



**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES  
FRANKFOR**

**JAZMÍN CECILIA FORERO CUADROS**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2008**



**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES  
FRANKFOR**

**JAZMÍN CECILIA FORERO CUADROS**

**Informe de práctica empresarial para optar el título de Ingeniera Industrial**

Director:

**Ing. ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECHO**

Tutor:

**Dr. FRANCISCO FORERO GUTIÉRREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2008**

## **DEDICATORIA**

Con inmensa felicidad dedico este éxito alcanzado en primer lugar a DIOS, por darme el privilegio de estudiar Ingeniería Industrial, y por ser mi guía, amparo y fortaleza siempre.

A mis padres Francisco e Isbelia y a mis hermanos Adriana, Yari y Jesús de quienes me siento muy orgullosa

A Arley, su compañía y apoyo son valiosos para mí

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mis más sinceros agradecimientos:

A DIOS por iluminarme y fortalecerme en cada una de las etapas de mi vida

A mis padres y hermanos, ya que gracias a su apoyo incondicional  
me es posible realizar esta meta

A Arley por acompañarme y motivarme a seguir adelante

Al Ingeniero Orlando Contreras por sus enseñanzas y su valiosa colaboración en  
cada una de las etapas del proyecto

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	17
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO</b>	19
<b>1. OBJETIVOS</b>	19
<b>1.1 OBJETIVO GENERAL</b>	19
<b>1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	19
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>	21
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	24
<b>4. ALCANCE DEL PROYECTO</b>	25
<b>CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	26
<b>1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	27
<b>1.1 GENERACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>	27
<b>1.2 ANÁLISIS DOFA PARA LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	28
<b>1.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO</b>	29
<b>2. FORMULACIÓN DE INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA</b>	31
<b>2.1 DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS</b>	31
2.1.1 Misión	31
2.1.2 Visión	31
2.1.3 Objetivos Organizacionales	32
2.1.4 Políticas Organizacionales	32
2.1.5 Estructura Organizacional	33

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>3. DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	35
<b>3.1 ADMISIÓN DE PERSONAS</b>	35
3.1.1 Reclutamiento de Personas	35
3.1.2 Selección de Personas	42
<b>3.2 APLICACIÓN DE PERSONAS</b>	47
3.2.1 Orientación de Personas	47
3.2.2 Diseño de Cargos	53
3.2.2.1 Entrevista para Recolección de Datos sobre el Cargo Ocupado	54
3.2.2.2 Encuesta para Recolección de Datos sobre el Cargo Ocupado	54
3.2.2.3 Manual de Descripción de Cargos	54
3.2.3 Evaluación del Desempeño	54
<b>3.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS</b>	60
3.3.1 Sistema de Compensación de Personas Actual	61
3.3.2 Diseño de la Estructura Salarial	61
3.3.1.1 Elaboración Manual de Valoración	62
3.3.1.2 Elaboración de la Estructura Salarial	68
3.3.3 Mejoras al Sistema de Compensación Actual	95
3.3.4 Proceso de Compensación establecido	97
<b>3.4 DESARROLLO DE PERSONAS</b>	102
3.4.1 Situación Actual de la Empresa	103
3.4.2 Proceso de Desarrollo de Personas diseñado	103

## **TABLA DE CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>3.5 MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS</b>	108
3.5.1 Programa de Relaciones con Empleados diseñado	109
3.5.2 Diagnóstico del Programa de Salud Ocupacional actual de la Empresa	111
3.5.3 Diseño del Programa de Salud Ocupacional	111
<b>3.6 MONITOREO DE PERSONAS</b>	119
3.6.1 Situación Actual de la Empresa	121
3.6.2 Plan de Monitoreo de Personas diseñado para la Empresa	121
<b>CAPÍTULO III. CONCLUSIONES</b>	127
<b>CAPÍTULO IV. TABLA DE LOGROS DEL TRABAJO DE GRADO</b>	130
<b>CAPÍTULO V. RECOMENDACIONES</b>	134
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	136
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>TABLA 1. MATRÍZ DOFA PARA LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	28
<b>TABLA 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAS DISEÑADO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	40
<b>TABLA 3. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAS DISEÑADO EN LA EMPRESASERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	45
<b>TABLA 4. PROCESO DE ORIENTACIÓN DE PERSONAS DISEÑADO EN LA EMPRESASERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	51
<b>TABLA 5. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DISEÑADO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	58
<b>TABLA 6. CARGOS A VALORAR DE LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	63
<b>TABLA 7. RECOPIACIÓN DE DATOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO</b>	68
<b>TABLA 8. RESUMEN PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO</b>	69
<b>TABLA 9. PESO PORCENTUAL DE LOS GRUPOS Y FACTORES A EVALUAR</b>	71
<b>TABLA 10. PESO FINAL DE LOS FACTORES</b>	72
<b>TABLA 11. MATRÍZ PARA VALORACIÓN DEFINITIVA</b>	78
<b>TABLA 12. RELACIÓN DE PUNTAJES PARA LOS GRADOS DE CADA FACTOR</b>	79
<b>TABLA 13. ASIGNACIÓN DE PUNTOS SEGÚN GRADOS EN LOS FACTORES</b>	79

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>TABLA 14. PUNTUACIÓN DE LOS CARGOS SEGÚN VALORACIÓN</b>	80
<b>TABLA 15. SALARIOS BÁSICOS REPRESENTATIVOS PARA CADA CARGO</b>	81
<b>TABLA 16. RELACIÓN DE CARGOS, PUNTAJES Y SALARIOS REPRESENTATIVOS</b>	82
<b>TABLA 17. DATOS PARA DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>	85
<b>TABLA 18. ORGANIZACIÓN DE LOS CARGOS SEGÚN PUNTAJE</b>	86
<b>TABLA 19. PROGRESIÓN GEOMÉTRICA</b>	87
<b>TABLA 20. LÍMITES DE LOS INTERVALOS DE LAS CATEGORÍAS</b>	88
<b>TABLA 21. CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS SEGÚN CATEGORÍA</b>	88
<b>TABLA 22. DETERMINACIÓN DE LOS LÍMITES DE INTERVALOS, SALARIOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS, AMPLITUDES, DIFERENCIAS Y TRASLAPES DE LAS CATEGORÍAS</b>	90
<b>TABLA 23. DETERMINACIÓN DE LOS LÍMITES DE INTERVALOS, SALARIOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS, AMPLITUDES, DIFERENCIAS Y TRASLAPES DE LAS CATEGORÍAS AJUSTANDO LA LÍNEA DE TENDENCIA</b>	91
<b>TABLA 24. NIVELES SALARIALES POR CATEGORÍA</b>	92
<b>TABLA 25. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURA SALARIAL</b>	94
<b>TABLA 26. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS DISEÑADO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	100

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>TABLA 27. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DISEÑADO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	106
<b>TABLA 28. TABLA 28. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL DISEÑADO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	116
<b>TABLA 29. PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE MONITOREO DE PERSONAS EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR</b>	126
<b>TABLA 30. TABLA DE LOGROS DEL TRABAJO DE GRADO</b>	130

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1. Árboles sembrados sector diagonal 15, Bucaramanga</b>	22
<b>Figura 2. Árboles sembrados sector puerta del sol, Bucaramanga</b>	22
<b>Figura 3. Secuencia metodológica del desarrollo del proyecto</b>	26
<b>Figura 4. Estructura organizacional de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</b>	34
<b>Figura 5. Proceso de reclutamiento de personas en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</b>	41
<b>Figura 6. Proceso de selección de personas de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</b>	46
<b>Figura 7. Proceso de orientación para nuevos empleados en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</b>	52
<b>Figura 8. Proceso de evaluación del desempeño en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</b>	59
<b>Figura 9. Gráfica tendencia lineal</b>	82
<b>Figura 10. Gráfica tendencia potencial</b>	83
<b>Figura 11. Gráfica tendencia logarítmica</b>	83
<b>Figura 12. Gráfica tendencia exponencial</b>	84

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 13. Estructura salarial de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</b>	93
<b>Figura 14. Proceso de compensación de personas de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</b>	101
<b>Figura 15. Metodología para el desarrollo del programa de entrenamiento en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</b>	107
<b>Figura 16: Programa de relaciones con los empleados en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</b>	110
<b>Figura 17: Formato de base de datos para el registro de información del talento humano de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</b>	122

## **LISTA DE ANEXOS**

- ANEXO 1. FICHA DE ESPECIFICACIONES DEL CARGO DE LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**
- ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**
- ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**
- ANEXO 4. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**
- ANEXO 5. FORMATO PARA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS DEL NIVEL EJECUTIVO**
- ANEXO 6. FORMATO PARA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS DEL NIVEL OPERATIVO**
- ANEXO 7. FORMATO ENCUESTA PROCESO DE COMPENSACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**
- ANEXO 8. FORMATO PANORAMA DE RIESGOS NORMA GT45 ICONTEC**
- ANEXO 9. FORMATO DE INFORME PARA ACCIDENTE DE TRABAJO DEL EMPLEADOR O CONTRATANTE**
- ANEXO 10. ACTA No. 001**

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR'

**AUTORA:** JAZMÍN CECILIA FORERO CUADROS''

**PALABRAS CLAVES:** Diagnóstico, Infraestructura Estratégica, Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento de las condiciones laborales, Monitoreo de las personas.

**DESCRIPCIÓN:** el presente trabajo de grado tiene como fin el diseño e implementación de un Sistema Integral de Gestión del Talento Humano en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR, mediante el desarrollo de cada uno de los procesos que lo conforman; permitiendo con ello mejorar el nivel de competitividad de la organización, suministrarle empleados capacitados y motivados, mantener la calidad de vida en el trabajo y ofrecerle a su talento humano garantías laborales, entre otros aspectos positivos.

Este trabajo parte con la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, mediante un análisis DOFA, seguido de la formulación de su infraestructura estratégica que comprende misión, visión, objetivos y políticas organizacionales; de igual forma se diseña su estructura organizacional ya que la empresa no la tenía definida. Luego se procede propiamente al diseño e implementación de los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión del Talento Humano: admisión (reclutamiento y selección), aplicación (orientación, diseño de cargos y evaluación del desempeño), compensación (elaboración de la estructura salarial y proceso de compensación establecido), desarrollo, mantenimiento de las condiciones laborales (programa de relaciones con los empleados y programa de salud ocupacional), y monitoreo de las personas.

En su fase final, se plantean conclusiones y recomendaciones, con el fin de aportar mejoras a los resultados obtenidos.

---

“Trabajo de grado

”Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Director: Ing. Orlando Enrique Contreras Pacheco. Universidad Industrial de Santander

## SUMMARY

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION OF AN INTEGRAL SYSTEM OF HUMAN TALENT MANAGEMENT IN THE COMPANY SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR'

**AUTHOR:** JAZMÍN CECILIA FORERO CUADROS"

**KEY WORDS:** Diagnosis, Strategic Infrastructure, Admission, Implementation, Compensation, Development, Maintenance of Working conditions, Monitoring of the people.

**DESCRIPTION:** this grading work has as an objective the design and implementation of comprehensive System of Human Talent Management in the company Servicios Agroforestales FRANKFOR, through the development of each of the processes that are implied into it, by allowing the improvement of the standard of competitiveness of the organization, by supplying skilled and motivated employees, by maintaining the quality of life at work and by offering to their human talents labor guarantees, among other positive aspects.

This document starts with the development of a diagnosis of the current situation of the company, through an analysis DOFA, followed by the formulation of its Strategic Infrastructure that includes mission, vision, objectives and organizational politics; likewise is designed its organizational structure because the company had not defined. Then it proceed to the design and implementation itself of processes that are part of the conventional human talent management system: admission (recruitment and selection), implementation (direction, design charges and performance evaluation), compensation (development of the wage structure and established compensation process), development, maintenance of working conditions (program of employee relations and occupational health program), and monitoring of those people.

In its final phase, it presents conclusions and recommendations, in order to make improvements in the results obtained.

---

'Grading work

"Faculty of Physical and Mechanics Engineering, School of Industrial and Management Studies.  
Director: Ing. Orlando Contreras Enrique Pacheco. Industrial University of Santander

## INTRODUCCIÓN

El Sistema de Gestión del Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las “personas” o recursos humanos, que conforman una organización y de las cuales depende el éxito de la misma en la consecución de los objetivos trazados.

Una gestión adecuada de los recursos humanos contribuye en la eficacia organizacional, ya que le ayuda a alcanzar los objetivos trazados, le proporciona competitividad, suministra empleados bien entrenados y motivados, propende por el desarrollo de los mismos y establece mecanismos para mejorar la calidad de vida en el trabajo, entre otros.

Conscientes de la importancia de contar con un Sistema de Gestión del Talento Humano y de los beneficios que ofrece a la empresa que lo ejecuta, se procedió al desarrollo del presente trabajo de grado en la modalidad de práctica empresarial, mediante el Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR, cuya actividad comercial es la asistencia técnica en sistemas agrícolas y forestales, mitigación de impactos ambientales y manejos silviculturales, entre otras.

Su desarrollo parte con la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, donde se determinarán los aspectos que la hacen fuerte y vulnerable en el mercado en el que se desenvuelve.

Se procede luego a diseñar su infraestructura estratégica mediante la definición de la misión, visión, objetivos y políticas organizacionales y el diseño de su estructura organizacional representada en un organigrama.

Tomando como punto de partida el diagnóstico de la situación actual de la empresa y el diseño de su infraestructura estratégica realizados en su fase inicial, se procedió a la formulación de cada uno de los procesos que conforman el sistema de gestión del talento humano: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento de las condiciones laborales y monitoreo de las personas, teniendo en cuenta los programas y subprocesos que hacen parte de cada uno de ellos.

Cabe destacar que la presentación de dichos procesos se adapta al formato estándar de la implementación de un sistema de gestión de calidad, teniendo en cuenta que la empresa en aras de ser competitiva tiene como objetivo certificarse, y para tal fin se requiere que sus procesos se caractericen siguiendo ese formato.

En su etapa final, se plantean conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos.

Es importante mencionar que cada una de las etapas desarrolladas en el presente trabajo de grado, se llevaron a cabo con el acompañamiento permanente y trabajo conjunto entre la organización y el estudiante, para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

# **CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e Implementar un Sistema Integral de Gestión del Talento Humano en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR, mediante la formalización de los procesos de: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento de las condiciones laborales y monitoreo de las personas de la organización.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Efectuar el diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa, a través de un análisis del perfil interno, de capacidades y del perfil de oportunidades y amenazas, del entorno en el que se desenvuelve.
  
- Formular una adecuada infraestructura estratégica que comprenda misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, de tal forma que sea el punto de apoyo para el desarrollo posterior del presente trabajo de grado.

- Formalizar los procesos de admisión y aplicación de personas, teniendo en cuenta los elementos que los componen y la forma adecuada de desarrollarlos.
  
- Diseñar una estructura salarial que permita desarrollar el proceso de compensación de las personas en la organización.
  
- Implementar una metodología para llevar a cabo el programa de desarrollo de personas mediante un adecuado entrenamiento de quienes ingresen a la organización, e incentivar el crecimiento personal y profesional de las personas que laboran allí.
  
- Mantener las condiciones laborales de las personas mediante el establecimiento de programas de salud ocupacional y seguridad industrial.
  
- Desarrollar un plan de monitoreo de personas, mediante el uso de bancos de datos y sistemas de información del recurso humano.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Servicios Agroforestales FRANKFOR, es una empresa que nace para contribuir activamente en la protección del ecosistema y la conservación de los recursos naturales, a través del diseño y ejecución de programas de mitigación de impactos ambientales en obras civiles, extractivas, industriales y agropecuarias, ya que éstas han originado daños considerables en el medio ambiente.

Se constituyó como empresa el 17 de agosto de 2006, con matrícula mercantil 134314 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Se encuentra ubicada en la cra 12 occ 36-40 barrio La Joya; y está conformada por 14 personas, distribuidas en los departamentos que la componen. Dichas personas son calificadas, con experiencia y comprometidas, con las diversas actividades ambientales, forestales y agropecuarias que la empresa desarrolla.

Actualmente es contratista del Sistema de Transporte Masivo METROLÍNEA para Bucaramanga y el área metropolitana. Se encarga del manejo silvicultural de las especies arbóreas de tipo ornamental, que se encuentran en el paso de la obra el cual comprende todo lo relacionado con: podas, sustitución, traslado, compensación, seguimiento y control fitosanitario. Las figuras 1 y 2 muestran la siembra de árboles realizada en los sectores de la diagonal 15 y la puerta del sol en la ciudad de Bucaramanga.



**Figura 1. Árboles sembrados sector diagonal 15, Bucaramanga**

Fuente: Servicios Agroforestales FRANKFOR, enero de 2008



**Figura 2. Árboles sembrados sector puerta del sol, Bucaramanga**

Fuente: Servicios Agroforestales FRANKFOR, enero de 2008

Entre otros servicios que ofrece se tienen los siguientes:

- Mitigación de impactos ambientales en obras civiles y en procesos extractivos e industriales.
- Diseño y ejecución de programas de reforestación y conservación de cuencas hidrográficas.
- Asistencia técnica agropecuaria y forestal.
- Inventarios forestales de acuerdo a la clasificación taxonómica.
- Aprovechamientos forestales.
- Embellecimiento de zonas verdes.
- Suministro de especies vegetales, insumos agropecuarios y forestales..
- Manejo de especies arbóreas a nivel urbano y rural.( tala, poda, traslado, reposición)
- Asesorías en procesos de cosecha y poscosecha de productos agrícolas.
- Diseño y ejecución de obras para el control de erosión.
- Prevención y control de incendios forestales.
- Diseño e implementación de sistemas de riego.

Servicios Agroforestales FRANKFOR tiene una perspectiva de crecimiento ya que su proyección es darse a conocer en todo el departamento de Santander y fuera de él, teniendo como referencia a las grandes firmas con las que ha trabajado y quienes pueden dar crédito se buen desempeño en las actividades realizadas en los diferentes contratos.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Esta organización durante el tiempo en que ha ejercido sus actividades, ofrecido sus servicios con calidad y eficiencia, permitiendo realizar contratos con firmas importantes como el sistema de transporte masivo en Bucaramanga, Metrolínea, realizando el manejo silvicultural y mitigación del impacto ambiental que esta obra genera.

Cabe destacar que esta firma en la actualidad no posee un Sistema de Gestión del Talento Humano adecuado, careciendo de una normalización en aspectos básicos como la estructura salarial y programa de salud ocupacional, ya que sus empleados solo cuentan con las garantías mínimas en cuanto a ello se refiere, pues están afiliados al sistema general de salud, de riesgos profesionales, de pensiones y caja de compensación familiar.

Entre otros aspectos se observa que esta empresa no cuenta con una infraestructura estratégica definida que abarca: misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, además se presenta la adhocracia extrema, ya que hay escasez de formalidades en la gerencia de las personas, y no hay una planeación de los recursos humanos definida pues se concentran en el día a día.

Servicios Agroforestales FRANKFOR, busca proyectarse a mercados más amplios, cubriendo al Departamento de Santander y a otras regiones del país debido al abanico de oportunidades que hay. Si se quiere lograr esto, la empresa debe ser competitiva y requiere de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano, que favorezca el buen desempeño de sus empleados, lo que influirá positivamente en el logro de los objetivos organizacionales.

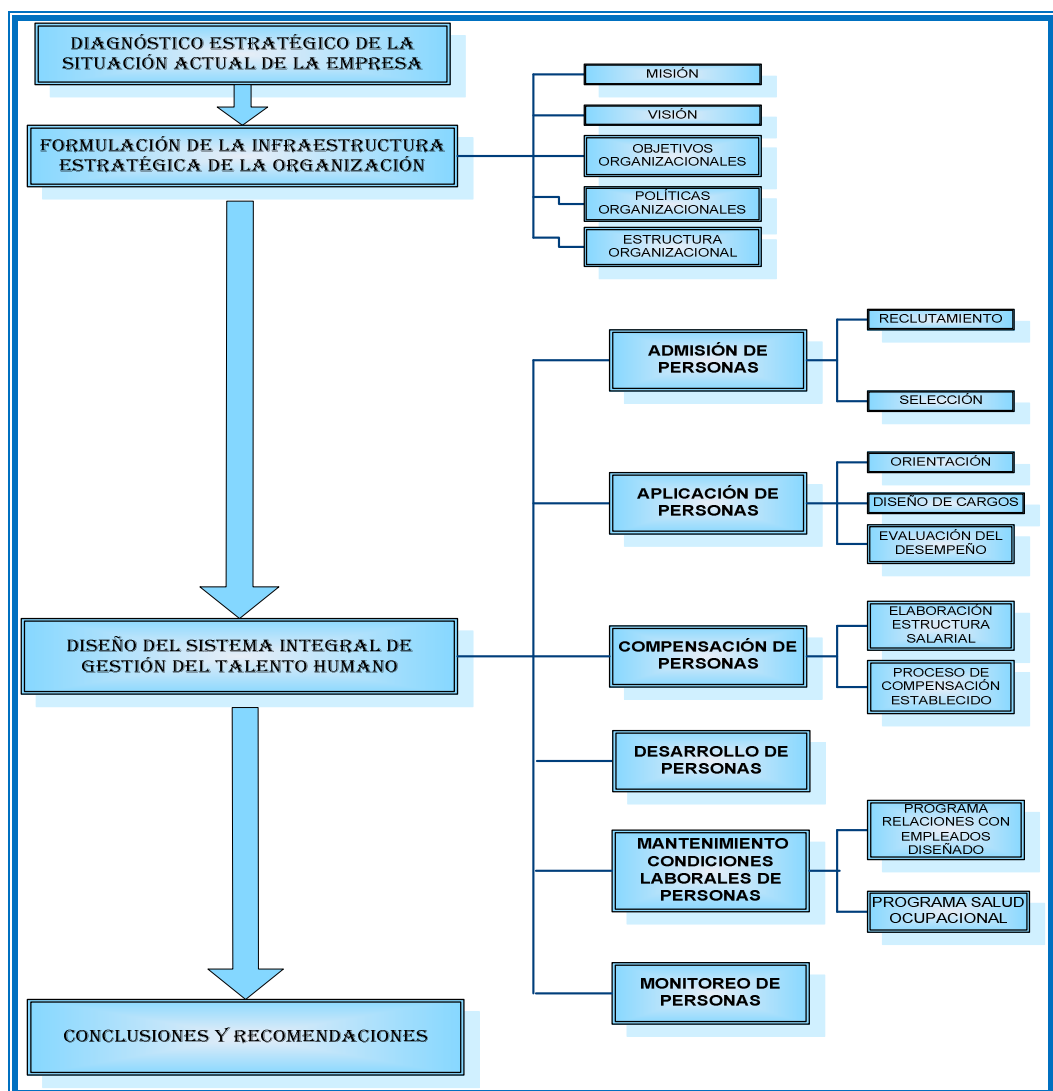
#### **4. ALCANCE DEL PROYECTO**

Desde un punto de vista detallado, el alcance del presente trabajo de grado desarrollado en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR, presentará los siguientes aportes tangibles:

- Diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa
- Formulación de su marco estratégico que comprende: misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, enfocadas al talento humano
- Diseño e implementación de un Sistema Integral de Gestión del Talento Humano que abarca:
  - Formalización de los procesos de admisión y aplicación de personas
  - Desarrollo del proceso de compensación
  - Implementación de una metodología para llevar a cabo el programa de desarrollo de personas
  - Establecimiento de los programas de salud ocupacional y seguridad industrial
  - Desarrollo de un plan de monitoreo de personas.

## CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO

En el siguiente diagrama se especifica la secuencia de la metodología a encontrar en el presente trabajo de grado.



**Figura 3. Secuencia metodológica del desarrollo del proyecto**

**Fuente:** Autora del proyecto, enero de 2007

## **1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

### **1.1 GENERACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Como primer paso para la ejecución del presente proyecto de grado, fue necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR; que permitió conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la organización en el mercado.

Para determinar dichos factores se empleó el análisis DOFA muy orientado hacia aspectos del talento humano, ya que es el área específica de estudio, y además permitió evaluar la situación actual de la empresa en el entorno del mercado en el que se desenvuelve y su competencia, entre otros elementos.

Cabe destacar que las herramientas empleadas para la obtención de la información requerida en este análisis DOFA, fueron entrevistas realizadas al gerente, directivos de la empresa y demás personal que hace parte de las misma.

La Tabla 1, muestra la matriz DOFA que permitió hacer el análisis de la situación actual de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR.

## 1.2 ANÁLISIS DOFA PARA LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amplia experiencia en manejos ambientales.</li> <li>✓ Ofrecer garantías laborales a los empleados</li> <li>✓ Cuenta con suficiente capital de trabajo para cumplir con sus requerimientos.</li> <li>✓ La mano de obra es calificada.</li> <li>✓ Posee equipo, herramientas y materiales de trabajo adecuados.</li> <li>✓ Empresa legalmente constituida cumpliendo a cabalidad con la normatividad que las leyes ambientales exigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No tiene definida su infraestructura estratégica que comprende: misión, visión y objetivos organizacionales.</li> <li>✓ Requiere mejorar el Sistema de Gestión del Talento Humano establecido.</li> <li>✓ No cuenta con un departamento de mercadeo establecido.</li> <li>✓ Carece de un espacio de consejería para su recurso humano.</li> <li>✓ El número de empleados que tiene la empresa, no es suficiente para cumplir con los compromisos adquiridos.</li> <li>✓ Adhocracia extrema, en cuanto a la administración del talento humano.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Amplio mercado debido al aumento de la ejecución de obras civiles.</li> <li>× Cumplimiento de las normas ambientales por las empresas, en lo que a mitigación de impacto ambiental se refiere.</li> <li>× El interés por capacitarse en cuanto a técnicas de producción limpia, por parte de los agricultores de la región.</li> <li>× Reforestación de fuentes hídricas, nacimientos, control de erosión, protección de la flora y la fauna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Competencia desleal por parte de algunos contratistas que ofrecen sus servicios a precios muy bajos.</li> <li>× Corrupción de las personas encargadas de la asignación de los contratos con entidades públicas y privadas.</li> <li>× Grupos de oposición al desarrollo de obras civiles (Metrolínea) en la ciudad.</li> <li>× Las empresas constructoras no tienen en cuenta las afectaciones que le causan al entorno en todo el proceso y ejecución de las obras.</li> </ul>

**TABLA 1. Matriz DOFA para la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR**

Fuente: Autora del proyecto, septiembre de 2007

### **1.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz DOFA, se puede apreciar que la empresa muestra debilidades profundas en cuanto a la administración de su talento humano, ya que no cuenta con un sistema de gestión del mismo, evidenciándolo en una adhocracia extrema, además el número de empleados no es suficiente para realizar las actividades propias de los contratos adquiridos, razón por la cual se hace necesario laborar horas extras, que influyen en sobre costos de nómina.

Con relación a las amenazas, se observa que la competencia se muestra desleal en cuanto al ofrecer sus servicios a precios muy bajos, debido a que la mayoría de ellos no cuentan con una planta de personal establecida, por lo que subcontratan al personal, sin garantías laborarles como seguridad social, entre otras. Otro aspecto a destacar es el hecho de que para la asignación de contratos hay corrupción, ya que en varias ocasiones se le ha pedido a la empresa ofrecer una comisión para ganar la licitación.

Pero no todo es negativo, es necesario destacar que Servicios Agroforestales FRANKFOR tiene aspectos altamente favorables que la hacen diferente a sus competidores, y posee ventajas como su experiencia y calidad en cada uno de los servicios que ofrece (know how), además de las buenas referencias que certifican las entidades con las cuales se han desarrollado contratos.

En cuanto a las oportunidades, la responsabilidad social de las organizaciones es un deber y por lo tanto se deben ejecutar obras de mitigación de impactos ambientales, actividades para las cuales la organización está capacitada.

Otro factor que favorece esas oportunidades de expansión de la empresa, están en el hecho de la toma de consciencia de las personas sobre los efectos del calentamiento global, para lo cual se hace necesario desarrollar acciones para frenarlo, dichas acciones pueden ser las de reforestar y capacitar a las personas sobre la producción limpia, de tal forma que se minimicen los daños al medio ambiente, y en estas actividades la empresa se especializa.

Este análisis DOFA, permitió determinar aspectos favorables y negativos de la empresa y evidenciar que se requiere de la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano, para garantizar la competitividad en el mercado.

