realizar el pago del perdiem hasta el día en que el consultor se retire por concepto laboral. El perdiem será reconocido hasta un día antes de presentarse a su día laboral.
- Es responsabilidad de la dirección del país cubrir el costo de transporte o gastos por taxi del aeropuerto al lugar de estadía del consultor en el país de destino, tanto el ingreso como la salida. Este gasto deberá reportarse en el perdiem para su reintegro como gasto del proyecto de diagnostico.



ALLOWENCE

El Allowance es el monto que tiene por objetivo equilibrar el pago que se recibe en pesos colombianos. Es decir, que este sea igual al pago si este se recibiera en dólares.

Esta medida aplica únicamente a todo aquel recurso que sea contratado por medio de Valor Colombia. En caso en que el consultor sea asignado a un proyecto fuera de Colombia, el esquema de pago será el siguiente:

Salario: Pagado en Colombia en pesos colombianos.

Salud: Pagado por el país de la nueva asignatura.

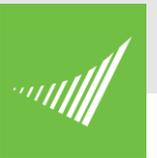
Perdiem: Pagado en el país de la nueva asignatura, ya sea en \$USD o en la moneda local manejada por el país de la asignatura. El monto será de acuerdo al puesto desempeñado.

Allowence: Se le pagará al consultor el Allowence como un monto fijo mensual y este será recalculado por la Dirección de Colombia cada tres meses de acuerdo a la TRM (tipo de cambio) del momento.

Ejemplo de cálculo de Allowence:

OTROS BONOS





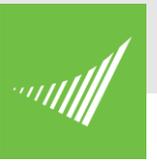
OTROS BONOS

Valor busca remunerar los resultados sobresalientes que los consultores, gerentes y directores obtengan en sus proyectos, es por eso que se definen los siguientes bonos pagaderos al finalizar cada proyecto siempre:

CUADRO SALARIOS Y BONOS 2016

Cargo	Período de prueba	Posterior a prueba	Incrementos	% Comisión (Venta-GF)		More Work (más de \$100,000)
Consultor	Información Confidencial					
Gerente	Información Confidencial					
Director	Información Confidencial					

- **Bono por More Work:** Los gerentes, consultores y directores que logren que su proyecto venda un More Work, serán acreedores, siempre y cuando el proyecto no cuente con un gerente, de un bono de la siguiente manera:
 - Consultor: Información Confidencial
 - Gerente: Información Confidencial
 - Director: Información Confidencial
 - El consultor, gerente o director que no apruebe su evaluación de resultados no podrá acceder a dicho bono.



VENTA CRUZADA

Grupo Valor promueve el trabajo en equipo y promoción de oportunidades para todas sus divisiones. Socios, Directores y Gerentes podrán ser acreedores de primas según la división que sea incluida en sus proyectos además de la propia:

	Conecta	Torre de Control	Capital	Consulting	Technology
COMISION X VENTA (USD)	Información Confidencial				

Es importante indicar que las comisiones no se descuentan directamente de ninguna facturación. Esta facturación deberá entrar pura, para efectos de control contable.

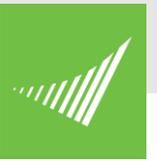
Las comisiones o bonos se pagan (una vez se haga efectivo el cobro de la primera factura) a final de mes y estas deberán ser previamente autorizadas por los socios respectivos de cada división.

CONSIDERACIONES:

- Cuando 2 o más divisiones estén en un mismo proyecto la JSA será el único canal de comunicación con el cliente. Es decir, cada división deberá presentar sus avances de forma obligatoria según sean programadas las juntas.
- En caso de existir la división Consulting en el desarrollo del proyecto esta será la responsable de consolidar la información. Esta se canalizará a través del Gerente del Proyecto.
- Caso contrario las divisiones deberán buscar canales de comunicación entre sí que les permita mantener alineación al momento de presentar al cliente.

BENEFICIOS PARA COLABORADORES





SEGURO DE GASTOS MÉDICOS

Todo consultor tiene derecho y debe exigir un seguro de gastos médicos privados o estatales en el país donde labore.

Para esto existen dos tipos de seguro:

- Seguro laboral permanente para asignaciones de larga estadía.
- Seguro de viajes para estancias cortas incluido en la compra del boleto aéreo una vez este sea comprado por la dirección en Panamá.

Para conocer el seguro en el que aplica comunicarse con el gerente de proyecto.

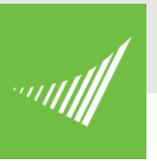
INCAPACIDADES Y PERMISOS

La validación de esta situación debe de hacerse a través de los avisos de incapacidad otorgados por personal médico y entregados y/o comunicados al jefe inmediato.

Todo el personal de la empresa tiene derecho a solicitar permisos por cualquiera de las siguientes razones:

- Muerte de un familiar cercano; esposa(o), hijos, padres y hermanos. Tendrá derecho de ausentarse una semana con goce de ingreso.
- Boda del consultor; una semana adicional a la tercera o cuarta, dependiendo del tiempo en la empresa, semana de vacaciones a la que tiene derecho por “Luna de Miel”.
- Nacimiento de un hijo: tres días hábiles padres, el caso de madres se esta haciendo la consulta con el corporativo.

