

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE  
GREEN LOOP LTDA.**

**PAMELA PADILLA VIVERO**

**c.c #43983443**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACION EN GESTIÓN HUMANA  
BOGOTA D.C.  
2.012**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE  
GREEN LOOP LTDA.**

**PAMELA PADILLA VIVERO**  
**ppadilla3443@correo.ean.edu.co**  
**C.C 43983443**

**Informe Final de Investigación**

**Tutor**

**DR. VICTOR ROBAYO**

**UNIVERSIDAD EAN**  
**FACULTAD DE POSTGRADOS**  
**ESPECIALIZACION EN GESTIÓN HUMANA**  
**BOGOTA D.C.**

**2.012**

## RESUMEN EJECUTIVO

Que una empresa sea o no competente en un mercado tan hostil como el de hoy es una tarea titánica para los empresarios y más aún para los que apenas están iniciando con la idea de emprender. Con la competencia creciendo y los mercados exigiendo se hace necesario contar con un equipo humano comprometido con la organización para que le ayude a alcanzar sus metas, por esto es necesario que se cuenten con procesos de Gestión Humana que le ayuden a la organización a gestionar sus recursos de la mejor manera procurando siempre en un gana-gana para la compañía y para el empleado.

Este documento propone una propuesta de plan estratégico para que Green Loop una PYME de consultaría en el sector de la construcción logre afianzarse en el mercado y consolidar su equipo humano del cual dependen sus resultados a corto, mediano y largo plazo.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
TABLA DE CONTENIDOS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
JUSTIFICACIÓN .....	9
OBJETIVOS.....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	12
1.1. Evolución del Concepto de Recursos Humanos.....	12
- Etapa Administrativa.....	12
- Etapa de Gestión .....	13
- Etapa de Desarrollo.....	13
- Etapa Estratégica .....	14
1.2 Gestión Humana Como Socio Estratégico .....	14
1.3 Gestión Humana en las PYMES.....	15
1.4 Definición de Directrices y Procesos de GH .....	16
1.5 Aspectos de Gestión Humana.....	17
- Gerencia Estratégica de Gestión Humana.....	17
- Procesos de Gestión Humana .....	17
- Compensación y Beneficios.....	19
- Manejo Laboral.....	19
- Salud Ocupacional .....	19
- Cultura Organizacional .....	19
CAPÍTULO 2. MARCO METODOLOGICO.....	21
CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	23
3.1 Planeación estratégica de Green Loop.....	23
3.1.1 Misión.....	23
3.1.2 Visión .....	23
3.1.3 Objetivos Corporativos.....	23
3.2 Valores Corporativos .....	24
3.3 Principios Corporativos .....	24
3.4 Organigrama .....	25
3.5 Portafolio de Servicios.....	26
3.6 Principales Clientes .....	28
CAPÍTULO 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GESTIÓN HUMANA .....	30
4.1 Misión de Gestión Humana.....	30
4.2 Visión Gestión Humana .....	30
4.3 Objetivos Gestión Humana.....	30
4.5 Política de Gestión Humana .....	31
4.6 Organigrama de Gestión Humana.....	32
CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA .....	33

5.1	Procesos de Incorporación. ....	33
5.1.1	Reclutamiento.....	33
5.1.2	Selección .....	35
5.1.3	Contratación de Personal .....	36
5.1.4	Inducción .....	37
5.2	Procesos o iniciativas para la Mantención, Formación y Desarrollo de los profesionales .....	38
5.2.1	Evaluación de desempeño: .....	38
5.2.2	Directrices para la capacitación y desarrollo .....	39
5.3	Propuesta De Implementación y/o Divulgación .....	40
<b>CAPÍTULO 6. DEFINICIONES INICIALES DE LA CULTURA GREEN LOOP</b>		<b>41</b>
6.1	Lo que somos y lo que no somos. ....	41
6.2	Desarrollo de Liderazgo.....	42
6.3	Calidad de Vida y Ambiente de Trabajo.....	42
6.4	Desarrollo y reconocimiento. ....	43
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>44</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....		<b>45</b>
<b>ANEXO 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b> .....		<b>46</b>
<b>ANEXO 2. REQUISICIÓN DE PERSONAL</b> .....		<b>49</b>
<b>ANEXO 3. FORMATO DE BASES DE DATOS DE RECLUTAMIENTO</b> .....		<b>50</b>
<b>ANEXO 4. BASES DE DATOS CANDIDATOS</b> .....		<b>51</b>
<b>ANEXO 5. FORMATO DATOS INICIALES</b> .....		<b>52</b>
<b>ANEXO 6. PROCESO DE SELECCIÓN</b> .....		<b>53</b>
<b>ANEXO 7. FORMATO ENTREVISTA</b> .....		<b>58</b>
<b>ANEXO 8. LISTA DE PREGUNTAS GUÍA</b> .....		<b>59</b>
<b>ANEXO 9. INFORME ENTREVISTA JEFE</b> .....		<b>60</b>
<b>ANEXO 10. FORMATO REFERENCIAS</b> .....		<b>61</b>
<b>ANEXO 11. LISTADO DE DOCUMENTOS DE INGRESO</b> .....		<b>62</b>
<b>ANEXO 12. NOTA DE AGRADECIMIENTO</b> .....		<b>63</b>
<b>ANEXO 13. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b> .....		<b>64</b>
<b>ANEXO 14. FORMATO DETALLES DE LA OFERTA</b> .....		<b>68</b>
<b>ANEXO 15. OFERTA FORMAL GREEN LOOP</b> .....		<b>69</b>
<b>ANEXO 16. PROCESO DE INDUCCIÓN</b> .....		<b>70</b>
<b>ANEXO 17. FORMATO PLAN DE INDUCCIÓN</b> .....		<b>74</b>
<b>ANEXO 18. CHECK LIST DE INGRESO</b> .....		<b>75</b>
<b>ANEXO 19. ENCUESTA PROCESO DE INDUCCIÓN</b> .....		<b>76</b>
<b>ANEXO 20. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> .....		<b>79</b>
<b>ANEXO 21. FORMATO DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ANUALES</b> .....		<b>83</b>
<b>ANEXO 22. DEFINICIÓN ESCALA DE DESEMPEÑO DE GREEN LOOP</b> .....		<b>84</b>
<b>ANEXO 23. ENTREGA DE RESULTADOS ANUALES</b> .....		<b>85</b>
<b>ANEXO 24. CAPACITACIONES BÁSICAS POR CARGO</b> .....		<b>86</b>
<b>ANEXO 25. FORMATO SÁBANA ESTRATÉGICA</b> .....		<b>87</b>

## INTRODUCCIÓN

Los resultados de toda empresa dependen directamente de la ejecución de su gente, es tarea de la alta gerencia asegurar que las condiciones de trabajo estén dadas y que todo apunte al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo muchas veces la gerencia no cuenta con las herramientas y el conocimiento para hacer una gestión apropiada de su gente y esto hace que los resultados no sean como se espera.

Es ahí cuando se hace útil tener un sistema de gestión del recurso humano que de la mano de la gerencia logre definir estrategias que permitan alcanzar las metas organizacionales y hacer que la empresa crezca.

En el caso de las PYMES muchas veces no se cuentan con los recursos económicos para tener un área de gestión humana y empiezan a hacer gestión de manera empírica, sin embargo en la medida que las organizaciones crecen se dan cuenta que esta es una necesidad que no se puede descuidar.

Esta investigación pretende dar respuesta a esta necesidad actualmente existente en una empresa de consultoría en el sector de la construcción, la cuál ha crecido de manera exponencial y ha tenido que adaptarse a este crecimiento sin tener procesos de gestión humana definidos sobre los cuales pueda operar de manera estandarizada y organizada. Por eso se busca presentar una propuesta de plan estratégico de Gestión Humana que ayude al cumplimiento de la estrategia organizacional a través de la definición e implementación de procesos y directrices para la gestión de sus recursos humanos.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Cuando se crea una nueva empresa, en la mayoría de los planes de negocios se cuenta con el análisis del ambiente interno y externo de la empresa, investigaciones de mercado para justificar la aceptación del producto o servicio en el mercado y estados financieros proyectados que justifiquen la inversión y evidencien el panorama futuro de la empresa. Pero por lo general se deja a un lado todo el tema organizacional de esa nueva empresa específicamente no se piensa en nada de que tenga que ver con la Gestión Humana de la Organización.

Tiempo después cuando dichas empresas empiezan a crecer se dan cuenta que requieren de algo o alguien que les ayude a gestionar de manera sistemática todo lo relacionado con las personas y los procesos que para ello se requiere. Quizás muchas de las PYMES deciden gestionar sus recursos de manera empírica e siguen funcionando durante algunos años, pero al final se dan cuenta que esto no es mas que una bola de nieve y si no se definen procesos y directrices sólidas simplemente llegara el momento en el que la organización colapse. Ahora bien la pregunta es ¿cuándo debe una organización empezar a pensar en un plan estratégico de Gestión Humana, y en qué medida lo podrá ir aplicando a su ejecución diaria?

Este es el caso de Green Loop, una empresa de consultaría que fue creada hace 3 años y medio, la cual ha ido creciendo en ventas y se ha ido posicionando en el mercado de consultarías del sector de la construcción pero que ha dejado de lado la planificación de sus recursos y los proceso que se requieren para que puedan sobrevivir y crecer en una ambiente competencia y cambio continuo.

Este trabajo de investigación pretende responder a la necesidad actual de Green Loop de tener un plan estratégico de Gestión Humana que ayude al

cumplimiento de la estrategia organizacional a través de la definición e implementación de procesos y directrices para la gestión de sus recursos humanos.



## JUSTIFICACIÓN

Esta investigación pretende dar respuesta a una necesidad existente en el área organizacional de una empresa Colombiana llamada Green Loop. Específicamente se busca que la empresa obtenga un plan para implementar su área de Gestión Humana y pueda estar preparada para crecer y cumplir sus objetivos de mediano y largo plazo.

El informe final será de gran utilidad para la empresa ya podrá tener el plan de trabajo y su justificación teórica para la implementación de sus procesos y directrices del área de Gestión Humana. Esto sin dudas es de gran beneficio ya que se pasará de una gestión de recursos humanos de manera implícita y empírica a una Gestión enmarcada en procesos y con indicadores que buscan generar el mayor beneficio en pro de alcanzar la estrategia de la organización.

A través de la investigación el autor pretende conocer y aprender a definir un plan de Gestión Humana aplicado a una empresa real, con lo que se tendrán las herramientas para poderlo hacer en cualquier otra organización que así lo requiera.

El alcance de esta informe está limitado por el tiempo y los recursos disponibles, es decir que no se pretende al final del mismo haber implementado los procesos y las directrices en la organización, pero sí dejar todo el plan de trabajo para alcanzar este fin en un periodo de tiempo requerido para esto.

En cuanto a la disponibilidad de los recursos requeridos durante la investigación el autor considera que se tienen todos ya que la empresa de estudio está completamente interesada en el desarrollo del mismo y está dispuesta a entregar toda la información necesaria así como a asistir a las reuniones en las que se requiera de presencia del personal directivo de la misma. Para este trabajo no se consideran necesarios recursos financieros o económicos

adicionales a los que ya se tienen como lo son: computador, material bibliográfico, Internet, entre otros, y la asesoría de la persona experta en el tema corre por cuenta de la Universidad EAN quien se encarga de la asignación del tutor o asesor del trabajo durante el periodo definido para la elaboración y entrega del informe final de investigación.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Definir y diseñar todos los procesos y directrices para la implementación del área de gestión humana de Green Loop Ltda.

### **Objetivos Específicos**

- Definir el plan estratégico de Gestión Humana con base en la estrategia de la empresa.
- Diseñar los procesos de Gestión Humana para Green Loop Ltda.
- Definir indicadores de medición para los procesos de Gestión Humana definidos.
- Diseñar un plan de divulgación e implementación de la propuesta definida para el área de Gestión Humana de Green Loop Ltda.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

Con respecto a la teoría que sustente la definición de procesos y directrices de Gestión Humana en las organizaciones se tienen muchos referentes teóricos a los cuales recurrir sin embargo para el caso de las PYMES son pocos los autores que han hecho una diferenciación en cuando este respecto. Por esto haré uso de algunos referentes generales con respecto a la definición de la Gestión Humana en las organizaciones y lo alinearé con lo que algunos investigadores han encontrado respecto a dicha gestión en las pequeñas o medianas empresas.

### **1.1. Evolución del Concepto de Recursos Humanos**

Para inicio a este tema es importante hacer un pequeño resumen de la evolución que ha tenido el área de Gestión Humana a lo largo de la historia en la que ha pasado de ser una área de soporte a tareas netamente administrativas a ser un socio estratégico de la gerencia en la que sus procesos se relacionan directamente con el cumplimiento de los resultados de la organización:

Según VALLE CABRERA (2004) la gestión de los recursos humanos ha evolucionado presentando características comunes las cuales se pueden agrupar en cuatro etapas históricas, estas son:

#### **- Etapa Administrativa**

(Principios del siglo XX hasta años sesenta) corresponde a la época racionalista de la producción en la que se crea la concepción del hombre racional-económico. La gestión de los recursos humanos se orienta hacia la mejora de la productividad en la fabricación o producción (se incluyen conceptos como salarios y primas, control y disciplina de trabajo). También dentro de esta fase primera se irían enmarcando posteriormente los contenidos asistenciales (servicios sociales, seguridad e higiene en el trabajo) y los legales (contratos, reglamentos, negociación colectiva). Esta etapa está influenciada por los

planteamientos de la denominada *Administración Científica* de Taylor y es a partir de aquí que se da la aparición del término Administración de Personal.

