

Diseño del Sistema de Gestión Humana en la empresa Agro Negocios Mundo Granja S.A.S.

Germán Alonso Villa Gutiérrez

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Medellín

2021

Diseño del Sistema de Gestión Humana en la empresa Agro Negocios Mundo Granja S.A.S.

Germán Alonso Villa Gutiérrez

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesor: James Alberto Marulanda Patiño, Magíster en Administración de Empresas

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresas

Medellín, Colombia

2021

Tabla de contenido

Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
1 Información del contexto corporativo.....	13
1.1 Razón social.....	13
1.2 Objeto social.....	13
1.3 Actividad comercial.....	13
1.4 Sector.....	13
1.5 Misión.....	13
1.6 Visión.....	14
1.7 Historia	14
1.8 Organigrama	15
2 Antecedentes	17
3 Justificación	19
3.1 Importancia del proyecto para la empresa	19
3.2 Importancia del proyecto para el estudiante.....	19
3.3 Importancia para la Universidad.....	20
4 Pregunta objeto de estudio, orientadora.....	21
5 Objetivos	22
5.1 Objetivo general	22
5.2 Objetivos específicos.....	22
6 Marco de referencia	23
6.1 Marco teórico.....	23
6.2 Marco conceptual	27
6.3 Marco legal.....	29

7	Diagnóstico empresarial.....	31
7.1	Entrevista.....	31
7.2	Encuesta.....	34
7.3	Resultados de la encuesta.....	37
7.4	Matriz DOFA.....	44
7.5	Estrategias.....	45
8	Plan de acción.....	46
8.1	Diseño de perfiles de cargos.....	46
8.1.1	<i>Formato de diseño de cargos</i>	46
8.1.2	<i>Competencias genéricas</i>	46
8.1.3	<i>Competencias específicas</i>	46
8.2	Diseño del proceso de selección de personal.....	46
8.2.1	<i>Flujograma del proceso de selección</i>	46
8.2.2	<i>Propuesta de requisición de personal</i>	46
8.2.3	<i>Formato de entrevista técnica</i>	46
8.2.4	<i>Formato de contrato laboral</i>	46
8.2.5	<i>Formato de inducción</i>	46
8.2.6	<i>Política de capacitación</i>	46
8.3	Diseño del subsistema de compensaciones e incentivos.....	46
8.3.1	<i>Política de compensaciones</i>	47
8.4	Diseño del subsistema de gestión del desempeño.....	47
8.4.1	<i>Flujograma del subsistema de gestión de desempeño y manual de procedimientos</i>	47
8.4.2	<i>Método de evaluación de desempeño</i>	47
9	Conclusiones.....	48
10	Recomendaciones.....	50
	Referencias.....	51
	Anexos.....	53

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz DOFA	44
Tabla 2 Estrategias Matriz DOFA.....	45

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Agro Negocios Mundo Granja S.A.S.....	16
Ilustración 2 Los cinco subsistemas de la gestión humana	24
Ilustración 3 5 competencias básicas en un lugar de trabajo.....	25
Ilustración 4 Conocimiento de los objetivos organizacionales	37
Ilustración 5 Conocimiento de la gestión humana	38
Ilustración 6 Medio de publicación de convocatoria	38
Ilustración 7 Métodos usados para el proceso de selección	39
Ilustración 8 Medida de la entrevista	39
Ilustración 9 Sobre el contrato de trabajo.....	40
Ilustración 10 Proceso de inducción.....	40
Ilustración 11 Calidad del proceso de inducción	41
Ilustración 12 Entrega de las funciones en la empresa.....	41
Ilustración 13 Incentivos de la organización.....	42
Ilustración 14 Evaluación de desempeño	42

Lista de anexos

Anexo A Formato de diseño de cargos	53
Anexo B Formato de diseño de cargo de Administrador punto de venta	55
Anexo C Formato de diseño de cargo de Auxiliar de cargue.....	59
Anexo D Formato de diseño de cargo de Auxiliar de punto de venta	62
Anexo E Formato de diseño de cargo de Conductor.....	66
Anexo F Formato de diseño de cargo de Coordinador puntos de venta	69
Anexo G Formato de diseño de cargo de Coordinador de servicio logístico.....	74
Anexo H Formato de diseño de cargo de Coordinador de servicio técnico	77
Anexo I Formato de diseño de cargo de Gerente	81
Anexo J Formato de diseño de cargo de Médico veterinario	85
Anexo K Competencias genéricas.....	88
Anexo L Competencias específicas.....	89
Anexo M Flujograma del proceso de selección	91
Anexo N Manual de procedimientos proceso de selección.....	92
Anexo O Formato para solicitud de requisición de personal	94
Anexo P Formato de entrevista técnica.....	95
Anexo Q Formato de contrato de laboral	96
Anexo R Formato de inducción a nuevo personal	101
Anexo S Política de capacitación	103
Anexo T Política de compensaciones.....	110
Anexo U Flujograma del subsistema de gestión de desempeño	113
Anexo V Manual de procedimientos de evaluación de desempeño en Agro Negocios Mundo Granja S.A.S.....	114

Anexo W Método de evaluación de desempeño115

Resumen

El sistema de gestión humana en una compañía debe ser uno de los puntos de partida para el crecimiento sostenido de la misma; una buena contratación, una buena compensación y un adecuado control de desempeño garantizarán a la empresa contar con el mejor capital humano del mercado y reducirá costos en reentrenamientos, rotación de personal y reestructuración organizacional.

El objetivo del presente trabajo es diseñar el sistema de gestión humana de la empresa Agro Negocios Mundo Granja S.A.S, partiendo de un análisis de la plataforma estratégica, un diagnóstico empresarial basado en unas encuestas a los integrantes de la organización, una entrevista al gerente de la compañía y una observación constante de los comportamientos al interior de la misma, lo que arrojó unos resultados donde se identificó la necesidad de proponer dicho diseño.

El diseño del sistema de gestión humana propuesto cuenta con cuatro subsistemas esenciales, los cuales son: el diseño de perfiles de cargos, el cual identifica las funciones de cada uno de los puestos de la compañía con sus diferentes competencias; el subsistema de selección, el cual propone todo el proceso de vinculación de los nuevos empleados a la empresa; el subsistema de compensación, en el cual se reflejan las políticas que dispuso la compañía para el acceso a beneficios por parte de los empleados, y el subsistema de gestión del desempeño, en el cual se dan los parámetros para la evaluación de los colaboradores.

Palabras clave: Gestión humana, subsistemas.

Abstract

The human management system should be one of the starting points for the sustainable growth of any company; good hiring, good compensation and adequate performance control; will guarantee has the best human capital in the market and will reduce costs in retraining, staff turnover and organizational restructuring.

The goal of this degree project is to design the human management system of the company Agro Negocios Mundo Granja S.A.S. based in the analysis of the strategic platform, a diagnosis business based on surveys to the members of the organization, an interview to the company manager and a constant observation of the behaviors into within the same, whereby was identified the need to propose such design.

In this way, the design proposed has the next four subsystems: design of job profiles, which identifies and define the functions of each of the company's positions with their different competencies; the selection subsystem which proposes the hiring process of new employees; the compensation subsystem which reflects the policies established for access to benefits, and the performance management subsystem which gives the parameters for the evaluation and improvement of employees.

Keywords: Human management, subsystems.

Introducción

El sistema de gestión humana en la época moderna es uno de los pilares de las compañías más exitosas del mundo. Si dicho sistema es construido y aplicado de la manera correcta generará un crecimiento en la empresa tanto en materia económica como en el reconocimiento en el mercado; por el contrario, si este no se realiza de la manera adecuada, la empresa no solo se verá afectada en sus ganancias, sino también su imagen ante el mercado laboral.

Partiendo del enunciado anterior e añadiendo lo mencionado por Chiavenato (2009), quien toma a la empresa como un ser vivo el cual requiere unos mayores cuidados a medida que crece, tiene éxito y amplía su capital humano, se realizó el diseño del sistema de gestión humana para la empresa Agro Negocios Mundo Granja S.A.S, un trabajo que parte de la necesidad identificada en la compañía de generar unos lineamientos claros a la hora de hacer todo el proceso de selección, motivación y evaluación de sus colaboradores, y que permita a la misma reducir problemáticas como reentrenamientos, malos climas laborales y alta rotación de personal.

En el diseño del sistema de gestión humana se desarrollaron cuatro de los subsistemas planteados por Marta Alles en su texto *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*, a saber: el subsistema de descripción de puestos, el subsistema de formación y selección, el subsistema de compensación y el subsistema de desempeño; todos estos enfocados en el direccionamiento estratégico de la compañía y las necesidades que la misma presenta.

En el subsistema de descripción de puestos se diseñaron los cargos de la compañía, en los cuales aparecen características como el perfil académico, las funciones, entre otras; en el subsistema de selección y formación se definieron puntos como el flujograma de reclutamiento,

la política de capacitación y el plan de inducción; en el subsistema de compensación se crea la política de bienestar y se documentan las compensaciones tanto financieras como no financieras; y para el subsistema de gestión del desempeño se diseñaron puntos como el flujograma de evaluación y el formato de aplicación.

Mediante el diseño del sistema de gestión humana se podrá hacer una trazabilidad a todos los subsistemas que lo componen y se identificarán falencias que ponen en riesgo el bienestar de la compañía y que antes eran difícil de identificar.

1 Información del contexto corporativo

1.1 Razón social

Agro Negocios Mundo Granja.

1.2 Objeto social

Gestión y comercialización de servicios y productos agropecuarios.

1.3 Actividad comercial

Comercio al por mayor de productos y servicios agropecuarios.

1.4 Sector

Agroindustrial.

1.5 Misión

Agro Negocios Mundo Granja S.A.S, como parte de su estructura corporativa, tiene una misión clara que guía su quehacer día a día:

Somos una empresa gestora y comercializadora de servicios y productos agropecuarios que satisface las necesidades de nuestros clientes, brindando soluciones a través de programas especializados en alimentación estratégica a menor costo para sus granjas. Ofrecemos, además, insumos agropecuarios de alta calidad, servicios veterinarios especializados con tecnología de punta, asesoramos a nuestros clientes a nivel nacional y contamos con profesionales altamente calificados y proveedores posicionados en los mercados nacionales e internacionales. Vivimos en armonía con el medio ambiente

contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes, empleados, socios y empresa (Agro Negocios Mundo Granja, 2016, Misión, párrafo 1).

1.6 Visión

A continuación se dará a conocer la visión de Agro Negocios Mundo Granja S.A.S., la cual está proyectada para el 2025 y que busca cumplir con los objetivos de la empresa:

En el año 2025 seremos una empresa de la más alta competitividad en la gestión y comercialización de servicios y productos agropecuarios, posicionada en todas las regiones del territorio nacional y reconocida por nuestro liderazgo en la solución de los problemas técnicos y profesionales del sector agropecuario (Agro Negocios Mundo Granja, 2016, Visión, párrafo 1).