El consultor descansa aquellos días de descanso obligatorio del país donde se encuentre, *siempre y cuando su área esté al día.*



VACACIONES

La empresa proporciona a todos los niveles de consultor, gerente y director cuatro semanas de vacaciones en el año, mismas que no son acumulables para años posteriores.

En el caso de Panamá y Republica Dominicana las semanas fijas son:

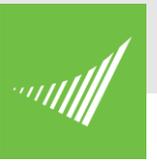
- Carnavales (1 semana)
- Fiestas Patrias (1 semana)
- Navidad (1 semana)
- Año nuevo (1 semana)

En el caso de Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Ecuador, Colombia y demás países las semanas fijas son:

- Carnaval (1 semana)
- Semana Santa (1 semana)
- Navidad (1 semana)
- Año nuevo (1 semana)

La cuarta semana se otorga solamente al haber cumplido un año de laborar en la empresa y queda a solicitud del consultor y sujeta a la aprobación de sus superiores inmediatos, dependiendo de la situación en la que se encuentre el proyecto donde participa o las funciones que se le hayan asignado. La cuarta semana también se puede tomar en partes agregando un día más a la rotación o bien tomando días por separado hasta usar los cinco días, siempre y cuando se le haya pedido permiso al director del proyecto.

Día Libre: Se otorgará día libre o fecha programada a todo colaborador por motivo de su cumpleaños. Este debe ser notificado con dos semanas de antelación a su jefe inmediato directo para no afectar el desarrollo del proyecto.



VACACIONES

La empresa proporciona a todos los colaboradores, cuatro semanas de vacaciones en el año, mismas que no son acumulables para años posteriores. Sin embargo, **Los socios** disponen de su tiempo, procurando dar ejemplo y tratar en la medida de lo posible apegarse a las vacaciones establecidas de manera colectiva, es decir:

En el caso de Panamá las semanas fijas son:

- Carnavales (1 semana)
- Fiestas Patrias (1 semana)
- Navidad (1 semana)
- Año nuevo (1 semana)

En el caso de Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Ecuador, Colombia y demás países las semanas fijas son:

- Semana Santa (1 semana)
- Navidad (1 semana)
- Año nuevo (1 semana)

En el caso de Republica Dominicana, las semanas fijas son:

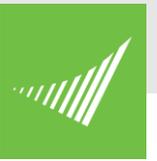
- Carnavales (1 semana)
- Fiestas Patrias (1 semana)
- Navidad (1 semana)
- Año nuevo (1 semana)

Los socios pueden tomar días o semanas adicionales a las que corresponden por ley, sin embargo estas serán descontadas de vacaciones y afectaran como a cualquier empleado la parte que corresponden por ley en salarios y gastos.

Por ultimo, los socios deben notificar todos sus días libres, ya sea por ley o cualquier otro permiso, deberán realizar el aviso con anticipación a RRHH y Administración para registre y se lleve control de sus vacaciones.

EVALUACIONES, INCREMENTOS Y SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN





EVALUACIONES E INCREMENTOS

CONSULTOR

Es derecho de cada Consultor recibir una evaluación objetiva e imparcial sobre su trabajo. Es responsabilidad de los Gerentes y Directores evaluar el desempeño de todo el personal bajo su cargo. La capacitación interna y auto instrucción, son las herramientas que consolidan la evolución del Consultor.

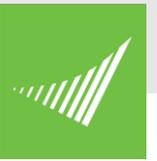
El objetivo de la Evaluación de Desempeño es indicar al Consultor sus puntos fuertes y débiles en forma cualitativa, y acordar un plan de acción entre el Gerente y el Consultor para corregir los puntos débiles. El cubrir estos puntos debe de ayudar al Consultor a avanzar en su carrera profesional en la empresa. **Para “pasar” la evaluación el consultor debe recibir una calificación del 65% o más sobre la evaluación de desempeño, y tener un cumplimiento del 90% o mas, en el control de seguimiento del proyecto.**

Al iniciar un proyecto el Consultor recibe su asignación con un objetivo. Al finalizar el proyecto se realiza una **Evaluación de Resultados** con el objetivo de determinar para el consultor el porcentaje de logro de los objetivos y ahorros trazados para el área bajo su cargo. Cuando el **Consultor logra el 90% o más de cumplimiento del objetivo, se considera “aprobatoria”**.

El Gerente envía una copia de la evaluación a RRHH, para que sean parte del expediente personal del Consultor.

El camino para que el **consultor** reciba el incremento en ingresos es:

- ✓ Garantizar como mínimo promedio del 90% del cumplimiento sobre el plan semanal.
- ✓ Las Evaluaciones de Desempeño. Cuando un Consultor debe una evaluación a medio proyecto de feed back(no cuenta), y una evaluación final al termino del proyecto. (65% o más).
- ✓ Las Evaluaciones de Resultados del área del Proyecto bajo su cargo. Si logra en su área el 90% de los objetivos trazados desde el inicio del proyecto.
- ✓ Finalmente deberá llenar la evaluación de mejora continua.