#### - **Etapa de Gestión**

Periodo entre (1960-1980) se asume la complejidad del hombre y la relevancia que tienen los componentes sociológicos y psicológicos en el rendimiento del individuo. A partir de los estudios realizados por Elton Mayo, se da el movimiento de las relaciones humanas, en el que se define que los trabajadores necesitan estar en grupo y que este grupo es un fuerte influenciador del comportamiento individual, es aquí donde se nace el concepto de organización informal en las empresas. También se dan grandes avances en temas de dirección de empresas; el movimiento de la ciencia conductual o comportamental y el desarrollo organizativo, los cuales ayudaron a la evolución de las relaciones entre la empresa y el individuo.

#### - **Etapa de Desarrollo**

(Años 80) en esta etapa se da la sustitución del concepto de administración de personal por la denominada Dirección de Recursos Humanos (DRH) este cambio de concepto ha significado modificaciones relevantes en el contenido y posicionamiento de la función del área de RRHH. El primer aspecto que vale la pena resaltar es el cambio de concepción de RRHH ya que pasa de ser considerado un gasto a tenerse como un **recurso estratégico el cual puede ser determinante en la consecución de los resultados organizacionales**. Así mismo, se empieza a entender que algunos temas de recursos humanos son responsabilidad de las líneas media y la alta dirección. En resumen se puede decir en durante esta etapa, la creación de la DRH permitió posicionar la función del el área con un enfoque estratégico, así como el interés por el desarrollo de uno de los activos más valiosos para la organización: las personas que allí trabajan, las cuales aportan de manera individual y conjunta en el logro de la estrategia organizacional.

## - **Etapa Estratégica**

(Años 90) durante esta etapa se da el posicionamiento del área de RRHH al mismo nivel de las demás áreas estratégicas, dependiendo directamente de la dirección general. Se entiende como la evolución de concepto en el que el recurso humano se ve como un recurso a optimizar. El cual se debe movilizar para alcanzar los resultados de la organización.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que estamos en la etapa estratégica de Gestión Humana en la que la dirección debe trabajar de la mano con GH para definir los lineamientos y procesos que ayudaran a la organización a lograr sus objetivos a través de su gente.

### **1.2 Gestión Humana Como Socio Estratégico**

Son muchos los autores que están hablando de este tema y casi todos coinciden en sus definición, para MONDY (2010) es necesario los directivos del área de GH trabajen de la mano con la alta dirección para el logro de los objetivos corporativos. Esto se logra conociendo y entendiendo el funcionamiento de la organización desde su lado operativo y entendiendo además la estructura organizacional existente de manera que puedan llegar a determinar las capacidades de la fuerza de trabajo de la organización y su alineación con los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Los profesionales de GH deben asegurarse de que el cumplimiento de la misión de la organización se de gracias a la gestión de la gente. Para lograr ser un verdadero socio estratégico de la organización las tareas de los profesionales de GH deberán ser las siguientes:

- Realizar estrategias para que las personas a través de sus cargos le apuesten al logro de la estrategia de la compañía.
- Llegar a ser parte de las juntas directivas, estar al tanto de lo que tiene pensado la compañía para el futuro.

- Gestionar sus procesos desde un punto de vista financiero, mostrando utilidades y beneficios tangibles para la organización.
- Trabajar de la mano de los jefes de línea para la gestión de sus recursos.

### **1.3 Gestión Humana en las PYMES**

Desde el punto de vista de las PYMES los autores coinciden en decir que no hay un avance claro en la definición básica de los procesos y responsabilidad de Gestión Humana. Incluso hay quienes afirman que en este tipo de organizaciones la Gestión Humana no responde a las mismas leyes que en las grandes organizaciones debido a sus procesos simples o inexistentes en temas como incorporación de personal, evaluación, capacitación, desarrollo de carrera entre otros.

Es importante resaltar que en muchos casos no existe área destinada a la gestión humana, ya que la administración de personal se da de manera implícita o están combinada con las responsabilidades de otras áreas (ejemplo la compensación del personal hace parte del área de finanzas de la compañía) dicha situación se presenta debido a la falta de recursos de las organizaciones la ejecución de “día a día” en la que se mueve la organización caracterizada por responder rápidamente a las necesidades inmediatas y no futuras que se posean.

Adicional a esto es importante recordar que las PYMES están inmersas en mercados hostiles en los que las condiciones económicas, socioculturales exigen la existencia de empresas innovadoras, con capacidad de adaptarse y crecer en medio de los cambios y para lograrlo se aún mas necesario contar con una fuerza laboral comprometida que conozca la misión y que con su ejecución busque aportar a dicho logro pero que a la vez sienta que puede crecer y que sus necesidades personales y profesionales pueden ser suplidas por la organización.

A manera de resumen se puede decir que dirección de la gestión humana en las PYMES es exigente, retadora y especial, requiere de mucha dedicación, pues al ser organizaciones con un número reducido de colaboradores las consecuencias o impactos de las acciones o decisiones se ve de manera inmediata ya sea de manera positiva o de manera negativa en la operación de la organización.

#### **1.4 Definición de Directrices y Procesos de GH**

Las definiciones iniciales del área de Gestión Humana de una PYME exigen la revisión de la misión y visión y objetivos de la organización con el fin de identificar como a través de la gestión de las personas se puede contribuir al cumplimiento de estos objetivos. Según investigaciones a este respecto (Revista EAN No. 47 Enero- Abril 2003 Pág. 46-65. *Propuesta de un modelo de Gestión Humana y Cultura organizacional para PYMES innovadoras, Revista EAN No. 54 mayo - agosto de 2005 p. 153 – 163. Gestión Humana Y Cultura Organizacional para PYMES. Competencias de nivel 4.*) Se debe seguir el siguiente plan para la definición de las directrices y procesos que conforman el área de Gestión Humana de una organización.

Vale la pena resaltar que la definición de los procesos de Gestión Humana no se encuentran inmersos en un Modelo de Gestión por competencias como tal, debido a que la empresa en la que se realizará este trabajo aún no se encuentra con un modelo por procesos y mucho menos la definición de las competencias. Sin embargo algunas de las recomendaciones de los procesos de GH tendrán aspectos que podrían ser usados de mejor forma cuando se adopte una gestión organizacional por procesos. Esto con el fin de crear un modelo de gestión humana más eficiente y que pueda responder a las necesidades actuales como a las de mediano y corto plazo.



## 1.5 Aspectos de Gestión Humana

### - Gerencia Estratégica de Gestión Humana

Estructura del plan estratégico de GH (misión, políticas, metas cuantitativas y estrategias del área que contribuyen al logro y la continuidad de los objetivos de gestión humana en el tiempo.) Implementación y seguimiento del plan estratégico (programas y procesos que se deben ejecutar para dar cumplimiento al plan estratégico así como los indicadores y métodos de evaluación que muestran los resultados a la gerencia.)

### - Procesos de Gestión Humana

Se definen como procesos de Gestión humana los siguientes:

- Análisis y Definición de puestos de trabajo: MONDY (2010) define el *análisis de puestos* como el proceso que permite determinar los conocimientos, habilidades y obligaciones necesarias para desempeñar los cargos dentro de una organización. Asimismo se entiende como *puesto* de trabajo el conjunto de tareas necesarias para que una organización logre sus metas. Para este autor se define también el concepto de “*posición: como el conjunto de tareas y asignaciones a cargo de una persona*”.
- Procesos de Vinculación o Incorporación: según Fernández-Ríos (2007) en su Diccionario de Recursos Humanos se definen los procesos:
  - Reclutamiento: este proceso consiste en la recolección de hojas de vida de un grupo de candidatos cuyo perfil se adapta al definido por el jefe contratante. Se puede dar de manera interna o externa a la organización según las necesidades del cargo y la población existente dentro de la misma.
  - Selección: este proceso consiste en evaluar a los candidatos reclutados a la luz de los requerimientos del cargo de tal forma que se logre elegir al candidato que mas se ajuste a la

compañía y al que la compañía le pueda ofrecer una opción dentro de sus expectativas. Para este proceso se usan herramientas de medición y evaluación como los son pruebas psicotécnicas o de inteligencia, desarrollo de casos, assessment centers, entrevistas, etc.

- Contratación: proceso a través del cual la compañía le ofrece formalmente al candidato externo seleccionado la opción de su vinculación laboral, acordando entre las partes, la modalidad del contrato y sus respectivas condiciones.
- Inducción: Según MONDY (2010) proceso a través del cual la organización le da al nuevo empleado información necesaria para que logre aprender de manera rápida acerca de su: misión, visión, objetivos política, cultura y estructura organizacional, de tal forma que puedan adaptarse más rápida y fácilmente a su nuevo cargo.
- Procesos de Formación y desarrollo, entre los que se encuentran:
  - Capacitación: proceso a través del cual se diseñan actividades para brindarle a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su trabajo actual.
  - Desarrollo: proceso a través del cual se definen iniciativas de aprendizaje, para un empleado, las cuales tienen un enfoque a largo plazo dentro de la organización. Con esto se busca obtener mayor productividad para la organización y crecimiento profesional para el empleado.
  - Evaluación: Proceso formal de revisión a través del cual se determina el desempeño de un trabajador durante un periodo de tiempo definido y se determina su potencial de desarrollo.
  - Promoción: proceso mediante el cual un trabajador asciende a una posición superior en la escala profesional dentro de la organización. Dicho proceso presupone que el trabajador

adquirió los conocimientos y las competencias necesarias para asumir la nueva responsabilidad.

#### - **Compensación y Beneficios**

Definición de las políticas de compensación y beneficios. Así como de las iniciativas en pro del bienestar social de los empleados y sus familias.

El proceso de compensación hace referencia a todo lo que el empleado recibe de parte de su empleador a cambio de su trabajo, esto es salario, bonos, comisiones, auxilios, entre otros. Sobre este tema no se hará énfasis en este trabajo ya que implicaría un desarrollo similar o superior a lo que definió como objetivo del mismo.

#### - **Manejo Laboral**

Definición del Reglamento interno de trabajo y el código de ética de la empresa. Directrices para la desvinculación del personal. (Definición del tipo de contrato, duración y condiciones). Sobre este tema no se hará énfasis en este trabajo ya que implicaría un desarrollo similar o superior a lo que definió como objetivo del mismo.

#### - **Salud Ocupacional**

Definir para cada PYME, en caso de que aplique el programa de salud ocupacional y seguridad industrial, según lo definido por ley en el país. Para el caso de la PYME estudiada en esta investigación no es necesario desarrollar un programa de Salud Ocupacional, por lo que no se entrará en detalle de este tema.

#### - **Cultura Organizacional**

Según Fernández-Ríos (2007) se entiende por Cultura Organizacional el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes costumbres que caracterizan las relaciones interpersonales dentro de una organización. Involucra la definición

de comportamientos aceptados e inaceptados dentro de la compañía, grado de formalidad en los procesos entre otros.

Para dar inicio a la declaración de la cultura organizacional de la empresa es necesario definir programas críticos para la organización según su situación actual dentro de los que se pueden incluir:

- Definición de comportamientos aceptados y no aceptados para la organización.
- Desarrollo de Liderazgo.
- Calidad de Vida y Ambiente el trabajo.
- Desarrollo y reconocimiento.

Con base en el desglose anterior se realizará la propuesta para la definición y diseño de los procesos y directrices que tendrá el área de Gestión Humana para la empresa investigada en este informe.

## **CAPÍTULO 2. MARCO METODOLOGICO**

Para el desarrollo de esta investigación se hace necesario contar con la siguiente información relevante para el estudio:

- Información completa de la estrategia de Green Loop, caracterización del negocio y sus resultados año a año.
- Conocer por parte de los directivos de la empresa su opinión de la situación actual y sus expectativas frente a lo que esperan de la investigación y propuesta.
- Recolección de la información actual respecto a los procesos de Gestión Humana que se desarrollan de manera implícita o empírica en la empresa.

Igualmente se requiere hacer una investigación detallada de la teoría relacionada con la definición de planes de gestión humana en empresas pequeñas, así como conocer que han hecho las demás empresas a este respecto y cuales han sido las mayores dificultades en dicho proceso. Por lo anterior éste será un estudio teórico práctico en el que se hará uso de herramientas de investigación como lo son las entrevistas a expertos y revisión de informes de otras empresas o casos reales entregados por docentes o personas que conocen la situación.

Durante la etapa de diseño de los procesos y directrices de la empresa se harán necesarias reuniones con los directivos de la organización para lograr la alineación con la estrategia de la misma así como el cumplimiento de sus expectativas frente al trabajo.

A lo largo del proceso de investigación se deberán tener sesiones de revisión, corrección y retroalimentación por parte del asesor asignado con el fin de tener al final un trabajo de calidad que sea de mucho

provecho para la organización y que le sirva a la universidad como trabajo investigativo.

Así mismo será un proceso de aprendizaje y crecimiento continuo para el autor quien al finalizar este periodo logrará afianzar sus competencias de investigación, solución y argumentación de problemas a una situación real dentro de una empresa colombiana.

## CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA



### 3.1 Planeación estratégica de Green Loop

#### 3.1.1 Misión

Nuestra misión es proveer la mejor asesoría en el país para el desarrollo de proyectos sostenibles que requieran diseño arquitectónico, asesoría en sostenibilidad y eficiencia energética. Green Loop proveerá estos servicios con puntualidad, gran calidad e implementando un programa de mejora continua con el fin de garantizar un 100% de satisfacción en nuestros clientes.