1.7 Historia

Conocer la historia de la empresa es fundamental para entender sus bases y sus proyectos, además ayuda a construir nuevas propuestas que estén alineadas con los principios y necesidades que la impulsaron en un principio. La historia de Mundo Granja es la siguiente:

Mundo Granja es una empresa del sector agropecuario fundada el 5 de agosto de 2016 en el municipio de Entreríos, Antioquia, por el administrador de empresas Juan Santiago Betancur Carvajal y el médico veterinario Juan Esteban Correa; empezó por la necesidad del mercado lechero de encontrar una empresa que les brindara soluciones técnicas, logísticas, pecuarias y que les permitiera mediante la tranquilidad de contar con todos los elementos para desarrollar su labor ganadera y pecuaria, especializarse en la misma y desarrollar un producto con los más altos estándares de calidad.

En 2018 firma un convenio con Alpina, empresa multinacional de acopio y transformación de productos lácteos, el cual consiste en brindarle al ganadero la posibilidad de adquirir todos sus insumos por medio de Mundo Granja y que estos insumos sean descontados en el pago de la leche, dando así un mejor manejo a las finanzas del ganadero.

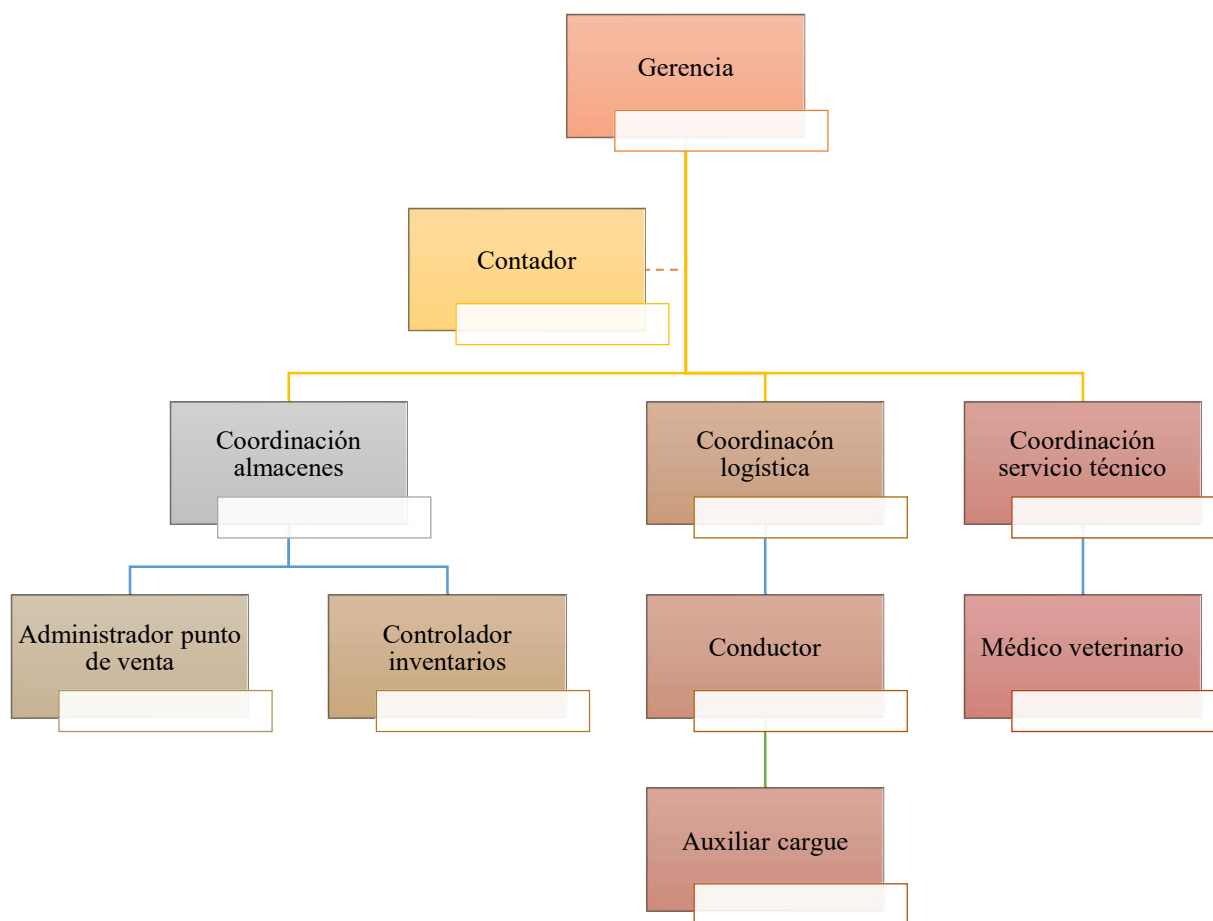
Mundo granja se dedica a la venta y comercialización de productos y servicios para el agro, especialmente para la producción lechera, entre los que se destaca la distribución de concentrado de las marcas Contegral y Finca, venta de insumos agropecuarios, servicio de medicina veterinaria, servicio de logística de transporte y venta de seguros, cuenta con un grupo de 13 colaboradores entre los que se encuentra los mejores profesionales veterinarios, comerciales y administrativos; Mundo Granja tiene convenios con empresas como Carval Colombia, Alpina, Suramericana entre otras y provee soluciones a cerca de 80 productores en los municipios de San Pedro de los Milagros y Entreríos (G. Villa, comunicación personal, septiembre de 2020).

1.8 Organigrama

La imagen en la página siguiente muestra el organigrama de Agro Negocios Mundo Granja.

Ilustración 1

Organigrama Agro Negocios Mundo Granja S.A.S.



Fuente: ilustración propia.

2 Antecedentes

Dentro del análisis de la empresa se encontraron varios puntos en los cuales la empresa presenta falencias y por los cuales se plantea este proceso de intervención.

Lo primero, no se cuenta con un sistema de gestión humana que permita seguir un conducto regular a la hora del reclutamiento.

Segundo, no cuenta con una descripción de perfiles que permita a la empresa identificar claramente cuáles son las habilidades, destrezas, formaciones entre otros atributos que requiere una persona a la hora de aspirar a un cargo, esto conlleva a la contratación de personas no idóneas y que presentan falencias a la hora de desarrollar las tareas que el puesto requiere.

Tercero, no se cuenta con un proceso de selección lo que dificulta al máximo el contratar al personal que este alineado con la cultura organizacional de la empresa, esto genera un sobre costo en tiempo y en dinero para alinear a las nuevas personas a las políticas y cultura organizacional de la empresa.

Cuarto, no se cuenta con un sistema de compensaciones que pueda indicar a los colaboradores cuales son las metas de la empresa y cómo se va a ver retribuido en ellos si se logra cumplir con estos objetivos.

Quinto, la empresa no cuenta con sistema que permita medir la gestión del desempeño de los empleados, un tema demasiado importante ya que no se tiene un medidor que permita revisar periódicamente el desempeño de los colaboradores, esto sumado a la falta de parametrización para la contratación del personal genera inseguridad en los colaboradores a la hora de conocer su

verdadero desempeño en la compañía y lo que deben mejorar continuamente para que la empresa pueda avanzar y crecer.

3 Justificación

3.1 Importancia del proyecto para la empresa

Según Alles (2005), “una pequeña organización puede tener en orden los temas relacionados con su personal y alinear su organización con sus objetivos empresariales de la misma manera que una organización de mayor tamaño” (p 22). Con base en la citación anterior, este proyecto es muy importante para la empresa porque permitirá demostrar que un sistema de gestión humana no es solo para las grandes organizaciones, sino también para aquellas que son pequeñas.

Es decir, sin importar el tamaño, todas las compañías pueden tener un modelo que les permita: tener un proceso definido para la contratación de personal basado en los objetivos estratégicos de la empresa, proveer a la compañía con el personal idóneo para sus diferentes cargos, lograr mediante campañas de bienestar crear una cultura organizacional que se mantenga a través de los años e identifique a la compañía en el mercado en el cual se mueve y evaluar el desempeño de los colaboradores con el objetivo de que estos sean más eficientes y que la empresa pueda tener un sistema de mejoramiento continuo en todos los procesos.

3.2 Importancia del proyecto para el estudiante

Para el estudiante es esencial en su formación, ya que con esto logrará desarrollar al máximo sus capacidades de resolución de problemas, proyección, desarrollo de propuestas y manejo de situaciones mediante la aplicación de métodos que permitirán una mayor experiencia en el campo laboral y que exigirán al máximo sus capacidades; ahondará en conocimientos sobre áreas del talento humano tales como el diseño de cargos, diseño de entrevistas, aplicación de las

mismas, selección de personal, diseño de procesos de inducción , diseño de evaluaciones de desempeño entre otros conocimientos que le permitirán no solo llevar a cabo este proceso de intervención sino perfilarse como líder en el área de gestión humana.

3.3 Importancia para la Universidad

Para la universidad es de vital importancia que sus estudiantes se enfrenten a situaciones cotidianas, resuelvan problemas, generen soluciones y creen conocimientos; y es por esto que el proyecto es importante dado a que permitirá que todas las posibilidades antes mencionadas se den en un espacio real y dinámico. Además, esto permitirá no solo que la universidad sea reconocida por la calidad de sus profesionales, sino que los diferentes grupos empresariales la tengan como prioridad a la hora de ofrecer un plan educativo para las personas que allí laboran.

4 Pregunta objeto de estudio, orientadora

¿Qué se requiere para crear el sistema de gestión humana de Agro Negocios Mundo Granja?

5 Objetivos

5.1 Objetivo general

Diseñar el sistema de gestión humana de Agro Negocios Mundo Granja S.A.S acorde las necesidades de la empresa y el mercado en el cual se mueve.

5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico empresarial que ayude al reconocimiento de las necesidades de la empresa en todo el sistema de gestión humana mediante la aplicación de entrevistas a los directivos de la empresa, encuesta a los trabajadores y una observación clara de los lineamientos de la empresa.
- Desarrollar la descripción de los perfiles y cargos teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y las necesidades del mercado en el cual la empresa se mueve.
- Diseñar un subsistema de contratación que oriente a la compañía en el proceso requisición de personal, proceso de selección, vinculación e inducción siempre orientados a los objetivos estratégicos de la compañía.
- Elaborar un sistema de compensación en el cual estén bien especificados los diferentes incentivos que reciben los colaboradores por su gran desempeño y el tipo de compensaciones que se les dará ya sean monetarias o en especie.
- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño para los colaboradores que abarque todos los objetivos principales de la empresa y que logre hacer un control continuo y un punto de partida para una mejora continua.

6 Marco de referencia

6.1 Marco teórico

El área de gestión humana de una empresa debe ser parte importante a la hora del desarrollo de la misma; el tener un sistema que soporte todo lo concerniente al buen funcionamiento del personal humano de una compañía es imperativo, y requiere de un diseño claro y estructurado de dicha área, la cual debe gestionar de la mejor manera las personas, ya que ellas son las que le dan vida a la organización, toman decisiones, emprenden acciones, crean innovación y agregan valor a la organización (Chiavenato, 2009, pp. 3-30).