- ✓ Si un Consultor recibe una calificación en su Evaluación de Desempeño por debajo del 50%, el Director de Operaciones y el Gerente se reúnen para analizar la Evaluación y determinar la acción a tomar. Si un Consultor recibe dos evaluaciones consecutivas con una calificación inferior al 50%, puede ser separado de la empresa.

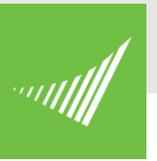
Sistema de retroalimentación Consultor

Objetivo

- ▶ El sistema de retroalimentación tiene como objetivo establecer lineamientos específicos que permitan la detección oportuna y acción efectiva para el desarrollo del talento humano de la compañía.

Frecuencia de Retroalimentación

- La dinámica será de acuerdo a la estructura jerárquica:
 - Los consultores serán retroalimentados por los gerentes:
 - La frecuencia será trimestral.
 - Los momentos serán: arranque de proyecto, medio proyecto, final de proyecto.
 - Los gerentes presentarán resultados a los directores.
 - La frecuencia será trimestral.
 - Los momentos serán: medio proyecto, final de proyecto.
 - Los directores presentarán resultados a los socios.
 - La frecuencia será trimestral.



Dinámica de Retroalimentación

GERENTE / CONSULTOR

Arranque del proyecto

- Consultor nuevo: crear consciencia en el nuevo miembro del equipo sobre los aspectos que se evalúan dentro de la compañía para el crecimiento y desarrollo profesional.
- Consultor con experiencia previa: que consultor y gerente reciban un estatus inicial sobre la experiencia anterior, expectativas de la nueva asignación, dinámicas de trabajo, comunicación, oportunidades de mejora, entre otras.
- Se definirá un plan de trabajo entre: gerentes / consultores.
 - Elementos: Formato de evaluación / Evaluación anterior / Encuesta de mejora / Minuta de Retroalimentación

Medio Proyecto

- ▶ Corresponde a una fotografía sobre el desempeño del consultor durante el proyecto.
- ▶ La evaluación puede ser realizado en elevados niveles de rigurosidad, el objetivo será definir 2 o 3 aspectos que consultores, gerentes y directores mejoren en el desempeño de su trabajo.
- ▶ Se definirá un plan de trabajo entre: gerentes / consultores.
- ▶ Esta evaluación / no se considerará como resultado del consultor, sino como un estatus para que el consultor, gerente y director trabajen puntos específicos para el crecimiento y bienestar del equipo.
 - Elementos: Evaluación anterior / Encuesta de mejora / Planes de acción anteriores / Minuta de Retroalimentación



Fin del proyecto

DIRECTOR / GERENTE / CONSULTOR

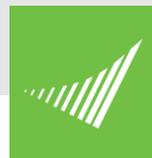
- ▶ Corresponde a la evaluación y retroalimentación tanto cualitativa como cuantitativa.
- ▶ Se definirá un plan de trabajo entre: gerentes / consultores / directores.
 - Elementos: Formato de evaluación / Evaluación anterior / Encuesta de mejora / Minuta de Retroalimentación.
 - Al finalizar esta retroalimentación se deberá enviar a RRHH, previa revisión y validación con el director.
 - También se enviará esta retroalimentación al gerente / director de la siguiente asignación.

Planes de acción

- ▶ Para efectos de alinear resultados / esfuerzos los planes de acción de la minuta de retroalimentación, se definirán de acuerdo a lo reflejado en las evaluaciones y encuestas de mejora continua.
- ▶ Los planes de acción se definirán en conjunto entre consultor y gerente.
- ▶ Contarán con la revisión y validación del director.
- ▶ Los planes de acción serán elevados al departamento de RRHH y a los respectivos socios trimestralmente.

Monitoreo / Seguimiento

- ▶ Es responsabilidad del director dar seguimiento al cumplimiento de los planes de acción.
- ▶ El consultor y gerente están en la libertad total de informar temas a: directores, socios, departamento de RRHH, ante la falta de cumplimiento a los planes de acción definidos.
- ▶ El departamento de RRHH tendrá como una de sus actividades la ejecución de entrevistas periódicas aleatorias para monitorear / reforzar el estatus de las acciones definidas.
- ▶ Es responsabilidad de socios y directores cerciorarse de manera directa con consultores y gerentes acerca del correcto cumplimiento de los planes de acción definidos.



GERENTE

El Gerente es el responsable de desarrollar la relación con el cliente y asegurar un proyecto exitoso en donde se cumplen cabalmente todos los compromisos adquiridos con el cliente. También es responsable de desarrollar los conocimientos y las habilidades del personal consultor bajo su cargo.

El Gerente es evaluado de manera semestral con el formato establecido para este fin (control gerencial y evaluación de desempeño). Cuando la calificación ponderada del Gerente sale en **90 puntos o más**, recibe un incremento en ingresos a partir de la siguiente quincena equivalente a USD \$150.00 mensuales.

Cuando la calificación es menor al 90%, no recibe incremento. Cuando la calificación es menor al 70%, se reúne con el Socio y el Director de Operaciones para analizar y discutir las razones. Estos deciden la validez de las razones y si el Gerente continúa en la empresa o si se separa.