#### 3.1.2 Visión

En 2015 ser reconocidos como la mejor empresa de Consultoría en eficiencia energética para el sector de la construcción en Colombia, garantizando un excelente servicio al cliente que nos convierta en su principal aliado para el desarrollo de proyectos.

#### 3.1.3 Objetivos Corporativos

Nuestras metas para los próximos dos (2) años incluyen:

1. Fortalecer el departamento de diseño arquitectónico, buscando un mayor volumen de proyectos que le den soporte a la empresa a largo plazo.
2. Un incremento del 15% en la participación en el mercado (Market Share) de Modelaciones energéticas para LEED. Esto me parece interesante

- pero tendríamos que saber en que punto estamos actualmente y para esto tocaría contratar un estudio de mercado.
3. Un incremento del 50% en la administración de proyectos que buscan certificación LEED.
  4. Posicionarnos como la mejor opción a nivel nacional en el mercado de Auditorías Energéticas para instalaciones comerciales e industriales, por la calidad de nuestro servicio.
  5. Ser la empresa colombiana con el personal mejor capacitado para el desarrollo de proyectos sostenibles y energéticamente eficientes

### **3.2 Valores Corporativos**

- Orientación al cliente: Entendemos las preocupaciones y necesidades de nuestros clientes para mantener relaciones a largo plazo. Sentimos respeto por el cliente y por sus necesidades.
- Compromiso social: Somos una empresa socialmente responsable, conscientes de los impactos medioambientales que trae consigo la construcción.
- Compromiso organizacional: Comprometidos con el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.
- Innovación: Comprometidos con la creación y mejora de nuestros servicios y procesos. Buscamos generar innovación que trasciende y refleja buenos resultados.

### **3.3 Principios Corporativos**

- Conocimiento del cliente: Compromiso por conocer las necesidades de nuestros clientes para satisfacer sus necesidades.
- Actitudes éticas y responsables: Respetar en todas nuestras actividades los principios éticos más exigentes, las leyes y las normas.
- Enfoque de productividad: Buscar altos niveles de eficiencia y eficacia en todos nuestros procesos cumpliendo los más altos estándares de calidad.



- Innovación y compromiso con el cambio: Mejoras continuas en nuestros procesos, eliminando todo aquello que no genere valor, ni diferenciación en nuestros servicios.
- Respeto por nuestra empresa: Actuar correctamente con nuestra empresa, evitando beneficios personales que puedan ir en contra de sus intereses.
- Respeto y reconocimiento con colaboradores: Mantener un ambiente seguro de trabajo que satisfaga los deseos de desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores.
- Protección del medio ambiente: Garantizar con nuestros proyectos la reducción efectiva del consumo energético y el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales.
- Liderazgo: Entender los cambios del entorno como oportunidades de negocio, motivando a otros con nuestro ejemplo emprendedor y actuando bajo nuestros principios.

### 3.4 Organigrama

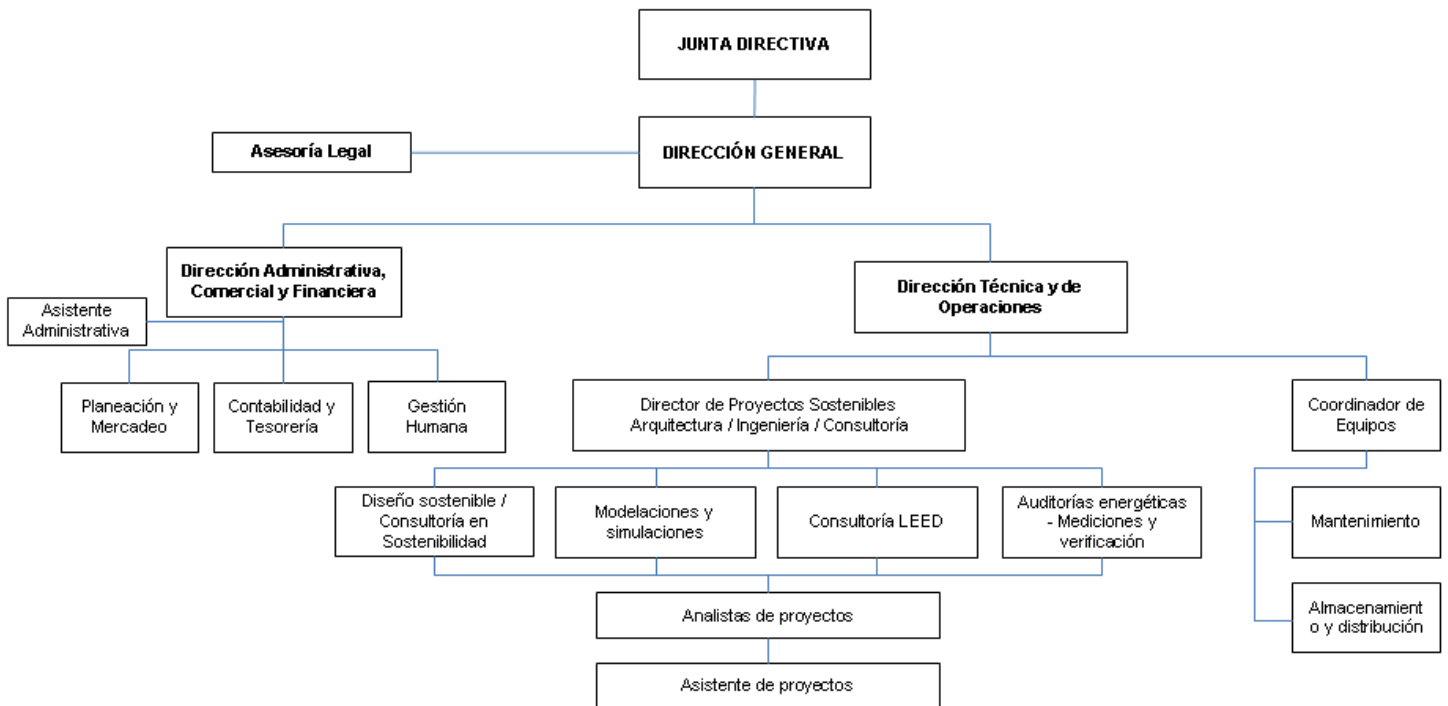


Figura 3-1 Organigrama de Green Loop.

### 3.5 Portafolio de Servicios

Para conocer un poco más del que hacer de Green Loop a continuación se presenta el portafolio de servicios:

- **Arquitectura Sostenible:** Desarrollamos proyectos arquitectónicos para construcciones nuevas, remodelaciones y/o adecuaciones, en edificaciones para uso residencial, institucional, industrial y/o comercial. Todos nuestros proyectos se rigen por el concepto de arquitectura sostenible, también conocida como arquitectura verde, eficiente y responsable con el medio ambiente.

Nuestros proyectos arquitectónicos superan la normativa colombiana vigente en calidad y sostenibilidad ambiental, apuntando a estándares internacionales, tales como LEED® v3.0 (Leadership in Energy and Environmental Design), generando un valor agregado inmediato para nuestros clientes, quienes verán retribuida su inversión en los ahorros energéticos generados durante el tiempo de operación de la edificación.

- **Ingeniería Sostenible:** En apoyo al desarrollo sostenible y eficiente de los proyectos, contamos con un equipo de trabajo multidisciplinario que integra ingenieros de varias disciplinas con estudios específicos en construcciones sostenibles, para maximizar la eficiencia en todos los sistemas de cualquier edificación. Y proveemos los siguientes servicios específicos en este campo:

- *Modelaciones y simulaciones*
  - Modelación energética de edificaciones. Medición y evaluación del rendimiento energético de edificaciones.
  - Método PRM – Performance Rating Method.
  - Análisis y diseño de sistemas de iluminación natural y artificial eficientes, basados en energías convencionales y/o renovables.

- Diseño Bioclimático (Ventilación natural, Equipos de aire acondicionado eficientes y protección solar pasiva, análisis de incidencia solar).
  - Análisis de cargas y confort térmico.
  - Diseño de sistemas para generación de energía renovable (Fotovoltaico, térmico solar y eólico, a nivel residencial e industrial).
  - Diseño de sistemas para ahorro de agua y energía.
- *Mediciones y verificación in situ*
    - Termografía de edificios y/o equipos para detectar posibles fallas.
    - Medición de niveles de iluminación.
    - Medición de temperatura ambiente y humedad relativa.
    - Variables eléctricas.
    - Medición de variables meteorológicas.

- **Consultoría**

- Proceso de certificación LEED® - Green Loop presta el servicio de asesoramiento y servicios profesionales para LEED®, asegurando un enfoque y manejo adecuado a la compleja documentación requerida en el proceso de certificación de edificaciones sostenibles.

Proporcionamos a nuestros clientes apoyo y experiencia de alto nivel para el equipo de diseño y construcción, implementando adecuadamente las estrategias de sostenibilidad en el proyecto y coordinando a todos los involucrados para asegurar que la documentación sea precisa y completa. Actuando como interlocutores entre el proyecto y el ente certificador (USGBC – GBCI).

- Brindamos asesoría a propietarios, promotores, diseñadores, constructores e industriales para lograr un aprovechamiento óptimo de la energía en todas y cada una de las cadenas energéticas, desde la selección de la fuente energética, su producción, transformación, transporte, distribución y consumo, además de su reutilización cuando sea posible, buscando ser más eficientes y sostenibles en el tiempo.
- Asesoría a fabricantes de productos que buscan incursionar en el mercado de la construcción sostenible, para preparar la documentación y fichas técnicas de sus productos según los requerimientos de procesos de certificación de edificaciones sostenibles.
- Auditorías energéticas: Desarrollamos la caracterización energética de plantas industriales y edificaciones, realizando diagnósticos detallados del consumo de energía y de los recursos disponibles “in situ” para ofrecer a nuestros clientes alternativas técnicamente y económicamente viables para reducir el costo de la energía de manera rentable sin afectar la cantidad y calidad de sus procesos productivos.

### 3.6 Principales Clientes

- **Industrias:** Aquellas que deseen reducir sus costos operativos mediante el uso racional de la energía y recursos naturales, junto con el deseo de transmitir mediante sus edificaciones una imagen empresarial innovadora y responsable con el medio ambiente.
- **Constructoras y promotores:** Aquellas que busquen con sus productos lograr diseños arquitectónicos de vanguardia y que quieran posicionarse

como una firma constructora innovadora y consciente de la necesidad de reducir el impacto ecológico que implica la actividad edificatoria en nuestro entorno.

## **CAPÍTULO 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GESTIÓN HUMANA**

Para la definición del plan estratégico de Gestión Humana en Green Loop se realizaron varias reuniones con la junta directiva de la compañía, se estudió en detalle la estrategia de la organización y el plan de crecimiento proyectado para los próximos 5 años y de esta manera se obtuvieron las declaraciones de misión, visión y objetivos del área de GH.

Esta es una definición inicial para el área de Gestión Humana de la empresa la cual deberá ser revisada anualmente para garantizar que se encuentra alineada con los objetivos organizacionales, esto debido a que la empresa esta en una etapa de crecimiento en la que pueden darse cambios estratégicos que no estaban contemplados inicialmente.

### **4.1 Misión de Gestión Humana**

Ser socio estratégico en la creación de una organización que lleve a Green Loop al logro de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo a través de la generación de estrategias de selección, retención, capacitación, evaluación, mejoramiento y bienestar para todo el Talento Humano que hace parte de la compañía.

### **4.2 Visión Gestión Humana**

Convertirse en un socio de la gerencia para la toma de decisiones, encaminada a la gestión integral de su talento humano en pro del logro de los objetivos organizacionales.

### **4.3 Objetivos Gestión Humana**

- Entendimiento del negocio y sus variables, como base fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Participar en las reuniones estratégicas de las diferentes direcciones de la empresa, con el fin de alinear las iniciativas del área con las estrategias corporativas.
- Implementar y estandarizar los procesos del área.
- Implementar un sistema de medición de cada uno de los procesos del área para la toma de decisiones oportuna y efectiva.
- Realizar la descripción de los cargos de la compañía.
- Mantener actualizados los documentos de gestión del área.
- Definir mecanismos de medición de clima organizacional y definir iniciativas para mejorar o mantener las condiciones de trabajo.
- Garantizar que todas las leyes laborales del país se cumplan en todas las áreas de la organización. Y asegurarse por conocer las actualizaciones respectivas que apliquen.

#### **4.5 Política de Gestión Humana**

- En conjunto con Gerencia lograr el direccionamiento unificado del desarrollo del talento humano implementando políticas que aseguren el crecimiento integral de las potencialidades individuales.
- Contar con un proceso selección proactiva de candidatos potenciales que permitan anticiparse a la demanda de recursos a corto y mediano plazo.
- Todas las personas que ingresan a la compañía deberán ser entrevistadas por la Dirección de Gestión Humana y por la Dirección General.
- Implementar programas para desarrollo de los trabajadores.
- Todos los nuevos profesionales deben recibir la respectiva inducción al cargo. Específicamente los ingenieros deberán hacer parte de la capacitación en acreditación LEED Green Associate.
- Gestión Humana debe ser consultora para la implementación de los objetivos y proyectos de la empresa.