Con base en esta premisa, en la cual las personas son el centro y alma de una compañía, es posible retomar lo evidenciado por Saldarriaga (2008), quien habla de rescatar y resurgir al hombre dentro de la organización mediante tendencias como la gestión del conocimiento, la cultura organizacional, los planes de carrera, el marketing relacional, la gestión por procesos entre otros, (pp. 137-159). Para esto, se debe realizar un diseño claro y estructurado del área de gestión humana que se amolde siempre a los objetivos organizacionales de la empresa y que permita a las personas cumplir con las expectativas de desarrollo personal y crecimiento. Este sistema debe contener 5 subsistemas fundamentales (Ilustración 2), los cuales le permitirán a la compañía gozar de elementos claros a la hora de hacer un proceso de reclutamiento, logrando, de esta forma, los objetivos mencionados por Alles (2005):

- No emplear a personas equivocadas (que no respondan al perfil requerido).
- Evitar rotaciones no deseadas de personal.
- Evitar tener personal insatisfecho.
- Evitar tener personas no comprometidas con su gestión.

- Evitar tener personas no capacitadas en las distintas posiciones.
- Evitar que las personas creen que su salario no es justo.
- Evitar que las personas pierdan el nivel que tenían en el momento de su incorporación.
- Encontrar a la persona adecuada para reemplazar a otra dentro de las propias filas de la organización (ante renunciadas, jubilación o fallecimiento de personas clave) (p. 23).

Ilustración 2

Los cinco subsistemas de la gestión humana

0 ¿Qué es la dirección estratégica de recursos humanos?



Fuente: Alles, M. A. (2005, p. 14)

El primero de estos subsistemas es la descripción de puestos, un subsistema de gran importancia ya que permite a la compañía diseñar los cargos que cree son pertinentes para el buen funcionamiento de la organización, como menciona Chiavenato (2008): “el diseño de

puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás” (p. 205). Este diseño debe exigir ciertas competencias del ocupante para que el cargo se desempeñe bien; dichas exigencias varían de acuerdo al puesto, nivel jerárquico y área de actuación y piden que quien lo desempeñe cuente con habilidades para manejar recursos, sistemas, tecnologías y relaciones interpersonales en diferentes modalidades. Para comprender el anunciado anterior, se hace necesario conocer las 5 competencias básicas en un lugar de trabajo (Ilustración 3).

Ilustración 3

5 competencias básicas en un lugar de trabajo

<p>Recursos Identifica, organiza, planea y asigna recursos</p>	<p><i>Tiempo:</i> selecciona actividades congruentes con los objetivos, ordena por prioridad, asigna el tiempo, prepara programas y les da seguimiento <i>Dinero:</i> prepara y aplica presupuestos, hace provisiones, asienta registros y hace ajustes para alcanzar los objetivos <i>Materiales e instalaciones:</i> obtiene, guarda, asigna y utiliza materiales o espacio con eficiencia <i>Recursos humanos:</i> enseña habilidades y distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la re-mentación</p>
<p>Interpersonal Trabaja con otras personas</p>	<p><i>Participa como miembro de un equipo:</i> contribuye al esfuerzo del grupo <i>Enseña nuevas habilidades a otros</i> <i>Sirve a los clientes/consumidores:</i> trabaja para satisfacer las expectativas de los clientes <i>Lidera:</i> comunica ideas, persuade y convence a otros, admite desafíos <i>Negocia:</i> trabaja mediante acuerdos que implican intercambios de recursos; resuelve diversos intereses <i>Trabaja con diversidad:</i> junto con hombres y mujeres de distintos orígenes</p>
<p>Información Obtiene y utiliza información</p>	<p>Obtiene y evalúa información Organiza y guarda información Interpreta y comunica información Utiliza computadoras para procesar información</p>
<p>Sistemas Comprende interrelaciones complejas</p>	<p><i>Comprende sistemas:</i> sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos y cómo operarlos eficazmente <i>Monitorea y corrige el desempeño:</i> distingue tendencias, prevé efectos en las operaciones, diagnostica desviaciones de los sistemas y corrige errores o soluciona problemas <i>Mejora o diseña sistemas:</i> sugiere modificaciones a los sistemas actuales y desarrolla otros nuevos o alternativos para mejorar el desempeño</p>
<p>Tecnología Trabaja con diversas tecnologías</p>	<p><i>Selecciona la tecnología:</i> escoge procedimientos, herramientas o equipamiento, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas <i>Aplica la tecnología a las tareas:</i> comprende los objetivos y adapta los procedimientos o las operaciones del equipamiento <i>Mantiene el equipamiento:</i> previene, identifica y resuelve problemas de los equipamientos, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas</p>

Fuente: Chiavenato, I. (2008, p. 206)

El segundo de estos subsistemas es la selección de personal, el cual tiene una gran importancia en el diseño de gestión humana ya que es el filtro para el ingreso de personal a la compañía, pues como lo menciona Corral (2007):

el propósito estratégico de la selección de personal radica en la necesidad de encontrar colaboradores que rindan de la mejor manera a lo largo del tiempo, identificar los conocimientos y habilidades requeridos más rápidamente y obtener el mejor talento humano para ponerlo al servicio del empleador. Además, el valor de la selección del personal es un factor de éxito en una organización, enfocando dicho grado en la mejora de resultados, menor tiempo de entrenamiento, mejor utilización del entrenamiento brindado por el jefe, menor rotación y más tiempo para dirigir, e indicando que esta gran responsabilidad recae no solo en el área de gestión humana, sino también en el gerente que contrata; promocionando un trabajo conjunto entre ambas partes que posibilite facilitar las tareas de toma de decisiones al personal de talento humano, dado que la importancia estratégica que este proceso no se debe colocar solo en manos en un área determinada (pp. 3-4).

El tercer subsistema habla de un modelo de compensación, el cual debe ser un punto de motivación para los empleados y que permita mejorar el rendimiento de la empresa. Un gran ejemplo de esto es el proyecto de intervención *Diseño del programa y plan de bienestar laboral en la empresa Gamaquim*, desarrollado por Erica Molano y Yessica Ruiz, el cual identifica un plan claro de implementación de bienestar e incentivos, partiendo de que este es uno de los principales influenciadores en el desempeño de los empleados; esta investigación toma como referencia el entorno, el manejo del área de bienestar por parte de otras empresas, las necesidades de la gerencia y el cómo se están alineando los trabajadores a estas necesidades y las experiencias

vividas por la gente al interior de la empresa, este proyecto arrojó un programa de bienestar que permitió a los empleados entrar más en sintonía con la empresa mediante la creación de espacios para la apropiación y conocimiento de la empresa, esto, aunque de manera insipiente, arrojó resultados que muestran que el compromiso y la responsabilidad del trabajador van alineados al bienestar y crecimiento del mismo.

El cuarto subsistema es el diseño de un proceso de evaluación de personal. Chiavenato (2008) describe este proceso como:

una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (p. 245).

Este es demasiado importante porque permite a la empresa tener un medidor del desempeño de las personas vinculadas. Torres-Flórez (2018) habla de la necesidad de una medición del desempeño con el fin de tomar decisiones que se enfoquen siempre en la mejora de todos los actores de la organización, basados en una investigación ya sea cuantitativa o cualitativa que permita identificar las fortalezas y las debilidades de las personas con el fin de crear un modelo de mejora continua (pp. 4-5).

6.2 Marco conceptual

Los siguientes son conceptos fundamentales para comprender las temáticas abordadas durante el presente trabajo de investigación:

- Bienestar social: Según el portal Significados (2017), “como bienestar social denominamos el conjunto de factores que se conjugan para que los integrantes de una sociedad puedan satisfacer sus necesidades fundamentales y, en consecuencia, tener óptimos niveles de calidad de vida” (p. 1).
- Contratación de personal: Para el sitio web Bizneo (s.f.),

la contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios” (p. 1).
- Diseño de cargos: Chiavenato (2009) lo define como el

proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización (p. 205).
- Evaluación de desempeño: Matos (2013) menciona que:

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (p. 1).
- Gestión humana: Según Bello *et al.*,

se define la Gestión Humana, como gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento, del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección (p. 1).

6.3 Marco legal

A continuación se detallarán las leyes o códigos que sirven de sustento al presente texto y a la práctica investigativa:

- Código Sustantivo del Trabajo: Decretos 2663 y 3743 de 1961 (adoptados por la Ley 141 de 1961):
 - ARTÍCULO 11. DERECHO AL TRABAJO. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.
 - ARTICULO 14. CARÁCTER DE ORDEN PUBLICO. IRRENUNCIABILIDAD. Las disposiciones legales que regulan el trabajo humano son de orden público y, por consiguiente, los derechos y prerrogativas que ellas conceden son irrenunciables, salvo los casos expresamente exceptuados por la ley.
 - ARTÍCULO 22. DEFINICIÓN:
 1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o

subordinación de la segunda y mediante remuneración.as que ellas conceden son irrenunciables, salvo los casos expresamente exceptuados por la ley.

- ARTÍCULO 23. ELEMENTOS ESENCIALES. <Artículo subrogado por el artículo 1o. de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:>
 1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:
 - a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
 - b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y
 - c. Un salario como retribución del servicio.
 2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.
- ARTÍCULO 27. REMUNERACIÓN DEL TRABAJO. Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.
- ARTÍCULO 29. CAPACIDAD. Tienen capacidad para celebrar el contrato individual de trabajo, todas las personas que hayan cumplido dieciocho (18) años de edad.
- Decreto 1083 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

7 Diagnóstico empresarial

7.1 Entrevista

La siguiente entrevista es de carácter académico y busca conocer la posición del representante de la empresa sobre algunos temas relacionados con el diseño del sistema de gestión humana y el impacto que puede tener al interior de la compañía.

Se entenderá que la letra E corresponderá al entrevistador y autor del presente texto, Germán Villa, y la letra R al representante de la empresa Agro Negocios Mundo Granja S.A.S., quien cumplió el rol de entrevistado.

Entrevistador: ¿Cuáles cree usted que son los valores que predominan en la organización?

Representante: Los valores predominantes son la honestidad, la pasión y el compromiso.

E: ¿Cómo es el clima laboral dentro de la empresa?

R: El clima laboral al interior de Mundo Granja es muy bueno.

E: Dentro de los objetivos estratégicos de la empresa, ¿qué papel desempeñan sus colaboradores en la consecución de los mismos?

R: todos desempeñan un papel primordial en la consecución de los objetivos; desde el conductor hasta quien toma las decisiones.

E: ¿Cuál es la concepción que usted tiene de la gestión humana?

R: Es gestionar el talento humano de cada cargo en la empresa y saber darle a cada persona el estímulo para que rinda de la mejor manera.

E: ¿Cree usted que es importante el diseño de sistema de gestión humana al interior de la empresa?