## 2. FORMULACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA

### 2.1 DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Teniendo en cuenta que la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR, no cuenta con lineamientos estratégicos, se hizo un trabajo con la Gerencia para su definición, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

**2.1.1 Misión:** Servicios Agroforestales FRANKFOR tiene como Misión: Difundir, impulsar y ejecutar proyectos y programas que busquen la conservación del medio ambiente a través de la producción limpia y el uso racional de los recursos naturales.

**2.1.2 Visión:** Servicios Agroforestales FRANKFOR en el 2015 será la empresa líder en la región oriental colombiana en la ejecución de proyectos y programas para el aprovechamiento racional de los recursos naturales, conservación del medio ambiente, producción limpia y embellecimiento del paisaje.

### **2.1.3 Objetivos organizacionales**

- ✓ Ofrecer nuestros servicios agroforestales con calidad, garantizando la satisfacción de los clientes.
  
- ✓ Minimizar el daño al entorno mediante capacitaciones en cuanto a la producción limpia y uso racional de los recursos naturales.
  
- ✓ Desarrollar las actividades de mitigación de impactos ambientales, para garantizar la responsabilidad social en la ejecución de obras civiles e industriales.
  
- ✓ Garantizar a nuestro talento humano condiciones apropiadas de trabajo, que les permitan desarrollarse integralmente.

### **2.1.4 Políticas organizacionales**

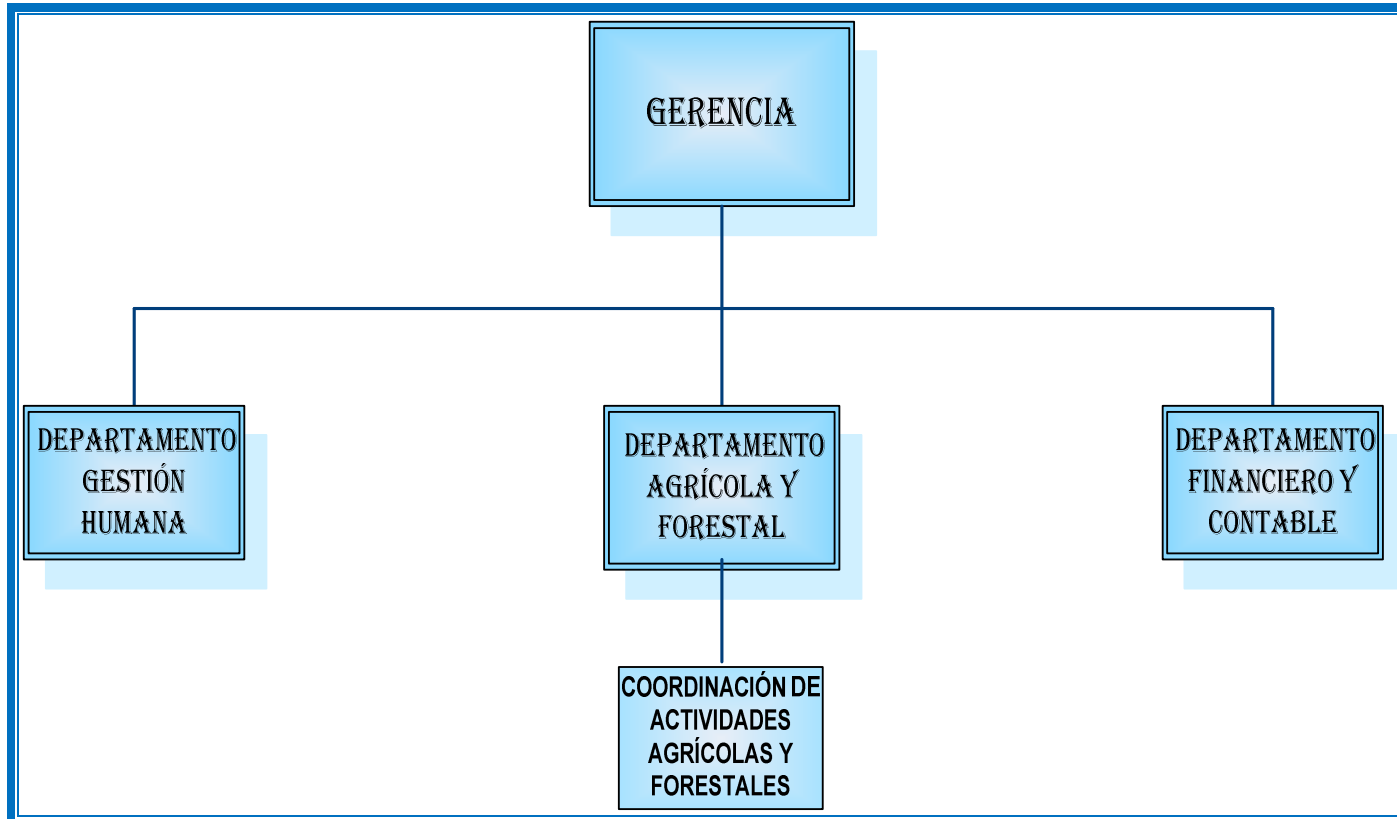
- ✓ Ser responsables con el medio ambiente y con los clientes a través de la oportuna prestación de nuestros servicios.
  
- ✓ Brindar equidad al prestar nuestros servicios sin preferencias.
  
- ✓ Cumplir a cabalidad con la legislación ambiental.
  
- ✓ Garantizar el cumplimiento de los derechos de nuestros trabajadores.

**2.1.5 Estructura organizacional:** la empresa no tenía definida su estructura organizacional, por lo que fue necesario diseñarlo en trabajo conjunto con la gerencia de la empresa, con el fin de determinar los departamentos y niveles jerárquicos de la misma. La figura 4, representa la estructura organizacional diseñada para la empresa.

En dicha estructura la gerencia ocupa el nivel jerárquico más alto, debido a su grado de responsabilidad en el logro de los objetivos trazados, ya que es quien dirige, orienta y revisa la labor de cada uno de los tres departamentos establecidos.

El departamento de gestión humana se encarga del manejo de la nómina y todo lo relacionado con la administración del recurso humano, el agrícola y forestal maneja los procesos que hacen parte de la razón social de la organización y la elaboración de propuestas técnicas; y el financiero y contable registra la información que sirve de base para la respectiva declaración de renta y la elaboración de los estados financieros; además elabora propuestas económicas.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR



**Figura 4. Estructura organizacional de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR**

**Fuente:** Autora del proyecto, septiembre de 2007

### **3. DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

El diseño e implementación del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR, se desarrolló teniendo en cuenta cada uno de los procesos que lo conforman, especificando la ejecución de cada uno de ellos.

#### **3.1 ADMISIÓN DE PERSONAS**

Con el proceso de admisión de personas se dió el primer paso en el diseño e implementación del sistema integral de gestión del talento humano en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR. Con ella se busca determinar quién debe trabajar en la empresa y para ello se deben desarrollar los procesos de reclutamiento y selección de personas.

**3.1.1 Reclutamiento de personas:** teniendo en cuenta que este reclutamiento puede ser interno o externo y de acuerdo a las características de la empresa, se procedió a implementar los dos tipos y aplicarlos dependiendo de la necesidad de personal que se tenga.

Para cada uno de los dos tipos de reclutamiento se tienen en cuenta los siguientes factores:

➤ **Reclutamiento interno:** este proceso será desarrollado en el evento de que un cargo pueda ser ocupado por un empleado de la empresa mediante promoción, teniendo en cuenta su experiencia y formación académica. Además se considera una ventaja, pues dicho empleado conoce la empresa y el costo de este reclutamiento interno es menor a si se aplica el externo.

Otro elemento a destacar con este reclutamiento es el hecho de que la organización busca promover la carrera profesional de sus empleados y este proceso lo facilita.

➤ **Reclutamiento externo:** como su nombre lo indica, se enfoca en personas del mercado laboral externas. Debido a esto su ejecución es más compleja y requiere de la aplicación de técnicas de reclutamiento como: avisos en periódicos, agencias de reclutamiento, contactos con universidades y asociaciones gremiales, carteles o avisos en sitios visibles, presentación de candidatos por recomendación de empleados, consulta en archivos y base de datos de los candidatos.

De las técnicas de reclutamiento externo anteriormente mencionadas, las que la empresa seleccionó para aplicar cuando se requieran son las siguientes:

- **Avisos en periódicos:** esta técnica se emplea cuando se requiere ocupar un cargo operativo, haciendo un aviso en un periódico reconocido de la ciudad, en el que se especificarán las características de la persona requerida para ocupar dicho cargo.

- **Agencias de reclutamiento:** esta técnica será aplicada cuando se requiere ocupar una vacante de tipo administrativo, para lo cual se acude a la bolsa de empleos del SENA, ya que es reconocida por su amplia experiencia en lo que a este proceso se refiere y proporcionan las personas del mercado laboral que mejor se ajustan a los requisitos exigidos por el cargo.
  
- **Presentación de candidatos por recomendación de empleados:** este método de reclutamiento es el que se ha venido aplicando con más frecuencia en la empresa en lo que a cargos operativos se refiere. Dicho método ha representado bajos costos y un alto rendimiento, ya que las personas que han sido recomendadas por los empleados, cumplen con las características exigidas por el cargo, tales como, experiencia y conocimiento de las técnicas forestales, entre otras.
  
- **Proceso de reclutamiento de personas a desarrollar en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR:** el proceso de reclutamiento de personas a desarrollar en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR se desarrollará de la siguiente manera:

	<b>Código:</b> RP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Sept. /07
<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 1 de 2

**OBJETIVO:** servir como guía para atraer los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

**ALCANCE:** aplica para todas las personas que posean las características requeridas para ocupar un cargo en la empresa, en la eventualidad de que haya una vacante.

**RESPONSABLES:** Gerente General y Jefe del Departamento de Gestión Humana

#### **DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

Proceso de reclutamiento de personas en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR (Ver Figura 2).

Manual de Descripción de cargos (Ver Anexo 4).

	<b>Código:</b> RP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Sept. /07
<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 2 de 2

## DEFINICIONES


**Reclutamiento de personas:** proceso mediante el cual se atraen personas del mercado laboral para ocupar cargos que se encuentran vacantes en una empresa.

**Hoja de vida:** es un resumen escrito y ordenado de la capacitación profesional y experiencia laboral que la persona que aspira a ocupar un cargo presenta.

**Manual de Descripción de cargos:** documento en el cual se especifican los aspectos generales del cargo, tales como: identificación, funciones, criterios de desempeño, nivel de escolaridad y experiencia laboral de la persona que lo ocupa, principales responsabilidades del cargo, entre otros aspectos.

## PROCEDIMIENTO:

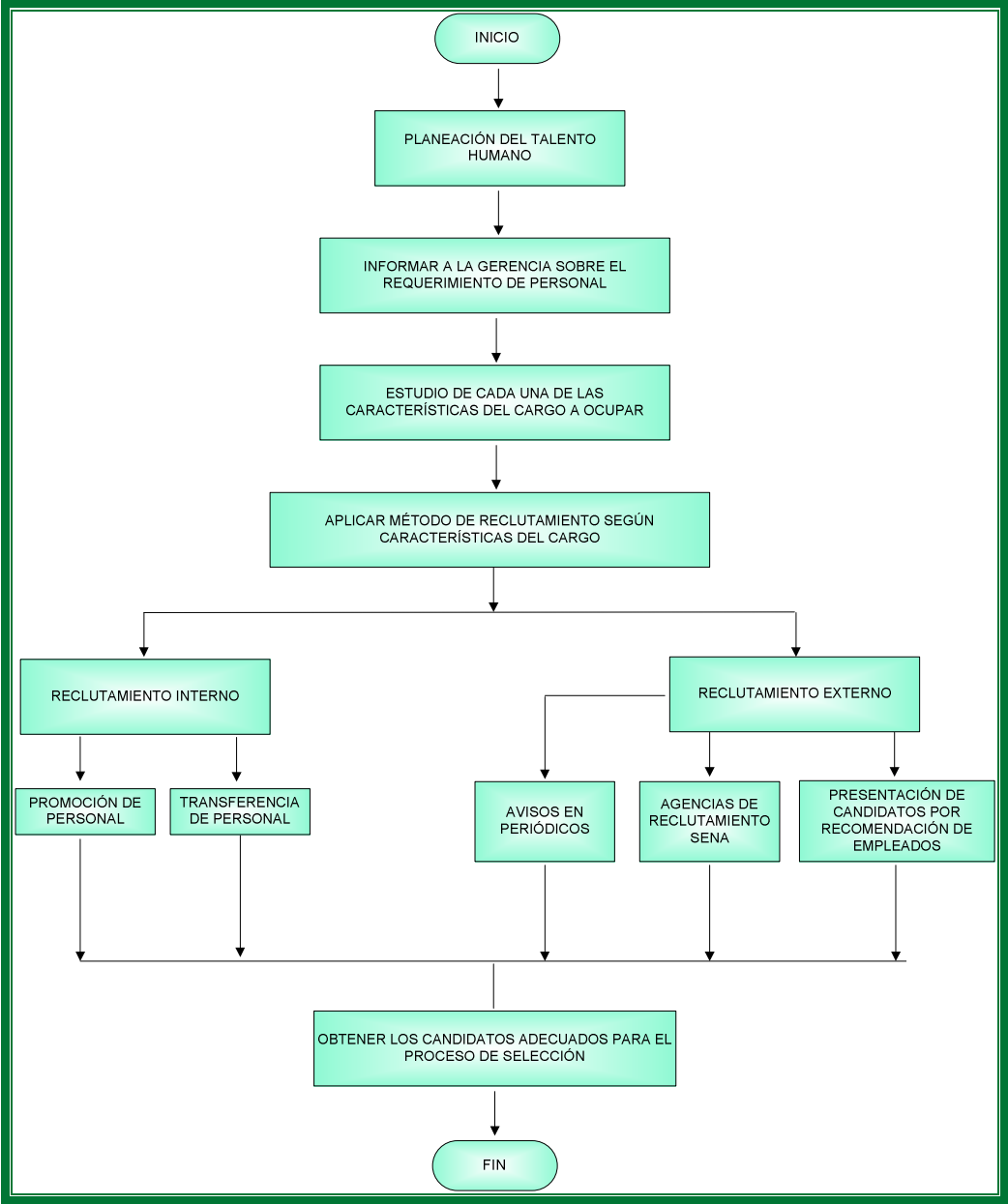
**TABLA 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAS DISEÑADO EN LA EMPRESA  
SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

		<b>Código:</b> PRP -01
		<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha:</b> Sept. /07
<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAS</b>		<b>Página:</b> 1 de 1
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Planeación estratégica del talento humano<sup>1</sup></b>	<b>Jefe de Gestión Humana</b>	Evaluar los recursos humanos actuales haciendo un análisis y observación del personal con el que cuenta la empresa, preverá las necesidades de recursos humanos y determinará si es necesario contratar a alguien en el evento en que se haya presentado una vacante, o si se requieren más personas para desarrollar actividades que con el personal vigente no sería posible llevar a cabo en los tiempos establecidos en los contratos firmados.
<b>Informar a la Gerencia sobre el requerimiento de personal</b>	<b>Jefe de Gestión Humana</b>	Una vez determinadas las vacantes y la necesidad de personal, se informa a la gerencia sobre dicho requerimiento de personal.
<b>Estudio de cada una de las características del cargo a ocupar</b>	<b>Gerente General y Jefe de Gestión Humana</b>	Se hará un análisis de cada una de las especificaciones del cargo y los requisitos que debe tener la persona que aspire a ocuparlo.
<b>Aplicar método de reclutamiento según características del cargo</b>	<b>Gerente General y Jefe de Gestión Humana</b>	Dependiendo del cargo se aplicarán las técnicas de reclutamiento, bien sea interno o externo y en cada uno de ellos se aplicarán las técnicas que mejor se adapten.
<b>Obtener los candidatos adecuados para el proceso de selección de personas</b>	<b>Gerente General y Jefe de Gestión Humana</b>	Tomando como referencia las Hojas de Vida, se obtiene una lista de candidatos que cumplen con las especificaciones del cargo a ocupar y que serán los que pasan a la siguiente fase que es la selección de personas.

**Fuente:** Autora del proyecto, septiembre de 2007

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, 2002, p.64

La Figura 5, representa el proceso a seguir para el reclutamiento de personas en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR.



**Figura 5. Proceso de reclutamiento de personas en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR**

**Fuente:** Autora del proyecto, septiembre de 2007

**3.1.2 Selección de personas:** para llevar a cabo este proceso se requieren conocer las especificaciones del cargo a ocupar, por lo que se diseñó una ficha de especificaciones del cargo, la cual contiene la información clave para hacer la selección adecuada de la persona que va a ocupar dicho cargo (Ver Anexo 1).

➤ **Proceso de selección de personas a desarrollar en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR:** el proceso de selección de personas diseñado para la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR y que será aplicado, se desarrollará de la siguiente manera:

	<b>Código:</b> SP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Sept. /07
<b>SELECCIÓN DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 1 de 3

**OBJETIVO:** proporcionar las directrices para la selección adecuada de la persona a ocupar el cargo.

**ALCANCE:** comprende todas las personas que participaron en el proceso de reclutamiento.

**RESPONSABLES:** Gerente General y Jefe del Departamento de Gestión Humana

	<b>Código:</b> SP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Sept. /07
<b>SELECCIÓN DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 2 de 3

#### **DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**

Proceso de selección de personas en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR (Ver Figura 3).

Manual de descripción de cargos (Ver Anexo 4).

#### **DEFINICIONES**

**Selección de Personas:** proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado<sup>2</sup>.

**Entrevista de selección:** esta técnica le permitirá al entrevistador tener un contacto directo con el candidato a ocupar el cargo y evaluarlo, permitiendo con ello tener una idea de lo que es esa persona. Para el desarrollo adecuado de dicha entrevista se recomienda:

---


<sup>2</sup> John M. Ivancevich. Human Resource Management, Nueva York, Richard D. Irwin, 1995, p.777

	<b>Código:</b> SP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Sept. /07
<b>SELECCIÓN DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 3 de 3

- ✓ Planear con anticipación la entrevista, conociendo cada una de las especificaciones del cargo a ocupar.
- ✓ Crear un clima adecuado para la entrevista, en un sitio propicio y mediante un trato amigable entre las partes que intervienen en ella.
- ✓ Plantear preguntas que permitan obtener información sobre el pasado profesional del candidato y analizar aspectos de su personalidad.
- ✓ El entrevistador debe ser objetivo y enfocarse en el cargo.
- ✓ Tomar nota de aspectos observados en la entrevista, lo que permitirá la comparación con entrevistas realizadas a otros candidatos.

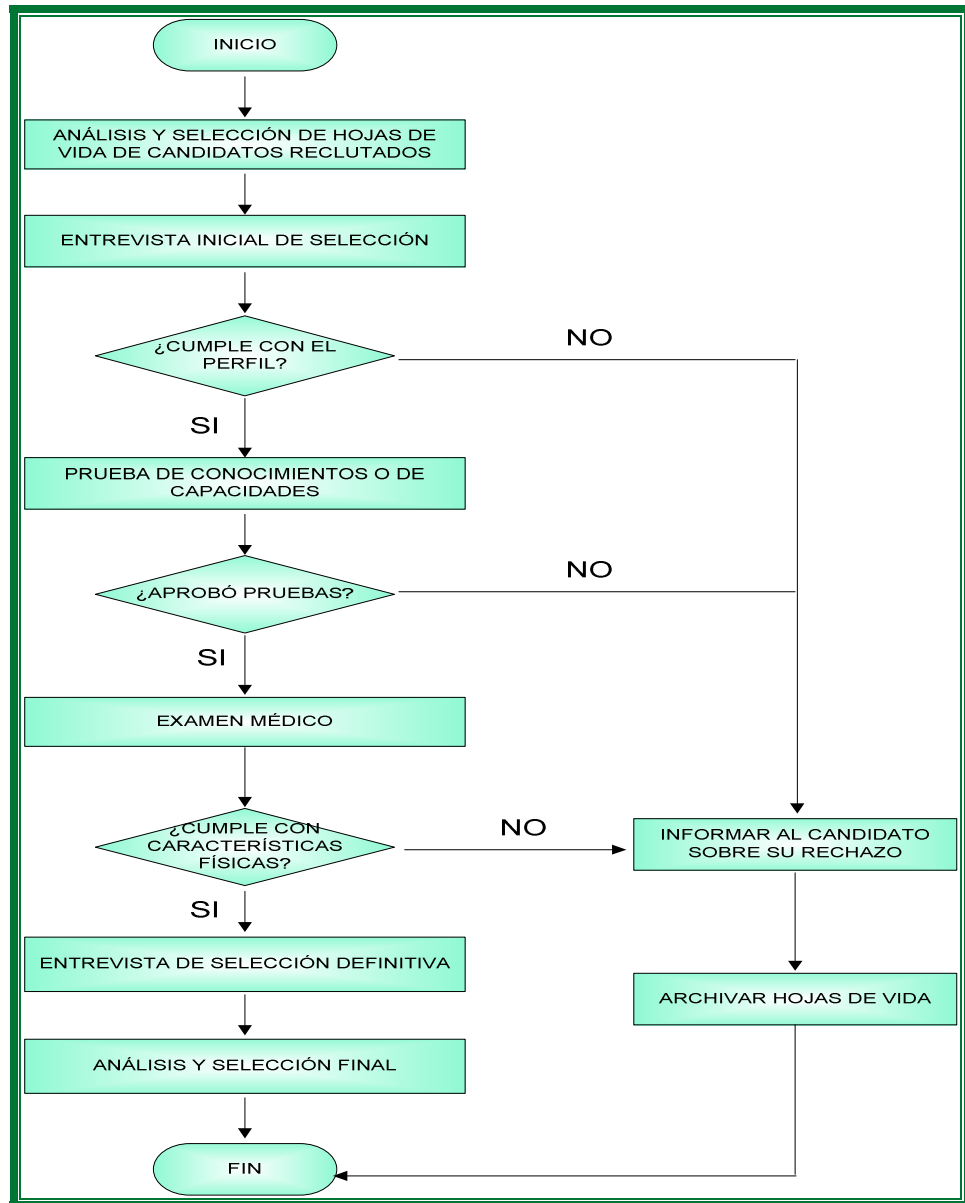
**Pruebas de conocimientos o de capacidades:** las pruebas de conocimientos permiten medir el grado de conocimientos profesional o técnico de los candidatos a ocupar el cargo; y las pruebas de capacidades permiten medir la habilidad para el desarrollo de ciertas tareas como la pericia en la operación de máquinas.

**TABLA 3. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAS DISEÑADO EN LA  
EMPRESASERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

 <p><b>Frankfor</b> SERVICIOS AGROFORESTALES NIT. 13.830.365-1</p>		<b>Código: PSP -01</b>
		<b>Edición: 001</b>
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha: Sept. /07</b>
<b>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAS</b>		<b>Página: 1 de 1</b>
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
<b>Análisis y selección de hojas de vida de candidatos reclutados</b>	Jefe de Gestión Humana	Mediante el análisis de las hojas de vida de las personas reclutadas, se seleccionarán las que cumplan con los requerimientos del cargo.
<b>Entrevista inicial de selección</b>	Jefe de Gestión Humana	Esta entrevista inicial le permitirá al entrevistador tener un contacto directo con el candidato a ocupar el cargo y determinar si se ajusta al perfil del mismo. Se llevará un registro de las observaciones que considere pertinentes para una adecuada decisión, en cuanto a si continúa o no con el proceso de selección.  Se realizará la entrevista inicial a los candidatos reclutados que fueron seleccionados.
<b>Prueba de conocimientos o de capacidades</b>	Gerente General y Jefe de Gestión Humana	Primero se aplicarán pruebas orales que contienen preguntas y respuestas específicas sobre aspectos relevantes del cargo a ocupar. Luego se aplicarán pruebas de realización, en las cuales se ejecutarán actividades propias de la empresa en un tiempo determinado como traslado de árboles entre otras.
<b>Examen médico</b>	Jefe de Gestión Humana y Médico	Teniendo en cuenta que la mayoría de los cargos de la empresa requieren de personas con un estado físico adecuado, se hace necesario realizar un examen médico que determinará quiénes poseen las características físicas para ocupar dichos cargos. Estos exámenes médicos se realizarán en centros médicos legalmente constituidos y que ofrezcan confiabilidad en cuanto a los resultados arrojados.
<b>Entrevista de selección definitiva</b>	Gerente General	Con los candidatos que aprobaron el examen médico, se realizará la entrevista de selección definitiva, cuya complejidad será mayor que la primera, ya que evaluará características personales del aspirante y los aspectos relacionados con las funciones a desempeñar en el cargo. El entrevistador llevará un registro de dicha entrevista, lo que le permitirá compararlo con las otras realizadas y proceder con el siguiente paso adecuadamente.
<b>Análisis y selección final</b>	Gerente General	Tomando como referencia la entrevista final, se analizará y seleccionará a quien ocupará el cargo.

**Fuente:** Autora del proyecto, septiembre de 2007

La Figura 6, muestra el proceso de selección de personas diseñado en la empresa.



**Figura 6. Proceso de selección de personas de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR**

Fuente: Autora del proyecto, septiembre de 2007

## 3.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

El proceso de aplicación de personas, hace referencia al qué deberán hacer las personas que ingresan a una organización. Allí se desarrollan los procesos de orientación de personas, diseño de cargos y evaluación del desempeño.

**3.2.1 Orientación de personas:** Servicios Agroforestales FRANKFOR, no cuenta con un programa de integración y socialización para los nuevos empleados, pues solo se les ofrecen las instrucciones básicas sobre las actividades a desarrollar, y no se tratan temas como: la misión, visión y cultura organizacional de la empresa, siendo estos factores importantes para que el empleado conozca su sitio de trabajo.

- **Programa de orientación para los nuevos empleados de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR:** se diseñó un programa de orientación para los nuevos miembros de la empresa, que les permita conocer su cultura y estructura organizacional, los servicios que ofrece, la misión, visión y objetivos organizacionales, los beneficios que recibirá y los deberes, entre otros elementos importantes.

Este programa de orientación estará a cargo de un tutor que servirá como orientador al nuevo empleado en los temas anteriormente mencionados. Cabe destacar que dicho tutor debe tener experiencia en el desarrollo de las actividades a ejecutar por el nuevo empleado, proporcionarle toda la información técnica para realizarlas y definirle las metas y resultados a alcanzar.

A continuación se presenta dicho programa de orientación de nuevos empleados:

	<b>Código:</b> OP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Oct. /07
<b>ORIENTACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 1 de 2

**OBJETIVO:** dar a conocer las directrices para llevar a cabo el Proceso de Orientación de los Nuevos Empleados.

**ALCANCE:** se enfoca en las personas que clasificaron en el Proceso de Selección y que ahora son los Nuevos Empleados de la empresa.

**RESPONSABLES:** Gerente General, Jefe del Departamento en el que va a trabajar el nuevo empleado y tutor asignado.

**DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**

Proceso de orientación de personas en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR (Ver Figura 4).

Proceso de orientación para nuevos empleados en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR

	<b>Código:</b> OP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Oct. /07
<b>ORIENTACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 2 de 2

## DEFINICIONES

**Orientación de personas:** proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado<sup>3</sup>. Para el caso de FRANKFOR, las orientaciones se manejarán a través de tutorías.

**Tutor asignado:** es la persona que se encargará de orientar al nuevo empleado en los aspectos que requiera. Dicho tutor, es un empleado de la empresa, con amplia experiencia y caracterizado por su buen rendimiento en las labores que desarrolla.