#### 4.6 Organigrama de Gestión Humana

Para la gestión de los procesos del área se propone la siguiente estructura organizacional, inicialmente se podrán fusionar algunos cargos para que sean ejecutados por la misma persona, y con el crecimiento de la empresa se podrán desagregar.

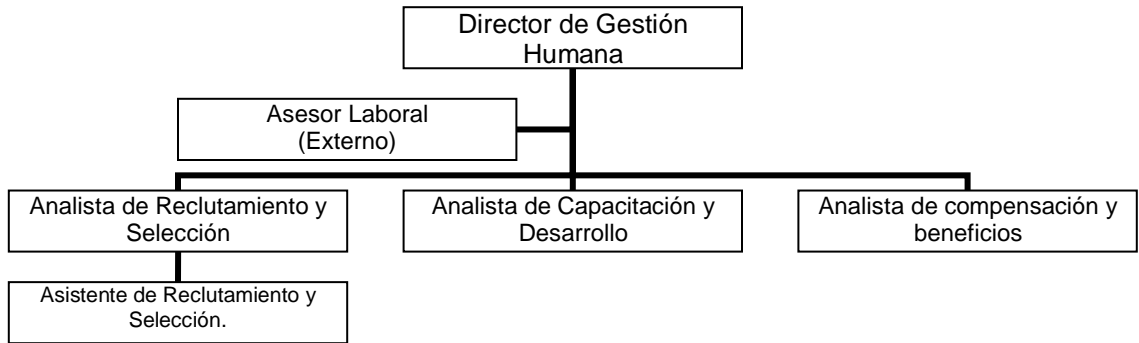


Figura 4-1 Organigrama de Gestión Humana Green Loop.



## **CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

Para el diseño de los procesos de selección se realizó un benchmark con empresas de servicios cuya situación actual es lo que se espera de Green Loop en los próximos 3 a 5 años. Esto con el fin de poder identificar cuales serían los procesos que soportarían de mejor forma el crecimiento de la organización. Cabe anotar, que después de la investigación se procedió al diseño de los procesos los cuales fueron hechos exclusivamente para Green Loop y responden a las necesidades de la compañía.

### **5.1 Procesos de Incorporación.**

Los procesos de incorporación son esenciales para encontrar y vincular a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a las características de la organización en su conjunto.

Dada la situación actual de Green Loop en la que el número de personas que hacen parte de la organización se ha triplicado en los últimos dos años, se vuelve crítico tener procesos de incorporación definidos que respondan a las necesidades de personal actual y futura de la empresa.

#### **5.1.1 Reclutamiento**

Este proceso incluye la consecución de candidatos para los procesos de selección actuales y futuros de la empresa. Incluye un estudio de los perfiles del mercado y los perfiles que busca Green Loop.

- **Diagrama de flujo:** el flujo del proceso y la descripción de las actividades y sus responsables se incluyen en el Anexo 1. Proceso de Reclutamiento.

- **Formatos requeridos:** los formatos requeridos para el desarrollo del proceso son :
  - o **Formato de requisición** (Ver Anexo 2. Requisición de Personal).
  - o **Formato Base de datos de Reclutamiento** (Ver Anexo 3. Base de Datos de Reclutamiento).
  - o **Formato Base de datos de Candidatos contactados** (Ver Anexo 4. Base de Datos de Candidatos)
  - o **Formato de datos iniciales.** (Ver Anexo 5. Formato Datos iniciales).
  
- **Indicadores de medición:** con el fin de tener una medición que permita monitorear las actividades del proceso de reclutamiento y establecer los estándares, se proponen los siguientes indicadores de medición:
  - o **Contactos efectivos:** Relación entre las personas contactadas y las que realmente se incluyen en un proceso de selección. Se hace para cada proceso de selección.
    - =  $(\text{Candidatos incluidos en el proceso} / \text{Total de candidatos contactados}) * 100$
  
  - o **Hojas de vida conseguidas:** Indica el número de hojas de vida nuevas recibidas durante el mes. (no incluye las buscadas sino las que llegan por referidos o por la página Web de la empresa o el empleo.) este indicador busca medir que tan efectivos son los canales de recepción de hojas de vida existentes.
  
  - o **Aplicaciones efectivas por oferta:** Relación entre las personas que aplicaron a la publicación de la oferta y las que realmente se incluyeron en el proceso, indicador busca medir que tan efectivas son las publicaciones de las vacantes.
    - =  $(\text{Candidatos incluidos en el proceso} / \text{Total de candidatos que aplicaron a las publicaciones}) * 100$

### 5.1.2 Selección

Este proceso incluye la evaluación y selección del candidato a contratar para las vacantes definidas.

- **Definición del proceso:** el flujo del proceso y la descripción de las actividades y sus responsables se incluyen en el Anexo 6. Proceso de Selección.
- **Formatos requeridos:** los formatos requeridos para el desarrollo del proceso son :
  - o Formato para realizar las entrevistas (Ver Anexo 7. Formato Entrevista).
  - o Listado de Preguntas guía (Ver Anexo 8. Lista de Preguntas guía).
  - o Formato para diligenciar los resultados de la entrevista (Ver Anexo 9. Informe Entrevista Jefe Inmediato).
  - o Formato para solicitar referencias telefónicas (Ver Anexo 10. Formato Referencias).
  - o Listado de los documentos que se le deben solicitar al candidato para que pueda ser contratado. (Ver Anexo 11. Listado De Documentos De Ingreso).
  - o Nota tipo para enviarle a todos los candidatos que no continúan en el proceso de selección. (Ver Anexo 12. Nota De Agradecimiento).
- **Indicadores de medición:** con el fin de tener una medición que permita monitorear las actividades del proceso de selección y establecer los estándares, se proponen los siguientes indicadores de medición:
  - o **No calidad de Selección:** Número de personas que se retiran de la compañía antes de un año en caso de tener contrato indefinido, o antes de terminar el periodo pactado.

- **Razón de Selección:** Relación entre el numero de personas contratadas para una vacante y el total de personas incluidas en el proceso desde la etapa inicial.

$$= \frac{\text{Candidatos contratados}}{\text{Total de candidatos que iniciaron en el proceso de selección}}$$

### 5.1.3 Contratación de Personal

Este proceso incluye todas las actividades relacionadas con la vinculación laboral de la persona seleccionada con la compañía.

- **Definición del proceso:** el flujo del proceso y la descripción de las actividades y sus responsables se incluyen en el Anexo 13. Proceso de Contratación de Personal.
- **Formatos requeridos:** los formatos requeridos para el desarrollo del proceso son :
  - Formato para definir los detalles de la oferta (Ver Anexo 14. Formato Detalles de la Oferta.)
  - Carta tipo para enviarle la oferta al candidato. (Ver Anexo 15. Oferta Formal Green Loop)
- **Indicadores de medición:** con el fin de tener una medición que permita monitorear las actividades del proceso de contratación y establecer los estándares, se proponen los siguientes indicadores de medición:
  - **Días de proceso:** número de días requeridos desde que se reciben los papeles hasta que la persona entra a trabajar.
  - **Calidad de contrato:** mide la calidad de los contratos firmados según las revisiones que hace el asesor laboral.

$$= \frac{\text{Numero de contratos con errores}}{\text{Total de contratos revisados.}}$$

#### 5.1.4 Inducción

Este proceso incluye todas las actividades relacionadas con la adaptación del nuevo colaborador en su cargo. Incluye tanto la inducción a la compañía como al cargo.

- **Definición del proceso:** el flujo del proceso y la descripción de las actividades y sus responsables se incluyen en el Anexo 16. Proceso de Inducción.
- **Formatos requeridos:** los formatos requeridos para el desarrollo del proceso son :
  - o Plan de inducción por cargos (Ver Anexo 17. Formato Plan de Inducción).
  - o Listado de chequeo para garantizar las actividades previas al ingreso del nuevo colaborador. (Ver Anexo 18. Check List de ingreso).
  - o Encuesta para evaluar el programa (Ver Anexo 19. Encuesta proceso de inducción).
- **Indicadores de medición:** con el fin de tener una medición que permita monitorear las actividades del proceso de inducción y establecer los estándares, se proponen los siguientes indicadores de medición:
  - o **Cumplimiento del programa:** porcentaje de cumplimiento del programa según las fechas de duración establecidas.
$$= \frac{\text{Número de inducciones terminadas en el tiempo definido}}{\text{Total de inducciones realizadas}}$$
  - **Días de inducción:** contador que se propone inicialmente para tener un histórico de la duración requerida para la inducción de cada tipo de cargo.
  - **Evaluación de la inducción:** Calificación del programa de inducción, por parte de nuevo colaborador. Esta calificación hace parte de las preguntas de la encuesta final de la

inducción. Permitirá tener información inicial de la valoración de este programa para los nuevos empleados.

## **5.2 Procesos o iniciativas para la Mantenimiento, Formación y Desarrollo de los profesionales**

Estos procesos incluyen la definición de una metodología de evaluación de desempeño para todos los empleados, al igual que iniciativas que propendan por el desarrollo integral de los profesionales de la empresa.

Lo anterior hace que la empresa empiece a ver a sus empleados como los responsables del crecimiento de la misma, por lo que es necesario hacer inversiones en ellos, las cuales generen ganancias para ambos (empleado-empresa) en el mediano-largo plazo.

### **5.2.1 Evaluación de desempeño:**

Este proceso incluye el ciclo anual de desempeño de un profesional va desde la definición de objetivos y planes hasta la respectiva evaluación de los resultados.

- **Definición del proceso:** el flujo del proceso y la descripción de las actividades y sus responsables se incluyen en el Anexo 20. Proceso de Evaluación de desempeño.
- **Formatos requeridos:** los formatos requeridos para el desarrollo del proceso son :
  - o Formato para diligenciar los objetivos anuales y los resultados de la revisión de mitad de año. (Ver Anexo 21. Formato Definición de objetivos anuales).
  - o Definición de la escala de evaluación de la empresa (Ver Anexo 22. Definición escala de Desempeño de Green Loop).
  - o Formato para entregar los resultados de la evaluación a los empleados (Ver Anexo 23. Entrega de Resultados anuales).

- **Indicadores de medición:** con el fin de tener una medición que permita monitorear las actividades del proceso de evaluación y establecer los estándares, se proponen los siguientes indicadores de medición:
  - o **Cumplimiento del proceso:** este indicador busca medir el cumplimiento por parte de los jefes de la realización de las etapas del proceso en las fechas definidas.  
= 
$$\frac{\#Resultados\ entregados\ a\ tiempo}{\#Total\ de\ resultados}$$

### 5.2.2 Directrices para la capacitación y desarrollo

Para la capacitación de los profesionales de la empresa se definen unas políticas según las necesidades puntuales de cada cargo. Todos los años se debe definir un plan con las necesidades de cada empleado y la gerencia definirá según el presupuesto y la prioridad de la necesidad.

Se definen unas capacitaciones básicas, que deberán ser requisito de todos los profesionales de la empresa que lleven más de un año. Ver Anexo 24. Capacitaciones Básicas por Cargo.

Se recomienda hacer uso de la herramienta de “Sábana Estratégica” para documentar las necesidades de capacitación durante el año de tal manera que se cuente con información previa de costos, proveedores, logística, etc. Para el siguiente año. (Ver Anexo 25. Formato Sábana Estratégica)

El desarrollo de la gente estará dado según el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta que ésta es una compañía que está iniciando y que ha crecido de manera exponencial en los últimos años, es importante que las personas con mayor expertise en el negocio y que

puedan ser tenidas en cuenta como futuros líderes, puedan recibir capacitación y herramientas para llegar a serlo.

### **5.3 Propuesta De Implementación y/o Divulgación**

Para la implementación de los procesos de Gestión Humana, y la divulgación a los jefes y demás público objetivo, es necesario que la empresa inicie con una etapa de sensibilización por parte de la Gerencia General con el acompañamiento de las personas de Gestión Humana.

Los procesos se podrán ir implementando de manera progresiva. En ese orden de ideas los primeros procesos a implementar serán los de incorporación, es decir: reclutamiento, selección, contratación e inducción, ya que estos son procesos que no afectan como tal a los profesionales y que por el contrario impactan de manera positiva a la gestión actual.

Para la implementación y divulgación de las iniciativas de evaluación, capacitación y desarrollo es importante que se realicen sesiones de capacitación para todos los profesionales, en las que Gestión Humana explique los procesos y defina las responsabilidades de cada una de las partes involucradas. Lo anterior deberá hacerse de manera inmediata para que puedan empezar a implementarse en el 2013.

En la medida en que se vayan implementando los procesos, se deben realizar revisiones para definir si es necesario realizar cambios o ajustes según la necesidad del negocio y la realidad de la empresa.



## **CAPÍTULO 6. DEFINICIONES INICIALES DE LA CULTURA GREEN LOOP**

Con la ayuda de la gerencia general y un grupo de empleados de la empresa, se definen los conceptos iniciales de lo que representa la Cultura Green Loop, esta definición ya hace parte de las características de la compañía, y la razón por la que se escriben es para que se cree conciencia por parte de los directivos y empleados de la existencia de dichas definiciones, y en caso de ser necesario definir cambios.

Igualmente es importante que a los empleados nuevos se les den las definiciones de cultura de tal forma que se puedan adaptar más fácilmente a ella. Ya que así sabrán cuales son los comportamientos esperados y aceptados y cuales definitivamente no lo son.

### **6.1 Lo que somos y lo que no somos.**

#### *- Lo que Somos:*

Somos una empresa joven, innovadora y emprendedora, nos gusta el cambio y las nuevas tecnologías.