R: Es lo más importante de todo, por encima de las diferentes áreas es primordial contar con un buen recurso humano.

E: ¿Cuáles cree que son las falencias de la empresa a la hora de contratar personal?

R: La principal falencia es no tener una trazabilidad de la funcionalidad y la falta de estandarización en el proceso de entrevistas y contratación.

E: ¿Cómo hace la empresa el proceso de selección?

R: Es un proceso sencillo, primero se identifica el aspecto humano, que sea una persona que tenga aspiraciones, pasión, donde se busca primero identificar su estabilidad emocional y luego se hacen una serie de preguntas enfocadas al cargo.

E: ¿Considera usted importante tener un modelo descrito para cada cargo de la empresa que ayude a la hora de buscar un colaborador para dichas funciones?

R: Sí, es de vital importancia, ya que si no se tiene esto no se puede ser eficiente en los demás procesos. Es prioritario.

E: ¿Usted es partidario de hacer convocatorias externas en medios de comunicación o prefiere hacerla con base en referidos?

R: Siempre se busca una proyección interna, en la cual se busca personas de confianza con el grupo, pero también es importante dar la oportunidad a quienes tengan el perfil de competir por un cargo.

E: ¿Considera usted que las entrevistas y pruebas que hacen las empresas a la hora de contratar a sus colaboradores son necesarias?

R: Son un conjunto de herramientas necesarias pero que no necesariamente deban ser los filtros para una selección.

E: ¿Qué tan importante es para usted el proceso de inducción de un nuevo colaborador a la hora de alinearse con los objetivos organizacionales?

R: Es el proceso más importante, es un proceso en el cual la persona se debe adaptar al cargo y se le debe dar el tiempo necesario para que dicha persona se alinee con los objetivos de la organización.

E: ¿Qué compensaciones maneja la empresa para sus colaboradores?

R: El bienestar debe partir de la valoración hacia el conocimiento de los colaboradores, también hay unos incentivos en bonificaciones, apoyo a la educación, capacitaciones enfocadas siempre a un sentido de pertenencia hacia la organización.

E: ¿Cómo cree usted que impacta las compensaciones no salariales en el desempeño de los colaboradores?

R: Estas compensaciones impactan muy bien, ya que hace sentir al colaborador que tiene un crecimiento junto con la compañía y que eso le ayudará a largo plazo en un desarrollo personal.

E: ¿Cuáles cree usted que deben de ser las principales fuentes de motivación hacia un colaborador que propicien su mejor rendimiento?

R: El brindarle confianza, hacer que el colaborador se sienta útil y que exista siempre una mejora continua que haga sentir contentas a las personas.

E: ¿Realiza usted evaluaciones de desempeño a sus colaboradores?

R: Sí, se hace internamente y de manera constante; se trata de hacer mensualmente.

E: ¿Cree usted conveniente para una empresa un modelo de gestión del desempeño?

R: Sí, es muy importante; con un modelo de autoevaluación de manera muy humana en el cual el colaborador más que sentirse en un examen tenga la autocrítica para identificar sus falencias y brindar oportunidades de mejora.

E: ¿Cuáles deben ser los factores que deben primar para una buena gestión del desempeño?

R: Estos factores varían de acuerdo al cargo que se desempeñe, esto permitirá hacer evaluaciones de las mismas e identificar las falencias que no permiten el cumplimiento de lo propuesto.

7.2 Encuesta

Esta encuesta es de carácter netamente académico, se hace de manera anónima y busca conocer la opinión que tienen los colaboradores acerca de diferentes aspectos de la compañía; esto con el fin de diseñar un sistema de gestión humana que se adapte a las necesidades de la organización y sea inclusivo con los trabajadores de la empresa.

Se presentarán las preguntas realizadas a trabajadores de Agro Negocios Mundo Granja, cuyo análisis y resultados serán abordados en el siguiente apartado:

1. En una escala de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es alto, ¿cuál es el nivel de conocimiento que usted tiene de los objetivos organizacionales de la empresa?
2. En una escala de 1 a 5, donde 1 es poco y 5 es mucho, ¿qué tanto conoce usted del sistema de gestión humana?
3. ¿Por qué medio se enteró que existía una vacante en la empresa?
 - a. Internet.
 - b. Periódico.
 - c. Comentarios de un amigo o conocido.
 - d. Otro, ¿cuál?
4. ¿Cómo fue el proceso de selección con el cual usted quedó vinculado a la empresa?
 - a. Entrevista.
 - b. Una prueba de habilidad.
 - c. Una charla con el representante.
 - d. Un examen médico y psicológico.
5. ¿Crees usted que la entrevista que presentó al ingresar a la empresa fue?
 - a. Una medida de sus capacidades.
 - b. Un diagnóstico de su conocimiento de la compañía.
 - c. Una charla más que una entrevista
 - d. No hubo entrevista.
6. ¿Considera usted que el contrato firmado con la empresa fue?
 - a. Claro y explícito.
 - b. Algo confuso en muchos términos.
 - c. No entendió nada.
 - d. No firmó contrato.

7. ¿Cómo fue el proceso de inducción cuando usted entró a la empresa?
 - a. Le entregaron el cargo inmediatamente entró.
 - b. Le asignaron una compañera que le mostrara la planta física de la empresa.
 - c. Le hicieron un proceso en el cual le mostraron la empresa, sus objetivos, cultura organizacional y modelo de trabajo.
8. ¿Cómo considera que fue su proceso de inducción en la empresa?
 - a. Excelente.
 - b. Bueno.
 - c. Regular.
 - d. Malo.
 - e. No hubo proceso de inducción.
9. ¿Cómo le dieron a conocer las funciones que desempeña en la empresa?
 - a. Mediante un manual de funciones.
 - b. Mediante la explicación de una compañera/o.
 - c. Mediante la observación a otra persona.
 - d. Se le fueron asignando conforme pasaba el tiempo.
10. ¿Qué clase de compensaciones le brinda la empresa?
 - a. Monetaria.
 - b. En tiempo.
 - c. Apoyo para educación.
 - d. Subsidios familiares.
 - e. Otro, ¿cuál?
 - f. No dan compensaciones.
11. ¿Cómo le hacen la evaluación de desempeño en la empresa?

- a. De manera textual, mediante un derrotero de calificación.
- b. Oral, en modo conversación.
- c. No hacen evaluación de desempeño.

7.3 Resultados de la encuesta

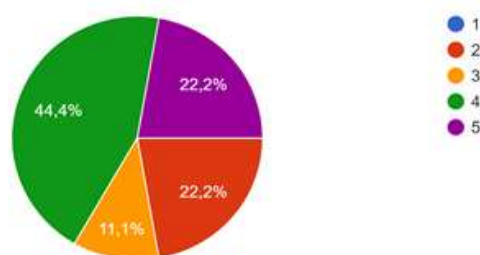
Esta encuesta se aplicó a 12 empleados de Agro Negocios Mundo Granja S.A.S con la finalidad de conocer el proceso por el cual han pasado todos los empleados de agro negocios Mundo Granja cuando ingresaron a la compañía, el proceso de inducción que tuvieron al ingresar, las compensaciones a las que tienen acceso, el modelo de evaluación que reciben y la identidad que tienen con la empresa.

A continuación, se hace la presentación de los resultados de cada una de las preguntas con su respectivo análisis en términos porcentuales.

Ilustración 4

Conocimiento de los objetivos organizacionales

1. en una escala de 1 a 5 donde 1 es bajo y 5 es alto, cual es el nivel de conocimiento que usted tiene de los objetivos organizacionales de la empresa.



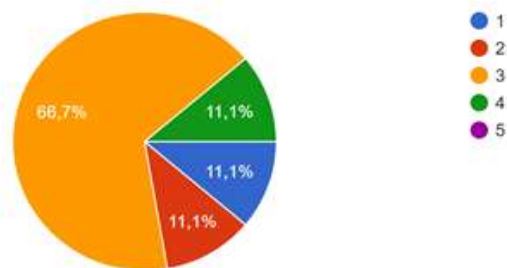
Fuente: ilustración propia.

El 44.4% de los encuestados tienen un nivel medio alto de conocimiento de los objetivos organizacionales, mientras que un 22.2% no tiene casi conocimiento de los mismos.

Ilustración 5

Conocimiento de la gestión humana

2. en una escala de 1 a 5 donde 1 es poco y 5 es mucho, ¿Qué tanto conoce usted del sistema de gestión humana?



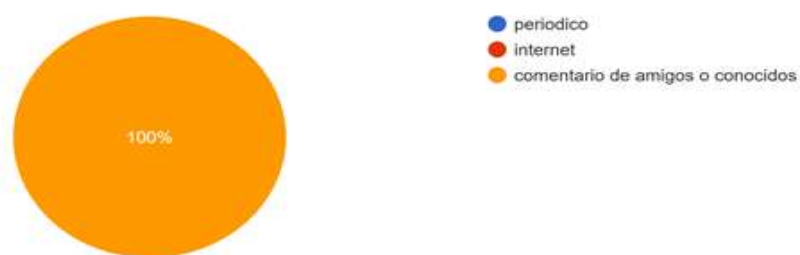
Fuente: ilustración propia.

Según la ilustración anterior, el 66.7% tienen un conocimiento medio del sistema de gestión humana, mientras el 22.2% no sabe de qué trata dicho sistema.

Ilustración 6

Medio de publicación de convocatoria

3. ¿Por qué medio se enteró que existía una vacante en la empresa?



Fuente: ilustración propia.

Según la gráfica anterior, el 100% de los encuestados se enteraron de la vacante por medio de amigos y conocidos.

Ilustración 7

Métodos usados para el proceso de selección

4. ¿Cómo fue el proceso de selección con el cual usted quedó vinculado a la empresa? selecciona una o más respuestas



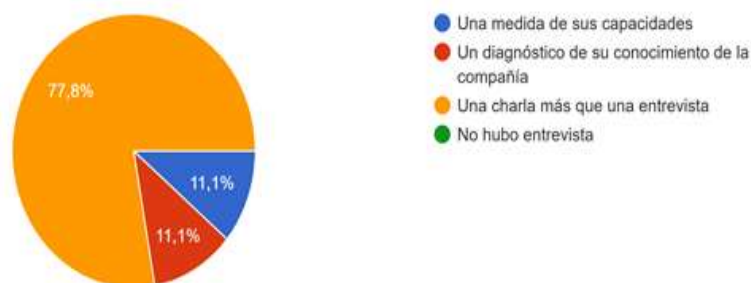
Fuente: ilustración propia.

La anterior ilustración muestra que para el 88.9% el proceso de selección fue mediante una entrevista, mientras que el 11.1% afirma que fue mediante una charla con el representante.

Ilustración 8

Medida de la entrevista

5. ¿Cree usted que la entrevista que presentó al ingresar a la empresa fue?