---

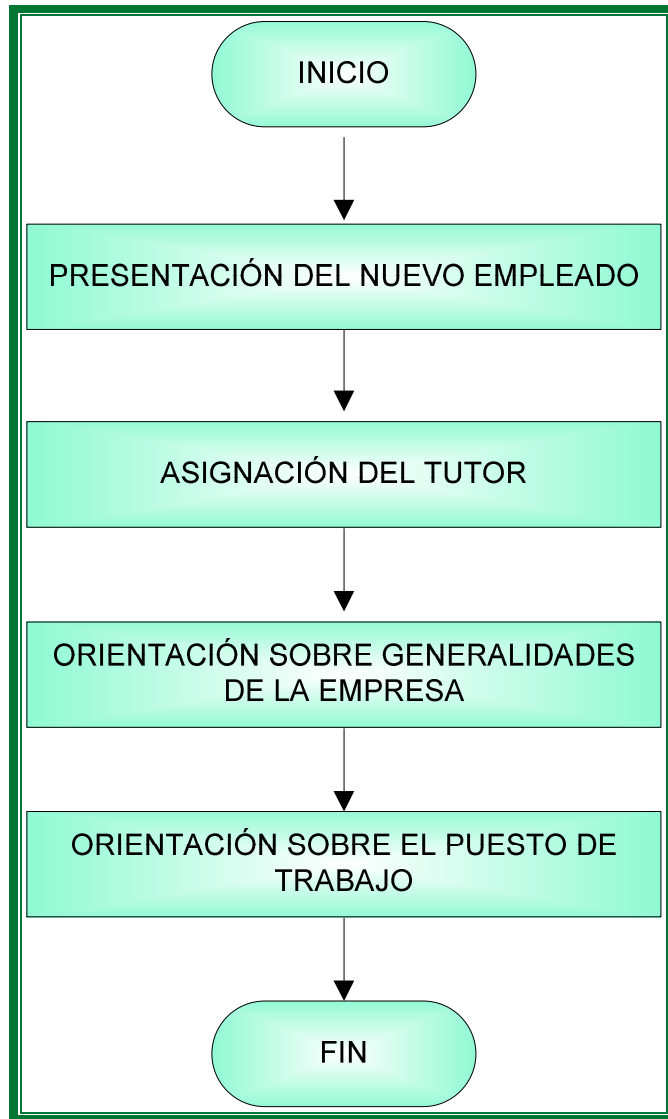
<sup>3</sup> John M. Ivancevich. Human Resource Management, Nueva York, Richard D. Irwin, 1995, p.777

**Tabla 4. PROCESO DE ORIENTACIÓN DE PERSONAS DISEÑADO EN LA EMPRESASERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

		<b>Código:</b> POP –01
		<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha:</b> Oct. /07
<b>PROCESO DE ORIENTACIÓN DE PERSONAS</b>		<b>Página:</b> 1 de 1
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Presentación del nuevo empleado</b>	Gerente General	El Gerente General da a conocer al nuevo empleado a todas las personas de la empresa o del departamento en el que va a laborar y recibe su bienvenida por parte de sus compañeros de trabajo.
<b>Asignación del tutor</b>	Jefe del Departamento	Dependiendo del departamento donde va a trabajar el nuevo empleado, se asigna el tutor respectivo, que debe ser una persona capacitada y con experiencia en la ejecución de sus actividades.
<b>Orientación sobre generalidades de la empresa</b>	Tutor asignado	El tutor asignado le dará a conocer al nuevo miembro de la organización aspectos como: misión, visión, objetivos organizacionales, estructura organizacional, servicios ofrecidos por la empresa, reglas, procedimientos internos, de seguridad industrial, y las instalaciones donde va a laborar.
<b>Orientación sobre el puesto de trabajo</b>	Tutor asignado	El empleado conocerá todo lo relacionado con el cargo que va a ocupar, sus beneficios, días de pago, sus deberes, horarios de trabajo y descanso, las actividades a realizar, metas y resultados que debe alcanzar.

**Fuente:** Autora del proyecto, octubre de 2007

La Figura 7, muestra el proceso de orientación para los nuevos empleados de la empresa.



**Figura 7. Proceso de orientación para nuevos empleados en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR**

Fuente: Autora del proyecto, octubre de 2007

**3.2.2 Diseño de cargos:** el diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos, para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.<sup>4</sup>

Este diseño de cargos comprende primero la descripción del cargo que relaciona aspectos intrínsecos del mismo, es decir, las tareas y responsabilidades de quien lo ocupa, cómo las hace y en qué condiciones las desarrolla. Además se definen las especificaciones del cargo, que comprenden conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo adecuadamente. Luego viene el análisis de cargos, en el que se determinan los requisitos, deberes y responsabilidades de un cargo y las características de la persona que debe ocuparlo, tales como: conocimientos, habilidades y capacidades.

Servicios Agroforestales FRANKFOR, no cuenta con un diseño de cargos establecido, por lo que se procedió a su diseño, tomando como referencia bibliografía relacionada con este tema y siguiendo paso a paso sus instrucciones para desarrollarlo adecuadamente.

Para el diseño de cargos, se dió inicio con la descripción de cargos, para lo cual se aplicaron entrevistas y encuestas que fueron respondidas por empleados de todos los cargos de la empresa.

---

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, 2002, p.167.

Los formatos de dichas entrevistas y encuestas se hicieron tomando como guía la metodología válida teóricamente y las características de la empresa. Cabe destacar que las entrevistas fueron realizadas solo a las personas que ocupan cargos del nivel ejecutivo, como el Gerente General y Jefes de Departamentos.

**3.2.2.1 Entrevista para recolección de datos sobre el cargo ocupado:** las entrevistas se realizaron tomando como referencia el formato de entrevista para recolección de datos sobre el cargo ocupado, que se diseñó (Ver Anexo 2).

**3.2.2.2 Encuesta para recolección de datos sobre el cargo ocupado:** las encuestas aplicadas se realizaron tomando como referencia el formato diseñado para tal fin (Ver Anexo 3).

**3.2.2.3 Manual de descripción de cargos:** tomando como referencia la información de las entrevistas y encuestas aplicadas para la recolección de datos sobre el cargo ocupado, se procedió a desarrollar la descripción individual de cada cargo mediante la elaboración del manual de descripción de cargos (Ver Anexo 4).

**3.2.3 Evaluación del desempeño:** es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y su contribución al negocio de la organización.

Servicios Agroforestales FRANKFOR no desarrolla procesos de evaluación a sus empleados, razón por la cual se hace necesario diseñar uno que le permita conocer el desempeño de su recurso humano y con ello tomar decisiones sobre cómo mejorar cuando se requiera.

Para definir el proceso de evaluación del desempeño a aplicar en la empresa, se hizo un análisis de las diferentes alternativas y métodos de evaluación, y se determinó que el más adecuado es el de la evaluación de 360°, ya que intervienen todas las personas que interactúan con el empleado y permitirá saber si éste se ajusta a las exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

- **Proceso de evaluación de desempeño a desarrollar en la empresa servicios agroforestales frankfor:** este proceso de evaluación del desempeño se desarrollará cada seis meses, con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de las personas que conforman la empresa y plantear mejoras cuando se requiera, para que de esta forma se mejore el desempeño y con ello se logre alcanzar las metas trazadas. Se diseñaron dos formatos que contienen preguntas relacionadas con el desempeño del evaluado, uno va dirigido al personal del nivel ejecutivo y el otro a las personas del nivel operativo (Ver Anexo 5 y Anexo 6).

Para dicha evaluación se llevará a cabo el siguiente procedimiento:

	<b>Código:</b> ED – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Oct. /07
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>Página:</b> 1 de 2

**OBJETIVO:** servir como guía en el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño, de tal forma que pueda obtenerse información real del desempeño de cada empleado.

**ALCANCE:** abarca a todas las personas que hacen parte de la organización como Gerente General, Jefes de Departamentos y Empleados.

**RESPONSABLES:** Gerente General y Jefe de Gestión Humana

**DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**

Proceso de evaluación del desempeño en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR (Ver Figura 8)

Formato para evaluación de empleados del nivel ejecutivo (Ver Anexo 5).

Formato para evaluación de empleados del nivel operativo (Ver Anexo 6)

	<b>Código:</b> ED – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Oct. /07
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>Página:</b> 2 de 2

## DEFINICIONES

**Evaluación del desempeño:** es el proceso de recolección de información sobre el desempeño de un empleado que permite conocer lo que las personas piensan de su trabajo y su contribución a la empresa y a los clientes.

**Evaluación de 360°:** evaluación en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, tales como: jefe, subordinados, compañeros de trabajo y clientes, entre otros.

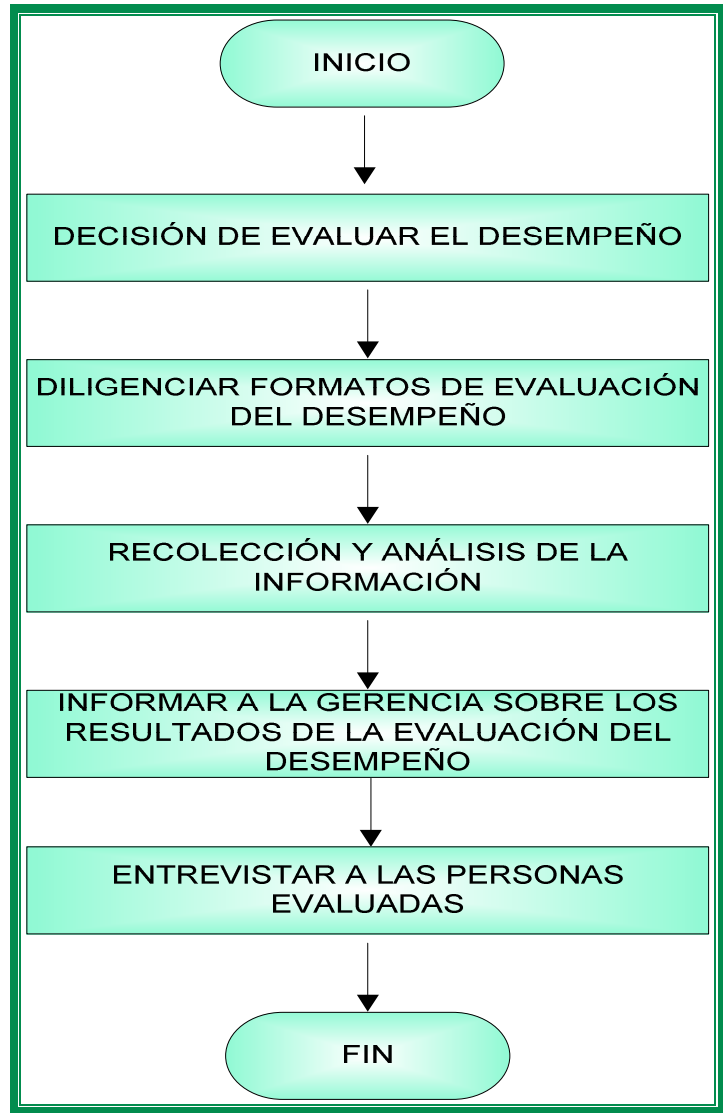
## PROCEDIMIENTO:

**TABLA 5. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DISEÑADO  
EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

		<b>Código: PED -01</b>
		<b>Edición: 001</b>
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha: Oct. /07</b>
<b>PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		<b>Página: 1 de 1</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Decisión de evaluar el desempeño</b>	Gerente General	El Gerente General da toma la decisión sobre llevar a cabo la evaluación del desempeño, teniendo en cuenta que se realizará cada 6 meses.
<b>Diligenciar formatos de evaluación del desempeño</b>	Gerente General, Jefe de Departamento, compañeros y clientes	Cada evaluador diligenciará el formato de evaluación del desempeño del empleado de una forma objetiva.
<b>Recolección y análisis de la información</b>	Jefe Gestión Humana	El Jefe de Gestión Humana recolecta y analiza la información de los formatos de evaluación diligenciados, emitiendo conclusiones.
<b>Informar a la Gerencia sobre los resultados de la evaluación del desempeño</b>	Jefe Gestión Humana	Se entregan a la Gerencia General los resultados de la evaluación del desempeño, destacando las fortalezas y debilidades encontradas.
<b>Entrevistar a las personas evaluadas</b>	Gerente General y Jefes de Departamento	Tomando como referencia los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, se llevan a cabo entrevistas con los evaluados para darles a conocer los resultados y definir las acciones a seguir para mejorar en el caso que se requieran.

**Fuente:** Autora del proyecto, octubre de 2007

La Figura 8, muestra el proceso de evaluación del desempeño de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR.



**Figura 8. Proceso de evaluación del desempeño en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR**

**Fuente:** Autora del proyecto, octubre de 2007

### 3.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

Los Procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización. La Remuneración es la retribución que el empleado recibe por su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, por parte de la organización. Consta de tres componentes principales:

- **Remuneración Básica:** es el pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora.
  
- **Incentivos salariales:** Son los programas diseñados para recompensar a los empleados que se desempeñan bien, ofreciéndoles una gratificación tangible o intangible como recompensa, entre estos incentivos se tienen: bonos y participación en los resultados, lo que trae consigo la contribución de las personas en tiempo, esfuerzo o mejor desempeño.
  
- **Beneficios:** los beneficios son los pagos financieros indirectos que se ofrecen a los empleados, incluyen salud, seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, entre otros.

El desarrollo de este proceso abarcó el análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a la forma como se maneja, se plantearon mejoras según los requerimientos y se diseñó una estructura salarial para la empresa.

**3.3.1 Sistema de compensación de personas actual:** indagando entre los empleados sobre el sistema de compensación actual de la empresa, mediante la aplicación de encuestas, cuyo formato se presenta en el Anexo 7, se encontró en gran porcentaje conformidad por los pagos recibidos como salario base, y en cuanto a las garantías de seguridad social, todos manifiestan que se ofrecen y que se encuentran afiliados ellos y sus familias a una EPS, de igual forma pueden acceder a los servicios que ofrece la Caja de Compensación CAJASAN, aunque no aprovechan los beneficios que esta ofrece en cuanto a capacitación se refiere.

Con relación a los incentivos, los empleados que mejor se desempeñen en su labor no los reciben, razón por la cual en la mayoría de ellos no hay motivación por ser más productivos en las labores que realizan, pues consideran que “da lo mismo rendir o no, si se va a recibir el mismo pago”.

En cuanto a la forma como se presentan las compensaciones en la empresa, se pudo apreciar que se aplican del tipo financieros y no financieros, siendo los primeros del tipo salario directo, vacaciones, primas, horas extras, entre otras y no financieras como: reconocimiento, seguridad en el empleo y calidad de vida en el trabajo.

**3.3.2 Diseño de la estructura salarial:** la estructura salarial es un ajuste de los salarios establecidos por la empresa, de acuerdo al grado de complejidad de los cargos, dado por la puntuación obtenida de acuerdo a la valoración de los mismos.

Lo que se buscó con el desarrollo de esta estructura salarial fue alcanzar la equidad al interior de la organización y lograr competitividad en relación al mercado laboral, de manera que le permita brindar a sus empleados retribuciones justas según su cargo y desempeño.

Para la definición de dicha estructura salarial, se tomó como referencia las directrices planteadas para su desarrollo en el libro Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones<sup>5</sup>.

**3.3.1.1 Elaboración manual de valoración:** se parte con la elaboración del manual de valoración de cargos, que comprende el desarrollo de las siguientes etapas:

- **Determinar los cargos a valorar:** teniendo en cuenta que la empresa solo cuenta con siete cargos, se tomarán todos para efecto de la respectiva valoración:

---

<sup>5</sup> SALARIOS, ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES de Juan Antonio Morales Arrieta y Néstor Fernando Velandia Herrera. Editorial Mc. Graw Hill, Colombia 2001

TABLA 6. CARGOS A VALORAR DE LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	No. de Personas
Gerente General	1
Jefe Departamento Gestión Humana	1
Jefe Departamento Financiero y Contable	1
Jefe Departamento Agrícola y Forestal	1
Coordinador de Actividades Agrícolas y Forestales	1
Secretaria	1
Operarios Agroforestales	8

**Fuente:** Autora del proyecto, octubre de 2007

- **Seleccionar los cargos claves:** teniendo en cuenta que el número de cargos que posee la empresa es muy reducido, se determinó que todos son claves y deben ser valorados.
  
- **Definición de factores compensables:** para la definición de estos Factores Compensables se hizo una clasificación en grupos como sigue:

- **Grupo de requisitos:** que comprende el ***nivel de escolaridad*** (formación académica) y ***experiencia*** (adquirida en la ejecución de actividades agrícolas y forestales)
  
- **Grupo de responsabilidad:** que abarca la ***responsabilidad por la calidad del servicio*** (verificar las especificaciones de calidad total de los servicios ofrecidos por la empresa), ***responsabilidad por supervisión*** (inspeccionar las actividades realizadas por los subordinados), ***responsabilidad por información confidencial*** (manejo y uso de información confidencial de la compañía contenida en documentos oficiales, el archivo de clientes, el know how de la empresa y las metodologías de desarrollo de los servicios) y ***responsabilidad por equipos, materiales y herramientas*** (custodia, manejo y operación de equipos de oficina, maquinaria, materiales y herramientas utilizadas en el desarrollo del trabajo)
  
- **Grupo de esfuerzo:** comprende el ***esfuerzo mental*** (concentración mental y trabajo bajo presión en actividades que lo requieran), y ***esfuerzo físico*** (esfuerzo muscular y de resistencia física para el desarrollo de las labores agrícolas y forestales)
  
- **Desarrollo de la escala de grados por factor:** dado que los factores no se presentan con la misma intensidad en todos los cargos, se requiere establecer una escala de grados que permita diferenciar y medir el nivel de importancia de dicho factor en cada cargo. A continuación se presentan las escalas de grados por factor diseñadas:

- **Grupo de requisitos:**

- 1. Nivel de escolaridad**

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Bachiller
II	Técnico
III	Tecnólogo
IV	Profesional
V	Profesional MSC

- 2. Experiencia laboral**

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Sin experiencia
II	Menos de 6 meses
III	De 6 meses a 1 año
IV	De 1 año 5 años
V	Más de 5 años

- **Grupo de responsabilidad:**

- 3. Responsabilidad por la calidad del servicio**

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Responsabilidad por la calidad del servicio baja
II	Existe responsabilidad por la calidad del servicio moderada
III	Verificar que las especificaciones básicas de calidad del servicio se cumplan.
IV	Verificar que las especificaciones satisfacen los requerimientos del cliente
V	Verificar que las especificaciones satisfacen los requerimientos del cliente y que el servicio cumplió con los objetivos planeados.

- 4. Responsabilidad por supervisión**

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	No tiene responsabilidad por supervisión
II	Supervisar desarrollo de actividades y asistencia
III	Realizar cambios a un procedimiento original como consecuencia de imprevistos.
IV	Supervisar la planeación y programación de las actividades para lograr las metas de eficiencia

### **5. Responsabilidad por información confidencial**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>I</b>	No tiene responsabilidad por información confidencial
<b>II</b>	Se presenta responsabilidad moderada por información confidencial
<b>III</b>	Tiene responsabilidad por el manejo de información relacionada con clientes
<b>IV</b>	Existe responsabilidad por no revelar el know how de la empresa y las metodologías de desarrollo de los servicios.
<b>V</b>	Responsabilidad por información de tipo financiera

### **6. Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>I</b>	La responsabilidad por materiales y herramientas de trabajo es relativamente baja.
<b>II</b>	Responsabilidad por equipos de oficina
<b>III</b>	Responsabilidad por materiales y herramientas considerable
<b>IV</b>	Responsabilidad por maquinaria y equipo de tecnología compleja

- **Grupo de esfuerzo:**

### **7. Esfuerzo mental**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>I</b>	Actividades consideradas automáticas que requieren una mínima atención mental y muy poca atención visual
<b>II</b>	Actividades que requieren un nivel de concentración mental, atención, y atención visual moderada
<b>III</b>	Actividades que requieren un nivel de concentración mental, atención, análisis y síntesis permanente y alta.
<b>IV</b>	Actividades que requieren alta concentración e interpretación
<b>V</b>	Actividades que requieren permanentemente alta concentración, interpretación, reflexión y están sometidos a niveles de estrés.

## 8. Esfuerzo físico

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Trabajo ligero que requiere poco esfuerzo físico.
II	Estado físico normal para el desarrollo de labores de oficina que requieren de una postura constante y desplazamiento dentro de la organización
III	Persona que no sufra de vértigo, y que posea un buen estado físico que le permita desplazarse grandes distancias
IV	Persona de alta resistencia física para soportar largas jornadas de exposición al sol y a las inclemencias del clima.

➤ **Análisis estadístico:** se parte con la elaboración de una matriz en la cual se recopilan datos referentes a: cargos, factores, salarios y los grados asignados según corresponda, ver Tabla 7. Tomando como referencia estos datos se realizó el análisis estadístico en el cual se determinó:

- La distribución de frecuencias en cada factor
- Media aritmética
- Desviación estándar
- Coeficiente de correlación lineal entre cada uno de los factores y las tarifas
- Coeficiente de correlación lineal entre cada dos factores

**Tabla 7. RECOPIACIÓN DE DATOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Tabla 7. RECOPIACIÓN DE DATOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO										
	Factores Compensables	GRUPO REQUISITOS		GRUPO RESPONSABILIDAD			GRUPO ESFUERZO		SALARIOS ACTUALES	
		1	2	3	4	5	6	7		8
		Nivel de escolaridad.	Experiencia laboral	Responsabilidad por la calidad del servicio	Responsabilidad por supervisión	Responsabilidad por información confidencial	Responsabilidad por equipos y materiales	Esfuerzo mental		Esfuerzo Físico
		Cargos Clave	5 Grados	5 Grados	5 Grados	4 Grados	5 Grados	4 Grados		5 Grados
		Grados	Grados	Grados	Grados	Grados	Grados	Grados	Grados	
1	GERENTE GENERAL	5	5	5	4	5	4	5	3	2.500.000
2	JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL	4	4	5	4	4	4	4	3	1.900.000
3	JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	4	5	2	3	5	2	4	1	1.700.000
4	JEFE DEPARTAMENTO GESITÓN HUMANA	4	4	3	4	2	2	5	2	1.000.000
5	COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES	3	3	4	4	4	3	1	3	800.000
6	SECRETARIA	2	2	1	1	3	2	3	1	650.000
7	OPERARIOS AGROFORESTALES	1	1	3	2	1	1	2	4	600.000

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

Tabla 8. RESUMEN PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO													
FACTORES		MEDIANA DE LOS GRADOS	MEDIA ARITMÉTICA	Sx	$\rho_{xy(2)}$	$\rho$ entre factores							
1	Nivel de escolaridad	3,0	3,29	1,28	0,85								
2	Experiencia laboral	3,0	3,43	1,40	0,83	0,97							
3	Responsabilidad por la calidad del servicio	3,0	3,29	1,39	0,61	0,519	0,379						
4	Responsabilidad por supervisión	2,5	3,14	0,45	0,56	0,767	0,687	0,799					
5	Responsabilidad por información confidencial	3,0	3,43	1,40	0,75	0,73	0,781	0,305	0,415				
6	Responsabilidad por equipos y materiales	2,5	2,57	0,37	0,76	0,73	0,611	0,772	0,657	0,708			
7	Esfuerzo mental	3,0	3,43	1,40	0,67	0,73	0,708	0,158	0,324	0,271	0,319		
8	Esfuerzo Físico	2,5	2,43	0,69	0,14	0,198	0,319	0,702	0,311	0,319	0,793	0,319	

Fuente: Autora del proyecto, febrero de 2008

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis estadístico realizado para la valoración de los cargos, se encontró que existe un alto grado de correlación entre los factores uno y dos, pero se definió no descartar a ninguno de los dos dada la importancia que tienen en el proceso de valoración de cargos.

Con relación al factor de correlación que existe entre los salarios y los factores, se aprecia que la correlación es baja en la mayoría de ellos, pero en los dos primeros factores es superior al 80%, debido a que ellos son importantes para todos los cargos, y su permanencia en el proceso de valoración es determinante, por esta razón no fueron excluidos del análisis.

La desviación estándar determinada fue superior a uno en los factores cuyos grados eran cinco, y fue inferior a uno en aquellos que solo tenían cuatro grados, por esta razón no se excluyeron los factores con esa ponderación inferior a uno.

En cuanto a la comparación que se hace entre la media aritmética y la mediana de los grados, se pudo evidenciar que los puntos de la primera no están tan alejados de la segunda. Tomando en cuenta este aspecto, se determinó que todos los factores continuaran en el proceso de valoración.

- **Ponderación y puntuación de factores y grados:** dado que cada factor no influye con la misma intensidad y frecuencia en las tareas desarrolladas por cada cargo, se debe considerar porcentualmente el peso de cada uno de ellos tomando como referencia los grupos a los que pertenecen. Dicha ponderación debe realizarse con base en el conjunto de cargos a valorar.

La ponderación que se desarrolló para los grupos de factores fue la siguiente:

- Grupo de requisitos = 50 %
- Grupo de responsabilidad = 30 %
- Grupo de esfuerzo = 20 %

Luego se determinó el peso porcentual de cada uno de los factores, ver Tabla 9.