Nuestra filosofía es hacer todo para que el mundo sea sostenible y que nuestras acciones impacten positivamente al entorno.

Somos gente responsable y preocupada por el cliente. Nuestras respuestas son rápidas y acordes a las necesidades del cliente.

Las relaciones entre las personas de Green Loop son amables y cordiales, inmersas en un ambiente de confianza y amistad.

#### *- Lo que NO somos:*

No somos una empresa que promete imposibles, no buscamos vender a toda costa, sino dar soluciones que realmente impacten en la sostenibilidad del negocio.

No nos gustan los procesos lentos ni las trabas.

No hablamos de lo que no sabemos.

No nos gustan las relaciones por conveniencia ni bajo conflictos de intereses.

## **6.2 Desarrollo de Liderazgo.**

Por ser una empresa nueva que está en etapa de crecimiento el desarrollo de los profesionales actuales en futuros líderes es un tema de gran importancia. Para eso se propone desarrollar esquemas de delegación efectiva, programas de manejo del tiempo y plan de trabajo, al igual que capacitaciones continuas por parte del área de Gestión Humana, en los que se manejen temas como:

- Manejo de Equipos.
- Negociación y manejo de conflictos.
- Retroalimentación.
- Entrevistas y coaching.
- Conceptos básicos de derecho laboral.

La idea es que los nuevos líderes puedan estar mejor preparados para asumir la responsabilidad de manejar gente y entregar resultados de negocio a través dicha gestión.

## **6.3 Calidad de Vida y Ambiente de Trabajo.**

La calidad de vida es un factor muy importante para la gerencia, por eso han establecido algunas políticas al respecto, entre ellas podemos mencionar:

- El horario de trabajo está definido por la empresa y en lo posible las personas deberán cumplirlo a cabalidad tratando de evitar trabajar extra tiempos.
- La empresa es flexible para manejar permisos o licencias según la necesidad o calamidad del empleado.
- Las fechas especiales como los cumpleaños, grados, matrimonios entre otros serán reconocidas y celebradas por la empresa.
- La empresa pone a disposición de los empleados el uso de la cocina y sus electrodomésticos.
- La empresa tiene para sus empleados, café y bebidas calientes que pueden ser consumidas durante la jornada laboral.

- Los eventos deportivos importantes para el país, o la región podrán ser observados por lo empleados durante la jornada laboral y este tiempo se debe reponer en horarios como la mañana, la tarde o la hora del almuerzo.
- El vestuario para la jornada laboral es Business casual, para reuniones importantes o ferias se debe usar la camisa de la empresa con saco y corbata o según lo defina la gerencia.
- El ambiente de trabajo es agradable, los empleados pueden escuchar música durante la jornada.
- No se admite que los empleados fumen durante la jornada laboral, solo lo podrán hacer en su hora de almuerzo.
- El uso de celular o el Internet para fines personales está permitido pero en lo posible se deberá hacer en los recesos o tiempo de almuerzo.
- Cada trimestre se realizarán actividades de integración outdoor para mejorar las relaciones del equipo de trabajo y para celebrar los resultados obtenidos. ( ejemplo: partidos de futbol, bolos, golf, entre otros)

#### **6.4 Desarrollo y reconocimiento.**

Los profesionales de Green Loop podrán crecer y desarrollarse tanto profesional como personalmente en la medida que sus resultados e iniciativa así lo permita, la empresa brinda oportunidades para aprender en campos de conocimiento relacionados con el negocio y las nuevas tendencias, así mismo podrán crecer como expertos en la certificación LEED, entre otros temas.

El reconocimiento estará dado en los ascensos de cargos o responsabilidades así como en el incremento salarial en la medida que el negocio lo permita.

## **CONCLUSIONES**

En este trabajo de investigación se planteó una propuesta del plan estratégico para el área de Gestión Humana para Green Loop, dando respuesta a una necesidad existente en el área organizacional de la misma, Específicamente se busca que la empresa obtenga un plan para implementar su área de Gestión Humana y pueda estar preparada para crecer y cumplir sus objetivos de mediano y largo plazo.

Los procesos que se proponen son los básicos para que la gestión de los recursos humanos se de de manera efectiva. Buscando generar relaciones gana-gana entre los empleados y la compañía, alineando expectativas y cumpliendo la estrategia organizacional.

Esta propuesta es una base la cuál muy posiblemente tendrá que ir siendo modificada según las necesidades del negocio y el crecimiento de la organización. Igualmente es importante destacar que el éxito de la misma radica en el apoyo que reciba por parte de la gerencia y el acompañamiento durante las fases de divulgación e implementación.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- Ulrich, D. (1998). *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Garnica S.A.
- Michaels, E., Handfield, H., & Axelrod, B. (2004). *La Guerra por el Talento*. Norma.
- Jericó, P. (2001). *La nueva gestión del talento*. Prentice Hall.
- Valle Cabrera, R(2004). *La gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson – Prentice Hall.
- Fernández Ríos, M (2007) *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Ediciones Díaz de Santos


### Revistas

- Revista EAN No. 47 Enero- Abril 2003 Pág. 46-65. *Propuesta de un modelo de Gestión Humana y Cultura organizacional para PYMES innovadoras*.
- Revista EAN No. 54 mayo - agosto de 2005 p. 153 – 163. *Gestión Humana Y cultura organizacional para PYMES. Competencias de nivel 4*.

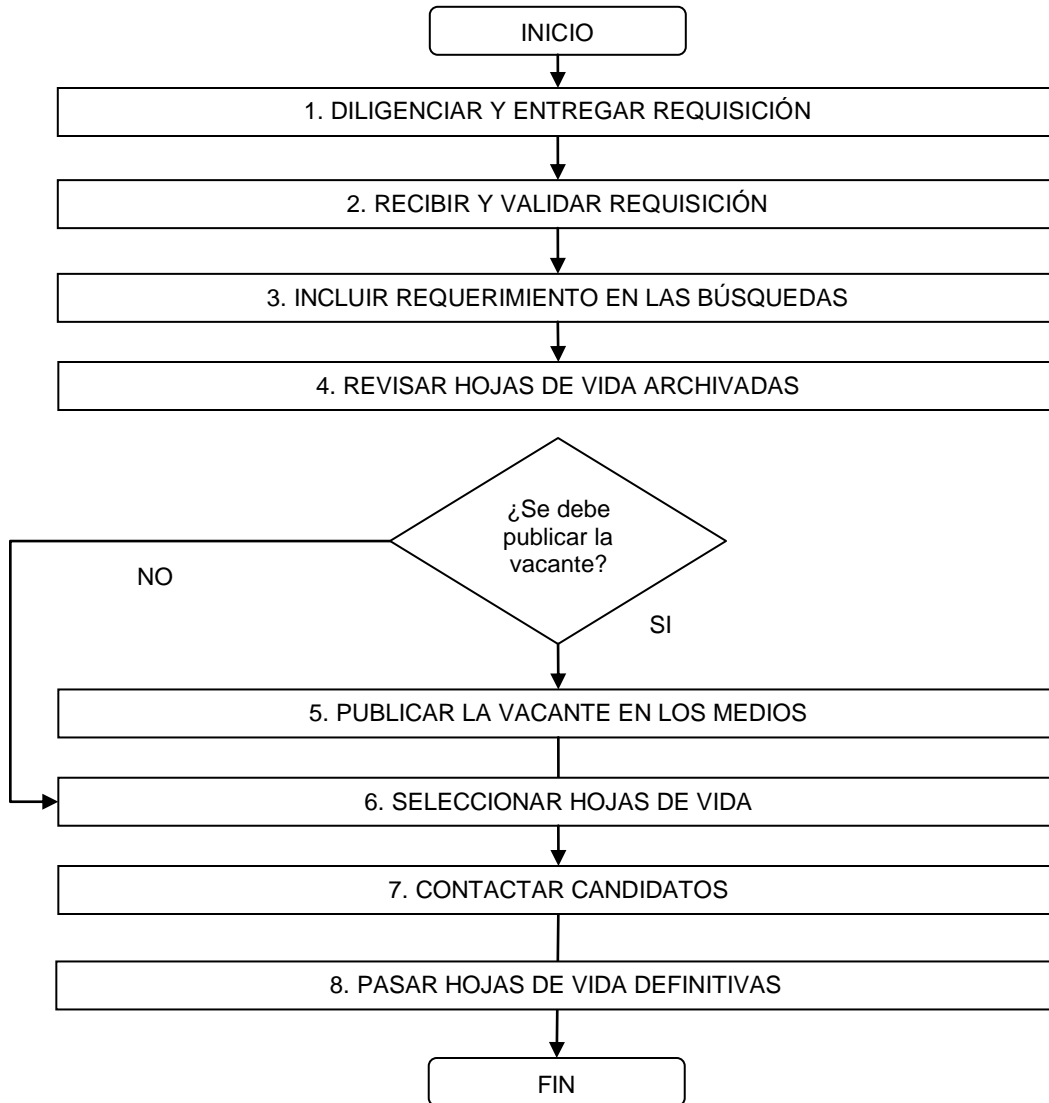
### Sitios Web

- <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/adminision-de-personal-por-capacitacion-de-talento-y-alto-rendimiento.htm>
- <http://phylum.com.mx/es/administrar/36-noticias-prensa/90-la-gestion-humana-y-las-pymes.html>
- [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html)
- [http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/N\\_admon/obj/img/vinculoscbg/PLAN%20ESTRATEGICO%20TH.pdf](http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/N_admon/obj/img/vinculoscbg/PLAN%20ESTRATEGICO%20TH.pdf)
- <http://www.degerencia.com/articulo/la-gestion-humana-y-las-pymes>
- <http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/P/plan-de-seleccion-contratacion/plan-de-seleccion-contratacion.asp>
- [http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos\\_Admon\\_23-41\\_GCalderon\\_et\\_al.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderon_et_al.pdf)

## ANEXO 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

 SUSTAINABLE ARCHITECTURE & ENGINEERING	<b>Procesos de Gestión Humana</b>		<b>Código</b>
	<b>RECLUTAMIENTO</b>		<b>GH-001</b>
			<b>Versión Documento</b>
		<b>1</b>	
<b>Área Responsable</b>	<b>Cargo Responsable</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Fecha de Actualización</b>
Gestión Humana	Director de Gestión Humana	<i>Agosto 2012</i>	<i>Agosto 2012</i>
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</b> Garantizar que para cada nuevo requerimiento de personal se tengan las aprobaciones respectivas y se active la respectiva búsqueda de candidatos.			

### FLUJOGRAMA



**POLITICAS Y NORMAS FLUJOGRAMA**

- Todas las hojas de vida recibidas serán tratadas de la misma manera independientemente de quien las refiera.
- Si un candidato referido por un empleado se contrata, el empleado que lo refirió será premiado con una bonificación de un día de salario.
- Las personas descartadas en procesos anteriores no podrán ser contactas sin previa autorización de la Dirección de Gestión Humana.
- EL reclutamiento de las hojas de vida se realizará en todos los medios definidos para tal fin. (El empleo. com, Linkedin.com, Facebook, correo de Green Loop, hojas de vida referidas.)

<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<b>N° de Etapa</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	<p><b>DILIGENCIAR Y ENTREGAR REQUISICIÓN:</b></p> <p>Diligenciar el formato <b>Anexo 2. Requisición de Personal</b> con la información relacionada con la vacante a solicitar, y gestionar las aprobaciones requeridas según el caso. Entregar a la analista de selección la Rescisión aprobada.</p>	Jefe Solicitante
<b>2</b>	<p><b>RECIBIR Y VALIDAR REQUISICIÓN</b></p> <p>Recibir de parte del jefe solicitante la Requisición de Personal y validar que la información incluida este correcta y completa.</p> <p>Una vez validada la información, firmar la requisición y entregar al área solicitante copia con la fecha de recibido.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección
<b>3</b>	<p><b>INCLUIR REQUERIMIENTO EN LAS BÚSQUEDAS</b></p> <p>Incluir según la prioridad definida la búsqueda de los candidatos con la información relacionada en la Requisición de Personal. Llenar esta información en la base de datos de Reclutamiento. <b>Anexo 3. Formato Base de Datos de Reclutamiento.</b></p>	Analista de Reclutamiento y Selección


4	<p><b>REVISAR HOJAS DE VIDA ARCHIVADAS</b></p> <p>Revisar en la base de datos de Candidatos <b>Anexo 4. Base de datos Candidatos</b>, si existen candidatos revisados anteriormente o si se tienen hojas de vida guardadas que apliquen a la posición. En caso de tener candidatos pasar al paso 6 en caso contrario pasar al paso 5.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección
5	<p><b>PUBLICAR LA VACANTE EN LOS MEDIOS</b></p> <p>Según el tipo de vacante definir los medios de comunicación que apliquen y realizar la publicación respectiva.</p> <p><b>Nota:</b> Tener en cuenta si la publicación es confidencial o no según sea el caso.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección
6	<p><b>SELECCIONAR HOJAS DE VIDA</b></p> <p>Revisar las hojas de vida recibidas o archivadas y seleccionar las que apliquen para la posición.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección
7	<p><b>CONTACTAR CANDIDATOS</b></p> <p>Contactar a los candidatos seleccionados para pedirles datos iniciales usar <b>Anexo 5. Formato Datos Iniciales</b>, descartar a los candidatos que no estén interesados o que no cumplen con los requisitos definidos. Actualizar la información en la Base de Datos de Candidatos.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección
8	<p><b>PASAR HOJAS DE VIDA DEFINITIVAS</b></p> <p>Revisar con el jefe de la vacante los candidatos definitivos para el proceso de selección.</p> <p>Aprobar los candidatos para el proceso de selección de la vacante, y definir disponibilidad de fechas para iniciar el proceso.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección  Jefe Solicitante