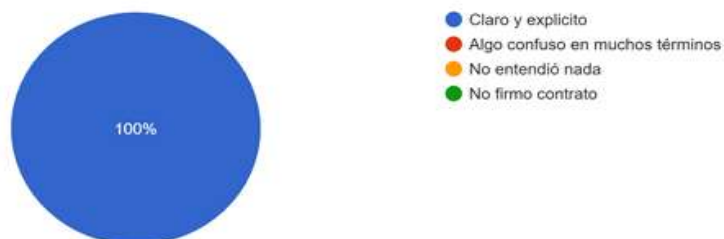
Fuente: ilustración propia.

En esta gráfica se observa que el 77.8% afirma que la entrevista que presentó fue más una charla, mientras que el 11.1% dice que fue una medida de sus capacidades y el otro 11.1% responde que fue un diagnóstico del conocimiento que tenía de la compañía.

Ilustración 9

Sobre el contrato de trabajo

6. ¿Considera usted que el contrato firmado con la empresa fue?



Fuente: ilustración propia.

En esta gráfica se puede observar que el 100% de los entrevistados afirma que el contrato fue claro y explícito.

Ilustración 10

Proceso de inducción

7. ¿Cómo fue el proceso de inducción cuando usted entro a la empresa?



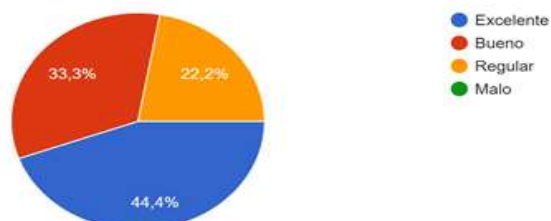
Fuente: ilustración propia.

Esta gráfica muestra que al 55.6% de los encuestados les hicieron un proceso de inducción en el cual les mostraron la empresa, sus objetivos, su cultura y modelo de trabajo; mientras que a un 22.2% le entregaron el cargo inmediatamente y al 22.2% restante les pusieron una compañera que les mostró la planta física de la empresa.

Ilustración 11

Calidad del proceso de inducción

8. ¿Cómo considera que fue su proceso de inducción en la empresa?



Fuente: ilustración propia.

En la gráfica anterior se puede observar que el 44.4% dijo que su proceso de inducción fue excelente, mientras el 33.3% dice que fue un proceso bueno y el 22.2% afirma que fue un proceso regular.

Ilustración 12

Entrega de las funciones en la empresa

9. ¿Cómo le dieron a conocer las funciones que desempeña en la empresa?



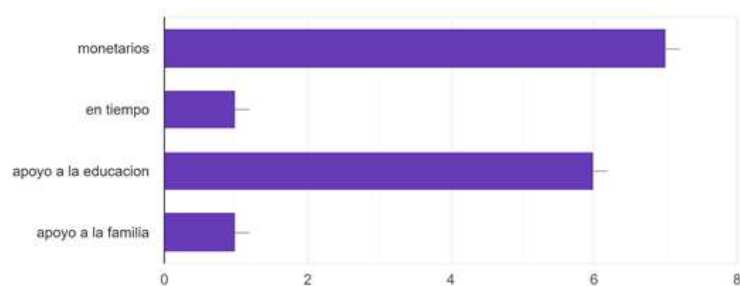
Fuente: ilustración propia.

En la gráfica anterior el 44.4% afirma que recibió la indicación de parte de un compañero(a), el 33.3% dice que las funciones se le fueron asignado conforme pasaba el tiempo.

Ilustración 13

Incentivos de la organización

10. ¿Qué clase de incentivos le da la empresa para motivar su trabajo? escoja una o varias opciones



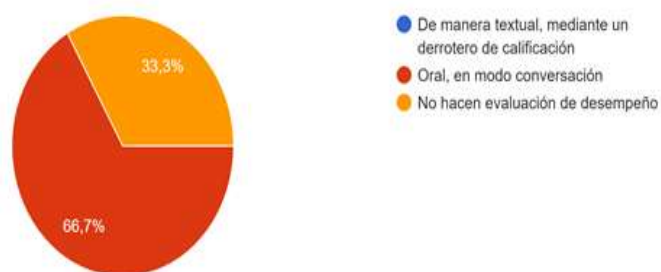
Fuente: ilustración propia.

En la gráfica anterior se puede observar que el 57.7% recibe incentivos monetarios, mientras el 26.4% recibe apoyo a la educación.

Ilustración 14

Evaluación de desempeño

11. ¿Cómo hacen la evaluación de desempeño en la empresa?



Fuente: ilustración propia.

En la gráfica anterior se observa que el 66.7% afirma que la evaluación de desempeño se hace de forma oral, mientras el 33.3% dice que no se hace evaluación de desempeño.

Revisando los resultados globales de las encuestas a los empleados, la entrevista al gerente y un constante monitoreo del área de acción se pueden presentar las siguientes conclusiones:

- Tanto para el gerente, como para los empleados es imperativo estar siempre alineados a los objetivos organizacionales y conocerlos a fondo ya que de estos depende el buen desarrollo de la empresa.
- el sistema de gestión humana se muestra como algo muy importante para la empresa, pero con el cual aún hay muchas dudas sobre su propósito real y cuál es el papel que desarrollaría al interior de esta.
- La descripción de puestos y cargos es demasiado empírica, se hace en base a necesidades inmediatas y no se cuenta con un diseño estructurado que permita abordar mejor la necesidad que tiene la compañía.
- El proceso de contratación se hace de manera más subjetiva, desde la misma convocatoria de personal que se hace más por referidos, pasando por las entrevistas que son más una conversación informal que un proceso estandarizado y terminando en el proceso de inducción que no cuenta con unos parámetros a seguir.
- La entrega de funciones al personal nuevo, aunque se hace, es muy ambigua y no cuenta con la claridad necesaria para que los colaboradores se orienten en sus labores de la mejor manera.
- El sistema de incentivos tiene unas bases con las cuales se busca que el empleado se sienta identificado con la empresa, pero falta un diseño que de claridad sobre los incentivos y como acceder a ellos.
- El sistema de gestión de desempeño no es claro, no se cuenta con argumentos claros que identifiquen cuales son los puntos a evaluar por la compañía y cuál es la periodicidad con

la que se hace dicha evaluación, se reconoce la necesidad de un modelo que genere no solo autocrítica interna, sino que propicie una mejora continua en los colaboradores.

7.4 Matriz DOFA

Esta matriz se diseñó con el fin de identificar cuáles son las fortalezas de la empresa, sus debilidades, reconocer cuales son oportunidades que presenta el entorno para lograr desarrollar de la mejor manera el diseño de gestión humana de la empresa Agro Negocios Mundo Granja S.A.S e identificar las amenazas con el fin de buscar las estrategias para contrarrestarlas.

Tabla 1

Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa tiene un marco de legalidad para la contratación de sus empleados. 2. Sus empleados se sienten identificados con los objetivos de la compañía y los tienen como objetivos propios. 3. Tiene un modelo de acompañamiento que hace sentir a los empleados con confianza de desarrollar al máximo el potencial de sus habilidades. 4. La empresa brinda bonificaciones periódicas a los empleados si se cumple con el crecimiento pactado. 5. El gerente identifica las falencias inmediatas y toma los correctivos necesarios para corregirlas. 6. Está basada en un modelo humanista en el cual los colaboradores son la razón de ser de la compañía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no cuenta con un sistema de gestión humana que brinde los parámetros para el aprovisionamiento del material más importante para una compañía que es el recurso humano. 2. No se tiene un subsistema de diseño de cargos estandarizado y definido que sirva como guía para buscar a los mejores profesionales para cada área de la empresa. 3. El subsistema de contratación se maneja de manera empírica y no cuenta con parámetros estipulados que guíen a la persona encargada del reclutamiento de personal basándose en pruebas, entrevistas y técnicas de selección. 4. El subsistema de incentivos no tiene una estructura definida desde los objetivos organizacionales que muestre a los empleados cómo acceder a estos. 5. No cuenta con un subsistema de gestión de desempeño que logre re direccionar a los empleados a los objetivos de la compañía.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las empresas con las que se tiene convenio para implementar muchos de los puntos que ellos tuvieron en cuenta en el diseño del área de gestión humana. 2. Usar planes de mercadeo de los proveedores para diseñar un plan de incentivos claro para los colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fuga de capital intelectual a las empresas competidoras por falta de un subsistema de contratación que identifique claramente las necesidades de la organización. 2. Escases de personal idóneo para la empresa debido a la falta de claridad en el diseño de perfiles.

3. Las redes sociales como canales de promoción y publicación de ofertas laborales de la empresa.	3. Fuga de clientes hacia empresas competidoras por una atención inadecuada producto de un mal proceso de inducción.
4. Los clientes y sus opiniones como base para el diseño del subsistema de gestión de desempeño.	

7.5 Estrategias

Tabla 2

Estrategias Matriz DOFA

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1. F2. O1: crear el diseño de gestión humana, tomando puntos del diseño de las empresas aliadas y alineándolo a los objetivos organizacionales de la compañía.</p> <p>2. F1. O4: crear el subsistema de gestión del desempeño basado en las obligaciones asumidas en el contrato laboral y tomando referencia de la opinión de los clientes.</p> <p>3. F6. O3: diseñar campaña para la selección de personal usando las redes sociales siempre mostrando el modelo de empresa y su enfoque.</p> <p>4. F4. O2: diseñar un plan de incentivos, contando con el apoyo de los proveedores, pactando metas de crecimiento tanto de la empresa como del proveedor.</p> <p>5. F3. O4: Diseñar el proceso de inducción, basado en experiencias de los clientes y en opiniones de los colaboradores antiguos.</p>	<p>1. D2. O4: crear el subsistema de diseño de cargos basados en las opiniones de los clientes en cuanto a las necesidades de la empresa.</p> <p>2. D1. O1 tomar el sistema de gestión humana de las empresas aliadas y usarlo como guía del diseño de dicho sistema en la empresa.</p> <p>3. D4. O2 hacer un convenio con varios proveedores en el cual se plantee un cumplimiento de metas lo que permitirá establecer parámetros claros en el plan de incentivos de la empresa.</p> <p>4. D3. O3 diseñar y estandarizar el proceso de selección con base en las necesidades globales y en los mecanismos de comunicación actuales.</p>
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. F5. A1 diseñar convocatorias en las cuales se identifiquen las diferentes bonificaciones de la empresa con el fin de atraer siempre el mejor capital intelectual a la compañía.</p> <p>2. F1. A2 especificar el marco legal en el diseño de la convocatoria con el fin de generar confianza y credibilidad en la empresa.</p> <p>3. F3. A3 implementar un modelo de inducción en el cual el empleado genere confianza y credibilidad al cliente creando fidelización en el mismo.</p>	<p>1. D2. A1 crear el diseño de cargos donde se especifiquen las funciones de cada perfil y se pueda contratar a el mejor capital intelectual del mercado.</p> <p>2. D5. A3 diseñar el subsistema de gestión del desempeño basado en las necesidades y sugerencias de los clientes.</p>

8 Plan de acción

8.1 Diseño de perfiles de cargos

8.1.1 *Formato de diseño de cargos*

Ver Anexos A, B, C, D, E, F, G, H, I y J.