<b>TABLA 9. PESO PORCENTUAL DE LOS GRUPOS Y FACTORES A EVALUAR</b>			
<b>Grupo / Factor</b>	<b>Ponderación dentro del grupo</b>	<b>Ponderación del factor</b>	<b>Peso final del factor</b>
<b>Grupo de Requisitos</b>			
1. Nivel de escolaridad	50 %	60 %	30%
2. Experiencia laboral		40 %	20%
<b>Grupo de responsabilidad</b>			
3. Responsabilidad por la calidad del servicio.	30 %	40 %	12 %
4. Responsabilidad por supervisión.		30 %	9 %
5. Responsabilidad por información confidencial		20 %	6 %
6. Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas.		10 %	3 %
<b>Grupo de Esfuerzo</b>			
7. Esfuerzo mental	20 %	60 %	12 %
8. Esfuerzo físico		40 %	8 %
<b>Total <math>\Sigma</math>:</b>			<b><math>\Sigma</math> 100 %</b>

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

Con la ponderación de los factores compensables se procedió a asignar un puntaje a los grados de cada factor, señalando la base puntual que es de 800 puntos teniendo en cuenta que se evaluarán 7 cargos. Dicha base puntual se multiplica por el peso porcentual asignado a cada factor y con esto se determina el peso final de cada factor. La Tabla 10, muestra el peso final de cada Factor

<b>TABLA 10. PESO FINAL DE LOS FACTORES</b>				
<b>Grupo / Factor</b>	<b>Ponderación dentro del grupo</b>	<b>Ponderación del factor</b>	<b>Peso Final del Factor</b>	
<b>Grupo de Requisitos</b>				
1. Nivel de escolaridad	<b>800</b>	<b>30 %</b>	<b>240</b>	
2. Experiencia laboral		<b>20 %</b>	<b>160</b>	
<b>Grupo de responsabilidad</b>				
3. Responsabilidad por la calidad del servicio.		<b>12 %</b>	<b>96</b>	
4. Responsabilidad por supervisión.		<b>9 %</b>	<b>72</b>	
5. Responsabilidad por Información confidencial		<b>6 %</b>	<b>48</b>	
6. Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas.		<b>3 %</b>	<b>24</b>	
<b>Grupo de esfuerzo</b>				
7. Esfuerzo mental		<b>12 %</b>	<b>96</b>	
8. Esfuerzo físico		<b>8 %</b>	<b>64</b>	
<b>Total <math>\Sigma</math>:</b>			<b><math>\Sigma</math> 800</b>	

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

Para el cálculo de los puntajes de los grados de cada factor, se les aplicó una progresión geométrica, pues por medio de ella se le asigna mayor puntaje a los grados superiores. A continuación se muestra el procedimiento desarrollado para tal fin:

## Grupo de requisitos:

### 1. Nivel de escolaridad

Factor:	<b>Nivel de escolaridad</b>																								
Carácter:	Cualitativo																								
Puntaje máximo:	240, valor obtenido al multiplicar el factor (30%) por la base puntual (800)																								
Puntaje mínimo:	10, valor obtenido comparando la importancia del grado inferior frente al grado máximo.																								
Puntajes intermedios:	<p>Al ser de carácter cualitativo se aplicó una progresión geométrica, mediante la siguiente fórmula para determinar la razón de dicha progresión geométrica:</p> $R = \sqrt[n-1]{\frac{PuntajeMax}{PuntajeMin}} = \sqrt[5-1]{\frac{240}{10}} = 2,213363839$ <p>n = número de grados del factor</p> <p>La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="4">TABLA DE PROGRESIÓN:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grado 1:</td> <td></td> <td></td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Grado 2:</td> <td>10</td> <td>2,2133638</td> <td>22,13363839</td> </tr> <tr> <td>Grado 3:</td> <td>22,1336384</td> <td>2,2133638</td> <td>48,98979486</td> </tr> <tr> <td>Grado 4:</td> <td>48,9897949</td> <td>2,2133638</td> <td>108,4322404</td> </tr> <tr> <td>Grado 5:</td> <td>108,43224</td> <td>2,2133638</td> <td>240</td> </tr> </tbody> </table>	TABLA DE PROGRESIÓN:				Grado 1:			10	Grado 2:	10	2,2133638	22,13363839	Grado 3:	22,1336384	2,2133638	48,98979486	Grado 4:	48,9897949	2,2133638	108,4322404	Grado 5:	108,43224	2,2133638	240
TABLA DE PROGRESIÓN:																									
Grado 1:			10																						
Grado 2:	10	2,2133638	22,13363839																						
Grado 3:	22,1336384	2,2133638	48,98979486																						
Grado 4:	48,9897949	2,2133638	108,4322404																						
Grado 5:	108,43224	2,2133638	240																						

### 2. Experiencia laboral

Factor:	<b>Experiencia laboral</b>																								
Carácter:	Cualitativo																								
Puntaje máximo:	160, valor obtenido al multiplicar el factor (20%) por la base puntual (800)																								
Puntaje mínimo:	5, valor obtenido comparando la importancia del grado inferior frente al grado máximo.																								
Puntajes intermedios:	<p>Al ser de carácter cualitativo se aplicó una progresión geométrica, mediante la siguiente fórmula para determinar la razón de dicha progresión geométrica:</p> $R = \sqrt[n-1]{\frac{PuntajeMax}{PuntajeMin}} = \sqrt[5-1]{\frac{160}{5}} = 2,37841423$ <p>n = número de grados del factor</p> <p>La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="4">TABLA DE PROGRESIÓN:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grado 1:</td> <td></td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Grado 2:</td> <td>5</td> <td>2,3784142</td> <td>11,89207115</td> </tr> <tr> <td>Grado 3:</td> <td>11,8920712</td> <td>2,3784142</td> <td>28,28427125</td> </tr> <tr> <td>Grado 4:</td> <td>28,2842712</td> <td>2,3784142</td> <td>67,27171322</td> </tr> <tr> <td>Grado 5:</td> <td>67,2717132</td> <td>2,3784142</td> <td>160</td> </tr> </tbody> </table>	TABLA DE PROGRESIÓN:				Grado 1:			5	Grado 2:	5	2,3784142	11,89207115	Grado 3:	11,8920712	2,3784142	28,28427125	Grado 4:	28,2842712	2,3784142	67,27171322	Grado 5:	67,2717132	2,3784142	160
TABLA DE PROGRESIÓN:																									
Grado 1:			5																						
Grado 2:	5	2,3784142	11,89207115																						
Grado 3:	11,8920712	2,3784142	28,28427125																						
Grado 4:	28,2842712	2,3784142	67,27171322																						
Grado 5:	67,2717132	2,3784142	160																						

**Grupo de responsabilidad:**

**3. Responsabilidad por la calidad del servicio**

Factor:	<b>Responsabilidad por la calidad del servicio</b>																								
Carácter:	Cualitativo																								
Puntaje máximo:	96, valor obtenido al multiplicar el factor (12%) por la base puntual (800)																								
Puntaje mínimo:	5, valor obtenido comparando la importancia del grado inferior frente al grado máximo.																								
Puntajes intermedios:	<p>al ser de carácter cualitativo se aplicó una progresión geométrica, mediante la siguiente fórmula para determinar la razón de dicha progresión geométrica:</p> $R = \sqrt[n-1]{\frac{PuntajeMax}{PuntajeMin}} = \sqrt[4-1]{\frac{96}{5}} = 2,093270$ <p>n = número de grados del factor</p> <p>la razón r se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="4">TABLA DE PROGRESIÓN:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grado 1:</td> <td></td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Grado 2:</td> <td>5</td> <td>2,09327028</td> <td>10,4663514</td> </tr> <tr> <td>Grado 3:</td> <td>10,4663514</td> <td>2,09327028</td> <td>21,9089023</td> </tr> <tr> <td>Grado 4:</td> <td>21,9089023</td> <td>2,09327028</td> <td>45,861254</td> </tr> <tr> <td>Grado 5:</td> <td>45,861254</td> <td>2,09327028</td> <td>96</td> </tr> </tbody> </table>	TABLA DE PROGRESIÓN:				Grado 1:			5	Grado 2:	5	2,09327028	10,4663514	Grado 3:	10,4663514	2,09327028	21,9089023	Grado 4:	21,9089023	2,09327028	45,861254	Grado 5:	45,861254	2,09327028	96
TABLA DE PROGRESIÓN:																									
Grado 1:			5																						
Grado 2:	5	2,09327028	10,4663514																						
Grado 3:	10,4663514	2,09327028	21,9089023																						
Grado 4:	21,9089023	2,09327028	45,861254																						
Grado 5:	45,861254	2,09327028	96																						

**4. Responsabilidad por supervisión**

Factor:	<b>Responsabilidad por supervisión</b>																				
Carácter:	Cualitativo																				
Puntaje máximo:	72, valor obtenido al multiplicar el factor (9%) por la base puntual (800)																				
Puntaje mínimo:	5, valor obtenido comparando la importancia del grado inferior frente al grado máximo.																				
Puntajes intermedios:	<p>al ser de carácter cualitativo se aplicó una progresión geométrica, mediante la siguiente fórmula para determinar la razón de dicha progresión geométrica:</p> $R = \sqrt[n-1]{\frac{PuntajeMax}{PuntajeMin}} = \sqrt[4-1]{\frac{72}{5}} = 2,43288$ <p>n = número de grados del factor</p> <p>la razón r se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="4">TABLA DE PROGRESIÓN:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grado 1:</td> <td></td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Grado 2:</td> <td>5</td> <td>2,4328808</td> <td>12,164404</td> </tr> <tr> <td>Grado 3:</td> <td>12,164404</td> <td>2,4328808</td> <td>29,5945449</td> </tr> <tr> <td>Grado 4:</td> <td>29,5945449</td> <td>2,4328808</td> <td>72</td> </tr> </tbody> </table>	TABLA DE PROGRESIÓN:				Grado 1:			5	Grado 2:	5	2,4328808	12,164404	Grado 3:	12,164404	2,4328808	29,5945449	Grado 4:	29,5945449	2,4328808	72
TABLA DE PROGRESIÓN:																					
Grado 1:			5																		
Grado 2:	5	2,4328808	12,164404																		
Grado 3:	12,164404	2,4328808	29,5945449																		
Grado 4:	29,5945449	2,4328808	72																		

## 5. Responsabilidad por información confidencial

Factor:	<b>Responsabilidad por información confidencial</b>																				
Carácter:	Cualitativo																				
Puntaje máximo:	48, valor obtenido al multiplicar el factor (6%) por la base puntual (800)																				
Puntaje mínimo:	5, valor obtenido comparando la importancia del grado inferior frente al grado máximo.																				
Puntajes intermedios:	<p>Al ser de carácter cualitativo se aplicó una progresión geométrica, mediante la siguiente fórmula para determinar la razón de dicha progresión geométrica:</p> $R = \sqrt[n-1]{\frac{PuntajeMax}{PuntajeMin}} = \sqrt[4-1]{\frac{48}{5}} = 1,760223474$ <p>n = número de grados del factor</p> <p>La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption><b>TABLA DE PROGRESIÓN:</b></caption> <tr> <td>Grado 1:</td> <td></td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Grado 2:</td> <td>5</td> <td>1,76022347</td> <td>8,80111737</td> </tr> <tr> <td>Grado 3:</td> <td>8,80111737</td> <td>1,76022347</td> <td>15,4919334</td> </tr> <tr> <td>Grado 4:</td> <td>15,4919334</td> <td>1,76022347</td> <td>27,2692648</td> </tr> <tr> <td>Grado 5:</td> <td>27,2692648</td> <td>1,76022347</td> <td>48</td> </tr> </table>	Grado 1:			5	Grado 2:	5	1,76022347	8,80111737	Grado 3:	8,80111737	1,76022347	15,4919334	Grado 4:	15,4919334	1,76022347	27,2692648	Grado 5:	27,2692648	1,76022347	48
Grado 1:			5																		
Grado 2:	5	1,76022347	8,80111737																		
Grado 3:	8,80111737	1,76022347	15,4919334																		
Grado 4:	15,4919334	1,76022347	27,2692648																		
Grado 5:	27,2692648	1,76022347	48																		

## 6. Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas

Factor:	<b>Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas</b>																
Carácter:	Cualitativo																
Puntaje máximo:	24, valor obtenido al multiplicar el factor (6%) por la base puntual (800)																
Puntaje mínimo:	5, valor obtenido comparando la importancia del grado inferior frente al grado máximo.																
Puntajes intermedios:	<p>Al ser de carácter cualitativo se aplicó una progresión geométrica, mediante la siguiente fórmula para determinar la razón de dicha progresión geométrica:</p> $R = \sqrt[n-1]{\frac{PuntajeMax}{PuntajeMin}} = \sqrt[4-1]{\frac{24}{5}} = 1,686865331$ <p>n = número de grados del factor</p> <p>La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption><b>TABLA DE PROGRESIÓN:</b></caption> <tr> <td>Grado 1:</td> <td></td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Grado 2:</td> <td>5</td> <td>1,68686533</td> <td>8,43432665</td> </tr> <tr> <td>Grado 3:</td> <td>8,43432665</td> <td>1,68686533</td> <td>14,2275732</td> </tr> <tr> <td>Grado 4:</td> <td>14,2275732</td> <td>1,68686533</td> <td>24</td> </tr> </table>	Grado 1:			5	Grado 2:	5	1,68686533	8,43432665	Grado 3:	8,43432665	1,68686533	14,2275732	Grado 4:	14,2275732	1,68686533	24
Grado 1:			5														
Grado 2:	5	1,68686533	8,43432665														
Grado 3:	8,43432665	1,68686533	14,2275732														
Grado 4:	14,2275732	1,68686533	24														

**Grupo de esfuerzo:**

**7. Esfuerzo mental**

Factor:	<b>esfuerzo mental</b>																				
Carácter:	Cualitativo																				
Puntaje máximo:	96, valor obtenido al multiplicar el factor (12%) por la base puntual (800)																				
Puntaje mínimo:	5, valor obtenido comparando la importancia del grado inferior frente al grado máximo.																				
Puntajes intermedios:	<p>Al ser de carácter cualitativo se aplicó una progresión geométrica, mediante la siguiente fórmula para determinar la razón de dicha progresión geométrica:</p> $R = \sqrt[n-1]{\frac{PuntajeMax}{PuntajeMin}} = \sqrt[5-1]{\frac{96}{5}} = 2,093270279$ <p>n = número de grados del factor</p> <p>La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption><b>TABLA DE PROGRESIÓN:</b></caption> <tr> <td>Grado 1:</td> <td></td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Grado 2:</td> <td>5</td> <td>2,09327028</td> <td>10,4663514</td> </tr> <tr> <td>Grado 3:</td> <td>10,4663514</td> <td>2,09327028</td> <td>21,9089023</td> </tr> <tr> <td>Grado 4:</td> <td>21,9089023</td> <td>2,09327028</td> <td>45,861254</td> </tr> <tr> <td>Grado 5:</td> <td>45,861254</td> <td>2,09327028</td> <td>96</td> </tr> </table>	Grado 1:			5	Grado 2:	5	2,09327028	10,4663514	Grado 3:	10,4663514	2,09327028	21,9089023	Grado 4:	21,9089023	2,09327028	45,861254	Grado 5:	45,861254	2,09327028	96
Grado 1:			5																		
Grado 2:	5	2,09327028	10,4663514																		
Grado 3:	10,4663514	2,09327028	21,9089023																		
Grado 4:	21,9089023	2,09327028	45,861254																		
Grado 5:	45,861254	2,09327028	96																		

**8. Esfuerzo físico**

Factor:	<b>Esfuerzo físico</b>																
Carácter:	Cualitativo																
Puntaje máximo:	64, valor obtenido al multiplicar el factor (8%) por la base puntual (800)																
Puntaje mínimo:	5, valor obtenido comparando la importancia del grado inferior frente al grado máximo.																
Puntajes intermedios:	<p>Al ser de carácter cualitativo se aplicó una progresión geométrica, mediante la siguiente fórmula para determinar la razón de dicha progresión geométrica:</p> $R = \sqrt[n-1]{\frac{PuntajeMax}{PuntajeMin}} = \sqrt[3-1]{\frac{64}{5}} = 2,339214191$ <p>n = número de grados del factor</p> <p>La razón R se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption><b>TABLA DE PROGRESIÓN:</b></caption> <tr> <td>Grado 1:</td> <td></td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Grado 2:</td> <td>5</td> <td>2,33921419</td> <td>11,696071</td> </tr> <tr> <td>Grado 3:</td> <td>11,696071</td> <td>2,33921419</td> <td>27,3596151</td> </tr> <tr> <td>Grado 4:</td> <td>27,3596151</td> <td>2,33921419</td> <td>64</td> </tr> </table>	Grado 1:			5	Grado 2:	5	2,33921419	11,696071	Grado 3:	11,696071	2,33921419	27,3596151	Grado 4:	27,3596151	2,33921419	64
Grado 1:			5														
Grado 2:	5	2,33921419	11,696071														
Grado 3:	11,696071	2,33921419	27,3596151														
Grado 4:	27,3596151	2,33921419	64														

- Realizar valoración de cargos teniendo en cuenta la matriz de clasificación definitiva para tal fin. La determinación de los valores de los grados de cada factor se encuentra en el Anexo 10, procedimiento y tablas para el manual de valoración de cargos, que corresponde a un archivo de excel.

Esta valoración arrojó los siguientes resultados y que pueden apreciarse en la Tabla 13, tomando como referencia los datos registrados en las tablas 11 y 12.

<b>Tabla 11. MATRÍZ PARA VALORACIÓN DEFINITIVA</b>										
	<b>Factores Compensables</b>	<b>GRUPO REQUISITOS</b>		<b>GRUPO RESPONSABILIDAD</b>				<b>GRUPO ESFUERZO</b>		<b>SALARIOS ACTUALES</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	
		Nivel de escolaridad.	Experiencia laboral	Responsabilidad por la calidad del servicio	Responsabilidad por supervisión	Responsabilidad por información confidencial	Responsabilidad por equipos y materiales	Esfuerzo mental	Esfuerzo Físico	
		<b>Cargos Clave</b>	5 Grados	5 Grados	5 Grados	4 Grados	5 Grados	4 Grados	5 Grados	
		Grados	Grados	Grados	Grados	Grados	Grados	Grados	Grados	
1	GERENTE GENERAL	5	5	5	4	5	4	5	3	2.500.000
2	JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL	4	4	5	4	4	4	4	3	1.900.000
3	JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	4	5	2	3	5	2	4	1	1.700.000
4	JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA	4	4	3	4	2	2	5	2	1.000.000
5	COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES	3	3	4	4	4	3	1	3	800.000
6	SECRETARIA	2	2	1	1	3	2	3	1	650.000
7	OPERARIOS AGROFORESTALES	1	1	3	2	1	1	2	4	600.000

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

TABLA 12. RELACIÓN DE PUNTAJES PARA LOS GRADOS DE CADA FACTOR								
Grado 1	10	5	5	5	5	5	5	5
Grado 2	22	12	10	12	9	8	10	12
Grado 3	49	28	22	30	15	14	22	27
Grado 4	108	67	46	72	27	24	46	64
Grado 5	240	160	96		48		96	

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

TABLA 13. ASIGNACIÓN DE PUNTOS SEGÚN GRADOS EN LOS FACTORES									PUNTAJE
GERENTE GENERAL	240	160	96	72	48	24	96	27	763
JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL	108	67	96	72	27	24	46	27	467
JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	108	160	10	30	48	8	46	5	415
JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA	108	67	22	72	9	8	96	12	394
COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES	49	28	46	72	27	14	5	27	268
SECRETARIA	22	12	5	5	15	8	22	5	94
OPERARIOS AGROFORESTALES	10	5	46	12	5	5	10	64	157

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

- **Asignación del puntaje al puesto de trabajo:** tomando como referencia los datos obtenidos en la valoración de los cargos anterior, se procede a asignar los puntajes correspondientes los grados y con ello determinar la puntuación de cada cargo. La Tabla 14, muestra la relación de los cargos y sus respectivos puntajes.

<b>TABLA 14. PUNTUACIÓN DE LOS CARGOS SEGÚN VALORACIÓN</b>	
<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJE</b>
GERENTE GENERAL	763
JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL	467
JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	415
JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA	394
COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES	268
SECRETARIA	94
OPERARIOS AGROFORESTALES	157

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

**3.3.1.2 Elaboración de la estructura salarial:** partiendo de los puntajes de los cargos obtenidos con la valoración, se procedió a la elaboración de la estructura salarial que comprende las siguientes etapas:

- **Determinar el salario básico representativo para cada cargo:** para el desarrollo de esta etapa el Gerente General suministró la información en cuanto al monto salarial de cada uno de los cargos. Cabe destacar que esos salarios fueron filtrados de la siguiente manera: excluyendo pagos por trabajo extra o recargo nocturno y se llevaron los sueldos a la jornada equivalente a tiempo completo. Los salarios básicos representativos para cada cargo se muestran en la Tabla 15.

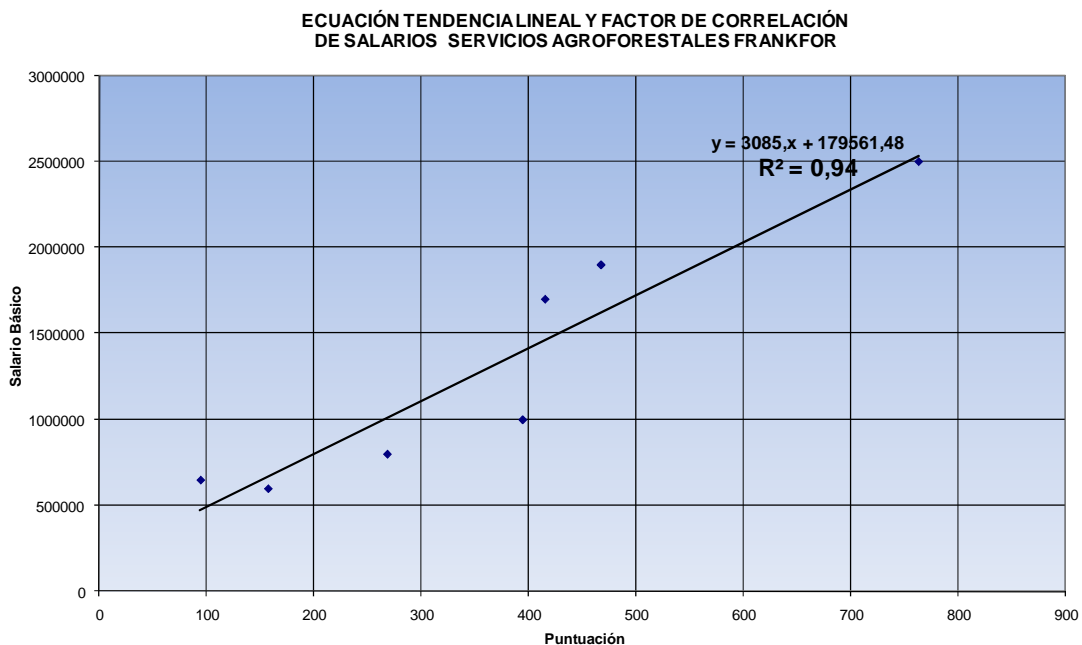
<b>TABLA 15. SALARIOS BÁSICOS REPRESENTATIVOS PARA CADA CARGO</b>	
<b>CARGOS</b>	<b>SALARIO REPRESENTATIVO</b>
GERENTE GENERAL	\$ 2.500.000
JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL	\$ 1.900.000
JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	\$ 1.700.000
JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA	\$ 1.000.000
COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES	\$ 800.000
OPERARIOS AGROFORESTALES	\$ 600.000
SECRETARIA	\$ 650.000

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

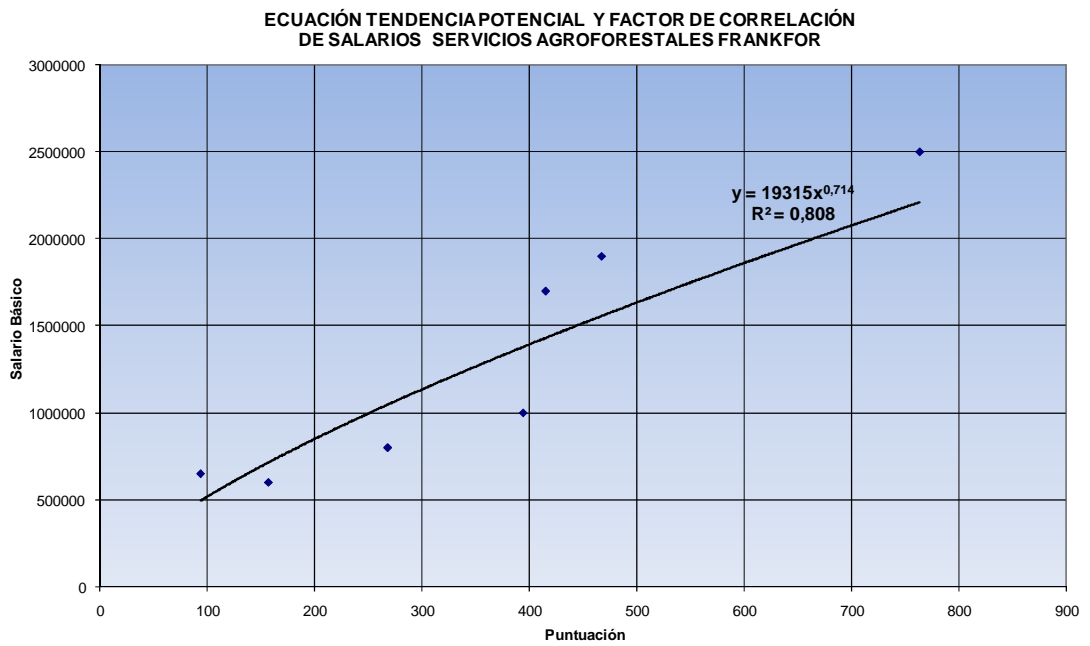
- Determinar la línea de tendencia que mejor se adapte a la nube de puntos resultante de la valoración de cargo. Para tal fin, se relacionaron los cargos, puntajes obtenidos en la valoración y los salarios básicos representativos, cuyos datos pueden observarse en la Tabla 16, ordenados de mayor a menor puntaje.

<b>Tabla 16. Relación de Cargos, Puntajes y Salarios Representativos</b>		
<b>CARGOS</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>SALARIO BÁSICO REPRESENTATIVO</b>
GERENTE GENERAL	763	\$ 2.500.000,00
JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL	467	\$ 1.900.000,00
JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	415	\$ 1.700.000,00
JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA	394	\$ 1.000.000,00
COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES	268	\$ 800.000,00
SECRETARIA	94	\$ 650.000,00
OPERARIOS AGROFORESTALES	157	\$ 600.000,00

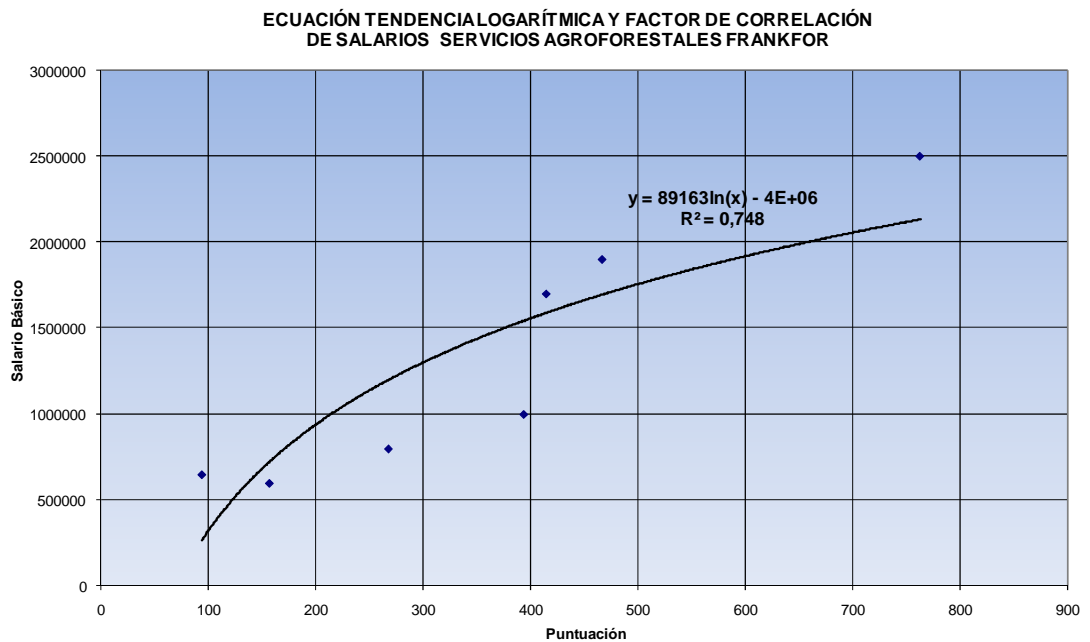
Con estos datos se procedió a graficar esos puntos ajustándolos a las diversas líneas de tendencia y cuyas figuras aparecen a continuación.



**Figura 9. Gráfica tendencia lineal**  
Fuente: Autora del proyecto, febrero de 2008

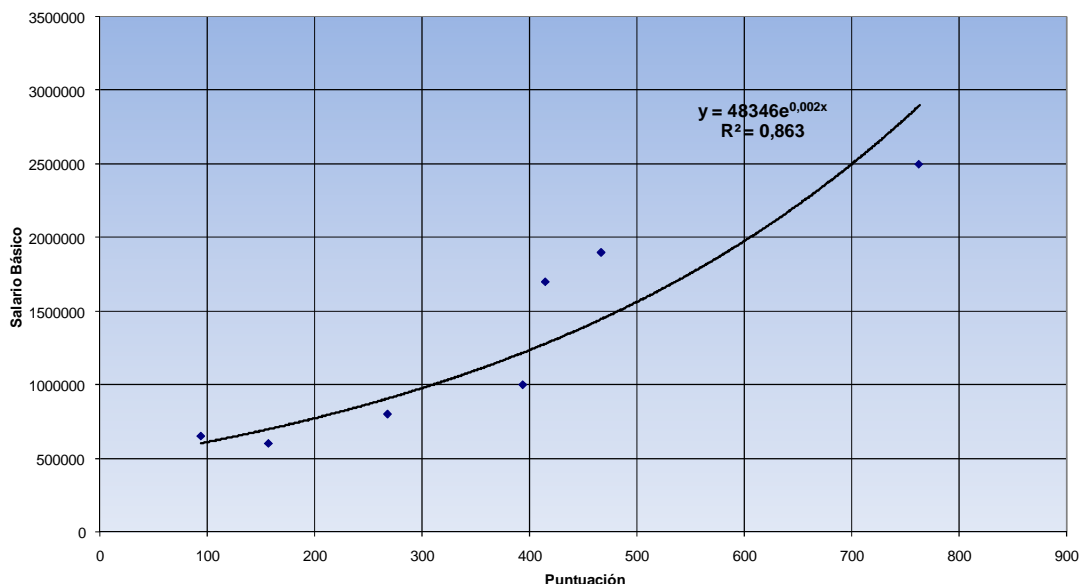


**Figura 10. Gráfica tendencia potencial**  
**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008



**Figura 11. Gráfica tendencia logarítmica**  
**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

ECUACIÓN TENDENCIA EXPONENCIAL Y FACTOR DE CORRELACIÓN DE SALARIOS SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR



**Figura 12. Gráfica tendencia exponencial**  
Fuente: Autora del proyecto, febrero de 2008

De acuerdo al nivel de correlación en las líneas de tendencia anteriormente establecidas, se determinó que la más adecuada es la lineal, ya que tiene el porcentaje de correlación más alto de todas,  $R = 94\%$ ; la demostración de lo anterior se especifica mediante la determinación del coeficiente de correlación por medio del método de mínimos cuadrados, aplicando las fórmulas correspondientes, ver Tabla 17

$$r = \frac{S(xy)}{\sqrt{S(xx) * S(yy)}}$$

Donde:

$$S(xx) = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 = \sum_{i=1}^n x_i^2 - \frac{\left[ \sum_{i=1}^n x_i \right]^2}{n}; \quad S(yy) = \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 = \sum_{i=1}^n y_i^2 - \frac{\left[ \sum_{i=1}^n y_i \right]^2}{n}; \quad S(xy) = \sum_{i=1}^n x_i y_i - \frac{\left[ \sum_{i=1}^n x_i \right] * \left[ \sum_{i=1}^n y_i \right]}{n}$$

Tabla 17. DATOS PARA DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN					
CARGO	PUNTUACIÓN (Eje X)	SALARIO BÁSICO REPRESENTATIVO (Eje Y)	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
GERENTE GENERAL	763	\$ 2.500.000	582.169	6.250.000.000.000	1.907.500.000
JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL	467	\$ 1.900.000	218.089	3.610.000.000.000	887.300.000
JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	415	\$ 1.700.000	172.225	2.890.000.000.000	705.500.000
JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA	394	\$ 1.000.000	155.236	1.000.000.000.000	394.000.000
COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES	268	\$ 800.000	71.824	640.000.000.000	214.400.000
OPERARIOS AGROFORESTALES	157	\$ 600.000	24.649	360.000.000.000	94.200.000
SECRETARIA	94	\$ 650.000	8.836	422.500.000.000	61.100.000
<b>Σ =</b>	<b>2558</b>	<b>\$ 9.150.000</b>	<b>1.233.028</b>	<b>15.172.500.000.000</b>	<b>4.264.000.000</b>

ESTADÍSTICAS DE LA REGRESIÓN	
Fórmula 1 S(xx)	298261,7143
Fórmula 2 S(yy)	3,21214E+12
Fórmula 3 S(xy)	920328571,4
<b>Coefficiente de Correlación</b>	<b>0,940257322</b>

Fuente: Autora del proyecto, febrero de 2008

- **Determinación del tipo de escala:** teniendo en cuenta que FRANKFOR requiere de personas polivalentes que puedan desempeñarse en diferentes cargos, se definió una escala de intervalos salariales por categoría, ya que puede agrupar cargos con un mismo rango salarial y cuyos puntajes obtenidos en el manual de valoración son muy similares. Cabe destacar que hay una ventaja pues facilita la rotación de personal dentro de una misma categoría.
  