## ANEXO 2. REQUISICIÓN DE PERSONAL

 <small>SUSTAINABLE ARCHITECTURE &amp; ENGINEERING</small>	<b>FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL</b>			
No Requisición		Fecha de Solicitud		Fecha esperada de contratación
Area Solicitante			Jefe Contratante	
Nombre del Cargo			# de Recursos	
Estudios			Universidad de Preferencia	
Tipo de Experiencia			Años de Experiencia	
Cargo Nuevo		Reemplazo		Reemplaza a
Tipo de empresas donde pueden conseguirse				
Nombre del cargo en el mercado				
Descripción del puesto				
Habilidades Requeridas				
Habilidades Deseadas				

### ANEXO 3. FORMATO DE BASES DE DATOS DE RECLUTAMIENTO

 SUSTAINABLE ARCHITECTURE & ENGINEERING	<b>Formato Base de Datos de Reclutamiento.</b>					
No de Requisición	Jefe Solicitante	Fecha de Solicitud	Fecha del requerimiento	Cargo	# de Recursos	Prioridad


## ANEXO 4. BASES DE DATOS CANDIDATOS




Formato Base de Datos Candidatos

Nota de agradecimiento	Contacto	Fecha	Estado	Posición	Nombres	Apellidos	Ciudad	Email	Celular	Compañía Actual	Posición Actual	Salario Fijo	Salario Variable	Bonos	Transporte	Salud Prepagada	Seguro de Vida	Otros	Aspiración	Inglés	Comentarios	

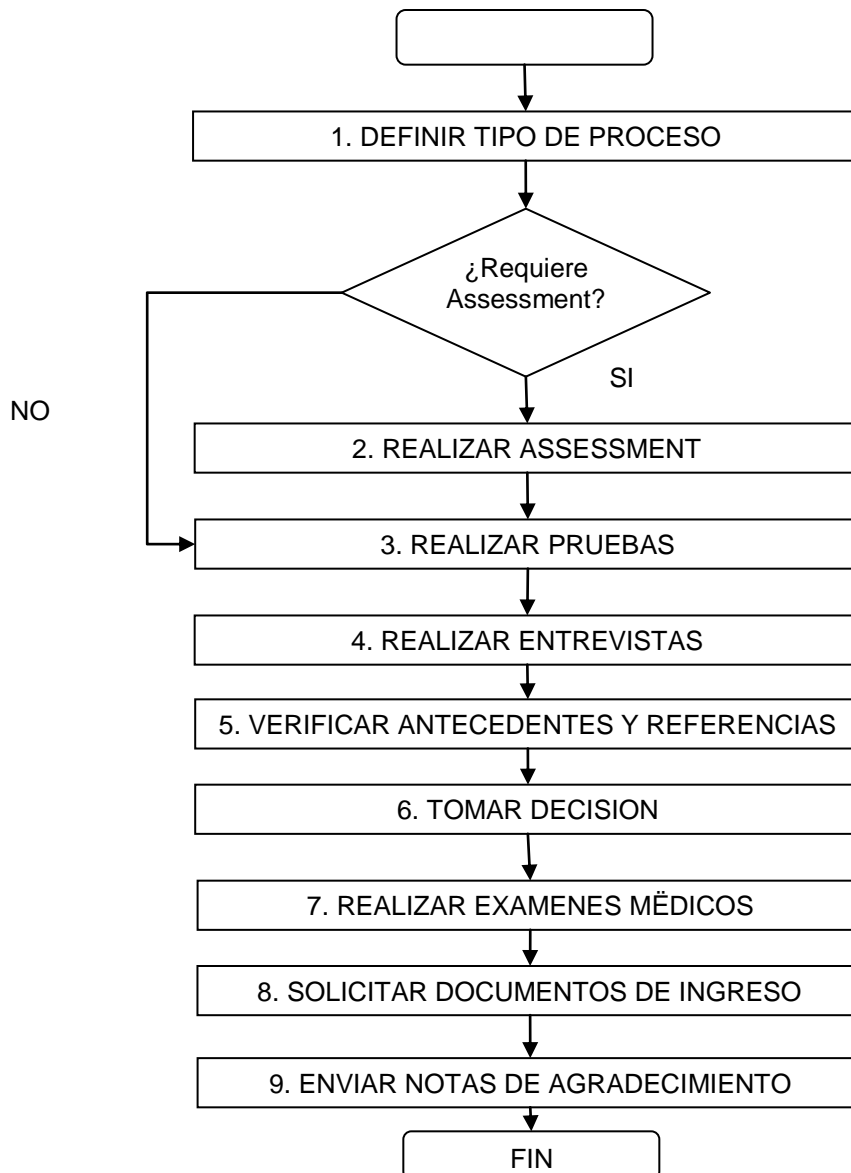
## ANEXO 5. FORMATO DATOS INICIALES

		Formato Datos iniciales												
Fecha de Contacto	Referido	Datos Generales					INFORMACION SALARIAL							
		Nombre	Trabaja Actualmente	Tipo De contrato	Cargo	Compañía	SALARIO		Bonos	Auxilios	Otros	Dias de Vacaciones	Aspiración Salarial	Nivel de Ingles
							FIJO	VARIABLE						

## ANEXO 6. PROCESO DE SELECCIÓN

 SUSTAINABLE ARCHITECTURE & ENGINEERING	<b>Procesos de Gestión Humana</b>		<b>Código</b>
	<b>SELECCIÓN</b>		<b>GH-002</b>
			<b>Versión Documento</b>
			<b>1</b>
<b>Área Responsable</b>	<b>Cargo Responsable</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Fecha de Actualización</b>
Gestión Humana	Director de Gestión Humana	Agosto 2012	Agosto 2012
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</b> Garantizar que la selección de personal de la empresa sea un proceso justo y equitativo en el que se busque encontrar el mejor candidato para la posición y para la empresa.			

### FLUJOGRAMA



1. El proceso de selección se debe fundamentar en los méritos de las personas, debe ser objetivo, predictivo y cumplir con todas las fases del mismo, siendo cada una prerrequisito de la otra.
2. El jefe inmediato debe participar activamente en el proceso de selección, siendo el responsable de tomar la decisión.
3. Cada instancia que participe en el proceso de selección debe tener un rol claro y asumir la responsabilidad frente al proceso.
4. Si después de realizado el proceso no quedan candidatos seleccionados es necesario iniciar nuevamente el proceso **RH-001. Reclutamiento.**
5. Los candidatos descartados en el proceso de selección sólo podrán ser incluidos en otros procesos, si cuentan con la autorización de la Directora de Gestión Humana.


PROCEDIMIENTO		
Nº de Etapa	DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA	RESPONSABLE
1	<p><b>DEFINIR TIPO DE PROCESO</b></p> <p>Definir junto con el jefe solicitante si se realiza assessment center para el proceso, o si se pasa directamente a pruebas.</p> <p><b>Nota:</b> En caso de realizarse assessment pasar a la etapa 2 en caso de no realizarse assessment pasar a la etapa 3.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección
2	<p><b>REALIZAR ASSESSMENT</b></p> <p>Definir con el jefe solicitante la fecha y hora para la realización del AC</p> <p>Citar a los candidatos a la sesión de assessment center.</p> <p>Coordinar los detalles logísticos: reserva de sala, materiales requeridos, entre otros.</p> <p>Realizar el assessment center y definir los candidatos que continúan a la siguiente etapa y los que no.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección
3	<p><b>REALIZAR PRUEBAS</b></p> <p>Citar a los candidatos seleccionados a la sesión de pruebas.</p> <p><b>Nota:</b> Se realizaran mínimo dos pruebas una de inteligencia y otra de personalidad y en caso de que la unidad lo requiera se aplicarán la prueba técnica definida.</p> <p>Realizar las pruebas a las personas citadas.</p> <p>Calificar las pruebas y pasar resultados al jefe solicitante.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección
4	<p><b>REALIZAR ENTREVISTAS</b></p> <p>Coordinar con el jefe solicitante la fecha y hora para las entrevistas.</p> <p>Citar candidatos a entrevista.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección

	<p>Entregar al jefe inmediato la información del proceso del candidato a entrevistar y el <b>Anexo 7. Formato Entrevista</b>, y el <b>Anexo 8. Lista de Preguntas guía</b>.</p> <p>Realizar entrevista.</p> <p>Diligenciar y entregar al Analista de Reclutamiento y Selección el <b>Anexo 9. Informe Entrevista Jefe Inmediato</b> para cada candidato entrevistado.</p> <p>Definir en conjunto con el jefe in mediato si los candidatos evaluados continúan o no en el proceso.</p>	<p>Jefe Solicitante</p> <p>Analista de Reclutamiento y Selección</p>
5	<p><b>VERIFICAR ANTECEDENTES Y REFERENCIAS</b></p> <p>Realizar la verificación de antecedentes disciplinarios en la página de la procuraduría. Llamar a las referencias laborales y personales del candidato. <b>Anexo 10. Formato Referencias</b>.</p> <p>En caso de encontrar información que perjudique o descalifique al candidato, revisar el tema con el asesor legal y con el jefe solicitante.</p>	<p>Analista de Reclutamiento y Selección</p>
6	<p><b>TOMAR DECISIÓN</b></p> <p>Elegir al candidato seleccionado según los resultados de las etapas anteriores. Cital al candidato para realizar la oferta formal por parte de Green Loop. Y acordar la fecha de ingreso, en compañía del jefe solicitante.</p> <p>Entregar al candidato la información para la realización de los exámenes médicos de ingreso.</p>	<p>Analista de Reclutamiento y Selección</p>
7	<p><b>REALIZAR EXAMENES MÉDICOS</b></p> <p>Solicitar la cita y asistir al realización de los exámenes médicos</p>	<p>Candidato Seleccionado</p>
8	<p><b>SOLICITAR DOCUMENTOS DE INGRESO</b></p> <p>Enviar al correo electrónico del candidato <b>Anexo 11. Listado de Documentos de Ingreso</b>. Recibir y validar la documentación entregada por el candidato. Entregar a la persona encargada de las contrataciones</p>	<p>Analista de Reclutamiento y Selección</p>



	toda la documentación del candidato.	
<b>9</b>	<p><b>ENVIAR NOTAS DE AGRADECIMIENTO</b></p> <p>Enviar nota de agradecimiento a los candidatos descartados, usar <b>Anexo 12. Nota de Agradecimiento.</b> Actualizar la base de datos de candidatos con la información de los candidatos descartados y sus respectivos comentarios.</p>	<p>Analista de Reclutamiento y Selección</p>

## ANEXO 7. FORMATO ENTREVISTA

FORMATO DE ENTREVISTA	
	Nombre Edad Profesión
	Universidad
Nota: Recuerda revisar la hoja de vida del candidato y escribir preguntas relacionadas con la información leída. Revisar resultados de pruebas o información adicional para incluir preguntas al respecto.	
Entorno Familiar : en esta parte se realizan preguntas como : oficio de los padres, hermanos, que hacen los miembros de la familia, preguntar dirección de la casa y temas personales, numero de hijos, momento mas difícil, momento mas alegre	
Aspectos Académicos: preguntar por el promedio de la carrera, cursos o acreditaciones adicionales , preguntar materias que mas le gustaron y las que menos le gustaron, indagar acerca del área de profundización en el futuro	
Experiencia Laboral: indagar acerca de las experiencias laborales incluso las no relacionadas con el cargo, averiguar acerca de las fortalezas y oportunidades de mejora de la persona. Preguntar si la persona prefiere trabajar en equipo o sola	
Otros Temas( si se realizó assessment center. ) Como te sentiste en el ejercicio de assessment, cual fue tu rol, que hubieras podido hacer mejor, porque crees que continúas en el proceso.	
Observaciones o comentarios adicionales	

## **ANEXO 8. LISTA DE PREGUNTAS GUÍA.**

### **Preguntas Sugeridas entorno familiar**

- ¿A quien te pareces más a tu papa o a tu mama y porque?( desde el punto de vista de la persona no del los aspectos físicos)
- ¿Que caracteriza a tu familia?
- ¿Como es la relación con tus padres y con tus hermanos?

### **Preguntas Sugeridas Aspectos Académicos**

- ¿Cuál fue la materia más fácil y más difícil?
- Si tuvieras la oportunidad de regresar el tiempo y elegir una nueva carrera ¿cual elegirías?
- ¿Cuál fue el momento más difícil de su carrera?
- ¿Qué planes tiene en un futuro cercano en temas académicos?
- Manejo de Excel, Photoshop, Autocad entre otros programas relacionados.


### **Preguntas sugeridas Experiencia Laboral**

- ¿Si yo le preguntara a tu último Jefe acerca de tus fortalezas y tus oportunidades de mejora que crees que me diría?
- ¿Cuéntame de una situación en la que lideraste el proyecto y las cosas no hayan salido como lo planearon inicialmente?
- ¿Cuéntame una situación en la que no haya sido tan fácil trabajar en equipo?


### **Preguntas adicionales**

- ¿Donde te ves en 3 años, en 5 años?
- ¿Qué estarías dispuesto a hacer por trabajo?
- ¿Qué no estarías dispuesto a hacer por trabajo?
- Para usted, ¿qué significa el trabajo?
- ¿Qué le puedes aportar a la empresa?
- ¿Qué esperas encontrar en la empresa?