8.1.2 *Competencias genéricas*

Ver Anexo K.

8.1.3 *Competencias específicas*

Ver Anexo L.

8.2 Diseño del proceso de selección de personal

8.2.1 *Flujograma del proceso de selección*

Ver Anexos M y N.

8.2.2 *Propuesta de requisición de personal*

Ver Anexo O.

8.2.3 *Formato de entrevista técnica*

Ver Anexo P.

8.2.4 *Formato de contrato laboral*

Ver Anexo Q.

8.2.5 *Formato de inducción*

Ver Anexo R.

8.2.6 *Política de capacitación*

Ver Anexo S.

8.3 Diseño del subsistema de compensaciones e incentivos

8.3.1 *Política de compensaciones*

Ver Anexo T.

8.4 Diseño del subsistema de gestión del desempeño

8.4.1 *Flujograma del subsistema de gestión de desempeño y manual de procedimientos*

Ver Anexos U y V.

8.4.2 *Método de evaluación de desempeño*

Ver Anexo W.

9 Conclusiones

El desarrollo del diseño del sistema de gestión humana para la empresa Agro Negocios Mundo Granja S.A.S permite concluir que:

La empresa basa sus actividades de gestión humana en recomendaciones y oportunidades en el entorno, lo cual, carece de una estructura que permita hacer un control exhaustivo al proceso de ingreso y desempeño de los empleados que laboran o laboraran para la compañía.

La creación del subsistema de diseño de perfiles de cargos posibilitara a los líderes de la misma tener elementos teóricos y conceptuales claros a la hora de buscar en el mercado laboral el personal idóneo para el crecimiento de la empresa partiendo de un análisis de la estructura de la compañía, sus valores y objetivos estratégicos.

El diseño del subsistema de formación y selección que se desarrolló durante el presente trabajo cuenta con los elementos necesarios para lograr una mejor efectividad a la hora de hacer un proceso de selección de personal a través de la implementación de las herramientas descritas en el flujograma del proceso de selección.

Al diseñar unas políticas claras tanto de capacitación como de compensaciones se está apuntando a la fidelización de los empleados, ayudando con esto a reducir los índices de ausentismo, problemas de clima laboral y rotación de personal.

Para la empresa el subsistema de desempeño es un instrumento que permite identificar logros tanto individuales como organizacionales mediante la gestión del colaborador y su equipo de trabajo, así como identificar áreas potenciales para lograr las metas del proceso.

La aplicación del sistema de gestión humana debe ser uno de los elementos bases del crecimiento de la organización y debe garantizarle a la misma la consecución de resultados a través del aporte del mejor capital humano disponible en el mercado.

10 Recomendaciones

El sistema de gestión humana desarrollado para la empresa Agro Negocios Mundo Granja S.A.S es un sistema que va a mejorar la efectividad en la consecución, fidelización y evaluación de los empleados y va a permitir a la empresa competir en el mercado partiendo de escogencia del mejor capital humano del mismo; para esto es indispensable que realicen algunos puntos importantes.

Es importante que la empresa evalúe continuamente su plataforma estratégica, con el fin de acomodarse al comportamiento del entorno y generar metodologías con las cuales se orienten todos los integrantes hacia la consecución de los objetivos propuestos por la misma.

La empresa debe empezar a implementar desde ahora todos los procesos indicados en cada uno de los subsistemas, ya que al institucionalizarlos podrá contar con unos elementos técnicos definidos para hacer una trazabilidad al ingreso y desempeño de todos los integrantes.

Se debe desarrollar en su totalidad el subsistema de gestión de desempeño ya que esto permitirá identificar todas las falencias que pueda presentar la empresa en su recurso humano y desarrollar mecanismos de solución para reducirlas a su mínima expresión.

Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Ediciones Granica S. A.
- Agro Negocios Mundo Granja. (2016). *Estatutos de conformación* (Volumen 1). Agro Negocios Mundo Granja S.A.S.
- Bello, A., Briceño, Y., Díaz, I. López, M. y Ocanto, F. (2011, 16 de enero). Definición de Gestión Humana. *Gestión del Talento Humano*. <https://n9.cl/p7yid>
- Bizneo. (s.f.). *Contratación de personal, consejos para un proceso exitoso*. Consultado el 15 de septiembre de 2020. <https://n9.cl/4hzwn>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. *Escuela de Negocios*, 3, 1-56
- Matos, F. (2013). *Evaluación del desempeño laboral*. Consultado el 15 de septiembre de 2020. <https://n9.cl/e283i>
- Ministerio del trabajo. (1951, 7 de junio). *Código Sustantivo del Trabajo*. Diario Oficial 27622. <https://n9.cl/ueta>
- Molano, E. y Ruiz, Y. (2018). *Diseño del programa y plan de bienestar laboral en la empresa Gamaquim*. [tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/10038>
- Presidencia de la República. (2015, 26 de mayo). Decreto 1083. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. <https://n9.cl/71bvww>

Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(7), 137-159

Significados. (2017). *Significado de Bienestar social*. Consultado el 15 de septiembre de 2020.
<https://www.significados.com/bienestar-social/>

Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones.
Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 5(1), 4-5

Luz
Polvo
Suciedad
Condiciones tóxicas
Vibraciones
Explosivos
Ruidos
Alturas
Trabajo bajo presión
Riesgo público
Posturas inadecuadas

Requisitos intelectuales

Educación

Formación

Experiencia

Habilidades

Responsabilidades

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Económico					
Equipos					
Base de datos					
Datos confidenciales					
Documentos					
Seguridad de los demás					
Cafetería					

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5

Anexo B*Formato de diseño de cargo de Administrador punto de venta*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Administrador punto de venta		
Área a la que pertenece	Operativo		
Cargo del jefe inmediato	Coordinador almacenes		
Cargos que debe supervisar	Auxiliar punto de venta		
Jornada laboral (horario)	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 7:30 a.m. a 12:30 p.m.		
Objetivo del cargo: liderar el proceso de atención y respaldo a los clientes dando opciones de productos y coordinando métodos de fidelización			
Funciones	Metodología	Frecuencia	Recursos
Liderar y desarrollar el proceso de facturación, basado en los parámetros establecidos por la empresa y cumpliendo con las obligaciones estipuladas por la ley		Diaria	Sistema Saint Center, correos electrónicos
Ingresar las facturas de los proveedores al sistema, teniendo siempre presente todas las condiciones de los mismos y registrándolas a la hora del ingreso		Diaria	Sistema, computador y elementos dispuestos para esta labor
Revisar estados de cartera de los clientes cuando estos hagan la solicitud de pedidos y reportarlos al área encargada, con el objetivo de reducir los tiempos de cartera que están por fuera de los acuerdos antes pactados y mejorar el flujo de caja de la empresa		Diaria	Sistema, computador, teléfono
Apoyar en el proceso de mantenimiento, dotación y exhibición en el punto de venta, siempre basados en las políticas de la empresa y las necesidades de la misma		Según la necesidad	Computador, archivadores
Mantener al día y correctamente organizado el inventario, hacerlo según las fechas estipuladas por la		Mensual	Inventarios electrónicos, correo

empresa y enviar los reportes de las inconsistencias según lo planeado						y sistema Saint Center
Niveles de responsabilidad	Finalidad					
	<i>Planea</i>	<i>Ejecuta</i>	<i>Informa</i>	<i>Atiende</i>	<i>No aplica</i>	
Frente a sus superiores		X	X			
Frente a sus compañeros de área		X				
Frente a clientes externos				X		
Frente a proveedores			X			
ANÁLISIS DEL CARGO						
Condiciones físicas						
Sexo: masculino o femenino	Edad: entre 22 y 40 años					
Observaciones: disposición al cambio según directrices dictadas por la empresa						
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>	
Altura				X		
Peso				X		
Agudeza visual	X					
Agudeza auditiva		X				
Agilidad manual		X				
Hablar		X				
Fuerza física				X		
Resistencia física			X			
Andar o caminar		X				
Correr				X		
Estar de pie			X			
Levantar objetos				X		
Transportar				X		
Condiciones del puesto de trabajo						
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>	
Calor			X			
Humedad			X			
Luz	X					
Polvo	X					
Suciedad			X			
Condiciones tóxicas			X			
Vibraciones			X			
Explosivos				X		
Ruidos		X				
Alturas				X		
Trabajo bajo presión	X					
Riesgo público		X				
Posturas inadecuadas		X				
Requisitos intelectuales						
Educación	Técnico, tecnólogo en administración agropecuaria, técnico en manejo pecuario o áreas afines					

Formación	Conocimiento de facturación, manejo de Excel y programas administrativos, reconocimiento de principios y marcas de productos agrícolas					
Experiencia	1 año					
Habilidades	N/A					
Responsabilidades						
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>	
Económico	X					
Equipos		X				
Base de datos	X					
Datos confidenciales	X					
Documentos	X					
Seguridad de los demás			X			
Cafetería				X		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Liderazgo	Guiar el grupo de trabajo a la consecución de objetivos, siendo el ejemplo de ellos y dándoles la posibilidad de que puedan opinar y decidir situaciones importantes de la compañía				X	
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para la consecución de un mismo objetivo bajo los lineamientos organizacionales					X
Compromiso	Hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y enfocados en la consecución de los objetivos propuestos					X
Respeto	Tener siempre presente el trato digno y humano con las personas, tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo					X
Cooperación	Brindarle ayuda al compañero que lo necesita, siempre teniendo en cuenta sus propias capacidades y el aporte que puede darle al que lo necesita				X	
COMPETENCIAS FUNCIONALES						
Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Orientación al cliente	Tener al cliente como pilar de la empresa, brindarle las soluciones, la atención que él requiere					X

	logrando así su fidelidad y el impulso de la marca	
Creatividad	Brindar opciones de desarrollar una tarea o función, siempre basados en las políticas empresariales y en las posibilidades que brinda el mercado	X
Planificación	Tener un orden para desarrollar las actividades según su grado de necesidad y sin dejar alguna inconclusa, elaborar un cronograma que permita desarrollar las tareas propuestas de manera óptima y segura	X
Resolución de problemas	Capacidad de afrontar y resolver lo que no está dentro de lo cotidiano y que puede generar o restar un valor importante a la compañía	X