- **Diseño de la escala de intervalos salariales por categoría:** se partió con la observación de la variabilidad de los puntos de cada cargo, estableciendo las categorías con intervalos crecientes, teniendo en cuenta que la diferencia de intensidad entre los puntos de cada cargo es creciente. Luego se ordenaron los cargos de menor a mayor puntaje como lo muestra la Tabla 18.

<b>TABLA 18. ORGANIZACIÓN DE LOS CARGOS SEGÚN PUNTAJE</b>	
<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJE</b>
SECRETARIA	94
OPERARIOS AGROFORESTALES	157
COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES	268
JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA	394
JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	415
JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL	467
GERENTE GENERAL	763

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

Se determinó el número y dimensiones del intervalo en cada categoría, mediante el procedimiento estadístico de categorías con Intervalos Iguales.

Se establecieron los intervalos usando progresión geométrica, aplicando la siguiente fórmula:

$$R = \sqrt[n]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}, \quad n = \text{Número de Categorías}$$

En trabajo conjunto con la Gerencia de la Empresa se definieron los puntajes, siendo el máximo 800 y el mínimo 100 puntos y se establecieron 4 categorías permitiendo con ello obtener grupos más homogéneos de cargos en cada una de ellas. Al reemplazar los datos en la fórmula de la progresión geométrica se obtuvo la siguiente razón de progresión (R):

$$R = \sqrt[4]{\frac{800}{90}} = 1,726680043, \quad n = 4$$

Esta razón de progresión geométrica se multiplicó por el valor mínimo para determinar el segundo puntaje y así sucesivamente, la Tabla 19, muestra los resultados obtenidos.

TABLA 19. PROGRESIÓN GEOMÉTRICA			
Categoría 1:	90	1,72668004	155,401204
Categoría 2:	155,4012038	1,72668004	268,328157
Categoría 3:	268,3281573	1,72668004	463,316874
Categoría 4:	463,3168741	1,72668004	800

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

Tomando como referencia los resultados obtenidos en la Tabla 19, se procedió a determinar los límites de los intervalos para cada categoría, ver Tabla 20.

<b>TABLA 20. LÍMITES DE LOS INTERVALOS DE LAS CATEGORÍAS</b>		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>LÍMITE DEL INTERVALO</b>	
	<b>Límite Inferior</b>	<b>Límite Superior</b>
1	90	155
2	156	268
3	269	463
4	464	800

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

Seguido a esto se procedió a clasificar los cargos según la categoría que le corresponda, teniendo en cuenta los límites establecidos. Esta clasificación se puede apreciar en la Tabla 21.

<b>Tabla 21. CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS SEGUN CATEGORIA</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>CARGO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>SALARIO ACTUAL</b>
1	SECRETARIA	94	\$ 600.000
2	OPERARIOS AGROFORESTALES	157	\$ 650.000
	COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES	268	\$ 800.000
3	JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	415	\$ 1.700.000
	JEFE DEPARTAMENTO GESTION HUMANA	467	\$ 1.000.000
4	JEFE DEPARTAMENTO AGRICOLA Y FORESTAL	487	\$ 1.900.000
	GERENTE GENERAL	763	\$ 2.500.000

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

Teniendo definidas las categorías y clasificados los cargos, se determinó la amplitud salarial de esas categorías, para lo cual se empleó un porcentaje constante, con el objeto de que las expectativas de incremento en dinero sean más altas en las categorías superiores, y con ello conservar la proporcionalidad y buscar la equidad interna. Con el aval del Gerente General de la empresa, se determinó que dicho porcentaje fuera del 22%.

Luego se establecieron los puntos medios de cada intervalo, que reemplazados en la ecuación de regresión estimada  $Y = 3085,64099X + 179561,4781$ , permitieron hallar el salario medio de cada categoría y aplicando el porcentaje se determinaron sus límites superior e inferior. Las Ecuaciones aplicadas fueron las siguientes:

$$m = 0.22$$

$$\text{Límites superior} \rightarrow \hat{y} = y^*(1 + m)$$

$$\text{Límite inferior} \rightarrow \hat{y} = y^*(1 - m)$$

La determinación de estos límites, los salarios mínimos y máximos, las respectivas amplitudes, la diferencia y el traslape que se obtuvo, se encuentran especificados en la Tabla 22.

Aquí se puede apreciar que el límite inferior de la categoría 1, está por debajo del salario mínimo legal vigente, razón por la cual fue necesario mover la línea de tendencia en un porcentaje del 9,5%, y como tal, los límites y valores intermedios de los salarios estimados obteniendo los nuevos valores que se especifican en la Tabla 23.

<b>Tabla 22. DETERMINACIÓN DE LÍMITES DE INTERVALOS, SALARIOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS, AMPLITUDES, DIFERENCIAS Y TRASLAPES DE LAS CATEGORÍAS</b>									
Categoría	Límites Intervalo		Punto medio	Y	Salario mínimo	Salario máximo	Amplitud	Diferencia	Traslape
	Límite inferior	Límite superior							
1	90	155	122,7006019	558.171	435.373,76	680.969,21	245.595,45	30.274,76	0,123270849
2	156	268	212,1640786	834.224	650.694,45	1.017.752,86	367.058,41	-3.575,21	-0,00974016
3	269	463	366,1584371	1.309.395	1.021.328,07	1.597.461,85	576.133,78	-63.693,68	-0,11055363
4	464	800	632	2.129.687	1.661.155,54	2.598.217,63	937.062,10		
Porcentaje de traslape:									<b>0,099%</b>

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

Tabla 23. DETERMINACIÓN DE LÍMITES DE INTERVALOS, SALARIOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS, AMPLITUDES, DIFERENCIAS Y TRASLAPES DE LAS CATEGORÍAS AJUSTANDO LA LÍNEA DE TENDENCIA									
Categoría	Límites Intervalo		Punto medio	Y	Salario mínimo	Salario máximo	Amplitud	Diferencia	Traslape
	Límite inferior	Límite superior							
1	90	155	134	594.139	463.428,76	724.850,11	261.421,35	25.645,19	0,098099074
2	156	268	232	896.417	699.204,92	1.093.628,21	394.423,29	-11.420,52	-0,02895499
3	269	463	401	1.416.729	1.105.048,73	1.728.409,55	623.360,82	-77.250,25	-0,12392542
4	464	800	692	2.314.948	1.805.659,81	2.824.237,13	1.018.577,33		
Porcentaje de traslape:									<b>-1,826%</b>

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

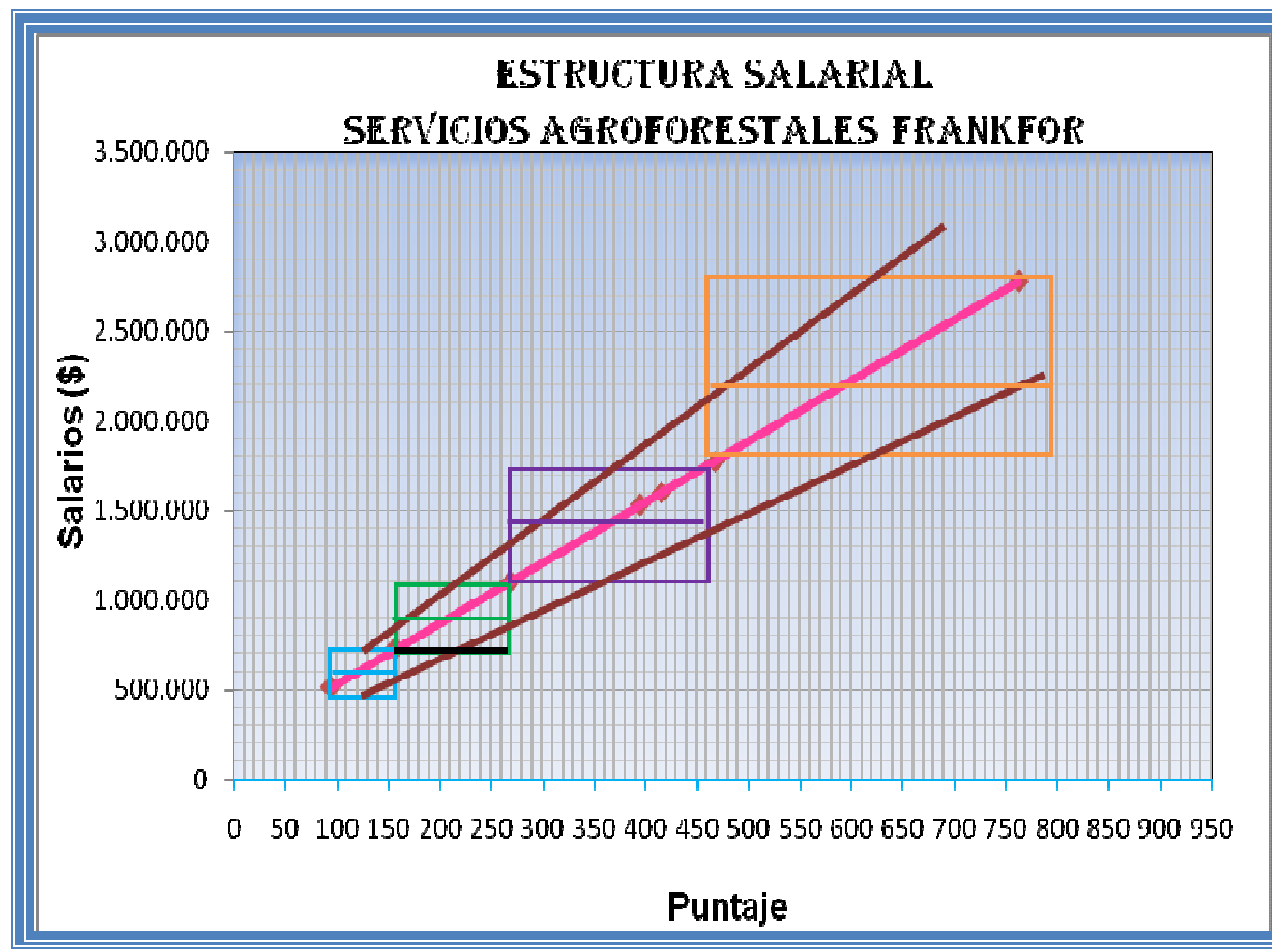
Al observar los resultados obtenidos con la línea de tendencia ajustada, solo se establece un traslape entre las categorías 1 y 2, de 9,80%, y en las demás no se presenta. Esto permite concluir que hay una baja probabilidad de que los salarios de una categoría puedan ser iguales a los de la siguiente.

- Determinar los niveles salariales por categoría, definiendo tres niveles correspondientes al límite inferior, salario medio y límite superior. Estos datos se especifican en la Tabla 24.

<b>Tabla 24. Niveles salariales por categoría</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Nivel I (\$)</b>	<b>Nivel II (\$)</b>	<b>Nivel III (\$)</b>
<b>1</b>	\$ 463.428,76	\$ 594.139,44	724.850,11
<b>2</b>	\$ 699.204,92	\$ 896.416,56	1.093.628,21
<b>3</b>	\$ 1.105.048,73	\$ 1.416.729,14	1.728.409,55
<b>4</b>	\$ 1.805.659,81	\$ 2.314.948,47	2.824.237,13

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

Luego de desarrollar cada uno de los pasos necesarios para el diseño de la estructura salarial de Servicios Agroforestales FRANKFOR, se representó gráficamente en la Figura 13, destacando que las franjas de color azul, corresponden a los traslapes que se dan.



**Figura 13. Estructura salarial de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR**

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

- **Determinar costo de implementación de la estructura salarial en la empresa:** de acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 25, se determinó que el porcentaje de incremento en el monto salarial total es del 12,49%, valor que la gerencia de la empresa consideró pertinente para el reajuste de los salarios.

Tabla 25. COSTO IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURA SALARIAL					
CARGOS	SALARIO ACTUAL	CATEGORÍA DEL CARGO	NIVEL SALARIAL	SALARIO PROPUESTO	DIFERENCIA
SECRETARIA	\$ 650.000	1	III	\$ 724.850	\$ 74.850
OPERARIOS AGROFORESTALES	\$ 600.000	2	I	\$ 699.205	\$ 99.205
COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES	\$ 800.000	2	II	\$ 896.417	\$ 96.417
JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA	\$ 1.000.000	3	I	\$ 1.105.049	\$ 105.049
JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE	\$ 1.700.000	3	III	\$ 1.728.410	\$ 28.410
JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL	\$ 1.900.000	4	II	\$ 2.314.948	\$ 414.948
GERENTE GENERAL	\$ 2.500.000	4	III	\$ 2.824.237	\$ 324.237
$\Sigma =$	\$ 9.150.000			$\Sigma =$	\$ 1.143.115
		<b>% =</b>	<b>0,1249</b>		

**Fuente:** Autora del proyecto, febrero de 2008

➤ **Análisis de la estructura salarial diseñada:**

Tomando como referencia los resultados obtenidos en la estructura salarial diseñada para la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR, se pudo apreciar que la mayoría de los salarios que actualmente pagaba la empresa no estaban tan lejos de los salarios estimados en ella.

Un elemento a resaltar, es el hecho de que la empresa paga salarios superiores al mínimo legal establecido, siendo este factor generador de motivación en sus empleados, específicamente en el nivel operativo.

Luego de definida la estructura salarial en la empresa, el Gerente General reconoció la necesidad de reajustar el salario al Jefe del Departamento de Gestión Humana, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en ella y que el nivel de la carga laboral se incrementaba y por ende su responsabilidad en el éxito de la implementación de cada uno de los procesos que hacen parte del Sistema Integral de Gestión del Talento Humano diseñado para la organización. Dicho reajuste se programó para el año 2008.

**3.3.3 Mejoras al sistema de compensación actual:** tomando como referencia los resultados obtenidos en las encuestas y de acuerdo al análisis que se hizo sobre el sistema de compensación que maneja la empresa, se plantearon las siguientes mejoras:

- Debido a que no se ha brindado orientación sobre todos los beneficios que pueden obtener los empleados por estar afiliados a la caja de compensación familiar, la gran mayoría de ellos desconocen las ofertas de capacitación que ella ofrece y se conforman solo con el subsidio que reciben sus hijos y el acceso a los centros de recreación.

Por tal razón se recomendó a la Gerencia de la Empresa y al Jefe del Departamento de Gestión Humana, contactar a las personas encargadas del mercadeo de dicha caja de compensación familiar, quienes facilitaron la información relacionada con los servicios que ofrece, y se dictó una charla a los empleados, entregándoles los folletos donde se especificaban dichos servicios y sus costos.

- En cuanto a la forma como se pagaban los salarios, se hacía en efectivo, incrementando el riesgo al momento de retirar dinero de las entidades bancarias. Debido a esto se procedió a abrir cuentas de ahorro en un banco de confianza para la empresa y con ello se agilizó el proceso de pago de nómina reduciéndose en un 80% el tiempo dedicado a esta labor, pues ya no se requiere hacer largas filas en el banco para retirar el dinero, sino que con el uso de las herramientas informáticas como internet, las transacciones se hacen en minutos.

- Otra mejora a lo que tiene que ver con el manejo de nómina, fue la utilización del Servicio Operativo de Información (SOI) accediendo a su página web [www.soi.com.co](http://www.soi.com.co). “Este sistema permite realizar de manera integral la presentación y pago de los aportes a través de la planilla integrada de liquidación de aportes a la seguridad social y parafiscales”<sup>6</sup>. Con su uso se logró una reducción considerable del tiempo dedicado para esta actividad, pues aproximadamente se destinaban dos días para el trámite de los formularios y los pagos correspondientes en entidades bancarias.

**3.3.4 Proceso de compensación establecido:** haciendo un análisis de la forma como se manejaba todo lo relacionado con el proceso de compensación y al entender la importancia de una adecuada gestión del mismo, se procedió a diseñar y establecer un proceso de compensación acorde a las características de la empresa. A continuación se presenta:

---

<sup>6</sup> [www.soi.com.co](http://www.soi.com.co)

	<b>Código:</b> CP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Nov. /07
<b>COMPENSACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 1 de 2

**OBJETIVO:** servir como guía en el desarrollo del Proceso de Compensación de Personas, para retribuir las de una manera adecuada.

**ALCANCE:** abarca a todas las personas que hacen parte de la organización como Gerente General, Jefes de Departamentos y Empleados.

**RESPONSABLES:** Gerente General y Jefe de Gestión Humana

**DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**

Estructura salarial de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR diseñada, ver numeral 3.3.2 del presente Trabajo de Grado.

Proceso de compensación de las personas en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR (Ver Figura 9).

Legislación laboral vigente y Código Sustantivo del Trabajo

<http://soi.com.co>

	<b>Código:</b> CP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Nov. /07
<b>COMPENSACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 2 de 2

## DEFINICIONES


**Remuneración:** es la retribución que el empleado recibe por su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, por parte de la organización.

**Beneficios y servicios:** los beneficios son los pagos financieros indirectos que se ofrecen a los empleados, incluyen salud, seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, entre otros.

**Incentivos:** son las gratificaciones tangibles o intangibles que se entregan a los empleados como retribución a su buen desempeño. Servicios Agroforestales FRANKFOR definió como política de incentivos el ofrecer facilidades en cuanto a la formación profesional de los empleados que se desempeñen bien, brindándoles los espacios que requieran para desarrollar sus actividades académicas.

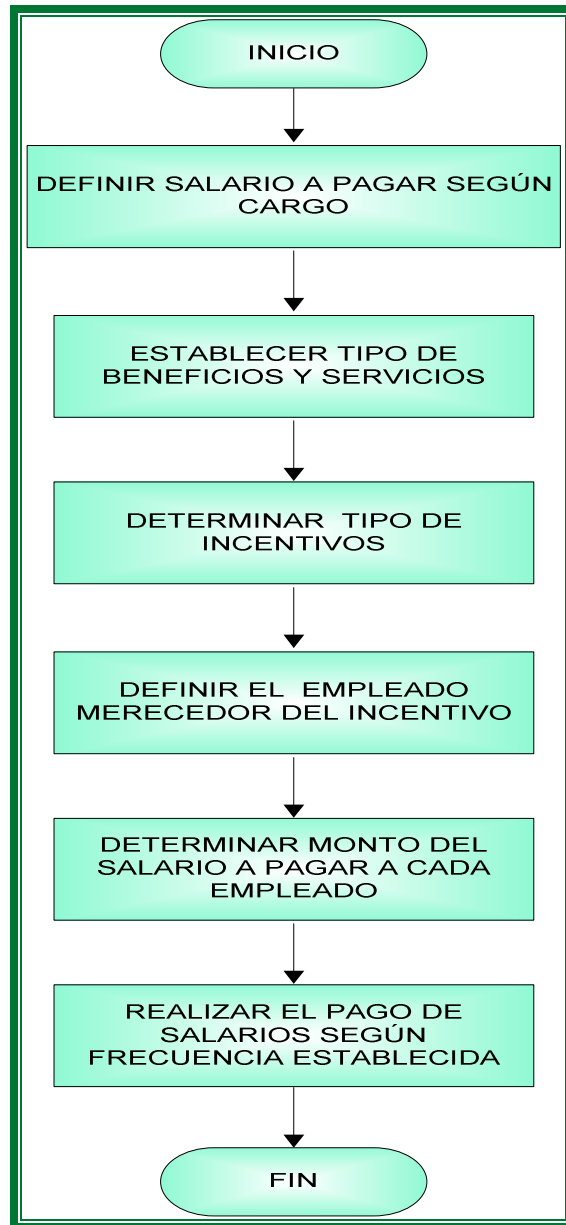
## PROCEDIMIENTO:

**TABLA 26. PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS DISEÑADO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

		<b>Código: PCP -01</b>
		<b>Edición: 001</b>
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha: Nov. /07</b>
<b>PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS</b>		<b>Página: 1 de 1</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Definir remuneración a pagar a los empleados de la empresa</b>	Gerente General y Jefe de Gestión Humana	El Gerente General junto con el Jefe de Gestión Humana, determinan el monto de las remuneraciones a pagar a los empleados de la empresa, tomando como referencia la Legislación laboral vigente, el Código Sustantivo del Trabajo y la estructura salarial diseñada.
<b>Definir el tipo de beneficios y servicios</b>	Gerente General y Jefe de Gestión Humana	Se definirán los tipos de beneficios y servicios que se entregarán a los empleados, teniendo en cuenta la Legislación laboral vigente y las necesidades del talento humano de la empresa.
<b>Determinar los incentivos que la empresa ofrecerá a los empleados</b>	Gerente General y Jefe Gestión Humana	Se definirán los tipos de incentivos que la empresa entregará a los empleados teniendo en cuenta los resultados obtenidos y su buen desempeño en las labores propias de su trabajo.
<b>Definir el empleado merecedor del incentivo</b>	Gerente General y Jefe de Gestión Humana	El empleado merecedor del incentivo se seleccionará teniendo en cuenta su buen desempeño en el desarrollo de sus actividades y el aporte en el alcance de las metas trazadas por la empresa.
<b>Realizar el pago de los salarios según frecuencia establecida</b>	Jefe Gestión Humana	Por políticas de la empresa, el pago de salarios se realiza quincenalmente.

**Fuente:** Autora del proyecto, Noviembre de 2007

La Figura 14, muestra el proceso de compensación de personas en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR.



**Figura 14. Proceso de compensación de personas de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR**

**Fuente:** Autora del proyecto, noviembre de 2007

### **3.4 DESARROLLO DE PERSONAS**

El Proceso de desarrollo de personas se relaciona con la educación y abarca el dar información a los empleados para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, se tornen más eficientes en lo que hacen mediante el aprendizaje de nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos. Comprende los procesos de: entrenamiento, desarrollo de las personas y desarrollo organizacional.

Mediante el entrenamiento se busca que el talento humano adquiera conocimientos y habilidades en el corto plazo y se enfoca a los cargos que actualmente ocupan.

El desarrollo de personas comprende procesos de aprendizaje que la organización proporciona a su recurso humano, con el objeto de mejorar su desempeño y se enfoca al futuro. Existen diversos métodos para desarrollo de personas entre los cuales se tienen: rotación de cargos, asesoría a empleados, asignación de proyectos, participación en cursos y seminarios externos y tutoría, entre otros.

El desarrollo organizacional como su nombre lo indica se enfoca en la organización, es decir, en la aplicación de conocimientos en las actividades a largo plazo, con el fin de mejorar la capacidad de la organización para desarrollar habilidades en la solución de problemas que se presenten en el presente y futuro.

**3.4.1 Situación actual de la empresa:** Servicios Agroforestales FRANKFOR, no desarrolla programas de entrenamiento y aunque sus directivos se muestran interesados en llevarlos a cabo, no se ha diseñado un proceso para tal fin.

Con relación al desarrollo de personas, la empresa aplica el método de rotación de cargos, permitiéndole a los empleados desempeñarse en actividades diferentes a las de sus cargo, logrando con ello la polivalencia en su recurso humano, de tal forma que el día que se requiera de alguien para desarrollar una labor porque la persona que ocupa ese cargo se ausentó, otro empleado pueda ejecutarla. Cabe destacar que esta rotación de cargos se da horizontalmente, es decir, solo entre cargos del mismo nivel.

Una ventaja de aplicar este método, es que permite a las personas conocer los procesos de la empresa y con ello transformar a los especialistas en generalistas, haciendo que ninguna persona sea indispensable y que si no puede desarrollar su actividad, los procesos no se vean detenidos por no contar con ella.

**3.4.2 Proceso de desarrollo de personas diseñado:** contando con el aval de la gerencia de la empresa y siendo conscientes de la importancia de contar con un proceso de desarrollo de personas, al hacer una análisis de cada uno de los procesos que lo comprenden y teniendo en cuenta las características de la empresa, se decidió diseñar un programa de entrenamiento, tomando como referencia las directrices planteadas en el Libro, Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Editorial McGraw-Hill, 2002.

Dicho proceso se especifica a continuación:

	<b>Código:</b> DPPE – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Nov. /07
<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 1 de 2
<b>PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO</b>	

**OBJETIVO:** brindar las directrices para llevar a cabo el programa de entrenamiento de personas de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR.

**ALCANCE:** abarca a todas las personas que hacen parte de la organización, que ingresan a ella, y que requieren de entrenamiento y capacitaciones para mejorar su desempeño en el cargo que actualmente ocupan.

**RESPONSABLES:** Gerente General y Jefe de Gestión Humana

**DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**

Resultados obtenidos en la evaluación del desempeño

Programa de entrenamiento de personas en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR (Ver Figura 10).

Manual de descripción de cargos (Ver Anexo 4).

	<b>Código:</b> DPPE – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Nov. /07
<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 2 de 2
<b>PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO</b>	

## DEFINICIONES

**Entrenamiento:** es el medio para desarrollar competencias en las personas, de tal forma que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir con los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.