## ANEXO 9. INFORME ENTREVISTA JEFE

 SUSTAINABLE ARCHITECTURE & ENGINEERING	<b>INFORME ENTREVISTA</b>		
	Nombre _____ Fecha _____ Cargo al que aspira _____	Continúa en Proceso	Si _____ No _____
Comentarios _____			
Diligenciar este formato para los candidatos, solo debe llenar la parte que corresponda dependiente si se descarta o no.			
<b>Candidato Descartado</b> Explicar los motivos por lo que se descarta el candidato    			
Puede ser considerado para otros procesos:      Si              No			
<b>Candidato Seleccionado</b> Describa porqué debe continuar en proceso este candidato    			
Comentarios adicionales:			

## ANEXO 10. FORMATO REFERENCIAS

 SUSTAINABLE ARCHITECTURE & ENGINEERING	<b>Formato Referencias</b>	
	<b>Nombre del candidato</b> <b>Fecha</b> <b>Cargo al que aspira</b> <b>Nombre de la referencia</b> _____	
<b>Tipo de Referencia</b> Laboral <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/>		
<b>Referencia Personal</b> Preguntar de donde conoce al candidato Hace cuanto lo conoce Como lo describe		
<b>Referencia Laboral</b> Empresa Cargo Fecha de inicio                      Fecha Fin Motivo de la salida  ¿Cómo lo recuerda?  ¿Si lo pudiera volver a contratar lo haria? ( solo preguntar al jefe inmediato)  Comentarios adicionales		

## **ANEXO 11. LISTADO DE DOCUMENTOS DE INGRESO**

Por favor entregar el día \_\_\_\_\_ los siguientes documentos:

1. Original y Copia Acta y diploma de grado de la universidad
2. Si el candidato no es profesional deberá entregar:
  - Original y Copia Acta y diploma de grado del colegio
  - Certificado de estudios de la universidad
  - Certificado de notas.
3. Original y copia Libreta Militar
4. Tarjeta Profesional (si aplica)
5. Fotocopia de la Cédula
6. Pasado Judicial

## ANEXO 12. NOTA DE AGRADECIMIENTO

Asunto: Gracias por participar.

NOMBRE.


Muy buenos días, le queremos agradecer por participar en el proceso de selección y mostrar interés en querer formar parte de IBM. En esta oportunidad no fue seleccionado para la posición a la que aplicó, sin embargo su hoja de vida quedará en nuestra base de datos para ser tomada en cuenta en futuras oportunidades.

Atentamente,

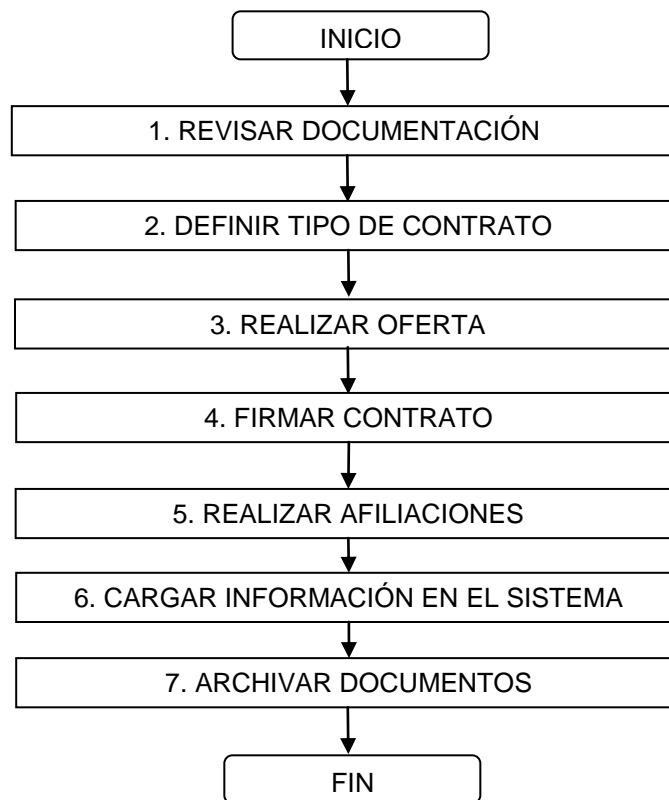
Gestión Humana Green Loop.



## ANEXO 13. PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

	<b>Procesos de Gestión Humana</b>		<b>Código</b>
	<b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>		<b>GH-003</b>
			<b>Versión Documento</b>
		1	
<b>Área Responsable</b>	<b>Cargo Responsable</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Fecha de Actualización</b>
Gestión Humana	Director de Gestión Humana	<i>Agosto 2012</i>	<i>Agosto 2012</i>
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</b> Garantizar que la contratación de personal de Green Loop se de bajo las reglamentaciones legales del país y obedeciendo a las necesidades de la empresa.			

**INICIO**





## POLITICAS Y NORMAS

1. El proceso de contratación se debe fundamentar en el cumplimiento del código sustantivo del trabajo y demás normas vigentes aplicables en el país.
2. Todos los trabajadores de Green Loop deberán contar con un contrato de trabajo que soporte la relación laboral.
3. Este proceso será auditado periódicamente por el asesor laboral.
4. La definición del tipo de contrato a utilizar estará sujeta a revisión por parte de la gerencia y del asesor laboral.
5. El término de duración del contrato deberá ser acorde con la función a desempeñar.

PROCEDIMIENTO		
N° de Etapa	DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA	RESPONSABLE
1	<p><b>REVISAR DOCUMENTACIÓN</b></p> <p>Revisar la documentación del candidato, garantizando que esté completa y correcta.</p>	Analista de compensación y beneficios.
2	<p><b>DEFINIR TIPO DE CONTRATO</b></p> <p>Definir con el jefe inmediato el tipo de contrato que se le ofrecerá al candidato, así como la oferta salarial y la posible fecha de ingreso. Diligenciar el <b>Anexo 14. Formato Detalles de la Oferta</b>. Y hacerlo firmar por el jefe inmediato y por la gerente de Gestión Humana.</p> <p>Entregar el formato al analista de Compensación y beneficios.</p>	Analista de Reclutamiento y Selección.
3	<p><b>REALIZAR OFERTA</b></p> <p>Revisar y validar el anexo 14, y con base en la información del mismo diligenciar el <b>Anexo 15. Oferta Formal Green Loop</b>. Enviar la oferta al candidato vía e-mail.</p> <p>Confirmar con el candidato la aceptación de la oferta y coordinar la fecha para la firma del contrato.</p>	Analista de compensación y beneficios.
4	<p><b>FIRMAR CONTRATO</b></p> <p>Según el tipo de contrato se usará la forma Minerva correspondiente. Editar la información del candidato en el formato minerva.</p> <p>Garantizar la firma del contrato por ambas partes y entregar copia del mismo al candidato.</p>	Analista de compensación y beneficios.
5	<p><b>REALIZAR AFILIACIONES</b></p> <p>Realizar las afiliaciones correspondientes: ARP, EPS, Caja de compensación, Empresa de Pensiones y cesantías.</p>	Analista de compensación y beneficios.

<p style="text-align: center;"><b>6</b></p>	<p><b>CARGAR INFORMACIÓN EN EL SISTEMA</b></p> <p>Registrar en la base de datos de recursos de la empresa, para que el nuevo empleado sea incluido en la nómina. Registrar la novedad de nómina en liquidador de la planilla única.</p>	<p style="text-align: center;">Analista de compensación y beneficios.</p>
<p style="text-align: center;"><b>7</b></p>	<p><b>ARCHIVAR DOCUMENTOS</b></p> <p>Crear una nueva carpeta con el nombre de la persona. Archivar en la carpeta correspondiente los documentos del contrato y demás soportes.</p>	<p style="text-align: center;">Analista de compensación y beneficios.</p>

## ANEXO 14. FORMATO DETALLES DE LA OFERTA

Nombre completo del candidato:

Documento de identidad:

Nombre del Cargo:

Salario: \$  
Integral Si\_\_ No\_\_

Tipo de contrato:

Duración:

Fecha de inicio propuesta:

Observaciones:

---

Nombre  
Firma Jefe inmediato (Director)

---

Nombre  
Firma Directora Gestión Humana (Director)

## ANEXO 15. OFERTA FORMAL GREEN LOOP

Bogotá, **fecha**

**Sr.:**  
**(NOMBRE)**

Ref. Oferta de Trabajo – **Nombre del cargo**

### **1. Trabajos a realizar**

**Breve definición de las funciones del cargo**

### **2. Beneficios**

- Green Loop capacita a sus colaboradores en LEED.
- Green Loop asumiría los costos para la presentación de un examen LEED GA, si el colaborador permanece más de un año con la organización. Si el aspirante no pasa el examen deberá asumir de su propio costo la inscripción para presentar nuevamente el examen.
- El horario de trabajo será de Lunes a Viernes de 8.30 a.m a 6.00 p.m con una hora y media de almuerzo de 12.30 m a 2.00 pm. No se trabaja sábados ni festivos.
- Green Loop pone a su disposición toda su experiencia, con la posibilidad de participar en múltiples proyectos dentro de un ambiente de trabajo agradable.
- Se realizaría un contrato de **(incluir tipo de contrato y fecha de inicio propuesta)**.

### **3. Condiciones de pago**

- Pago mensual los día quince (15) de cada mes.
- Si el día quince (15) cae en fin de semana o festivo, el pago se hará el día hábil inmediatamente anterior si se cumple con los requerimientos acordados.

### **4. Pago mensual**


- **Incluir valor de la oferta.**
- **Paquete de beneficios según aplique.**

Esperamos que esta propuesta sea de su interés y podamos contar con su valioso aporte al crecimiento de la organización Green Loop.

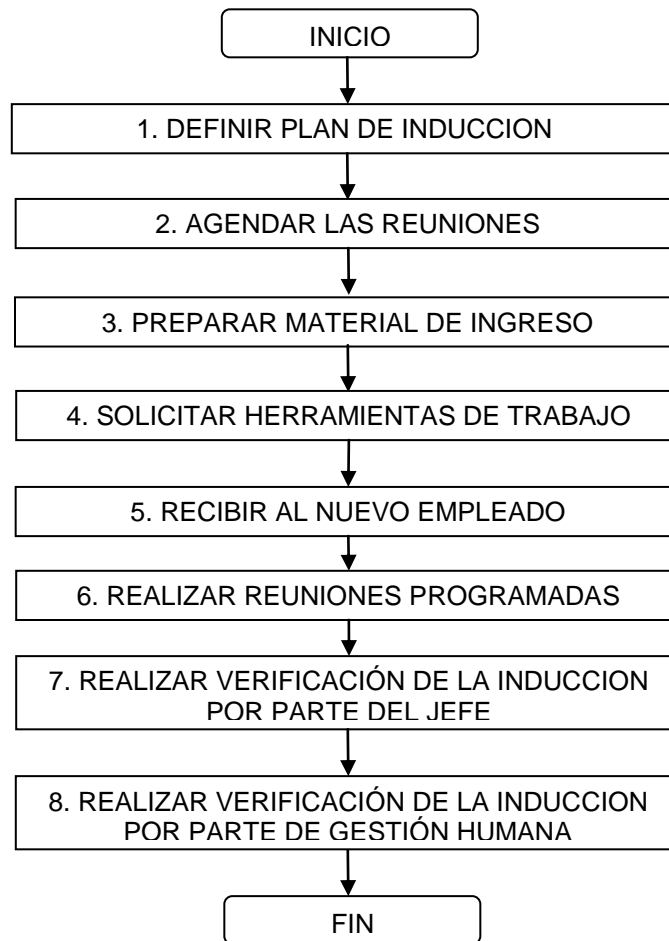
Atentamente,  
Gestión Humana Green Loop.



## ANEXO 16. PROCESO DE INDUCCIÓN

	<b>Procesos de Gestión Humana</b>		<b>Código</b>
	<b>INDUCCIÓN</b>		<b>GH-004</b>
			<b>Versión Documento</b>
		1	
<b>Área Responsable</b>	<b>Cargo Responsable</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Fecha de Actualización</b>
Gestión Humana	Director de Gestión Humana	Agosto 2012	Agosto 2012
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</b> Asegurar que el nuevo profesional de Green Loop se adapte más rápidamente a su cargo, a su área y a la empresa a través de un programa personalizado diseñado para tal fin.			

### INICIO



## POLITICAS Y NORMAS


1. El proceso de inducción es responsabilidad del nuevo profesional y es él quien debe asegurar el cumplimiento a cabalidad del programa en las fechas definidas.
2. El jefe inmediato debe hacerle seguimiento periódico a la ejecución del programa por parte de su nuevo colaborador.
3. El área de gestión humana debe hacer un papel de vigilancia y veeduría durante todo el proceso de inducción del nuevo profesional.
4. El área de gestión humana debe garantizar que se hagan las correcciones a los programas de inducción cuando sean identificadas por las áreas.
5. La duración de cada plan de inducción esta sujeta a la complejidad del cargo y/o área del nuevo colaborador. Sin embargo no deben durar más de 45 días para terminar con dicho plan.