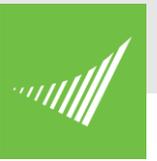
Igualmente los gerentes se hacen acreedores a un incremento en el succes fee equivalente a 0.5%. Dependiendo del número de proyectos exitosos dependerá el % de succes fee como se muestra en la siguiente tabla.

Los Gerentes son reconocidos por el número de proyectos nuevos asignados.

1 Proyecto	1.5%
2 Proyectos	2.0%
3 Proyectos	2.5%
4 Proyectos	3.0%
5 Proyectos	3.5%
6 Proyectos	4.0%
7 Proyectos	4.5%
8 Proyectos	5.0%

El Director se hace acreedor a un incremento de USD \$100.00 mensuales, así como al incremento del succes fee de 0.5% siempre y cuando el socio haya aprobado su evaluación y por ende el proyecto haya sido exitoso. El % de incremento en el succes fee aplica a partir del nuevo proyecto asignado.

Cuando el proyecto no es exitoso tanto el gerente como el director sufrirán un decremento en su comisión del 0.5%.



Sistema de retroalimentación Gerente

Frecuencia de Retroalimentación

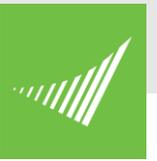
La dinámica será de acuerdo a la estructura jerárquica:

- ▶ Los gerentes serán retroalimentados por los directores:
 - La frecuencia será semestral.
- ▶ Los directores presentarán resultados al socio.
 - La frecuencia será semestral.

Fin del proyecto

DIRECTOR / GERENTE

- ▶ Corresponde a la evaluación y retroalimentación tanto cualitativa como cuantitativa.
- ▶ Se definirá un plan de trabajo entre: gerentes / directores.
 - Elementos: Control gerencial / Encuesta de mejora continua / Minuta de Retroalimentación.
 - Al finalizar esta retroalimentación se deberá enviar a RRHH, previa revisión y validación con el socio.



Sistema de retroalimentación Director

Frecuencia de Retroalimentación

La dinámica será de acuerdo a la estructura jerárquica:

- ▶ Los directores serán retroalimentados por los socios:
 - La frecuencia será semestral.

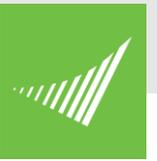
Fin del proyecto

SOCIO / DIRECTOR

- ▶ Corresponde a la evaluación y retroalimentación tanto cualitativa como cuantitativa.
- ▶ Se definirá un plan de trabajo entre: directores / socios.
 - Elementos: Formato Evaluación anterior / Encuesta de mejora continua / Torre de Control / Minuta de Retroalimentación.
 - Al finalizar esta retroalimentación se deberá enviar a RRHH, previa revisión y validación con el socio.

REPOSICIÓN DE GASTOS





REPOSICIÓN DE GASTOS

Al entrar a la empresa el Gerente explica el procedimiento de llenado del Reporte de Gastos (Per Diem), así como su envío a las oficinas administrativas correspondientes.

El “Per Diem” es un apoyo para ayudar a cubrir los siguientes gastos contra factura a nombre de VALOR:

- ✓ Comida (supermercado, restaurantes)
- ✓ Lavandería
- ✓ Papelería
- ✓ Llamadas telefónicas personales.
- ✓ Servicios
- ✓ Boletos aéreos
- ✓ Gasolina
- ✓ Medicina / Doctor

En las semanas cuando rota el consultor a su base, solo debe llenar el Boucher por los días que pasó fuera de su base.

Otros gastos incurridos por el consultor, tales como, taxis a lugar de trabajo, llamadas telefónicas por razones de trabajo, impuestos de salida del país, envíos de paquetería, boletos de avión ó de transportación terrestre por cuestiones de trabajo, hospedaje de hotel, pagos por visas de trabajo, etc., deberán ser previamente aprobados por su superior para que éstos sean cubiertos, el incurrir en éste tipo de gastos sin haber hecho una previa solicitud, no serán repuestos.

No se pagan gastos por anticipado. El consultor tiene que cubrir sus gastos y posteriormente solicitar el reembolso, tanto en diagnóstico como en proyecto, por lo que se recomienda que, al ser asignado, el consultor lleve una tarjeta de crédito internacional, o bien \$400 USD aproximadamente para cubrir sus gastos del “Per diem” en las dos primeras semanas.

Todos los Reportes de Gastos deben ser recibidos en las oficinas corporativas, a través de sus Gerentes, de manera mensual. Cualquier Reporte de Gastos recibido después de este límite será pagado hasta el siguiente periodo. En caso de recibirse un Reporte no llenado apropiadamente, o sin los comprobantes originales correspondientes, se regresará al Consultor sin ser procesado.



REPOSICIÓN DE GASTOS

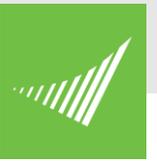
En el caso de la reposición de gastos a los socios, solo se reconocerán los que correspondan a:

- ✓ Hoteles: El rango máximo de costo por noche es de \$150. Sin embargo es obligación del socio velar por la mejor tarifa.
- ✓ Boletos: Estos deben ser comprados si es posible con anticipación, en clase económica y sin restricción de líneas aéreas.
- ✓ Transporte: Hace referencia al traslado desde el aeropuerto del destino al hotel, y a citas comerciales fuera de su ciudad. No aplica para la ciudad base.
- ✓ Visas de turismo: Aplica para los países en los cuales se paga visa de turismo para poder entrar.