**Necesidades de entrenamiento:** son las carencias de preparación profesional de las personas que laboran en la empresa, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer, y aquello que realmente sabe y hace<sup>7</sup>

## PROCEDIMIENTO:

---

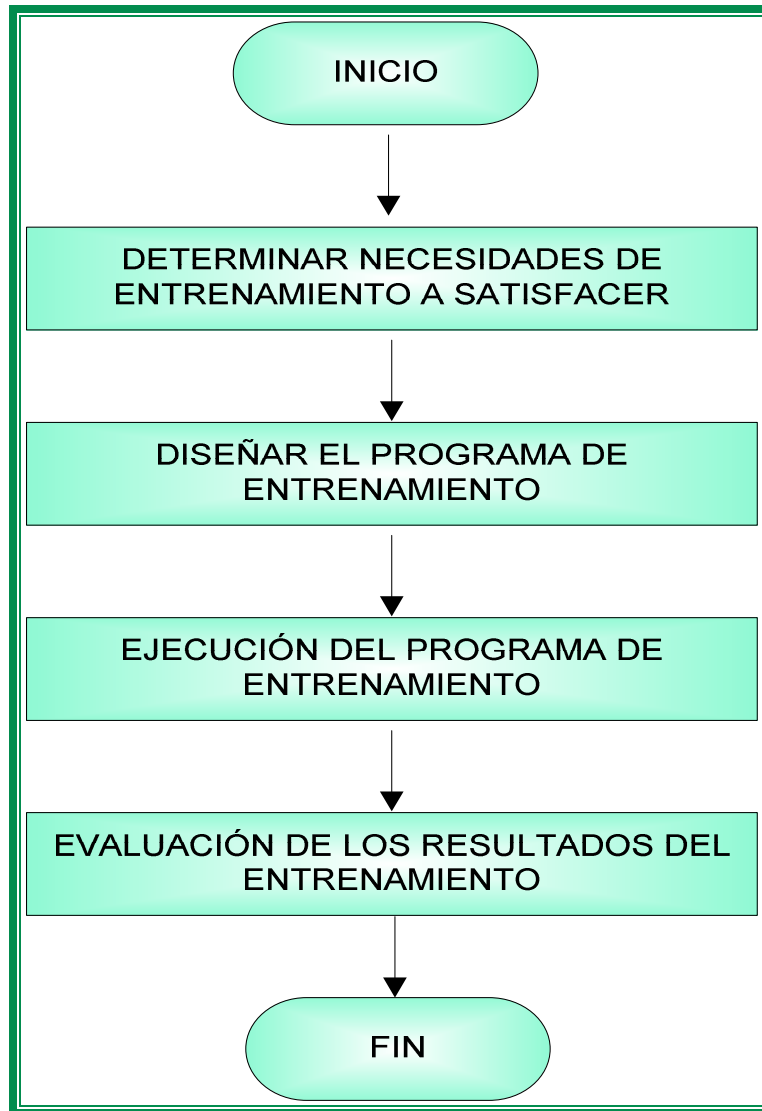
<sup>7</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, 2002, p.310

**TABLA 27. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO  
DISEÑADO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

		<b>Código: PDPPE –01</b>
		<b>Edición: 001</b>
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha: Nov. /07</b>
<b>PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS</b>		<b>Página: 1 de 1</b>
<b>PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Determinar necesidades de entrenamiento a satisfacer</b>	Gerente General y Jefe de Gestión Humana	Realizar un inventario de las necesidades de entrenamiento, a partir del análisis de factores como: competencias requeridas para ocupar el cargo y resultados de la evaluación de desempeño.
<b>Diseñar el programa de entrenamiento</b>	Gerente General y Jefe de Gestión Humana	Definir sus componentes básicos, respondiendo los siguientes interrogantes: ¿a quién entrenar?, ¿cómo entrenar?, ¿qué aspectos entrenar?, ¿dónde entrenar?, y ¿cuándo entrenar?, entre otros.
<b>Ejecución del programa de entrenamiento</b>	Gerente General y Jefe Gestión Humana	Se llevará a cabo mediante conferencias a cargo de un instructor, bien sea de la empresa o que se contrate para tal fin. Dicha persona debe estar capacitada y acreditar experiencia en los temas a tratar.
<b>Evaluación de los resultados del entrenamiento</b>	Gerente General y Jefe de Gestión Humana	Se busca comprobar la eficacia del entrenamiento, evaluando los siguientes aspectos: aumento en la eficacia organizacional, aumento del conocimiento de las personas, aumento en la productividad, mejoramiento de la calidad de los servicios prestados y si hubo retorno de las inversiones realizadas en dicho entrenamiento, entre otros aspectos.

**Fuente:** Autora del proyecto, noviembre de 2007

La Figura 15, muestra metodología para el desarrollo del programa de entrenamiento diseñado:



**Figura 15. Metodología para el desarrollo del programa de entrenamiento en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR**

**Fuente:** Autora del proyecto, tomando como guía el proceso de entrenamiento planteado en el Libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Editorial McGraw-Hill, 2002

### **3.5 MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS.**

El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas es un elemento importante en el Sistema de Gestión del Talento Humano, pues de éste depende que su recurso humano se mantenga por largo plazo. Los siguientes elementos hacen referencia al ambiente que debe rodear a las personas para que su trabajo sea competente y agradable.

- **Relaciones con los empleados:** es importante que los gerentes motiven y proporcionen asistencia a los empleados que atraviesan por situaciones problemáticas, ya que esto tiende a afectar su comportamiento en el trabajo. Las actividades de relaciones con los empleados crean una atmósfera de confianza, respeto y consideración y con ello se logra mayor eficacia organizacional al derribar barreras que impiden la plena participación de los empleados.
  
- **Higiene laboral:** se relaciona con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con el ambiente físico y psicológico de trabajo, aplicación de principios de ergonomía y salud ocupacional el cual se relaciona con la asistencia médica preventiva, que incluye exámenes médicos exigidos por la ley, ejecutar programas de protección de salud de los empleados, conferencias sobre medicina preventiva, elaboración del mapa de riesgos ambientales, entre otros.

- **Seguridad en el trabajo:** es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.<sup>8</sup> Incluye tres áreas principales de actividad que son: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

**3.5.1 Programa de relaciones con empleados diseñado:** es común que los empleados con problemas personales disminuyan su rendimiento en el trabajo que realizan, por tal razón se requiere que la empresa ofrezca medios para ayudar a remediar la situación.

Debido a que la organización no cuenta con una oficina de consejería, se estableció el siguiente procedimiento para el tratamiento de los empleados con conflictos:

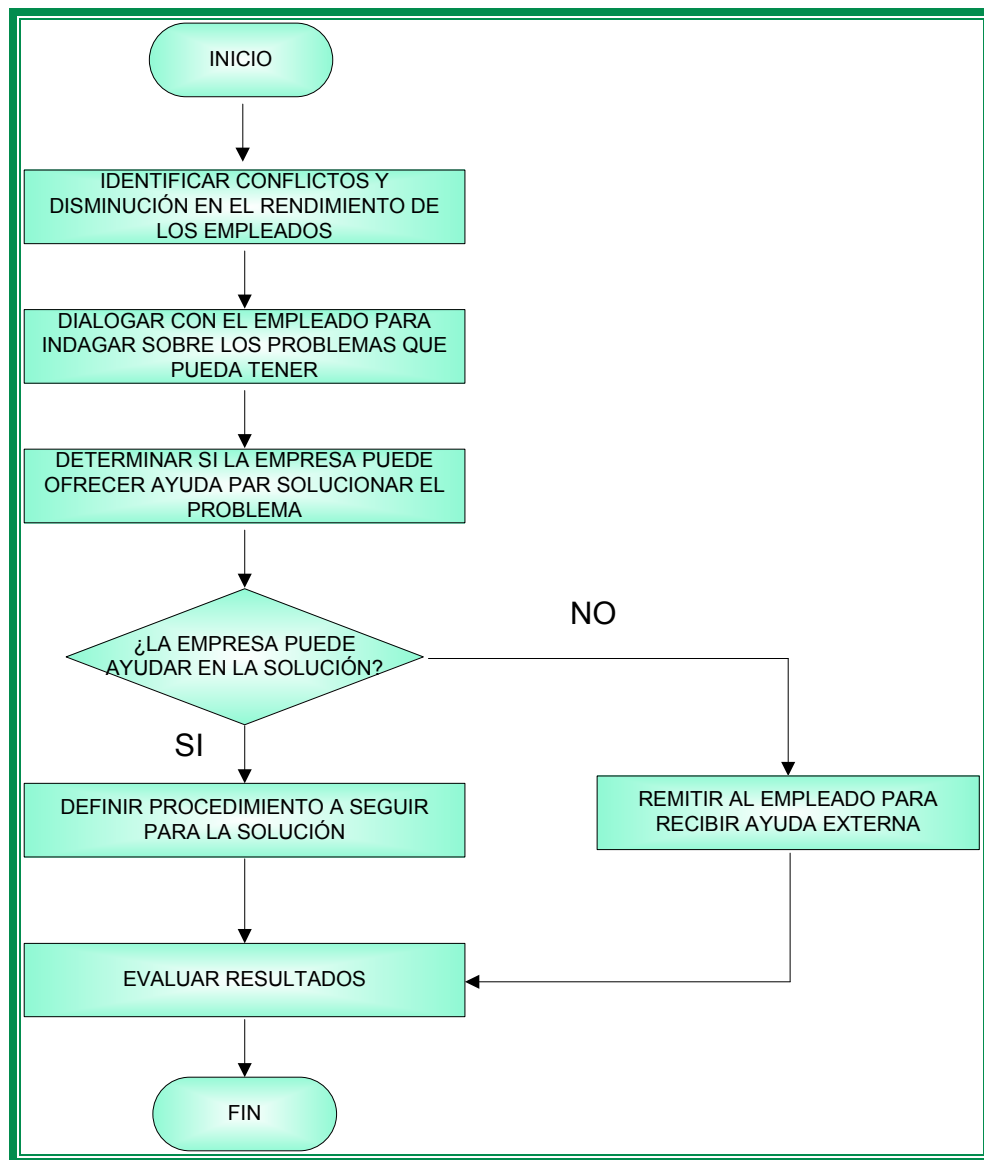
En el momento en que un empleado disminuya su rendimiento, se entra a indagar sobre las causas de este hecho, dialogando con él, creando un ambiente de confianza entre las personas que intervienen. El encargado de llevar a cabo este diálogo será el Gerente General o el Jefe de Gestión Humana, según la situación.

Luego de conocer el problema, se define si tiene solución mediante la colaboración directa de la empresa o si requiere de ayuda profesional externa; en ambos casos se procede según corresponda.

La Figura 16, muestra este programa.

---

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos, Edición Compacta, Sao Pablo, Editora Atlas, 1998, p.362.



**Figura 16: Programa de relaciones con los empleados en la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR**

**Fuente:** Autora del proyecto, noviembre de 2007

### **3.5.2 Diagnóstico del programa de salud ocupacional actual de la empresa:**

aunque las empresas contratistas del Sistema Masivo de Transporte Metrolínea con las cuales Servicios Agroforestales FRANKFOR desarrolla manejos forestales, han ofrecido algunas capacitaciones relacionadas con seguridad industrial, en la empresa no está definido un programa de salud ocupacional que abarque los subprogramas que lo conforman (Medicina preventiva, medicina del trabajo, seguridad industrial e higiene laboral).

Es necesario diseñar dicho programa ya que por ley se debe establecer en las empresas y su buena aplicación genera competitividad ellas, reduciendo el número de accidentes que se puedan presentar y brindando garantías en cuanto a seguridad industrial en sus trabajadores.

**3.5.3 Diseño del programa de salud ocupacional:** para llevar a cabo este diseño se tuvieron en cuenta las especificaciones legales requeridas para tal fin.

A continuación se especifica el proceso desarrollado:

	<b>Código:</b> PSO – 01
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Edición:</b> 001
<b>MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS  PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL</b>	<b>Fecha:</b> Dic. /07  <b>Página:</b> 1 de 4

**OBJETIVO:** servir de guía para el desarrollo del programa de salud ocupacional de tal forma que se pueda garantizar la salud y seguridad en sus trabajadores, cumpliendo con las normas establecidas para tal fin.

**ALCANCE:** abarca a todas las personas que hacen parte de la organización y que en el desarrollo de sus actividades están expuestos a enfermedades y riesgos profesionales.

**RESPONSABLES:** Gerente General, Jefe de Gestión Humana, ARP y persona encargada del programa de salud ocupacional.

**DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**

ICONTEC. Guía Técnica Colombiana GTC 34. Guía Estructurada Básica del Programa de Salud Ocupacional

DECRETO 1295 de Junio 22 de 1994.

	<b>Código:</b> PSO – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Dic. /07
<b>PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL</b>	<b>Página:</b> 2 de 4

## DEFINICIONES

**Salud Ocupacional<sup>9</sup>:** “Conjunto de disciplinas que tienen como finalidad la promoción de la salud en el trabajo, a través del fomento y mantenimiento del más elevado nivel de bienestar en los trabajadores de todas las profesiones, previniendo alteraciones de la salud por las condiciones de trabajo, protegiéndolos contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes nocivos y colocándolos en un cargo acorde con sus actitudes físicas y psicológicas”.

**Riesgos Profesionales<sup>10</sup>:** “Son riesgos profesionales el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el Gobierno Nacional”.

<sup>9</sup>ICONTEC. Guía Técnica Colombiana GTC 34. Guía Estructurada Básica del Programa de Salud Ocupacional

<sup>10</sup> MINISTERIO DE GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Decreto 1295 de Junio 22 de 1994, Sistema General de Riesgos Profesionales, Capítulo II. Art. 8.

 <p><b>Frankfor</b> SERVICIOS AGROFORESTALES NIT. 13.830.365-1</p>	<b>Código:</b> PSO – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Dic. /07
<b>PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL</b>	<b>Página:</b> 3 de 4

**Accidente de trabajo<sup>11</sup>:** “Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte”.

**Enfermedad profesional:** estados patológicos que sobrevienen como consecuencia de la clase de trabajo que desempeña el trabajador o del medio donde labora, y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el Gobierno Nacional.

**Medicina preventiva y del trabajo:** comprende las actividades médicas destinadas a promover y mejorar la salud del trabajador, evaluar su capacidad laboral y ubicarlo en un lugar de trabajo de acuerdo a sus condiciones psicobiológicas. Entre esas actividades se tienen: prevención de enfermedades profesionales y educación en salud, exámenes médicos para selección de personal, campañas de medicina preventiva, vigilancia epidemiológica de enfermedades profesionales, espacios para descanso, capacitación y recreación.

<sup>11</sup> MINISTERIO DE GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Decreto 1295 de Junio 22 de 1994, Sistema General de Riesgos Profesionales, Capítulo II. Art. 9.

	<b>Código:</b> PSO – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Dic. /07
<b>PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL</b>	<b>Página:</b> 4 de 4

**Seguridad industrial:** comprende el conjunto de normas técnicas encaminadas a identificar, evaluar y controlar aquellos factores de riesgo ambientales presentes en el medio de trabajo causantes de los accidentes de trabajo. Se desarrollan actividades como: dotación y control de elementos de protección personal, vigilancia y control del cumplimiento de normas y procedimientos de seguridad, preparación para emergencias e investigación de accidentes de trabajo.

**Higiene industrial:** se enfoca a identificar, evaluar y controlar aquellos factores de riesgo ambientales presentes en el medio de trabajo causantes de las enfermedades profesionales. Entre las actividades que se desarrollan se tienen: medir y cuantificar los factores de riesgo físicos, químicos, ergonómicos y biológicos, identificar los riesgos que puedan producir enfermedades profesionales en cada puesto de trabajo y establecer las medidas de control y supervisión su aplicación, entre otras.

**PROCEDIMIENTO:**

**TABLA 28. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL DISEÑADO EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

		<b>Código: PSO -01</b>
		<b>Edición: 001</b>
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha: Dic. /07</b>
<b>PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL</b>		<b>Página: 1 de 2</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Capacitar al personal de la empresa en cuanto a la importancia del programa de salud ocupacional</b>	ARP y persona encargada del programa de salud ocupacional	<p>Antes de proceder con las actividades propias del programa de salud ocupacional, se requiere brindar capacitaciones al personal de la empresa, para dar a conocer cada una de las características, procedimientos y crear conciencia de la importancia de su desarrollo.</p> <p>Estas capacitaciones estarán a cargo de la Administradora de Riesgos Profesionales ISS</p>
<b>Realizar el diagnóstico de las condiciones de salud y de trabajo de las personas que laboran en la empresa</b>	Persona encargada del programa de salud ocupacional	<p>Este diagnóstico se realizará basándose en el número de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, incapacidades y factores de riesgo a los que están expuestas las personas que laboran en la empresa.</p> <p>Se requiere llevar un registro de cada uno ellos, para que al momento de recolectar la información se haga de una forma rápida y veraz.</p>
<b>Desarrollo de los subprogramas que conforman el programa de salud ocupacional</b>	Persona encargada del programa de salud ocupacional	Desarrollar los subprogramas de: medicina preventiva, medicina del trabajo, seguridad industrial e higiene laboral, llevando a cabo cada una de las actividades que los conforman.

		<b>Código: PSO –01</b>
		<b>Edición: 001</b>
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha: Dic. /07</b>
<b>PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL</b>		<b>Página: 2 de 2</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Establecer el Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO)</b>	Gerente General, empleados y persona encargada del programa de salud ocupacional	<p>Se dará a conocer a los empleados mediante charlas, toda la información relacionada con el COPASO y se procederá a seleccionar a las personas que lo conformarán dándoles a conocer sus deberes.</p> <p>De igual forma y de conformidad con lo que la Ley exige se designará el representante de la empresa, quien debe acreditar formación educativa en salud ocupacional, teniendo como mínimo la capacitación establecida en el Artículo 35 del Decreto 1295 de 1994. Le corresponde a la administradora de riesgos profesionales y a la ARP del Seguro Social acreditar dicha capacitación</p>
<b>Seguimiento del programa de salud ocupacional</b>	Gerente General, COPASO y persona encargada del programa de salud ocupacional	<p>Se realizará mediante el establecimiento de indicadores que permitan medir el cumplimiento de cada una de las actividades programadas en el desarrollo del programa de salud ocupacional, como:</p> <p>Índice DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES DE TRABAJO</p> <p>Índice de frecuencia de enfermedades profesionales</p> <p>Tasa de ausentismo por incapacidades otorgadas debido a accidentes de trabajo, enfermedades profesionales o enfermedad común</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas en fechas establecidas del programa de salud ocupacional</p>

**Fuente:** Autora del proyecto, diciembre de 2007

En el proceso de establecimiento del programa de salud ocupacional, se procedió a capacitar a las personas que hacen parte de la organización sobre la importancia de su implementación y los subprogramas que la conforman, profundizando más en el de seguridad industrial.

Esta capacitación estuvo a cargo de la autora del presente trabajo de grado, asesorada por la Doctora Claudia Patricia Quintero profesional en salud ocupacional de la Administradora de Riesgos Profesionales del ISS, ARP a la cual está afiliada FRANKFOR; quien le proporcionó la información necesaria para el establecimiento adecuado de este programa; el formato del panorama de riesgos Norma GT45 ICONTEC, y el formato de informe para accidente de trabajo del empleador o contratante (Ver Anexos 8 y 9)

Cabe destacar que dicha información corresponde al tipo de actividad que desarrolla la empresa, es decir, servicios forestales; ya que aquí se manejan equipos de protección y se presentan riesgos profesionales a los de otra actividad económica.

Esta capacitación quedó evidenciada en el Acta 001 (Ver Anexo 10).

### 3.6 MONITOREO DE PERSONAS

Monitorear es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Se recomienda que ese monitoreo se haga con el enfoque moderno de la Teoría Y, ya que en él hay confianza en las personas e incentivos a su comportamiento, autocontrol y flexibilidad, libertad y autonomía, disciplina por consenso, autoridad, responsabilidad y descentralización, lo que trae consigo un mejor desempeño por parte de las personas y la consecución de los objetivos organizacionales de forma más eficiente.

Este Proceso del Sistema de Gestión del Talento Humano comprende lo relacionado con los Sistemas de Información del Recurso Humano, para lo que es necesario contar un banco de datos para tal fin. A continuación se muestran las definiciones de estos elementos.

- **Banco de datos de recurso humano:** el banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesamiento y obtención de información. La gestión de personas requiere el uso de varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, tales como<sup>12</sup>:

- **Registro de personal:** datos personales sobre cada uno de los empleados

---

<sup>12</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, 2002, p.422

- **Registro de cargos:** datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos
  - **Registro de remuneración:** datos sobre salarios e incentivos salariales
  - **Registro de beneficio:** datos sobre beneficios y servicios sociales
  - **Registro de entrenamiento:** datos sobre programas de entrenamiento
  - **Registro médico:** datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
  - **Otros registros:** según las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los empleados.
- **Sistemas de información de recurso humano:** el sistema de información de recursos humanos es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir la información relacionada con los recursos humanos, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces. Cubre aspectos como<sup>13</sup>:
- Planeación estratégica de recursos humanos
  - Formulación de objetivos y programas de acción en recursos humanos

---

<sup>13</sup> *Ibíd*, Pág. 425

- Informes sobre remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, entrenamiento y desempeño, higiene y seguridad en el sitio de trabajo, área médica, etc.

**3.6.1 Situación actual de la empresa:** Servicios Agroforestales FRANKFOR, no cuenta con una base de datos de su recurso humano y como tal tampoco un sistema de información del mismo. Por esta razón se han presentado inconvenientes en cuanto a la búsqueda de información de las personas, pues no se tiene un registro de su ubicación dentro de la empresa, de capacitaciones recibidas, salario que devenga, entre otros elementos.

**3.6.2 Plan de monitoreo de personas diseñado para la empresa:** conscientes de la importancia de contar con un plan de monitoreo de las personas que hacen parte de la empresa, se procedió con el aval del Gerente a diseñar un sistema de información con una base de datos que contenga la información básica de su recurso humano, donde se especifiquen aspectos como: datos personales, información de los cargos, departamentos, remuneraciones, beneficios, capacitaciones, condiciones de salud, entre otros elementos.

Dicha Base de datos será el soporte del sistema de información diseñado, pues en ella se ingresarán los datos necesarios para su gestión y permitirá realizar el monitoreo de las personas que hacen parte de la organización. Cabe destacar que el este almacenamiento de información se hará mediante el uso de la herramienta informática Microsoft Office Excel 2007.

A continuación se presenta el registro de la información en la base de datos creada y que tomó como referencia las directrices que ofrece el Libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato Editorial McGraw-Hill, 2002:

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following table structure:

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA DE CIUDADANÍA	LIBRETA MILITAR	LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	GÉNERO	DIRECCIÓN DEL DOMICILIO	ESTADO CIVIL	TELÉFONO FIJO	TE C
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										

**Figura 17: Formato de base de datos para el registro de información del talento humano de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR.**

**Fuente:** Autora del proyecto, diciembre de 2007

La información del talento humano contenida en esta base de datos, le permitirá al Gerente General tener un sistema de información, ya que le permite conocer aspectos como: salario del empleado, fecha de admisión en la empresa, cargo ocupado, experiencia laboral, habilidades y destrezas, nivel de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y comunes, resultados de evaluación del desempeño, capacidad para asumir nuevas responsabilidades y potencial de desarrollo, entre otros aspectos que permitirán hacer un monitoreo constante del empleado.

Dichos aspectos serán la base para el sistema de información de la administración del recurso humano, que le permitirá diseñar una planeación estratégica del mismo, formular programas de acción para el talento humano, llevar control en cuanto a aspectos relacionados con nómina y la toma de decisiones en cuanto a su personal se refiere contando con la información que sirve de argumento para tal fin.

Tomando como referencia la base de datos creada, se procedió a diseñar el plan de monitoreo de personas para la empresa:

	<b>Código:</b> PMP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Dic. /07
<b>PLAN DE MONITOREO DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 1 de 2

**OBJETIVO:** brindar las directrices para llevar a cabo el plan de monitoreo de personas y que sirva de herramienta para la toma adecuada de decisiones concernientes al talento humano de la empresa.

**ALCANCE:** abarca a todas las personas que laboran en la empresa y que están registradas en la base de datos creada para recolectar información de las mismas.

**RESPONSABLES:** Gerente General, Jefe de Gestión Humana, persona encargada del registro en la base de datos

**DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**

Base de datos creada para la empresa.

	<b>Código:</b> PMP – 01
	<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Fecha:</b> Dic. /07
<b>PLAN DE MONITOREO DE PERSONAS</b>	<b>Página:</b> 2 de 2


## DEFINICIONES

**Base de datos:** sistema de almacenamiento y acumulación de datos que se encuentran debidamente codificados y disponibles para su procesamiento y obtención de información.

**Sistema de información del recurso humano:** sistema que se emplea para registrar, reunir, almacenar y realizar análisis sobre el recurso humano de la empresa. Generalmente se da mediante el uso de herramientas informáticas.

## PROCEDIMIENTO:

**TABLA 29. PROCEDIMIENTO DEL PLAN DE MONITOREO DE PERSONAS EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

		<b>Código:</b> PMP –01
		<b>Edición:</b> 001
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Fecha:</b> Dic. /07
<b>PLAN DE MONITOREO DE PERSONAS</b>		<b>Página:</b> 1 de 1
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Crear Base de datos del talento humano de la empresa</b>	Persona encargada de la creación de la base de datos	Mediante el uso de la herramienta informática Microsoft Office Excel, se creará la base de datos, mediante el diseño de cada hoja de registro, con sus respectivos datos.  Dichas hojas de registro son: identificación personal datos de admisión, compensación, datos desarrollo de la persona, datos condiciones de salud.
<b>Registrar información en la base de datos</b>	Persona encargada del registro de la información en la base de datos	Con la base de datos ya creada, se procede a registrar la información requerida en cada uno de los espacios diseñados para tal fin. (Identificación personal, datos de admisión, compensación, datos desarrollo de la persona, datos condiciones de salud)  Este registro se llevará a cabo diariamente, o según la frecuencia de cambios que se den en la información de los empleados.
<b>Análisis de la información registrada en la base de datos</b>	Gerente General y Jefe de Gestión Humana	El Gerente General y el Jefe de Gestión Humana revisan los datos registrados de los empleados, con el fin de hacer un análisis de la información almacenada, que permitirá tomar decisiones y diseñar los programas de acción del Recurso Humano que se requieran según sea el caso.
<b>Formular programa de acción del talento humano</b>	Gerente General y Jefe de Gestión Humana	Tomando como referencia el análisis de la información almacenada en la base de datos de la empresa, se procede a formular los programas que permitan dar solución a los problemas encontrados y reforzar aquellos aspectos que lo requieran.

**Fuente:** Autora del proyecto, diciembre de 2007

### **CAPÍTULO III. CONCLUSIONES**

- El Diagnóstico de la situación actual de la empresa realizado a partir de un Análisis DOFA, permitió evidenciar falencias de la empresa en cuanto a la planeación de su Recurso Humano, ya que ésta se concentraba en el día a día; razón por la cual se presentaron algunos inconvenientes en cuanto a la entrega oportuna de los contratos firmados debido a la escases de personal, pues el número de empleados con que contaba la empresa no era suficiente para llevar a cabo todas las actividades en el tiempo estipulado; debido a esto se llevó a cabo la contratación de dos personas en el área operativa.
  
- La adhocracia extrema que se presentaba debido a la escasez de formalidades en la gerencia de las personas, se redujo considerablemente mediante el desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión del Talento Humano, ya que se requiere llevar a cabo los procedimientos establecidos para cada uno de ellos.
  
- Con la formulación de la infraestructura estratégica de la organización, tanto el Gerente como los empleados ya saben que tienen un horizonte claro y en qué tipo de negocio trabajan.

- Para el logro de la visión se requiere del trabajo conjunto de cada una de las personas que hacen parte de la organización, tomando como referencia su infraestructura estratégica y desarrollando adecuadamente cada uno de los procesos del Sistema de Gestión del Talento Humano implementado; lo que le permitirá ser competitiva en el mercado al contar con personas idóneas y capacitadas en cuanto a legislación y nuevas tecnologías ambientales, siendo estos factores determinantes a la hora de ofrecer servicios con calidad y con ello obtener el liderazgo.
  
- Mediante el desarrollo de los procesos de admisión y aplicación de personas se evidenciaron los resultados favorables en la contratación de dos personas del nivel operativo, ya que cumplen con el perfil requerido y han cooperado eficientemente en el cumplimiento de los objetivos trazados.
  
- Con el diseño de la estructura salarial se pudo afinar lo que se tenía y se encontró que los salarios que actualmente se pagan en la entidad, no están tan alejados de lo estimado. Sin embargo esta estructura salarial servirá como guía a futuro para la compensación de quienes laboran en la organización.
  
- En cuanto al proceso que desarrollaba la entidad para el pago de nómina, se implementaron mejoras que consistieron en la apertura de cuentas bancarias a sus empleados en COLMENA, con lo que se redujo el riesgo de robo al hacer los retiros en la entidad financiera para los pagos en efectivo y el tiempo que se empleaba para tal fin. Con relación al pago de aportes parafiscales y seguridad social se realizan a través del Servicio Operativo de Información (SOI) accediendo a su página web (<http://soi.com.co>), lo que implicó pasar de dos días en estos trámites, a aproximadamente 15 minutos.

- El Programa de desarrollo de personas diseñado no solo se enfoca a entrenar a quienes ingresen a la empresa, también abarca a todos los que la conforman, de tal forma que permita su crecimiento personal y profesional. Cabe destacar que FRANFOR se muestra interesada en la ejecución de programas de entrenamiento y motivación, algo que no se había pensado anteriormente.
  
- Se estableció un programa de relaciones con los empleados, con el fin de crear un ambiente de confianza y colaboración para la solución de sus problemas. Los empleados que han accedido a este programa han expresado que sienten apoyo por parte de sus directivos y esto ha influido en la motivación para desarrollar sus labores con más empeño y dedicación.
  