PROCEDIMIENTO		
Nº de Etapa	DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA	RESPONSABLE
1	<p><b>DEFINIR PLAN DE INDUCCION</b></p> <p>Revisar en conjunto con el jefe inmediato el <b>Anexo 17. Formato Plan de Inducción</b>, y definir las reuniones de inducción que correspondan según el cargo.</p>	Analista de Capacitación y Dllo.
2	<p><b>AGENDAR LAS REUNIONES</b></p> <p>Agendar a la personas correspondientes las reuniones definidas en el anexo 16, incluir objetivo de la reunión y temas claves a revisar.</p> <p>Imprimir y archivar el plan con las fechas y horas de las reuniones en la carpeta de inducción del nuevo profesional.</p>	Analista de Capacitación y Dllo.
3	<p><b>PREPARAR MATERIAL DE INGRESO</b></p> <p>Revisar e imprimir toda la documentación del cargo, y archivarlas en la carpeta de inducción. Esta actividad debe ser hecha con la ayuda del jefe inmediato, quien debe suministrar información base del cargo.</p>	Analista de Capacitación y Dllo.
4	<p><b>SOLICITAR HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b></p> <p>Revisar con el jefe inmediato el <b>Anexo 18. Check List de ingreso</b>, para identificar si se requiere la compra de equipos nuevos o elementos de trabajo adicionales.</p> <p>Nota: En caso de que se requiera hacer una solicitud de compras se debe hacer mediante el Proceso de compras de la compañía, el cuál es responsabilidad de la dirección administrativa.</p>	Analista de Capacitación y Dllo.
5	<p><b>RECIBIR AL NUEVO EMPLEADO</b></p> <p>Dar la bienvenida al nuevo empleado, presentar a las personas del área.</p> <p>Explicar el programa de inducción y entregar la carpeta de inducción.</p>	Analista de Capacitación y Dllo






## ANEXO 17. FORMATO PLAN DE INDUCCIÓN

 <small>SUSTAINABLE ARCHITECTURE &amp; ENGINEERING</small>	<b>Formato Plan de Inducción</b>				
<b>Nombre del Cargo:</b>		<b>Área</b>			
Reunión	Tema	Responsable	Duración	Fecha	Hora
Compra a proveedores	Proceso de compras	Analista de Compras	1 hora	Lunes 3 de marzo	10 am
Verificación de la inducción por parte del Jefe inmediato					
Verificación de la inducción por parte de Gestión Humana					

## ANEXO 18. CHECK LIST DE INGRESO

	<b>Check List de Ingreso</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Status</b>
Revisar documentos de ingreso : funciones del cargo, y demas entregables		
Revisar y organizar la carpeta de induccion		
Computador		
Puesto de trabajo		
Extension telefónica		
Correo electrónico		
Firma corporativa		
Tarjetas de acceso		
Dotacion ( si aplica)		
Tarjetas personales ( si aplica)		
Otros:		

## ANEXO 19. ENCUESTA PROCESO DE INDUCCIÓN

Con el fin de identificar cómo ha sido percibido el proceso de inducción, queremos que de su opinión y nos ayudes a mejorarlo con tus sugerencias.

1. Califique cada uno de los puntos descritos a continuación,

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La charla inicial por parte Recursos Humanos da información pertinente y necesaria					
La charla por parte del jefe da información importante acerca de mi nueva área de trabajo.					
La entrega de sus herramientas de trabajo fue hecha con calidad y oportunidad					
La información recibida durante el proceso de inducción fue suficiente para iniciar con sus labores.					

2. La orientación y acompañamiento de mi jefe inmediato fue oportuna y acertada.

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

¿Qué se podría mejorar?

---

---

---

3. La información incluida en la carpeta de inducción es necesaria y adecuada, para su proceso de adaptación

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Aspectos a mejorar:

---

---

---

4. El tiempo que es utilizado para la inducción previo al inicio definitivo de sus labores de trabajo, fue suficiente :

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Si su respuesta es en desacuerdo o totalmente en desacuerdo indique el ¿por que?

---

---

---

5. ¿Que aspectos de mejora cree usted que se pueden implementar en el proceso y documentos de inducción en GTS?

---

---

---

---

Califique su programa de inducción de 1 a 5 siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor.

Explique sus motivos


---

---

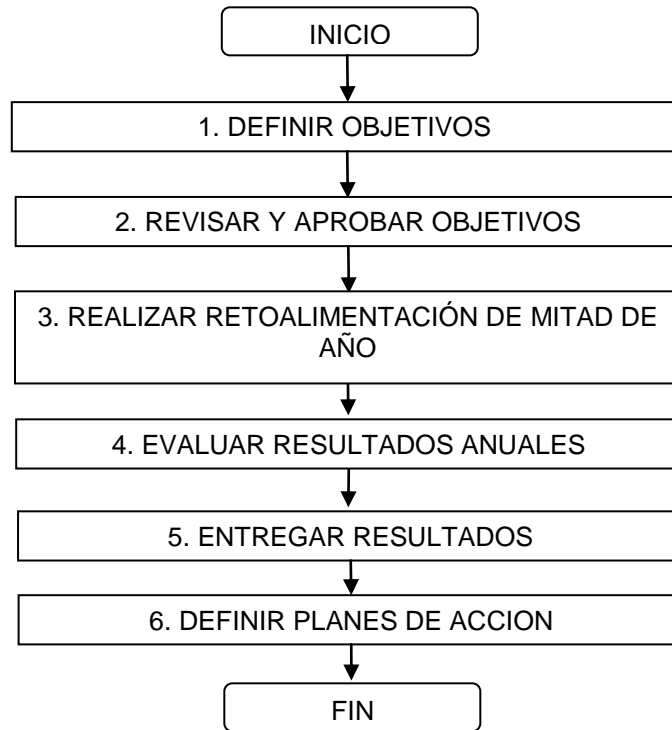
---

**Muchas gracias por su participación, su opinión es muy importante para nosotros.**

## ANEXO 20. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

 SUSTAINABLE ARCHITECTURE & ENGINEERING	<b>Procesos de Gestión Humana</b>		<b>Código</b>
	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		<b>GH-005</b>
			<b>Versión Documento</b>
			<b>1</b>
<b>Área Responsable</b>	<b>Cargo Responsable</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Fecha de Actualización</b>
Gestión Humana	Director de Gestión Humana	<i>Agosto 2012</i>	<i>Agosto 2012</i>
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</b> Evaluar de manera objetiva y periódica el desempeño de los empleados de la empresa.			

**INICIO**



## POLITICAS Y NORMAS


1. El proceso de Evaluación de Desempeño, se realiza anualmente y se aplica para todos los empleados.
2. Para que un empleado sea incluido en la evaluación de desempeño del año debe llevar mínimo 4 meses en la empresa.
3. La evaluación de desempeño es un proceso de responsabilidad de los jefes inmediatos y se debe realizar para todos los empleados a su cargo.
4. Los resultados de la evaluación de desempeño son insumo necesario para la definición de aumentos salariales o ascensos de cargo.
5. El área de gestión humana acompañará a los jefes durante el proceso de valuación.



PROCEDIMIENTO		
Nº de Etapa	DESCRIPCIÓN DE LA ETAPA	RESPONSABLE
1	<p><b>DEFINIR OBJETIVOS</b></p> <p>Definir los objetivos del año en términos de lo que se espera que el empleado aporte al negocio así como lo que se espera que el empleado haga en términos de su desarrollo profesional.</p> <p>Esta definición debe ser el resultado de una negociación entre el jefe y su empleado de manera que no se sienta una imposición por parte del jefe.</p> <p>Para esto se debe usar el <b>Anexo 21. Formato Definición de objetivos anuales.</b></p>	Jefe inmediato
2	<p><b>REVISAR Y APROBAR OBJETIVOS</b></p> <p>El director del área debe revisar y aprobar los objetivos definidos para cada empleado de su área. De forma que se garantice éstos objetivos si aportaran a los resultados del negocio y que el proceso tiene la seriedad y rigurosidad del caso.</p>	Director del área (Jefe del Jefe)
3	<p><b>REALIZAR RETOALIMENTACIÓN DE MITAD DE AÑO</b></p> <p>Realizar reunión seguimiento de mitad de año con cada uno de los empleados a cargo. Tomar como base el anexo 21 e identificar logros parciales, y posibles cambios en el plan del año.</p> <p>En esta reunión se espera que el empleado sepa si debe mejorar si debe seguir igual o si hay que modificar algo en la definición inicial.</p> <p>Se deben llenar los comentarios en la parte correspondiente del anexo 21.</p>	Jefe inmediato
4	<p><b>EVALUAR RESULTADOS ANUALES</b></p> <p>Con base en los resultados del año definir la calificación de desempeño de cada empleado. Teniendo en cuenta la escala de evaluación de la empresa. <b>Anexo 22. Definición escala de Desempeño de Green Loop.</b></p>	Jefe inmediato

	Revisar con gestión humana los resultados de área y entregar el reporte consolidado. Aquí se deben definir planes de acción para los empleados con calificación deficiente.	
5	<p><b>ENTREGAR RESULTADOS</b></p> <p>Coordinar una reunión con el empleado y con la persona de recursos humanos para realizar la retroalimentación final y entregar los resultados de desempeño del año.</p> <p>Entregar a cada empleado el reporte de Evaluación según el <b>Anexo 23. Entrega de Resultados anuales</b>. El empleado deberá firmar una copia de este documento para archivarla en su carpeta en Gestión Humana.</p>	Jefe inmediato
6	<p><b>DEFINIR PLANES DE ACCIÓN</b></p> <p>Según los resultados definir los planes de acción para el siguiente año, estos serán los objetivos que se deberán incluir en el siguiente ciclo.</p>	Jefe inmediato

## ANEXO 21. FORMATO DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ANUALES.


 SUSTAINABLE ARCHITECTURE & ENGINEERING	<b>Definición de Objetivos Anuales</b>	
	<b>Nombre</b>	
	<b>Fecha</b>	
	<b>Cargo</b>	
	<b>Nombre del Jefe</b>	
	<b>Área</b>	
<b>Definición de objetivos de Negocio</b>		
<b>Objetivos de desarrollo profesional</b>		
<b>Comentarios adicionales</b>		
<b>Firma Empleado</b>		<b>Firma Jefe</b>

## ANEXO 22. DEFINICIÓN ESCALA DE DESEMPEÑO DE GREEN LOOP.

Para estandarizar la forma de evaluar a los colaboradores de Green Loop, se define la siguiente escala con al respectiva definición de cada una da las posibles calificaciones.

<b>Calificación (Mayor a menor)</b>	<b>Descripción</b>
Sobresaliente “Digno de Elogios”	Cumple y excede las metas propuestas está continuamente buscando mejorar, es una persona proactiva, inspiradora, ejemplo a seguir y sin dudas digno de elogios por parte de jefes y compañeros.
Buen Rendimiento “ <i>Buen Trabajo</i> ”	Cumple y excede las metas propuestas con la calidad y el tiempo esperado es una persona responsable por su trabajo y busca ser proactiva en todas sus asignaciones. Puede mejorar en temas de liderazgo, manejo del tiempo entre otros.
Rendimiento aceptable “ <i>Debe seguir esforzándose</i> ”	Cumple con resultados esperados, sin embargo en ocasiones la calidad de las entregas no es la mejor o el tiempo de entrega esta por fuera de la fecha pactada. Debe trabajar en temas de manejo de tiempo, y ser proactivo en sus asignaciones.
Mal rendimiento “ <i>Ultimatum</i> ”	Por debajo de los resultados esperados, no cumple con la calidad ni con los tiempos de entrega en la mayoría de las veces. Es una persona que debe entrar a periodo de prueba con un plan de trabajo definido.


## ANEXO 23. ENTREGA DE RESULTADOS ANUALES

 <p>SUSTAINABLE ARCHITECTURE &amp; ENGINEERING</p>	<p style="text-align: center;"><b>Entrega de Resultados Evaluación de Desempeño</b></p> <p>Nombre Fecha Cargo Nombre del Jefe Área</p>
<p><b>Retroalimentación del jefe</b></p>	
<p><b>Calificación</b></p>	
<p><b>Para el próximo año se espera</b></p>	
<p><b>Comentarios adicionales</b></p>	
<p><b>Firma Empleado</b></p>	<p><b>Firma Jefe</b></p>

## ANEXO 24. CAPACITACIONES BÁSICAS POR CARGO.

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Requerimientos en capacitación</b>
Director Administrativo, Comercial y Financiero	Certificación PMI
Director Técnico y de operaciones	Acreditado LEED GA, LEED AP y Maestría en Sostenibilidad
Director de proyectos sostenibles	Acreditado LEED GA y LEED AP
Analista de proyectos	Acreditación LEED GA
Asistente de proyectos	Curso LEED GA

## ANEXO 25. FORMATO SÁBANA ESTRATÉGICA

 <p style="font-size: small; margin: 0;">SUSTAINABLE ARCHITECTURE &amp; ENGINEERING</p>		<p style="margin: 0;">SÁBANA ESTRATEGICA</p>													
ACCION	OBJETIVO	INTENSIDAD	AUDIENCIA	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS				ACTIVIDAD CLAVE	ACTIVIDAD APOYO	RESPONSABLE	CARGO QUE EJECUTA	INDICADOR	OBSERVACIÓN
						FINANCIERO	EQUIPO	SOFTWARE	INFORMACIÓN						

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Pamela Padilla Vivero

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 43983443

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Planeación Estratégica del área de Gestión Humana de Green Loop LTD.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio



Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Penela Padilla V</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Penela Padilla Vivero</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>43983443</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Posgrados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gestión Humana</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Octubre 19 de 2012 .