Todos los Reportes de Gastos deben ser recibidos en las oficinas corporativas, de manera mensual. Cualquier Reporte de Gastos recibido después de este límite será pagado hasta el siguiente periodo. En caso de recibirse un Reporte no llenado apropiadamente, o sin los comprobantes originales correspondientes, se regresará sin ser procesado.

DESPIDOS Y TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL





DESPIDOS Y TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

La siguiente es una lista parcial de algunas de las causas de terminación inmediata:

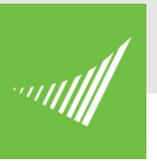
- Envío de relación de gastos con intenciones fraudulentas.
- Consumo de bebidas alcohólicas y/o drogas ilegales durante horas de trabajo.
- Presentarse a las asignaciones bajo la influencia de bebidas alcohólicas y/o drogas ilegales.
- Violación de la política de la empresa con relación a la Seguridad Corporativa.
- Ausencia / faltas continuas sin justificación
- Errores que pongan en peligro la continuidad del proyecto.
- Llegar a manejar relaciones de carácter íntimo con algún empleado del cliente.
- No comunicar relación sentimental entre colaboradores, en caso de que laboren en un mismo proyecto.

Al terminar la relación laboral deberá firmar la carta de confidencialidad de la empresa.

Es política de la empresa detener el último pago del personal que haya renunciado y/o prescindido su relación laboral con la empresa, hasta que los servicios o cualquier otra deuda hayan sido totalmente cubierto.

POLÍTICA

VESTIMENTA



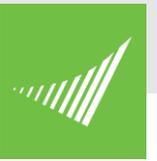
Apariencia personal Hombres y Mujeres

a) Higiene

- Los consultores deberán mantener estándares de una buena higiene personal en todo momento.
- La vestimenta y los zapatos deben estar limpios en todo momento.
- El cabello debe estar limpio, peinado de forma profesional acorde al ambiente laboral.
- Las uñas deberán mantenerse bien cuidadas, limpias y de un largo moderado apropiado para un ambiente profesional.
- Maquillaje sencillo y profesional.
- En el caso de uso de barba o bigote, debe estar debidamente arreglado.

a) Accesorios

- Joyería y accesorios adecuados para el ambiente profesional. Estos deben ser recatados; los tamaños y colores deberán reflejar una imagen formal y profesional.
- No se permiten aretes en la nariz o cualquier parte del cuerpo que quede expuesta. Solo se permite el uso de estos en el caso de las mujeres en las orejas.
- Los tatuajes deberán estar cubiertos en todo momento.
- No se permite el uso de gorras, sombreros, bufandas o pañuelos en la cabeza, con excepción de aquellos que tengan certificación médica para su uso.
- No se permitirá colores de cabello atípicos no profesionales dentro del ambiente de trabajo.

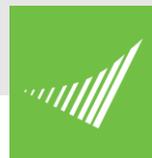


Vestimenta Aceptable

El consultor deberá de vestir de forma casual de acuerdo a la política prescrita y al código de vestir del cliente.

Será responsabilidad de cada gerente dar el ejemplo con su vestimenta y velar porque el recurso bajo su cargo cumpla con esta política. Deberá asegurar que todo nuevo consultor conozca esta política para que no incurran en alguna falta por desconocimiento y que mantenga una imagen que corresponda a la de una persona profesional y de éxito.





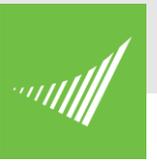
Vestimenta apropiada para hombres en entornos formales o Juntas de Avance:

- Trajes completos de color discreto (caso que el cliente use traje)
- Camisas modernas business casual preferiblemente blancas o azules de manga larga
- Pantalones de vestir
- Zapatos de vestir
- Corbatas y calcetines discretos y largos.



Vestimenta apropiada para mujeres en entornos formales o Juntas de Avance:

- Vestido de color discreto (caso que el cliente use traje) ó faldas largas que proyecten elegancia
- Blusas modernas business casual preferiblemente blancas o azules de manga larga
- Pantalones de vestir
- Zapatos de vestir
- Accesorios discretos

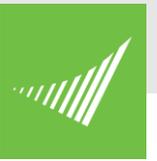


Es permitido el uso de jeans los días viernes siempre y cuando no exista evento formal por parte del cliente o junta de avance.

Vestimenta permitida para hombres y mujeres en entornos informales:

- Jeans ó pantalón corte europeo
- Camisas ó blusas tipo vaquero
- Polo, para los proyectos de obra (en el caso de estar en campo)





Cualquier clase de equipo de protection personal (botas de seguridad, cascos, chalecos, etc.) proporcionado por la empresa, será considerado como vestimenta apropiada para todos los consultores.

Es responsabilidad de todos los consultores el cuidado y manejo de los equipos de seguridad proporcionados por la empresa, en caso de extravío, perdida y/o mal manejo, el consultor debe reponer los mismos bajo su propio costo.

En caso de que el consultor se retire de la empresa en un periodo menor a 6 meses luego de la entrega de los equipos de seguridad, será descontados de su salario el costo proporcional de acuerdo al tiempo de uso.