- El establecimiento del programa de salud ocupacional se fundamenta en la capacitación que estuvo a cargo de la autora del proyecto, tomando como base la asesoría recibida de la ARP del ISS, entidad a la cual se encuentra afiliada la empresa; la inversión realizada en implementos de seguridad de calidad; y el compromiso en la conformación del COPASO y del desarrollo de los subprogramas que lo conforman en lo corrido del presente año.
  
- El uso de la base de datos creada para el registro de la información del talento humano le ha permitido al Gerente General y al Jefe de Gestión Humana, identificar aspectos como ausentismo en sus trabajadores, razón por la cual se entró a indagar sobre sus causas y se tomaron las acciones pertinentes.

## CAPÍTULO IV. TABLA DE LOGROS DEL TRABAJO DE GRADO

TABLA 30. TABLA DE LOGROS DEL TRABAJO DE GRADO		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LOGRO OBTENIDO	EVIDENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar el diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa, a través de un análisis del perfil interno, de capacidades y del perfil de oportunidades y amenazas, del entorno en el que se desenvuelve.</li> </ul>	<p>Se llevó a cabo el diagnóstico estratégico, a través del análisis DOFA, que permitió determinar aquellos aspectos en los cuales la empresa es vulnerable y fuerte ante el entorno en el que se desenvuelve; y se plantearon conclusiones del mismo.</p>	<p style="text-align: center;">CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO.</p> <p style="text-align: center;">Numeral 1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular una adecuada infraestructura estratégica que comprenda misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, de tal forma que sea el punto de apoyo para el desarrollo posterior del presente trabajo de grado.</li> </ul>	<p>En trabajo conjunto con el Gerente de la Empresa, se establecieron la misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, y se diseñó su organigrama teniendo en cuenta el nivel de importancia y responsabilidad de los cargos que la componen.</p>	<p style="text-align: center;">CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO.</p> <p style="text-align: center;">Numeral 2. Formulación de infraestructura estratégica</p>

**TABLA 30. TABLA DE LOGROS DEL TRABAJO DE GRADO**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LOGRO OBTENIDO	EVIDENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar los procesos de admisión y aplicación de personas, teniendo en cuenta los elementos que los componen y la forma adecuada de desarrollarlos.</li> </ul>	<p>Se formalizaron los procesos de admisión, mediante el diseño del reclutamiento y selección de personas; y el proceso de aplicación a través del diseño de un programa de orientación a quienes ingresen a la empresa, se realizó el diseño de cargos y se diseñó un proceso para la evaluación del desempeño de quienes conforman la empresa.</p>	<p>CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO.</p> <p>Numeral 3.1 Admisión de personas</p> <p>Numeral 3.2 Aplicación de personas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar una estructura salarial que permita desarrollar el proceso de compensación de las personas en la organización.</li> </ul>	<p>Se hizo un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a sus procesos de compensación, se diseñó su estructura salarial y con base en ella se plantearon mejoras al sistema actual de compensación; y se estableció un proceso para tal fin.</p>	<p>CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO.</p> <p>Numeral 3.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS</p> <p>Numeral 3.3.2 Diseño de la estructura Salarial</p> <p>Numeral 3.3.4 Proceso de compensación establecido</p>

**TABLA 30. TABLA DE LOGROS DEL TRABAJO DE GRADO**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LOGRO OBTENIDO	EVIDENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar una metodología para llevar a cabo el programa de desarrollo de personas mediante un adecuado entrenamiento de quienes ingresen a la organización, e incentivar el crecimiento personal y profesional de las personas que laboran allí.</li> </ul>	<p>Se implementó la metodología a seguir para llevar a cabo el programa de desarrollo de personas, teniendo en cuenta las necesidades de entrenamiento de las mismas.</p>	<p>CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO. Numeral 3.4 Desarrollo de personas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener las condiciones laborales de las personas mediante el establecimiento de programas de salud ocupacional y seguridad industrial.</li> </ul>	<p>Se diseñó un programa de relaciones con los empleados y se establecieron las directrices para el diseño del programa de salud ocupacional, ofreciendo una capacitación a los empleados sobre su importancia, los subprogramas que lo conforman profundizando en seguridad industrial y logrando la adquisición de implementos de seguridad para los empleados. Además se dió el primer paso en la conformación del COPASO. Cabe destacar que su implementación completa se realizará durante el año en curso.</p>	<p>CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO. Numeral 3.5 Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas</p>

TABLA 30. TABLA DE LOGROS DEL TRABAJO DE GRADO		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LOGRO OBTENIDO	EVIDENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un plan de monitoreo de personas, mediante el uso de bancos de datos y sistemas de información del recurso humano.</li> </ul>	<p>Se hizo un análisis de la situación actual de la empresa y se determinó la necesidad de contar con un sistema de información del talento humano, razón por la cual se creó una base de datos en Microsoft Office Excel en la cual se hará el registro de los datos relevantes de sus empleados, con el fin de que el Gerente y Jefe de Gestión Humana al tener acceso a ella, puedan obtener información valiosa para trazar planes de acción del recurso humano, bien sea para dar solución a problemas que se presenten o fortalecer los aspectos favorables, de tal forma que permitan alcanzar los objetivos trazados por la organización.</p>	<p>CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROYECTO.</p> <p>Numeral 3.6 Monitoreo de personas</p>

**Fuente:** Autora del proyecto, enero de 2007

## **CAPÍTULO V. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la empresa continuar con el desarrollo de cada uno de los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión del Talento Humano y que periódicamente se evalúen los logros obtenidos con su administración. Y pese a que contratantes ofrezcan sus servicios a un menor precio, a costa de no ofrecer garantías laborales a sus empleados, es importante crear conciencia de que una empresa que desarrolle un Sistema de Gestión del Talento Humano adecuadamente, será más competitiva en el mercado, así sus costos sean mayores que en los que no lo hacen. Además el “Good Will” y reconocimiento de la empresa es un factor decisivo a la hora de ganar licitaciones.
  
- Con relación al programa de salud ocupacional, se recomienda al Gerente y al Jefe de Gestión Humana velar por la continuidad de su implementación, desarrollando los subprogramas que la conforman, tomando como guía las directrices establecidas en su diseño, el acompañamiento de la ARP y el compromiso de cada uno de los miembros de la organización para lograr resultados favorables.


- Teniendo en cuenta el crecimiento que ha tenido la empresa en estos últimos meses y su proyección favorable, ya que existe la posibilidad de firmar un contrato por un monto considerable fuera del departamento. Se recomienda al Jefe de Gestión Humana diseñar planes para una administración adecuada de las personas que laboran en la organización, de tal forma que si dicho contrato se llega a firmar, no hayan contratiempos por no estar preparados para su ejecución, es decir, si se requiere de su presencia en ese sitio se deben establecer los gastos en que se incurrirá por su traslado y estadía, o por el contrario si se considera mejor contratar personas en el lugar de ejecución, entonces llevar a cabo los procesos de admisión y aplicación de personas con tiempo.
  
- Debido a que no siempre habrá oferta de contratos que requieran de los servicios de la entidad, se recomienda al Gerente establecer provisiones de efectivo para épocas críticas, de tal forma que se puedan cubrir los gastos por liquidaciones e indemnizaciones de sus empleados. Es necesario que se diseñen planes a futuro que permitan actuar de manera adecuada frente a estas situaciones críticas. Una opción es la de establecer contratos a término fijo de seis meses y no a término indefinido como se viene haciendo.

## BIBLIOGRAFÍA

- **CHIAVENATO Idalberto.** Gestión del Talento Humano. Editorial Mc. Graw Hill, 2002.
  
- **ICONTEC, GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA GTC 34.** Guía Estructurada Básica del Programa de Salud Ocupacional
  
- **MORALES ARRIETA, Juan Antonio; y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando.** Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Editorial Mc. Graw Hill, Colombia 2001
  
- **SERVICIO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL.** España. Valoración de Puestos de Trabajo, Salarios e Incentivos
  
- <http://www.iss.gov.co>
  
- <http://soi.com.co>
  
- <http://suratep.com.co>

# ANEXOS

**ANEXO 1. FICHA DE ESPECIFICACIONES DEL CARGO DE LA EMPRESA  
SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

FICHA DE ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
	
NOMBRE DEL CARGO	DEPARTAMENTO
_____	_____
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
_____ _____ _____ _____	
CRITERIOS DE SELECCIÓN	
ESCOLARIDAD: _____ EXPERIENCIA LABORAL: _____ CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: _____ CARACTERÍSTICAS FÍSICAS: _____ RELACIONES HUMANAS: _____	

**Fuente:** Autora del proyecto, septiembre de 2007

**ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**

<b>ENTREVISTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO</b>		
		
Página 1 de 2		
CARGO	DEPARTAMENTO	FECHA
_____	_____	Día    Mes    Año <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<b>1. ¿Qué hace usted en el Cargo que Desempeña?</b>		
_____ _____ _____		
<b>2. ¿Qué Procedimientos emplea para realizar sus labores?</b>		
_____ _____ _____		
<b>3. ¿Con qué frecuencia hace sus labores:    Diariamente, Semanalmente?</b>		
_____ _____		
<b>4. ¿Cuáles son sus Responsabilidades?</b>		
_____ _____ _____		
<b>5. ¿Qué nivel de escolaridad, experiencia laboral y habilidades exige el cargo?</b>		
_____ _____ _____		

**ENTREVISTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS  
SOBRE EL CARGO OCUPADO**




Página 2 de 2

CARGO	DEPARTAMENTO	FECHA
_____	_____	Día    Mes    Año <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
<b>6. ¿Qué requisitos físicos e intelectuales exige el cargo?</b>		
_____ _____		
<b>7. ¿Cuáles son las condiciones de seguridad del cargo?</b>		
_____ _____		
<b>8. ¿Quién es su superior inmediato?</b>		
_____		
<b>9. ¿Quiénes son sus subordinados?</b>		
_____		
<b>10. ¿Cuáles son las metas y resultados a alcanzar en su cargo?</b>		
_____ _____		

**Fuente:** Autora del proyecto, octubre de 2007

**ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**

<b>ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO</b>	
	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>FECHA</b> Día    Mes    Año	
Página 1 de 12	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	
Departamento:	Ubicación o Sede:
Nombre del Ocupante del Cargo:	Horario de Trabajo:
Nombre del Cargo del Superior Inmediato:	
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</b>	
<b>DIMENSIONES DEL CARGO:</b> (Alcance, Unidades bajo su responsabilidad)	
2. FUNCIONES	
<b>2.1 Describa las FUNCIONES PRINCIPALES del Cargo</b> (Especifique su Frecuencia de realización Diaria, Semanal, Quincenal, Mensual o Esporádicamente).	
FUNCIONES PRINCIPALES	FRECUENCIA
1.	
2.	

**ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**



**FECHA** Día Mes Año

Página 2 de 12

**2.2 Describa las FUNCIONES SECUNDARIAS del Cargo** (Especifique su Frecuencia de realización Diaria, Semanal, Quincenal, Mensual o Esporádicamente).

FUNCIONES SECUNDARIAS	FRECUENCIA
1.	
2.	

**3. CRITERIOS DE DESEMPEÑO**

**3.1 ¿Qué se espera del Cargo?** Describir los resultados exitosos de cada una de las Funciones Principales del Cargo:

Función 1:

Función 2:

**3.2 ¿Actualmente realiza labores innecesarias?**

Si  No  Si su respuesta es Si, descríbalas

**3.3 ¿Considera que debería realizar otras actividades en el cargo pero que no se desarrollan?**

Si  No  Si su respuesta es Si, descríbalas

## ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO

FECHA Día Mes Año

Página 3 de 12

### 4. NIVEL EDUCATIVO

4.1 Marque con una X el Nivel Educativo que requiere la persona que ocupa el Cargo

No requiere Estudios <input type="checkbox"/>	Nivel de Educación Media <input type="checkbox"/> Título Requerido:	Nivel de Educación Universitaria <input type="checkbox"/> Título Requerido:	Especializaciones o Posgrados <input type="checkbox"/> Título Requerido:
--	---	---	--

4.2 Enuncie los cursos y capacitaciones que se requieren para el Cargo

### 5. EXPERIENCIA LABORAL

Seleccione el nivel de Experiencia Laboral que requiere la persona a ocupar el cargo

Ninguna <input type="checkbox"/>	Menos de 6 meses <input type="checkbox"/>	6 Meses a 1 año <input type="checkbox"/>	1 año a 5 años <input type="checkbox"/>	Más de 5 años <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--	---	--	---

### 6. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

6.1 Marque con una X el nivel de supervisión que requiere el Cargo

Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Frecuentemente <input type="checkbox"/>	Se supervisan solo los resguardos <input type="checkbox"/>	No hay Supervisión <input type="checkbox"/>
---	--	---	--

6.2 ¿Qué Alcance tienen las decisiones que toma independientemente en el Cargo?

---

---

**ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**



**FECHA** Día Mes Año

Página 4 de 12

**6.3 ¿Sus decisiones de Aprobación son Revisadas antes de llevarse a la práctica?**

Si  No  Si su respuesta es Si, ¿Quién las Revisa?

**6.4 ¿Ejecuta sus labores con autonomía al desarrollar métodos propios y no los establecidos por la Empresa?**

Si  No

**7. HABILIDADES Y DESTREZAS**

**Describe las Habilidades y Destrezas requeridas para el desempeño en el Cargo**

1.	2.
3.	4.

**8. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO**

**Enuncie la Maquinaria y Equipo de Trabajo que utiliza y su nivel de responsabilidad**

MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO	NIVEL DE RESPONSABILIDAD		
	BAJO	MEDIO	ALTO
1.			
2.			

**ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**



FECHA Día Mes Año

Página 5 de 12

**9. RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PÚBLICO**

Indique el Tipo de Contacto y la frecuencia con que lo hace

TIPO DE CONTACTO	FRECUENCIA				MÉTODO (Teléfono, Carta, Personalmente)
	Continuamente	Frecuentemente	A Veces	Nunca	
Empleados de la Empresa					
Clientes					
Público en General					
Otros (Menciónelos)					

**10. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

Describa el tipo de información (Documentos, Archivos, si es confidencial o no) que maneja:

- 1.
- 2.
- 3.

**ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**



**FECHA** Día Mes Año

Página 6 de 12

**11. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO**

¿El Cargo exige manejo de dinero?

Si  No  Si su respuesta es Si, señale (en moneda legal) el promedio de dinero que administra

DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
\$	\$	\$	\$

**12. ESFUERZO MENTAL**

¿El nivel de concentración que le exige el cargo produce cansancio mental?

Si  No  Si su respuesta es Si, seleccione la intensidad y el tiempo de aplicación

GRADO DE CONCENTRACIÓN	FRECUENCIA DE APLICACIÓN DEL ESFUERZO MENTAL		
	ESPORÁDICO	INTERMITENTE	CONSTANTE
Pequeña Concentración			
Mediana Concentración			
Alta Concentración			

**ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**



FECHA Día Mes Año

Página 7 de 12

**13. ESFUERZO FÍSICO**

Describa los movimientos corporales, cambios de postura y acciones musculares, que suceden en el desarrollo de su trabajo y que provoquen fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una de ellas:

1.	%
2.	%
3.	%
4.	%
5.	%

## ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO

FECHA Día Mes Año

Página 8 de 12

### 14. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

**14.1 ¿Tiene responsabilidad por supervisión de personas que dependen directamente de su cargo?**

Si  No  Si su respuesta es Si, señalar:

1. El tipo de supervisión (Revisión del trabajo, resultados, instrucciones, coordinación de actividades, etc.)
2. El nivel del cargo de tales personas (Directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico, operario o auxiliar)
3. El numero de personas en cada nivel de ocupación.

TIPO DE SUPERVISIÓN	NIVEL DEL CARGO	NÚMERO DE PERSONAS

**14.2 ¿Tiene responsabilidad por supervisión de personas indirectamente?**

Si  No  Si su respuesta es Si, especifique el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada una de ellos tenga un superior jerárquico).

**ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**



FECHA Día Mes Año

Página 9 de 12

**15. CONDICIONES AMBIENTALES**

**15.1 De las siguientes condiciones físicas de su sitio de trabajo indique si es Mala, Buena o Excelente:**

CONDICIÓN AMBIENTAL	MALA	BUENA	EXCELENTE
ILUMINACIÓN			
VENTILACIÓN			
MOBILIARIO			

**15.2 Indique la frecuencia con la que trabaja con los siguientes factores físicos:**

FACTORES FÍSICOS	POCAS VECES	EN OCASIONES	CON FRECUENCIA
POLVO - SUCIEDAD			
SOL - CALOR			
FRÍO - HUMEDAD			
HUMO - OLORES			
RUÍDO			
OTROS ¿CUÁLES?			

**ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**  

FECHA Día Mes Año

Página 10 de 12

**16. EXIGENCIAS EMOCIONALES**

Seleccione el Tipo de Exigencia Emocional de su trabajo y que le genere excesiva tensión o fatiga y la frecuencia con la que se presenta:

EXIGENCIA EMOCIONAL	POCAS VECES	EN OCASIONES	CON FRECUENCIA
Contacto con Clientes			
Contacto con el Público en General			
Fechas de Entrega bajo presión			
Jornadas de trabajo intensas			
Otras ¿Cuáles?			

## ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO

FECHA Día Mes Año

Página 11 de 12

### 17. RIESGOS

Si está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, seleccione el factor de riesgo al que está expuesto y trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			EFECTO SOBRE SU SALUD
	BAJA	MEDIA	ALTA	
<b>FÍSICOS</b> (Ruido, vibraciones, sol, lluvia)				
<b>QUÍMICOS</b> (Gases, , humo, material particulado sea polvo o líquido)				
<b>BIOLÓGICOS</b> (Microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico)				
<b>ERGONÓMICOS</b> (Posturas incómodas constantes)				
<b>PSICOSOCIAL</b>				
<b>CONDICIONES FÍSICAS DEFECTUOSAS</b> (Instalaciones, Maquinaria defectuosa)				

**ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO OCUPADO**



**FECHA** Día Mes Año

Página 12 de 12

**18. OBSERVACIONES**

**Si tiene observaciones o comentarios sobre el cargo por favor señálelas:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**FIRMAS:**

**FIRMA DEL TITULAR DEL CARGO**


**FIRMA DEL JEFE INMEDIATO**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Fuente:** Autora del proyecto, octubre de 2007

**ANEXO 4. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> <b>GERENTE GENERAL</b>  Página 1 de 4
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL</b>
<b>Departamento:</b> GERENCIA
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:</b> dirigir, gestionar, orientar y verificar el cumplimiento de los objetivos trazados.
<b>2. FUNCIONES</b>
1. Asignar a cada departamento la programación de cada una de las respectivas actividades a desarrollar en la ejecución de los proyectos de la empresa.
2. Avalar la asignación de recursos financieros para los departamentos que lo requieran.
3. Participar en la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes de acción, proyectos y actividades de la empresa.
4. Orientar a las personas que conforman el departamento agrícola y forestal en cuanto al desarrollo adecuado de sus procesos.
5. Avalar las propuestas técnicas y económicas elaboradas por los departamentos agroforestal y financiero respectivamente, a presentar en las licitaciones a participar.
6. Planear y Dirigir cada uno de los procesos a desarrollar, para la mitigación de impactos ambientales según corresponda.
7. Dirigir las capacitaciones a realizar en cuanto a asistencia técnica agropecuaria y forestal, a desarrollarse donde se requiera.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****GERENTE GENERAL**

Página 2 de 4

**3. NIVEL EDUCATIVO**

NIVEL	TÍTULO OBTENIDO
Profesional	Administrador en sistemas de gestión ambiental o ingeniero ambiental o ingeniero agrícola

**4. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO**

MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO	NIVEL DE RESPONSABILIDAD		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Equipo de Cómputo			X

**5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PÚBLICO**

TIPO DE CONTACTO	FRECUENCIA				MÉTODO (Teléfono, Personalmente)
	Continuamente	Frecuentemente	A Veces	Nunca	
Empleados de la Empresa	X				Personalmente
Clientes	X				Personalmente
Público en General	X				Personalmente
Otros:					

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****GERENTE GENERAL**

Página 3 de 4

**6. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

<b>INFORMACIÓN MANEJADA</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>DE CONOCIMIENTO GENERAL</b>
Financiera, know how de la empresa	X	

**7. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO**

<b>No Maneja Dinero</b>	<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quincenal</b>	<b>Mensual</b>
	X			

**8. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

<b>TIPO DE SUPERVISIÓN</b>	<b>NIVEL DEL CARGO</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>
Verificar que estén desarrollando las actividades programadas	Todos los cargos de la empresa	Todas las personas de la empresa

**9. CONDICIONES AMBIENTALES**

<b>CONDICIÓN AMBIENTAL</b>	<b>MALA</b>	<b>BUENA</b>	<b>EXCELENTE</b>
ILUMINACIÓN			X
VENTILACIÓN			X
TEMPERATURA		X	
MOBILIARIO			X

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**GERENTE GENERAL**



Página 4 de 4

**10. RIESGOS**

FACTOR DE RIESGO	PROBABIIDAD DE OCURRENCIA		
	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>FÍSICOS</b> (Ruido, vibraciones, sol, lluvia)			X
<b>QUÍMICOS</b> (Gases, vapores, humo, material particulado sea polvo o líquido)			X
<b>ERGONÓMICOS</b> (Posturas incómodas constantes)		X	

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL**



Página 1 de 4

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**NOMBRE DEL CARGO: JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL**

**Departamento:** AGRÍCOLA Y FORESTAL

**OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:** gestionar el cumplimiento de las exigencias ambientales de las empresas contratantes.

**2. FUNCIONES**

1. Dirigir cada una de las actividades a desarrollar en la realización de los inventarios forestales, teniendo en cuenta las directrices para tal fin.

2. Determinar el tipo de tratamiento silvicultural a realizar a las especies arbóreas, según características de las mismas.

3. Administrar el vivero de especies arbóreas con que cuenta la organización, para determinar cantidad y requerimientos.

4. Orientar al coordinador del departamento agrícola y forestal en cuanto al desarrollo adecuado de sus procesos.

5. Elaborar las propuestas técnicas de la empresa a presentar en las licitaciones en las cuales se participa.

6. Supervisar el desarrollo de las actividades programadas y los resultados obtenidos, para trazar planes de mejora según corresponda.

7. Participar como expositor en las capacitaciones a realizar en cuanto a asistencia técnica agrícola y forestal, a desarrollarse donde se requiera.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL**



Página 2 de 4

**3. NIVEL EDUCATIVO**

NIVEL	TÍTULO OBTENIDO
Profesional	Ingeniero Forestal o Ingeniero Agrícola

**4. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO**

MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO	NIVEL DE RESPONSABILIDAD		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Equipo de Cómputo, Maquinaria forestal costosa			X

**5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PÚBLICO**

TIPO DE CONTACTO	FRECUENCIA				MÉTODO (Teléfono, Personalmente)
	Continuamente	Frecuentemente	A Veces	Nunca	
Empleados de la Empresa	X				Personalmente
Clientes			X		Personalmente
Público en General		X			Personalmente
Otros:					

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL**



Página 3 de 4

**6. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

INFORMACIÓN MANEJADA	CONFIDENCIAL	DE CONOCIMIENTO GENERAL
Know How de la Empresa	X	

**7. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO**

No Maneja Dinero	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
X				

**8. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

TIPO DE SUPERVISIÓN	NIVEL DEL CARGO	No. DE PERSONAS
Verificar que las personas a su cargo desarrollen las actividades programadas adecuadamente	Coordinador de Actividades agrícolas y forestales; operarios agroforestales	9

**9. CONDICIONES AMBIENTALES**

CONDICIÓN AMBIENTAL	MALA	BUENA	EXCELENTE
ILUMINACIÓN			X
VENTILACIÓN			X
TEMPERATURA		X	
MOBILIARIO			X

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

JEFE DEPARTAMENTO AGRÍCOLA Y FORESTAL



Página 1 de 4

10. RIESGOS

FACTOR DE RIESGO	PROBABIIDAD DE OCURRENCIA		
	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>FÍSICOS</b> (Ruido, vibraciones, sol, lluvia)			X
<b>QUÍMICOS</b> (Gases, vapores, humo, material particulado sea polvo o líquido)			X
<b>ERGONÓMICOS</b> (Posturas incómodas constantes)		X	

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA**



Página 1 de 4

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**NOMBRE DEL CARGO: JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA**

**Departamento:** GESTIÓN HUMANA

**OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:** Gestionar cada uno de los procesos que conforman el sistema de gestión del talento humano

**2. FUNCIONES**

1. Verificar el cumplimiento de los procesos de gestión del talento humano, mediante el establecimiento de indicadores para tal fin.
2. Realizar la planeación estratégica del talento humano, para determinar requerimientos de personal y los planes para suplir esas vacantes.
3. Dirigir los procesos de evaluación del desempeño, y establecer los procedimientos a seguir según los resultados obtenidos.
4. Revisar que los rubros destinados a la nómina sean los exigidos por la ley, como el pago de salarios, seguridad social y aportes parafiscales, entre otros.
5. Participar en el proceso de selección de personas, mediante la realización de las respectivas entrevistas, teniendo en cuenta las características diferenciadoras de las mismas.
6. Monitorear que el registro de la información de los empleados se esté dando en la frecuencia establecida en la base de datos creada para tal fin.
7. Participar en el establecimiento de los planes de acción a trazar para el talento humano, teniendo en cuenta cada uno de las especificaciones para tal fin.
8. Servir como receptor y orientador de las personas que tengan problemas y definir la ayuda a ofrecer.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA**



Página 2 de 4

**3. NIVEL EDUCATIVO**

NIVEL	TÍTULO OBTENIDO
Profesional	Ingeniero Industrial

**4. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO**

MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO	NIVEL DE RESPONSABILIDAD		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Equipo de Cómputo			X

**5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PÚBLICO**

TIPO DE CONTACTO	FRECUENCIA				MÉTODO (Teléfono, Personalmente)
	Continuamente	Frecuentemente	A Veces	Nunca	
Empleados de la Empresa	X				Personalmente
Clientes	X				Personalmente
Público en General			X		Personalmente
Otros:					

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA**



Página 3 de 4

**6. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

INFORMACIÓN MANEJADA	CONFIDENCIAL	DE CONOCIMIENTO GENERAL
Financiera	X	

**7. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO**

No Maneja Dinero	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
			X	

**8. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

TIPO DE SUPERVISIÓN	NIVEL DEL CARGO	No. DE PERSONAS
Verificar que a las personas se les estén brindando las garantías laborales exigidas por la ley	Todos los Cargos de la Empresa	Todas las personas de la Empresa

**9. CONDICIONES AMBIENTALES**

CONDICIÓN AMBIENTAL	MALA	BUENA	EXCELENTE
ILUMINACIÓN			X
VENTILACIÓN			X
TEMPERATURA			X
MOBILIARIO			X

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA**



Página 4 de 4

**10. RIESGOS**

FACTOR DE RIESGO	PROBABIIIDAD DE OCURRENCIA		
	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>FÍSICOS</b> (Ruido, vibraciones, sol, lluvia)	X		
<b>QUÍMICOS</b> (Gases, vapores, humo, material particulado sea polvo o líquido)	X		
<b>ERGONÓMICOS</b> (Posturas incómodas constantes)	X		

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE**



Página 1 de 4

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**NOMBRE DEL CARGO: JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE**

**Departamento:** FINANCIERO Y CONTABLE

**OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:** Administrar los recursos financieros de la empresa de tal forma que permita acceder a esa información cuando se requiera.