Anexo C

Formato de diseño de cargo de Auxiliar de cargue

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo	Auxiliar de cargue				
Área a la que pertenece	Operativo				
Cargo del jefe inmediato	Coordinador servicio logístico				
Cargos que debe supervisar	N/A				
Jornada laboral (horario)	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 7:30 a.m. a 12:30 p.m.				
Objetivo del cargo: contribuir con las entregas siempre teniendo en cuenta las directrices de la organización					
Funciones	Metodología		Frecuencia	Recursos	
Ayudar al cargue y descargue de los camiones tanto en los puntos de venta como en la entrega a los clientes			Diaria	Equipos de protección personal	
Niveles de responsabilidad			Finalidad		
	<i>Planea</i>	<i>Ejecuta</i>	<i>Informa</i>	<i>Atiende</i>	<i>No aplica</i>
Frente a sus superiores		X			
Frente a sus compañeros de área		X			
Frente a clientes externos				X	
Frente a proveedores					X
ANÁLISIS DEL CARGO					
Condiciones físicas					
Sexo: masculino	Edad: entre 22 y 40 años				
Observaciones: N/A					
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Altura		X			
Peso	X				
Agudeza visual	X				
Agudeza auditiva	X				
Agilidad manual	X				
Hablar			X		
Fuerza física	X				
Resistencia física	X				
Andar o caminar		X			
Correr			X		
Estar de pie		X			
Levantar objetos	X				
Transportar	X				
Condiciones del puesto de trabajo					

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Calor		X			
Humedad			X		
Luz		X			
Polvo	X				
Suciedad	X				
Condiciones tóxicas		X			
Vibraciones	X				
Explosivos				X	
Ruidos	X				
Alturas		X			
Trabajo bajo presión		X			
Riesgo público	X				
Posturas inadecuadas	X				

Requisitos intelectuales

Educación	Bachiller académico
Formación	N/A
Experiencia	N/A
Habilidades	N/A

Responsabilidades

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Económico			X		
Equipos		X			
Base de datos				X	
Datos confidenciales			X		
Documentos			X		
Seguridad de los demás			X		
Cafetería				X	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Cooperación	Brindarle ayuda al compañero que lo necesita, siempre teniendo en cuenta sus propias capacidades y el aporte que puede darle al que lo necesita					X
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para la consecución de un mismo objetivo bajo los lineamientos organizacionales					X
Respeto	Tener siempre presente el trato digno y humano con las personas, tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo					X
Compromiso	Hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y				X	

enfocados en la consecución de los
objetivos propuestos

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Conocimiento geográfico	Reconocimiento de rutas, vías y lugares que permitan llevar al cliente los productos, servicios y soluciones que está requiriendo				X	
Proactividad	Comportamiento visionario, anticipado y practico que conlleve a una toma de decisiones más acertada			X		
Puntualidad	Cumplimiento de los horarios laborales, siempre teniendo presente que quien llega puntual está generando una imagen de seguridad y una actitud positiva frente a las labores					X
Inteligencia emocional	Reconocer las emociones de las personas alrededor de la organización permite identificar tiempos y espacios para propuestas de cambios				X	

Anexo D

Formato de diseño de cargo de Auxiliar de punto de venta

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Auxiliar punto de venta		
Área a la que pertenece	Operativo		
Cargo del jefe inmediato	Coordinador almacenes		
Cargos que debe supervisar	N/A		
Jornada laboral (horario)	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 7:30 a.m. a 12:30 p.m.		
Objetivo del cargo: liderar el proceso logístico del punto de venta, basado en los estándares de calidad propuestos por la empresa y la satisfacción del cliente			
Funciones	Metodología	Frecuencia	Recursos
Planificar, controlar y hacer seguimiento a las entregas teniendo una sinergia con logística de transporte y siempre orientado a la satisfacción del cliente		Diaria	Teléfono móvil, redes interactivas, manejo de base de datos
Recibir, procesar y separar los pedidos de los clientes siempre teniendo presente sus necesidades y las disponibilidades del punto de venta		Diaria	Sistema, computador y elementos dispuestos para esta labor
Mantener los productos en su lugar, siempre priorizando la buena presentación y el orden de los mismos		Diaria	Estanterías, inventarios del almacén
Apoyar el proceso de inventario mensual, siempre estando dispuesto a las fechas estipuladas por la empresa		Según la necesidad	Computador, archivadores
Llevar un inventario diario de los concentrados y los fertilizantes, revisar las condiciones de estos y la presentación en el almacén Realizar sugerido de insumos, siempre teniendo presente las cantidades que se necesitan, la		Mensual	Inventarios electrónicos, correo y sistema Saint Center

rotación de estas y las fechas
estipuladas

Niveles de responsabilidad	Finalidad				
	<i>Planea</i>	<i>Ejecuta</i>	<i>Informa</i>	<i>Atiende</i>	<i>No aplica</i>
Frente a sus superiores		X	X		
Frente a sus compañeros de área		X	X		
Frente a clientes externos				X	
Frente a proveedores			X		

ANÁLISIS DEL CARGO

Condiciones físicas

Sexo: masculino o femenino **Edad:** entre 22 y 40 años

Observaciones

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Altura			X		
Peso			X		
Agudeza visual	X				
Agudeza auditiva		X			
Agilidad manual	X				
Hablar	X				
Fuerza física			X		
Resistencia física			X		
Andar o caminar		X			
Correr			X		
Estar de pie			X		
Levantar objetos			X		
Transportar			X		

Condiciones del puesto de trabajo

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Calor			X		
Humedad			X		
Luz		X			
Polvo		X			
Suciedad			X		
Condiciones tóxicas			X		
Vibraciones				X	
Explosivos				X	
Ruidos		X			
Alturas			X		
Trabajo bajo presión		X			
Riesgo público		X			
Posturas inadecuadas		X			

Requisitos intelectuales

Educación Técnico, tecnólogo en logística, administración agropecuaria y áreas afines

Formación Dominio de Excel, manejo de inventarios y logística de entregas

Experiencia 1 año

Habilidades		Integridad, responsabilidad, trabajo en equipo, capacidad resolutiva, compromiso/dedicación, apertura				
Responsabilidades						
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>	
Económico	X					
Equipos	X					
Base de datos		X				
Datos confidenciales		X				
Documentos		X				
Seguridad de los demás		X				
Cafetería				X		
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Cooperación	Brindarle ayuda al compañero que lo necesita, siempre teniendo en cuenta sus propias capacidades y el aporte que puede darle al que lo necesita					X
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para la consecución de un mismo objetivo bajo los lineamientos organizacionales					X
Compromiso	Hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y enfocados en la consecución de los objetivos propuestos				X	
Respeto	Tener siempre presente el trato digno y humano con las personas, tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo					X
COMPETENCIAS FUNCIONALES						
Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Orientación al cliente	Tener al cliente como pilar de la empresa, brindarle las soluciones, la atención que él requiere logrando así su fidelidad y el impulso de la marca					X
Adaptabilidad al cambio	Adaptarse a las diferentes situaciones del entorno, situaciones que muchas veces no están programadas pero que se deben cubrir en el menor tiempo posible				X	
Puntualidad	Cumplimiento de los horarios laborales, siempre teniendo presente que quien llega puntual está generando una imagen de seguridad					X

	y una actitud positiva frente a las labores	
Capacidad de aprendizaje	Posición abierta a nuevos conocimientos que brinda el entorno y que pueden ser aprovechadas tanto para un crecimiento personal como para el desarrollo de la organización	x

Anexo E

Formato de diseño de cargo de Conductor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo	Conductor				
Área a la que pertenece	Operativo				
Cargo del jefe inmediato	Coordinador servicio logístico				
Cargos que debe supervisar	N/A				
Jornada laboral (horario)	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 7:30 a.m. a 12:30 p.m.				
Objetivo del cargo: entregar la mercancía asignada por la empresa en los tiempos estipulados y con los estándares de calidad ya definidos					
Funciones	Metodología	Frecuencia	Recursos		
Conducir el camión asignado, siempre teniendo en cuenta las normas establecidas tanto por las entidades del estado como las que se tienen al interior de la compañía		Diaria	Camión		
Remisionar y hacer firmar la mercancía entregada		Diaria	Talonarios, remisiones		
Asear el vehículo completamente		Semanal	Implementos de aseo y limpieza		
Ayudar con el cargue y descargue del vehículo, tanto en los puntos de venta como en los sitios en los cuales se debe entregar la mercancía		Diaria	Equipos de seguridad		
Niveles de responsabilidad	Finalidad				
	Planea	Ejecuta	Informa	Atiende	No aplica
Frente a sus superiores		X	X		
Frente a sus compañeros de área		X			
Frente a clientes externos				X	
Frente a proveedores					X
ANÁLISIS DEL CARGO					
Condiciones físicas					
Sexo: masculino	Edad: entre 22 y 40 años				
Observaciones	Alto	Medio	Bajo	No aplica	Observaciones
Altura		X			
Peso	X				
Agudeza visual	X				

Agudeza auditiva	X				
Agilidad manual	X				
Hablar				X	
Fuerza física	X				
Resistencia física	X				
Andar o caminar		X			
Correr				X	
Estar de pie		X			
Levantar objetos	X				
Transportar	X				

Condiciones del puesto de trabajo

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Calor		X			
Humedad			X		
Luz		X			
Polvo	X				
Suciedad	X				
Condiciones tóxicas		X			
Vibraciones	X				
Explosivos				X	
Ruidos	X				
Alturas		X			
Trabajo bajo presión		X			
Riesgo público	X				
Posturas inadecuadas	X				

Requisitos intelectuales

Educación	Conductor con pase de cuarta categoría.				
Formación	Conocimiento de rutas rurales				
Experiencia	1 año				
Habilidades	N/A				

Responsabilidades

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Económico			X		
Equipos		X			
Base de datos				X	
Datos confidenciales			X		
Documentos			X		
Seguridad de los demás			X		
Cafetería				X	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Liderazgo	Guiar el grupo de trabajo a la consecución de objetivos, siendo el ejemplo de ellos y dándoles la posibilidad de que puedan opinar		X			

	y decidir situaciones importantes de la compañía					
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para la consecución de un mismo objetivo bajo los lineamientos organizacionales				X	
Compromiso	Hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y enfocados en la consecución de los objetivos propuestos					X
Respeto	Hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y enfocados en la consecución de los objetivos propuestos					X
Cooperación	Brindarle ayuda al compañero que lo necesita, siempre teniendo en cuenta sus propias capacidades y el aporte que puede darle al que lo necesita				X	

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Conocimiento geográfico	Reconocimiento de rutas, vías y lugares que permitan llevar al cliente los productos, servicios y soluciones que está requiriendo					X
Proactividad	Comportamiento visionario, anticipado y practico que conlleve a una toma de decisiones más acertada				X	
Puntualidad	Cumplimiento de los horarios laborales, siempre teniendo presente que quien llega puntual está generando una imagen de seguridad y una actitud positiva frente a las labores					X
Capacidad de aprendizaje	Posición abierta a nuevos conocimientos que brinda el entorno y que pueden ser aprovechadas tanto para un crecimiento personal como para el desarrollo de la organización			X		