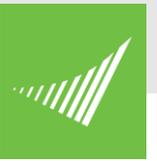
La reposición de los equipos de seguridad se realiza de la siguiente manera, en caso de que amerite cambio, esta evaluación será realizada por el Director del Proyecto.

Equipo	Tiempo
Chaleco Reflectivo	Semestral
Casco de Seguridad	Semestral
Botas de Seguridad	Anual

La compra de las botas de seguridad puede realizarse de manera independiente por cada consultor, el monto asignado para la adquisición de este equipo es de \$50,° y debe justificarse con la factura a nombre de la empresa.

Cada consultor deberá de utilizar computador portátil, cuaderno, lapicero y pluma. El consultor deberá adquirir este equipo por su cuenta y presentarse con él desde el primer día de trabajo.





Vestimenta No Aceptable

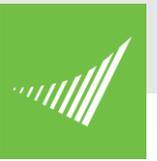
No está permitido asistir al trabajo en ningún momento utilizando la siguiente vestimenta:

- Camisas o blusas tipo “t-shirt”, camisas sin manga, camisillas, blusas con escotes profundos y atuendo tipo deportivo.
- Pantalones ajustados y ceñidos al cuerpo (“leggings”, “lycras” o “skinny pants”), bermudas, pantalones cortos, capri, cualquier pantalón que deje a ropa interior o alguna parte del cuerpo al descubierto.
- Varones sin medias.
- Zapatos de tacón de fiesta o discoteca, tenis ó sandalias.
- Utilizar ropa excesivamente ajustada

Cualquier clase de equipo de protección (lentes, zapatos, cascos, batas, etc.) proporcionado por el cliente, será considerado como vestimenta apropiada para todos los consultores.

POLÍTICA

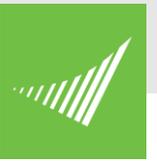
MOVILIDAD



VISAS TEMPORALES

- Cada Consultor es responsable de mantener 6 meses de vigencia su pasaporte. La empresa no paga los gastos para tramitar renovación de pasaportes.
- Es responsabilidad de cada Consultor mantener en orden su situación migratoria y notificar con suficiente anticipación cuando requiera tiempo para solicitar una renovación de pasaporte.
- El Consultor debe notificar a la oficina local la fecha en que su permiso se vence y reunir la documentación necesaria para este efecto. El Consultor será el único responsable de dar seguimiento a este tipo de trámites. Cualquier multa por no cumplir a tiempo debe ser cubierta por el Consultor.
- Valor asumirá el costo de la visa temporal a efectos del desarrollo de proyecto en el país. Si es por iniciativa del consultor permanecer en el país de destino correrá por su cuenta el costo y tramite de la visa.
- El consultor deberá tener nacionalidad compatible con países donde se desarrolle el proyecto o visas que le permitan la entrada. (Revisar anexo).

El consultor deberá mantener vigente su tarjeta de vacunas (**Hepatitis A y B** **Tétanos y difteria (TD)**, **Fiebre tifoidea**).



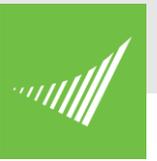
ALOJAMIENTO Y APARTAMENTOS

Es política de la empresa el rentar departamentos amueblados durante el tiempo de duración de los proyectos. Para la asignación de los cuartos de los departamentos, se deberá respetar la siguiente política: Gerente ocupará el cuarto principal, en caso de sólo haber consultores, se dará preferencia a las mujeres para el cuarto principal, en el caso de consultores del mismo sexo, el consultor con más tiempo en la empresa ocupará el cuarto principal.

En el caso de consultores casados, sus familias son trasladadas a los lugares de los proyectos hasta que el consultor haya rentado el departamento. Durante los Diagnósticos los consultores normalmente no están con sus familias y generalmente se hospedan en hoteles.

En el caso de los diagnósticos, la política es hospedarse en el hotel definido el Corporativo, hospedándose dos consultores por habitación, o en algunos casos en un departamento disponible. El nivel del hotel debe de estar de acuerdo al nivel e imagen de la empresa.

- El consultor que se encuentre desarrollando proyecto en su país de base no se otorgará alojamiento ya que se entiende que es residente y cuenta con él por defecto.
- Valor absorbe el costo de alojamiento para extranjeros traídos de otro país para intereses de la empresa y el proyecto a desarrollar.
- El presupuesto máximo a pagar por mes es de \$500 por consultor y solo aplica si no hay apartamentos disponibles.
- El consultor es responsable de cubrir el pago de servicios básicos del apartamento como la limpieza, cable, teléfono, agua y electricidad.