**2. FUNCIONES**

1. Establecer el monto de los recursos financieros a asignar para la compra de equipos y elementos requeridos para el desarrollo de las actividades de la entidad.
2. Elaborar el balance general y estado de resultados con el fin de determinar las utilidades de la organización.
3. Realizar las propuestas económicas a presentar en las licitaciones en las cuales la empresa participa.
4. Asignación de recursos financieros para el pago de nómina teniendo en cuenta la frecuencia establecida para tal fin.
5. Llevar el registro de toda la información contable que servirá como base para la elaboración de los estados financieros.
6. Realizar la declaración de renta de la empresa en los plazos establecidos para tal fin.
7. Manejar las cuentas bancarias de la empresa cuando se requiera, teniendo en cuenta el aval de la gerencia.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE**



Página 2 de 4

**3. NIVEL EDUCATIVO**

NIVEL	TÍTULO OBTENIDO
Profesional	Contador Público

**4. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO**

MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO	NIVEL DE RESPONSABILIDAD		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Equipo de Cómputo			X

**5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PÚBLICO**

TIPO DE CONTACTO	FRECUENCIA				MÉTODO (Teléfono, Personalmente)
	Continuamente	Frecuentemente	A Veces	Nunca	
Empleados de la Empresa			X		Personalmente
Clientes		X			Personalmente
Público en General			X		Personalmente
Otros:					

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE**



Página 3 de 4

**6. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

INFORMACIÓN MANEJADA	CONFIDENCIAL	DE CONOCIMIENTO GENERAL
Financiera	X	

**7. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO**

No Maneja Dinero	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
	X		X	

**8. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

TIPO DE SUPERVISIÓN	NIVEL DEL CARGO	No. DE PERSONAS
Verificar el registro adecuado de la información contable y el archivo de cada uno de los soportes contables que servirán de base para el desarrollo de los procesos contables.	Secretaria	1

**9. CONDICIONES AMBIENTALES**

CONDICIÓN AMBIENTAL	MALA	BUENA	EXCELENTE
ILUMINACIÓN			X
VENTILACIÓN			X
TEMPERATURA			X
MOBILIARIO			X

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO Y CONTABLE**

Página 4 de 4

**10. RIESGOS**

FACTOR DE RIESGO	PROBABIIIDAD DE OCURRENCIA		
	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>FÍSICOS</b> (Ruido, vibraciones, sol, lluvia)	X		
<b>QUÍMICOS</b> (Gases, vapores, humo, material particulado sea polvo o líquido)	X		
<b>ERGONÓMICOS</b> (Posturas incómodas constantes)	X		

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES**



Página 1 de 4

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES**

**Departamento:** AGRÍCOLA Y FORESTAL

**OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:** Coordinar el desarrollo de cada una de las actividades en los manejos silviculturales a realizar.

**2. FUNCIONES**

1. Asignar a cada operario el equipo, herramientas y material de trabajo, empleados para el manejo silvicultural de especies arbóreas.
2. Supervisar el uso y porte adecuado de los implementos de seguridad industrial de cada uno de los operarios agroforestales en el sitio de trabajo.
3. Llevar el registro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que puedan darse como consecuencia de las labores realizadas.
4. Orientar a los operarios agroforestales sobre el manejo adecuado de los elementos de trabajo y de seguridad industrial, con el fin de reducir el número de accidentes de trabajo.
5. Controlar la asistencia y el desarrollo de las actividades programadas, cumpliendo con las especificaciones requeridas por el cliente.
6. Informar al Jefe del Departamento Agrícola y Forestal las inconsistencias encontradas en el desarrollo de sus labores con el fin de determinar planes de acción a seguir.
7. Manipular maquinaria y herramienta cuya manipulación requiere un tratamiento especial por su complejidad.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES**



Página 2 de 4

**3. NIVEL EDUCATIVO**

NIVEL	TÍTULO OBTENIDO
Técnico	Técnico en manejos Agrícolas y Forestales.

**4. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO**

MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO	NIVEL DE RESPONSABILIDAD		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Equipo y Herramientas para manejos forestales (Motosierra, entre otros)			X

**5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PÚBLICO**

TIPO DE CONTACTO	FRECUENCIA				MÉTODO (Teléfono, Personalmente)
	Continuamente	Frecuentemente	A Veces	Nunca	
Empleados de la Empresa	X				Personalmente
Clientes				X	
Público en General		X			Personalmente
Otros:					

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES**

Página 3 de 4

**6. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

INFORMACIÓN MANEJADA	CONFIDENCIAL	DE CONOCIMIENTO GENERAL
Know How de la Empresa	X	

**7. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO**

No Maneja Dinero	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
X			X	

**8. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

TIPO DE SUPERVISIÓN	NIVEL DEL CARGO	No. DE PERSONAS
Verificar el desarrollo de los manejos silviculturales programados	Operarios Agroforestales	8

**9. CONDICIONES AMBIENTALES**

CONDICIÓN AMBIENTAL	MALA	BUENA	EXCELENTE
ILUMINACIÓN			X
VENTILACIÓN			X
TEMPERATURA		X	
MOBILIARIO			X

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**COORDINADOR DE ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y FORESTALES**



Página 4 de 4

**10. RIESGOS**

FACTOR DE RIESGO	PROBABIIDAD DE OCURRENCIA		
	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>FÍSICOS</b> (Ruido, vibraciones, sol, lluvia)		X	
<b>QUÍMICOS</b> (Gases, vapores, humo, material particulado sea polvo o líquido)		X	
<b>ERGONÓMICOS</b> (Posturas incómodas constantes)		X	

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**SECRETARIA**



Página 1 de 4

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA**

**Departamento:** Realiza actividades para todos los departamentos.

**OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:** Mantener organizada y actualizada la información de la empresa, mediante un registro adecuado en los programas computacionales de la misma.

**2. FUNCIONES**

1. Mantener actualizada y organizada la agenda del jefe inmediato, de tal forma que se pueda acceder a la información de una manera rápida y verás.

2. Supervisar el uso y porte adecuado de los implementos de seguridad industrial de cada uno de los operarios agroforestales en el sitio de trabajo.

3. Distribuir la correspondencia a cada uno de los departamentos de la empresa, según corresponda.

4. Elaborar la correspondencia del jefe inmediato, tomando como referencia las directrices que éste le plantee.

5. Manejar el archivo de la empresa cumpliendo con las especificaciones exigidas para su tratamiento adecuado, de tal forma que permita acceder a la información requerida de una manera rápida y efectiva.

6. Archivar las hojas de vida y contratos de los empleados; los informes, propuestas técnicas y económicas, facturas, y en general, toda la documentación empleada en las actividades realizadas.

7. Organizar las reuniones y juntas programadas por la gerencia, y tomar nota de lo realizado en las actas para tal fin.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****SECRETARIA**

Página 2 de 4

**3. NIVEL EDUCATIVO**

<b>NIVEL</b>	<b>TÍTULO OBTENIDO</b>
Técnico	Técnico Profesional en Contabilidad y Finanzas

**4. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO**

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO</b>	<b>NIVEL DE RESPONSABILIDAD</b>		
	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Equipo de Cómputo			X

**5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PÚBLICO**

<b>TIPO DE CONTACTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>				<b>MÉTODO (Teléfono, Personalmente)</b>
	<b>Continuamente</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>	
<b>Empleados de la Empresa</b>		X			Personalmente
<b>Clientes</b>		X			Teléfono
<b>Público en General</b>	X				Teléfono
<b>Otros:</b>					

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****SECRETARIA**

Página 3 de 4

**6. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

<b>INFORMACIÓN MANEJADA</b>	<b>CONFIDENCIAL</b>	<b>DE CONOCIMIENTO GENERAL</b>
Financiera	X	

**7. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO**

<b>No Maneja Dinero</b>	<b>Diario</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quincenal</b>	<b>Mensual</b>
X			X	

**8. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

<b>TIPO DE SUPERVISIÓN</b>	<b>NIVEL DEL CARGO</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>
No tiene responsabilidad por supervisión		

**9. CONDICIONES AMBIENTALES**

<b>CONDICIÓN AMBIENTAL</b>	<b>MALA</b>	<b>BUENA</b>	<b>EXCELENTE</b>
ILUMINACIÓN			X
VENTILACIÓN			X
TEMPERATURA			X
MOBILIARIO			X

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

SECRETARIA



Página 4 de 4

10. RIESGOS

FACTOR DE RIESGO	PROBABIIDAD DE OCURRENCIA		
	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>FÍSICOS</b> (Ruido, vibraciones, sol, lluvia)	X		
<b>QUÍMICOS</b> (Gases, vapores, humo, material particulado sea polvo o líquido)	X		
<b>ERGONÓMICOS</b> (Posturas incómodas constantes)		X	

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**  
**OPERARIO AGROFORESTAL**



Página 1 de 4

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**NOMBRE DEL CARGO: OPERARIO AGROFORESTAL**

**Departamento:** AGRÍCOLA Y FORESTAL

**OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:** Ejecutar cada uno de los manejos silviculturales especificados en los contratos firmados por la empresa

**2. FUNCIONES**

1. Desarrollar las actividades de poda, traslado y compensación de especies arbóreas, mediante aplicación de los procedimientos técnicos requeridos para cada una de ellas.

2. Realizar el mantenimiento de las especies arbóreas sembradas, mediante la aplicación de fertilizantes y el riego según frecuencia establecida para cada especie.

3. Llevar a cabo las actividades propias del embellecimiento de paisajes tales como siembra de plantas con flores, siembra de prados, entre otras, cumpliendo con las exigencias del cliente.

4. Extraer raíces con los métodos adecuados para tal fin y mediante el uso de las herramientas y maquinaria especial para esta labor.

5. Estabilizar talúdes, teniendo en cuenta procesos establecidos para este proceso, y las normas de seguridad industrial, ya que es una labor de alto riesgo para quien la desarrolla.

6. Informar al coordinador de actividades agrícolas y forestales en caso de presentarse un accidente de trabajo, para tomar las medidas pertinentes como el traslado inmediato a la unidad de atención médica de la ARP a la cual está afiliado el empleado.

7. Manipular la herramienta y equipo de trabajo cumpliendo con las especificaciones para su uso adecuado y con ello evitar riesgos de accidentes de trabajo.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO  
OPERARIO AGROFORESTAL**



Página 2 de 4

**3. NIVEL EDUCATIVO**

NIVEL	TÍTULO OBTENIDO
Secundaria	Bachiller

**4. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO**

MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO	NIVEL DE RESPONSABILIDAD		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Herramientas de Trabajo (Machete, palas, picas, motosierra, otros)			X

**5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PÚBLICO**

TIPO DE CONTACTO	FRECUENCIA				MÉTODO (Teléfono, Personalmente)
	Continuamente	Frecuentemente	A Veces	Nunca	
Empleados de la Empresa	X				Personalmente
Clientes				X	
Público en General			X		Personalmente
Otros:					

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO  
OPERARIO AGROFORESTAL**



Página 3 de 4

**6. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

INFORMACIÓN MANEJADA	CONFIDENCIAL	DE CONOCIMIENTO GENERAL
Procedimientos empleados en los manejos silviculturales	X	

**7. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO**

No Maneja Dinero	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
X			X	

**8. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

TIPO DE SUPERVISIÓN	NIVEL DEL CARGO	No. DE PERSONAS
No tiene responsabilidad por supervisión		

**9. CONDICIONES AMBIENTALES**

CONDICIÓN AMBIENTAL	MALA	BUENA	EXCELENTE
ILUMINACIÓN			X
VENTILACIÓN			X
TEMPERATURA		X	
MOBILIARIO			X

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO  
OPERARIO AGROFORESTAL**




Página 4 de 4

**10. RIESGOS**

FACTOR DE RIESGO	PROBABIIDAD DE OCURRENCIA		
	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>FÍSICOS</b> (Ruido, vibraciones, sol, lluvia)			<b>x</b>
<b>QUÍMICOS</b> (Gases, vapores, humo, material particulado sea polvo o líquido)			<b>x</b>
<b>ERGONÓMICOS</b> (Posturas incómodas constantes)			<b>x</b>


**Fuente:** Autora del proyecto, Octubre de 2007

## ANEXO 5. FORMATO PARA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS DEL NIVEL EJECUTIVO

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL DEL NIVEL EJECUTIVO</b>							
							
<p>Registre en la casilla que corresponda a la pregunta la ponderación que usted considere pertinente, teniendo en cuenta las escalas establecidas para cada una de ellas.</p> <p style="text-align: center;">D: 1 a 25   R: 26 a 50   B: 51 a 75   E: 76 a 100</p>							
<b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Departamento:</b>					
Nivel de Desempeño				D	R	B	E
Desarrolla su trabajo con calidad, cumpliendo con las metas trazadas				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce cada una de las funciones del cargo				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es eficiente en el desarrollo de las actividades propias del cargo				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aporta soluciones a los problemas que se presentan en el trabajo				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muestra iniciativa en la toma de decisiones y al ofrecer nuevas ideas para desarrollar de una mejor manera el trabajo				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asimila con facilidad nuevos conocimientos y habilidades				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es cordial y respetuoso en el trato con sus colegas, subordinados y clientes				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posee habilidades de liderazgo				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soporta niveles de estrés y presión				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su presentación personal es acorde con el cargo que desempeña				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acepta las sugerencias de sus colegas y subordinados sobre diversos aspectos				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Fuente: Autora del proyecto, octubre de 2007

**ANEXO 6. FORMATO PARA EVALUACIÓN DE EMPLEADOS DEL NIVEL OPERATIVO**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL DEL NIVEL OPERATIVO							
							
<p>Registre en la casilla que corresponda a la pregunta la ponderación que usted considere pertinente, teniendo en cuenta las escalas establecidas para cada una de ellas.</p> <p align="center">D: 1 a 25 R: 26 a 50 B: 51 a 75 E: 76 a 100</p>							
<b>Nombre:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Departamento:</b>					
Nivel de Desempeño				D	R	B	E
Conoce cada una de las funciones del cargo							
Es eficiente en el desarrollo de las actividades propias del cargo							
Aporta soluciones a los problemas que se presentan en el trabajo							
Recibe instrucciones de sus superiores y las cumple con prontitud							
Asimila con facilidad nuevos conocimientos y habilidades							
Es cordial y respetuoso en el trato con sus superiores, colegas y público en general							
Soporta niveles de estrés y presión							
Su presentación personal es acorde con el cargo que desempeña, portando el uniforme respectivo mostrando higiene y limpieza							
Acepta las sugerencias de sus colegas y subordinados sobre diversos aspectos							
Se muestra interesado por las capacitaciones y planes de estudio que la empresa ofrece.							

Fuente: Autora del proyecto, octubre de 2007

**ANEXO 7. FORMATO ENCUESTA PROCESO DE COMPENSACIÓN ACTUAL  
EN LA EMPRESA SERVICIOS AGROFORESTALES FRANKFOR**

<p><b>PROCESO DE COMPENSACIÓN ACTUAL</b></p> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;">  <div style="text-align: right;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <b>FECHA</b>   <b>Día</b>   <b>Mes</b>   <b>Año</b> </div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">Página 1 de 2</p>			
<p>La presente Encuesta tiene como fin, conocer su percepción sobre el Proceso de Compensación que maneja actualmente la Empresa Servicios Agroforestales FRANKFOR. Sus respuestas son valiosas para determinar aspectos positivos y plantear las mejoras requeridas.</p>			
<p><b>1. ¿La empresa paga los salarios cumpliendo con la legislación laboral actual, es decir, el salario mínimo pagado en ella, es de acuerdo al estipulado por la Ley?</b></p>	SI	NO	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>2. ¿Está conforme con el pago que recibe como remuneración por su trabajo realizado?</b></p>	SI	NO	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>3. ¿Con qué frecuencia se realizan los pagos de salarios?</b></p>	<b>SEMANAL</b>	<b>QUINCENAL</b>	<b>MENSUAL</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>4. ¿La empresa es puntual en cuanto a las fechas establecidas para el pago de los salarios?</b></p>	SI	NO	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>5. ¿Se ofrecen incentivos a los empleados que muestran un mejor desempeño en el desarrollo de sus labores? ¿Cuáles?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>	SI	NO	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## PROCESO DE COMPENSACIÓN ACTUAL

FECHA Día Mes Año

Página 2 de 2

**6. De los siguientes tipos de compensación seleccione las que la empresa emplea:**

COMPENSACIÓN FINANCIERA							COMPENSACIÓN NO FINANCIERA				
DIRECTA			INDIRECTA				H	I	J	K	L
A	B	C	D	E	F	G					

**A:** Salario Directo      **B:** Bonificaciones      **C:** Vacaciones      **D:** Primas  
**E:** Horas Extras      **F:** Prima por Salario      **G:** Adicionales  
**H:** Oportunidades de Estudio      **I:** Reconocimiento y Autoestima      **J:** Seguridad en el Empleo  
**K:** Calidad de Vida en el Trabajo      **L:** Promociones

**7. De los siguientes Beneficios, seleccione los que la Empresa ofrece a los empleados**

Seguridad Social	Seguro de Vida	Vacaciones	Primas	Pensiones	Oportunidades de Estudio

**Fuente:** Autora del proyecto, octubre de 2007

ANEXO 8. FORMATO PANORAMA DE RIESGOS NORMA GT45 ICONTEC



**PANORAMA DE RIESGOS. NORMA GT 45. ICONTEC**

FECHA: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

NIT. No. \_\_\_\_\_

AREA	CONDICIONES DE TRABAJO FACTORES RIESGO	FUENTE	N.E.	T.S.	SISTEMAS CONTROL ACTUAL			C	E	F	GP	INT.1	FP	GR	INT.2	OBSERVACIONES
					Fuente	Medio	Indiv.									

N.E.: Número de Expuestos - C. FUEN: Control en la Fuente - C. MEDIO: Control en el Medio - C. INDIV: Control en el Individuo - G.P.: Grado de Peligrosidad INT. 1: Interpretación G.P. - G.R.: Grado de Repercusión - INT. 2: Interpretación G.R. - F.P.: Factor de Ponderación

Fuente: Administradora de Riesgos Profesionales ISS

## ANEXO 9. FORMATO DE INFORME PARA ACCIDENTE DE TRABAJO DEL EMPLEADOR O CONTRATANTE

EPS A LA QUE ESTÁ AFILIADO		CÓDIGO EPS	ARP A LA QUE ESTÁ AFILIADO		CÓDIGO ARP
APP A LA QUE ESTÁ AFILIADO		CÓDIGO APP	SEGURO SOCIAL		CUAL (INDICAR NOMBRE APP SI NO ES EL SEGURO SOCIAL)
			<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
<b>I. IDENTIFICACIÓN GENERAL DEL EMPLEADOR, CONTRATANTE O COOPERATIVA</b>					<b>TIPO DE VINCULACIÓN LABORAL:</b>
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA (SEDE PRINCIPAL)		CÓDIGO	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL		<input type="checkbox"/> (1) Empleado <input type="checkbox"/> (2) Contratante <input type="checkbox"/> (3) Cooperativa de Trabajo Asociado
TIPO DE IDENTIFICACIÓN		DIRECCIÓN			
NIT <input type="checkbox"/> CC <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> NU <input type="checkbox"/> PA <input type="checkbox"/> No.					
TELÉFONO	FAX	CORREO ELECTRÓNICO (MAIL)	DEPARTAMENTO	CÓDIGO MUNICIPIO	CÓDIGO ZONA
					<input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> R
CENTRO DE TRABAJO DONDE LABORA EL TRABAJADOR					
¿Son los datos del centro de trabajo los mismos de la sede principal? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Solo en caso negativo diligenciar las siguientes casillas sobre centro de trabajo:					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL CENTRO DE TRABAJO		CÓDIGO	DIRECCIÓN		
TELÉFONO	FAX	DEPARTAMENTO	CÓDIGO MUNICIPIO	CÓDIGO ZONA	
					<input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> R
<b>II. INFORMACIÓN DE LA PERSONA QUE SE ACCIDENTÓ</b>					<b>TIPO DE VINCULACIÓN LABORAL:</b>
PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE
TIPO DE IDENTIFICACIÓN		FECHA DE NACIMIENTO		SEXO	
TI <input type="checkbox"/> CC <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> NU <input type="checkbox"/> PA <input type="checkbox"/> No.				<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	
DIRECCIÓN		TELÉFONO		FAX	
DEPARTAMENTO		CÓDIGO MUNICIPIO	CÓDIGO ZONA		
				<input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> R	
OCUPACIÓN HABITUAL		CÓDIGO	FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA		
SALARIO U HONORARIOS (MENSUAL)		JORNADA DE TRABAJO HABITUAL			
		<input type="checkbox"/> (1) DIURNA <input type="checkbox"/> (2) NOCTURNA <input type="checkbox"/> (3) MIXTA <input type="checkbox"/> (4) POR TURNOS			
<b>III. INFORMACIÓN SOBRE EL ACCIDENTE</b>					
FECHA DEL ACCIDENTE		HORA DEL ACCIDENTE (0-23 HRS)		DÍA DE LA SEMANA EN EL QUE OCURRIÓ EL ACCIDENTE	
				JORNADA EN QUE SUCEDIÓ	
				<input type="checkbox"/> (1) NORMAL <input type="checkbox"/> (2) EXTRA	
¿ESTABA REALIZANDO SU LABOR HABITUAL?					
<input type="checkbox"/> (1) SI <input type="checkbox"/> (2) NO ¿CUAL? (Diligenciar solo en caso negativo):					
TIPO DE ACCIDENTE		¿CAUSO LA MUERTE AL TRABAJADOR?			
<input type="checkbox"/> (1) VIOLENCIA <input type="checkbox"/> (2) TRÁNSITO <input type="checkbox"/> (3) DEPORTIVO <input type="checkbox"/> (4) RECREATIVO O CULTURAL <input type="checkbox"/> (5) PROPIOS DEL TRABAJO		<input type="checkbox"/> (1) SI <input type="checkbox"/> (2) NO			
DEPARTAMENTO DEL ACCIDENTE		CÓDIGO MUNICIPIO DEL ACCIDENTE	CÓDIGO ZONA		
				<input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> R	
LUGAR DONDE OCURRIÓ EL ACCIDENTE					
<input type="checkbox"/> (1) DENTRO DE LA EMPRESA <input type="checkbox"/> (2) FUERA DE LA EMPRESA		(30) LUGAR DE TRABAJO	(40) EFECTO NOCIVO DE LA RADIACIÓN	AGENTE DEL ACCIDENTE (CON QUE SE LESIONÓ EL TRABAJADOR)	
		(31) TORCEDURA, ESQUEMOS, DESGARRO MUSCULAR, HERNIA O LACERACIÓN DE MUSCULO O TENDÓN, SIN HERNIA	(41) LESIONES MÚLTIPLES	(1) MÁQUINAS Y EQUIPOS	
		(32) CONMOCIÓN O TRAUMA INTERNO	(42) CABEZA	(2) MEDIOS DE TRANSPORTE	
		(33) AMPUTACIÓN O ENQUILICACIÓN	(43) OÍDIO	(3) APARATOS	
		(34) Excepción: en período del año	(44) TROMBO	(3.30) HERRAMIENTAS, IMPLEMENTOS O UTENSILIOS	
		(35) HEMERA	(45) CUELLO	(4) MATERIALES O SUSTANCIAS	
		(36) Trabajo fatigante, puntada o pinchazo y lesión en ojo por cuerpo extraño	(46) TENDÓN (incluye esguince, columna vertebral, médula espinal, nervio)	(5) RADIACIONES	
		(37) GOLPE O CONTUSIÓN O APLASTAMIENTO	(47) OÍDIO	(6) AMBIENTE DE TRABAJO (incluye superficies de trabajo y trabajo manual, térmico, no el ambiente interior o subterráneo)	
		(38) QUEMADURA	(48) MIEMBROS SUPERIORES	(7) OTROS AGENTES NO CLASIFICADOS (ver en producción asociada)	
		(39) SINGUINAMENITO O INTOXICACIÓN	(49) MIEMBROS INFERIORES	(8) AGENTES NO CLASIFICADOS	
		(40) ALERGIA O ASMA	(50) OÍDIO	(9) OTROS AGENTES NO CLASIFICADOS (ver en producción asociada)	
		(41) EFECTO DEL TIEMPO DEL CLIMA U OTRO RELACIONADO CON EL AMBIENTE	(51) PIES	(10) AGENTES NO CLASIFICADOS	
		(42) ASFIXIA	(52) LESIONES MÚLTIPLES	(11) LESIONES MÚLTIPLES	
		(43) EFECTO DE LA ELECTRICIDAD	(53) LESIONES GENERALES U OTRAS	(12) OTROS	
				Especifique	
<b>IV. DESCRIPCIÓN DEL ACCIDENTE</b>					
DESCRIBA DETALLADAMENTE DENTRO DE LA INFORMACIÓN DEL ACCIDENTE, QUE LO ORIGINÓ O CAUSÓ Y LOS DEMÁS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ACCIDENTE					
PERSONAS QUE PRESENCIARON EL ACCIDENTE					
¿Hubo personas que presenciaron el accidente? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO En caso afirmativo diligenciar la siguiente información:					
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		DOCUMENTO DE IDENTIDAD:		CARGO QUE DESEMPEÑA	
		TI <input type="checkbox"/> CC <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> NU <input type="checkbox"/> PA <input type="checkbox"/> No.			
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		DOCUMENTO DE IDENTIDAD:		CARGO QUE DESEMPEÑA	
		TI <input type="checkbox"/> CC <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> NU <input type="checkbox"/> PA <input type="checkbox"/> No.			
PERSONA RESPONSABLE DEL INFORME					
APP: I NOMBRE Y NOMBRES COMPLETOS					

- APP SEGURO SOCIAL -

Fuente: Administradora de Riesgos Profesionales ISS

## **ANEXO 10. ACTA No. 001**

**FECHA:** Diciembre 3 de 2007

**HORA:** De 7 am a 10:00 am

**LUGAR:** Campamento Concol de la Cra. 27 con Carrera 18

### **ASISTENTES:**

**Francisco Forero Gutiérrez** Gerente General

**Martín Alexis Lozano M.** Jefe Departamento Agrícola y Forestal

**Jesús Forero Cuadros** Jefe Departamento Gestión Humana

**Jazmín Forero Cuadros** Autora del Proyecto y Capacitadora

**Luis Jesús Guarín** Coordinador de Actividades Agrícolas y Forestales

**Edinson A. Célis Sánchez** Operario Agroforestal

**Héctor María Sepúlveda Estupiñán** Operario Agroforestal

**Edison Pérez Caballero** Operario Agroforestal

**José Trinidad Rodríguez Perico** Operario Agroforestal

**Saúl Sandoval González** Operario Agroforestal

### **ÓRDEN DEL DÍA:**

1. Verificación del Quórum
2. Saludo de bienvenida
3. Realizar comentarios sobre la anterior capacitación ofrecida por la entidad contratista del Metrolínea
4. Presentación del programa de salud ocupacional
5. Presentación de la relación de gastos en la adquisición de implementos de Seguridad Industrial.
6. Participación de los asistentes a la capacitación
7. Compromisos adquiridos

### **DESARROLLO:**

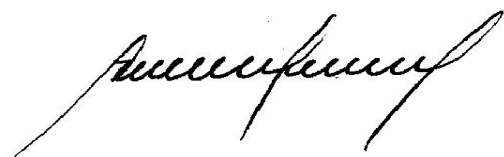
1. Se verificó la asistencia de los empleados a la capacitación.
2. El Gerente General presenta a los asistentes un cordial saludo y los felicita por su asistencia e interés por aprender todo lo relacionado con el programa de salud ocupacional.
3. Se hizo un diálogo participativo sobre los temas tratados en la anterior capacitación sobre seguridad industrial.

4. Se llevó a cabo la presentación del programa de salud ocupacional y de cada uno de los subprogramas que lo conforman, profundizando un poco más en seguridad industrial; haciéndoles ver la necesidad de establecerlo y los beneficios que trae en cuanto a la reducción de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y mejora en las condiciones de trabajo.

5. El Gerente mostró la relación de gastos por la compra de implementos de seguridad y hace énfasis en su uso.

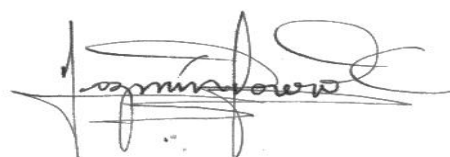
6. Los asistentes participan exponiendo sus inquietudes y recomiendan la compra de implementos de seguridad que se adapten a sus características físicas, de tal forma que sean cómodos para su trabajo.

7. Los asistentes a la capacitación se comprometieron a poner en práctica las recomendaciones proporcionadas en cuanto al uso y manejo adecuado de los implementos de seguridad industrial, entre otros aspectos. Y se dió el primer paso en la conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional mediante el compromiso de elegir el representante por parte del Gerente y de los empleados; y de llevar a cabo el procedimiento legal en el año en curso en una reunión programada a la cual asistirá un representante de la ARP del ISS.



---

**FRANCISCO FORERO GUTIÉRREZ**  
Gerente General  
Servicios Agroforestales FRANKFOR



---

**JAZMÍN FORERO CUADROS**  
Autora del proyecto  
Capacitadora