VIAJES DE ROTACION A LA BASE (FORÁNEOS O CONTRATADOS EN EL EXTRANJERO)

- Los consultores tienen derecho de una rotación para regresar a su base cada tres meses (12 semanas) Se entiende por base el lugar en donde vivían al momento en que fueron contratados/asignados. No pueden viajar en la misma fecha dos consultores del mismo proyecto.
- Los consultores locales (incluye extranjeros expatriados legalizados en el País) o contratados en el país base no tienen rotación.
- La rotación solo aplica a aquellos que se los trajo de otro país por intereses de la empresa.
- Se considera como rotación las vacaciones de navidad, carnaval, fiestas patrias o la semana adicional.
- Durante la rotación no tienen Perdiem porque se entiende no requieren apoyo de alimentación o viáticos en su casa.
- Si el consultor es casado y opta por llevar a su familia al lugar del proyecto, y naturalmente vive en un departamento solo para su familia, no goza de rotaciones y tiene viaje pagado por la empresa para él y su familia sólo en Navidad. Cualquier otro regreso, incluyendo vacaciones, corre por su cuenta.
- Al iniciar un proyecto el consultor acordará con el Gerente del proyecto la programación de sus viajes de rotación. El consultor podrá solicitar estos regresos para que coincidan con eventos especiales personales (cumpleaños, boda, graduaciones, etc.) siempre y cuando no se vea afectado el desarrollo del proyecto.



- Es responsabilidad del consultor solicitar por medio de su Gerente las reservaciones con respecto a su viaje de regreso y de forma oportuna. Para la logística de viajes la empresa es responsable de contratar la tarifa más apropiada. La base para calcular la fecha de la rotación se medirá desde que el Consultor salió de su ciudad de base o inicio de proyecto, según sea el caso. Este tiempo se calcula sin importar si fue asignado a Diagnóstico ó Proyecto. En ningún caso se permitirá que su viaje de regreso ocurra dentro de las dos primeras semanas del proyecto, ni puede solicitar dos viajes en un mismo período.
- Si no se planifica el viaje de regreso con un mínimo de 2 semanas de antelación se corre el riesgo de no viajar en la fecha deseada de acuerdo al costo del boleto aéreo.
- Los viajes de rotación tienen la intención de acercar al Consultor soltero a su familia, por lo que el cambio de destino de los boletos de avión a diferentes lugares de los de su base corre por su cuenta sin pasar el presupuesto asignado.
- La programación de los viajes debe de planearse de tal forma que permita al Consultor pasar dos días en su base con su familia. La duración del viaje de rotación es de cuatro días, dos viajando y dos en su base, el sábado y el domingo deben estar dentro de este regreso, en forma tal que al quinto día a primera hora esté nuevamente en el proyecto. En el caso de que el Consultor tenga que renovar su visa o pasaporte, y esto no se puede hacer en la ciudad donde tiene su base o en la ciudad o país donde se encuentra, se le concede un día hábil más. Si demora más tiempo el trámite del pasaporte se otorgarán los siguientes días a cuenta de vacaciones.
- Dentro de la programación de los viajes de rotación se consideran las semanas de vacaciones si el consultor regresa a su base.

POLÍTICA

ACTUALIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
ASIGNACIÓN DE PROYECTOS DEL
INVENTARIO DE CONSULTORES



ASIGNACIÓN DE RECURSOS A PROYECTOS

1. La asignación de recursos será realizada bajo los criterios de la matriz de priorización.

Proyectos

Ponderación del factor		1pt	3pts	2pts	
Proyecto	Fecha de inicio del proyecto	Recursos pendientes	¿Es el proyecto un diagnóstico?	El cliente es regional (Operaciones en más de 2 países).	Valoración del proyecto
Proyecto 1					
Proyecto 2					
Proyecto 3					

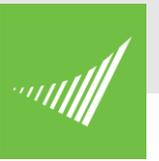
Si = 1 No=0

En caso de tener un empate entre proyectos deberá darse prioridad a la dirección que haya solicitado primero el recurso.

2. Es responsabilidad del Gerente de Desarrollo de Talento velar y llevar a cabo el proceso de actualización del inventario de consultores una vez por semana con el director de país.
3. Es responsabilidad del Gerente de Desarrollo de Talento levantar la hoja de vida del consultor de ingreso nuevo en el formato definido para Grupo Valor.
4. Es responsabilidad del Gerente de Desarrollo de Talento dar seguimiento y mantener actualizada la carpeta del consultor con los elementos definidos: Hoja de vida, evaluación DISC y evaluaciones de cada proyecto.
5. La actualización de la carpeta de consultores deberá realizarse al momento de una nueva asignación o al cierre del proyecto.
6. Es responsabilidad del Director de país proveer la información oportuna en el momento requerido sobre la demanda, asignaciones nuevas, bajas en el grupo y modificaciones en fechas de finalización de proyectos.
7. En caso de tener un proyecto confirmado y no se cuente con consultores con experiencia se podrá realizar movimientos en otros proyectos. Es decir, se traslada recurso a proyecto y se reemplazara con un consultor nuevo. En el caso de gerentes se analizará con los socios y/o directores involucrados (número impar) para tomar la decisión.
8. Valor garantiza un proyecto a los recursos con mejor desempeño. Dicha información se mantiene de manera confidencial y solo tendrán acceso socios y directores.

POLÍTICA

LICENCIA DE MATERNIDAD/
EMBARAZO



LICENCIA DE MATERNIDAD/ EMBARAZO

Para ser elegible para licencia por maternidad, la debe ser un cargo no temporal y poseer el puesto de gerente.

TIEMPO MÁXIMO DE LICENCIA

El tiempo máximo permitido de licencia por embarazo es de 12 semanas. Si necesita una licencia más larga debido a complicaciones médicas, deberá notificarlo al departamento de RRHH y a su director lo antes posible. El tiempo adicional será tratado del mismo modo que cualquier otra licencia médica o por discapacidad.

PETICIONES POR ESCRITO

Se debe entregar un pedido de licencia por maternidad por escrito dentro de un tiempo razonable. Debe entregar una declaración médica por escrito, indicando la fecha probable de nacimiento. Debe informar a Grupo Valor del tiempo esperado de licencia por embarazo de modo tal que Grupo Valor pueda planificar las tareas eficientemente hasta su regreso.

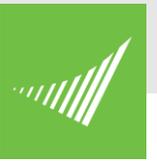
LICENCIA CON GOCE DE SUELDO

Grupo Valor provee licencia por maternidad con goce de sueldo por el período de 12 semanas. La futura madre podrá utilizar cualquier cantidad de días por enfermedad acumulados y/o vacaciones pagas para extender su licencia por maternidad más allá del período de licencia con goce de sueldo. Recibirá sueldo por esos días designados.

INCAPACIDAD MÉDICA

A su elección, la futura madre puede continuar trabajando hasta la fecha de nacimiento, dependiendo de sus circunstancias médicas y de la naturaleza de su trabajo. En el caso de que sea físicamente incapaz de realizar su trabajo regular en cualquier momento durante su embarazo, puede pedir licencia por maternidad. Debe entregarse una notificación por adelantado con un mínimo de 3 semanas, acompañada por una declaración del médico certificando la incapacidad.





BENEFICIOS

Mientras la madre no concurre al trabajo debido a la licencia por maternidad aprobada, continúa participando de los programas de beneficios de Grupo Valor.

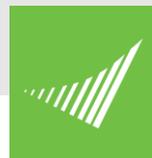
Grupo Valor intentará que la madre regrese al mismo trabajo que tenía o a uno similar. Aunque Grupo Valor no garantiza que regresará al mismo proyecto. No sufrirá quita de antigüedad.

LICENCIA POR PATERNIDAD

El consultor tendrá derecho a un tiempo máximo permitido de licencia por paternidad de 2 días. El consultor debe entregar una declaración médica por escrito, indicando la fecha probable de nacimiento. Deberá coordinarse con su jefe inmediato con un mínimo de 2 semanas de modo tal que Grupo Valor pueda planificar las tareas eficientemente hasta su regreso.

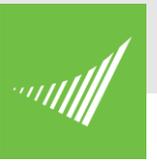
POLÍTICA

ADMINISTRACIÓN
RESPONSABLE DE RECURSOS
ASIGNADOS POR EL CLIENTE



USO DE MOBILIARIO Y EQUIPO

- Los bienes muebles asignados por el cliente son propiedad de la empresa y deberán ser destinados únicamente al uso y beneficio de la misma.
- El gerente de proyecto deberá velar por el adecuado uso, manejo, cuidado y salvaguardia de los bienes asignados por el cliente al proyecto.
- La utilización de bienes muebles fuera de las instalaciones por un período establecido, deberá ser autorizado por el cliente.
- Los bienes extraviados, robados o siniestrados que forman parte del patrimonio del cliente correrá bajo responsabilidad del consultor, quien tuvo uso del mismo, el reintegro físico o económico.



USO DE VEHICULOS ASIGNADOS

- Los vehículos sólo podrán ser utilizados por los gerentes de proyecto y para actividades relacionadas con las funciones propias del proyecto y no podrá ser destinado a otras distintas o para uso personal.
- El gerente de proyecto es el responsable de la custodia y el buen uso de la unidad a su cargo, debiendo cumplir con las presentes políticas.
- El gerente de proyecto es el responsable del resguardo y mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo.
- El vehículo, no deberá ser utilizado los fines de semana si no tiene algún asunto oficial, de igual forma en los periodos vacacionales. Debiendo concentrarse en los lugares destinados para ello.

Toda persona responsable de la conducción del vehículo deberá:

- Contar con licencia vigente
 - Cumplir con la Ley de Tránsito y Transporte del país donde se encuentre y su reglamento como los aplicables en la materia donde utilice el vehículo.
 - Verificar que el vehículo cuente con tarjeta de circulación y copia de la póliza de seguro del vehículo.
 - En el caso de siniestro, notificar de inmediato a la compañía de seguros encargada de la póliza respectiva, así como también a Grupo Valor.
 - Cubrir el importe de las infracciones que se le aplique con motivo de las violaciones a la Ley de los Servicios de Vialidad, Tránsito y Transporte.
 - Conservar en estado de limpieza el vehículo, interior y exteriores.
 - En los casos de negligencia el conductor deberá cubrir el importe de las reparaciones que por accidente o descompostura sufra el vehículo.
- El responsable del vehículo tiene la responsabilidad de informar de las fallas o anomalías detectadas en el uso del vehículo.
 - El vehículo deberá tener un mantenimiento preventivo y correctivo programado para mantenerlo en condiciones óptimas para su uso.
 - Todos los servicios de mantenimiento deberán ser autorizados y supervisados por Grupo Valor, previo a cubrir la suficiencia presupuestal respectiva.