Anexo F

Formato de diseño de cargo de Coordinador puntos de venta

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Coordinador almacenes		
Área a la que pertenece	Administrativo		
Cargo del jefe inmediato	Representante legal		
Cargos que debe supervisar	Administrador punto de venta		
Jornada laboral (horario)	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 7:30 a.m. a 12:30 p.m.		
Objetivo del cargo: liderar, promover y vigilar el normal cumplimiento de las metas propuestas por la organización; teniendo presente los objetivos estratégicos de la misma y la dotación de las materias necesarias para hacerlo			
Funciones	Metodología	Frecuencia	Recursos
Planificar y ejecutar la compra de los diferentes productos e insumos necesarios para el crecimiento de la empresa, siempre buscando la mejor calidad y los precios más competitivos del mercado		Quincenal, programada	Teléfono móvil, manejo de base de datos.
Llevar a cabo todo el proceso de cartera y recolección de esta, siempre basados en las condiciones pactadas entre la empresa, el cliente y velando por la salud financiera y el crecimiento de la compañía		Semanal, programada	Sistema, computador y elementos dispuestos para esta labor
Desempeñar una veeduría imparcial, objetiva y estricta de los inventarios de los puntos de venta, siempre basado en los reglamentos internos y políticas propuestas		Mensual, programada	N/A
Llevar un control exhaustivo de los gastos de la logística de transporte, siempre buscando la mayor rentabilidad y velando por el cuidado de los bienes de la compañía tanto materiales como humanos		Diaria, con informes semanales	N/A

Investigar nuevas tendencias de mercado, posibilidades de ampliación de portafolio entre otras más posibilidades de mejora que permita a la empresa estar a la vanguardia en todas las tendencias del mercado	Diaria	N/A
Evaluar el desempeño de los colaboradores de los puntos de venta con el fin de hacer un proceso de mejora continua y reducir a la mínima expresión lo errores	Mensual	N/A
Realizar y entregar informes diseñados dentro por empresa en los tiempos y cronogramas que la misma lo solicite	Semanal, quincenal; según programación	N/A
Guiar, mediar y evaluar el clima organizacional partiendo de los preceptos de la empresa y orientando dicho clima a la construcción de una cultura organizacional que perdure a lo largo del tiempo	Según la necesidad y hacer análisis mensuales	N/A
Ejecutar, revisar y controlar el pago a personal externo de la empresa siempre teniendo como máxima prioridad no solo el bienestar de esta sino también de sus colaboradores y personal interno.	Quincenal, programada	N/A

Niveles de responsabilidad	Finalidad				
	Planea	Ejecuta	Informa	Atiende	No aplica
Frente a sus superiores	X	X	X		
Frente a sus compañeros de área	X	X			
Frente a clientes externos				X	
Frente a proveedores				X	

ANÁLISIS DEL CARGO

Condiciones físicas

Sexo: masculino o femenino

Edad: entre 22 y 40 años

Observaciones

	Alto	Medio	Bajo	No aplica	Observaciones
Altura			X		
Peso			X		
Agudeza visual	X				
Agudeza auditiva	X				

Agilidad manual	X				
Hablar	X				
Fuerza física			X		
Resistencia física			X		
Andar o caminar		X			
Correr			X		
Estar de pie			X		
Levantar objetos			X		
Transportar			X		

Condiciones del puesto de trabajo

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Calor			X		
Humedad			X		
Luz		X			
Polvo		X			
Suciedad			X		
Condiciones tóxicas			X		
Vibraciones				X	
Explosivos				X	
Ruidos		X			
Alturas			X		
Trabajo bajo presión	X				
Riesgo público	X				
Posturas inadecuadas		X			

Requisitos intelectuales

Educación	Tecnólogo o profesional en administración de empresas, administración de empresas agropecuarias, gestión humana, logística y áreas afines				
Formación	Dominio de Excel básico, manejo de personal				
Experiencia	1 año				
Habilidades	Integridad, responsabilidad, trabajo en equipo, capacidad resolutoria, compromiso/dedicación, apertura				

Responsabilidades

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Económico	X				
Equipos	X				
Base de datos	X				
Datos confidenciales	X				
Documentos	X				
Seguridad de los demás		X			
Cafetería				X	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Liderazgo	Guiar el grupo de trabajo a la consecución de objetivos, siendo el ejemplo de ellos y					X

	dándoles la posibilidad de que puedan opinar y decidir situaciones importantes de la compañía		
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para la consecución de un mismo objetivo bajo los lineamientos organizacionales	X	
Compromiso	Hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y enfocados en la consecución de los objetivos propuestos		X
Cooperación	Brindarle ayuda al compañero que lo necesita, siempre teniendo en cuenta sus propias capacidades y el aporte que puede darle al que lo necesita	X	
Respeto	Tener siempre presente el trato digno y humano con las personas, tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo		X

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Planificación	Tener un orden para desarrollar las actividades según su grado de necesidad y sin dejar alguna inconclusa, elaborar un cronograma que permita desarrollar las tareas propuestas de manera óptima y segura					X
Resolución de problemas	Capacidad de afrontar y resolver lo que no está dentro de lo cotidiano y que puede generar o restar un valor importante a la compañía				X	
Toma de decisiones	La búsqueda de opciones y la objetividad para tomar la mejor, siempre teniendo presentes las políticas de la organización y las necesidades del cliente					X
Capacidad de aprendizaje	Posición abierta a nuevos conocimientos que brinda el entorno y que pueden ser aprovechadas tanto para un crecimiento personal como para el desarrollo de la organización				X	

Anexo G

Formato de diseño de cargo de Coordinador de servicio logístico

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo	Coordinador servicio logístico				
Área a la que pertenece	Administrativo				
Cargo del jefe inmediato	Representante legal				
Cargos que debe supervisar	Conductor, auxiliar de cargue				
Jornada laboral (horario)	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 7:30 a.m. a 12:30 p.m.				
Objetivo del cargo: garantizar el cumplimiento de los compromisos que la empresa ha adquirido con los clientes, siempre teniendo presente las políticas de calidad que la organización ofrece					
Funciones	Metodología	Frecuencia	Recursos		
Planificar las entregas semanales y la disposición de vehículos para dichas entregas		Semanal	Teléfono móvil, manejo de base de datos		
Verificar el estado de los vehículos, la presentación y el aseo de los mismos		Semanal, programada			
Hacer la liquidación de viáticos de los conductores		Semanal			
Gestionar los diferentes repuestos para los vehículos, garantizando la buena calidad y legalidad de los mismos		Según la necesidad			
Presentar balances de costos y ganancias del área de logística		Mensual	Computador, celular		
Niveles de responsabilidad	Finalidad				
	<i>Planea</i>	<i>Ejecuta</i>	<i>Informa</i>	<i>Atiende</i>	<i>No aplica</i>
Frente a sus superiores	X	X	X		
Frente a sus compañeros de área	X	X			
Frente a clientes externos				X	
Frente a proveedores				X	
ANÁLISIS DEL CARGO					
Condiciones físicas					
Sexo: masculino	Edad: entre 22 y 40 años				
Observaciones					
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Altura			X		

Peso		X
Agudeza visual	X	
Agudeza auditiva	X	
Agilidad manual	X	
Hablar	X	
Fuerza física		X
Resistencia física		X
Andar o caminar		X
Correr		X
Estar de pie		X
Levantar objetos		X
Transportar		X

Condiciones del puesto de trabajo

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Calor			X		
Humedad			X		
Luz		X			
Polvo		X			
Suciedad			X		
Condiciones tóxicas			X		
Vibraciones				X	
Explosivos				X	
Ruidos		X			
Alturas			X		
Trabajo bajo presión	X				
Riesgo público	X				
Posturas inadecuadas		X			

Requisitos intelectuales

Educación	Tecnólogo o profesional en logística, mecánica automotriz
Formación	Dominio de Excel básico, manejo de personal
Experiencia	1 año
Habilidades	N/A

Responsabilidades

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Económico	X				
Equipos	X				
Base de datos			X		
Datos confidenciales		X			
Documentos		X			
Seguridad de los demás	X				
Cafetería				X	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Liderazgo	Guiar el grupo de trabajo a la consecución de objetivos, siendo el					X

	ejemplo de ellos y dándoles la posibilidad de que puedan opinar y decidir situaciones importantes de la compañía	
Compromiso	Hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y enfocados en la consecución de los objetivos propuestos	X
Cooperación	Brindarle ayuda al compañero que lo necesita, siempre teniendo en cuenta sus propias capacidades y el aporte que puede darle al que lo necesita	X
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para la consecución de un mismo objetivo bajo los lineamientos organizacionales	X
Responsabilidad	Cumplimiento de las labores asignadas en los tiempos estipulados	X

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Conocimiento geográfico	Reconocimiento de rutas, vías y lugares que permitan llevar al cliente los productos, servicios y soluciones que está requiriendo				X	
Planificación	Tener un orden para desarrollar las actividades según su grado de necesidad y sin dejar alguna inconclusa, elaborar un cronograma que permita desarrollar las tareas propuestas de manera óptima y segura					X
Adaptabilidad al cambio	Adaptarse a las diferentes situaciones del entorno, situaciones que muchas veces no están programadas pero que se deben cubrir en el menor tiempo posible				X	
Toma de decisiones	La búsqueda de opciones y la objetividad para tomar la mejor, siempre teniendo presentes las políticas de la organización y las necesidades del cliente					X

Anexo H

Formato de diseño de cargo de Coordinador de servicio técnico

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Coordinador servicio técnico		
Área a la que pertenece	Técnico, administrativo		
Cargo del jefe inmediato	Gerente		
Cargos que debe supervisar	Médico veterinario		
Jornada laboral (horario)	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m.		
Objetivo del cargo: liderar el proceso de atención técnica a los clientes siempre enfocado en mejorar la calidad de vida y productividad de sus animales			
Funciones	Metodología	Frecuencia	Recursos
Liderar el grupo de médicos veterinarios, siempre pensando en la satisfacción del cliente final y en el posicionamiento de la empresa		Diaria	Ecógrafos, computadores, platómetros
Presentar informes sobre las visitas técnicas y los resultados de las mismas a el equipo del grupo BIOS		Mensual	Sistema, computador y elementos dispuestos para esta labor
Revisar los estados de los ecógrafos y demás equipos que posee la empresa con el fin de que estos operen de la mejor manera a la hora de hacer un chequeo reproductivo		Semanal	Ecógrafos, computador
Apoyar a los médicos veterinarios en la labor de atender emergencias y situaciones que se presenten a las cuales ellos por causas mayores no puedan asistir		Según la necesidad	Ecógrafo, platómetro
Recepcionar, analizar y sacar informes de la aplicación INNOVA para mejorar la calidad del servicio de la empresa y poder hacer prospección de clientes y revisión de áreas de influencia		Mensual	Inventarios electrónicos, correo y aplicación INNOVA
Niveles de responsabilidad	Finalidad		

	<i>Planea</i>	<i>Ejecuta</i>	<i>Informa</i>	<i>Atiende</i>	<i>No aplica</i>
Frente a sus superiores		X	X		
Frente a sus compañeros de área		X			
Frente a clientes externos				X	
Frente a proveedores			X		

ANÁLISIS DEL CARGO

Condiciones físicas

Sexo: masculino o femenino

Edad: entre 22 y 40 años

Observaciones: disposición al cambio según directrices dictadas por la empresa

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Altura				X	
Peso				X	
Agudeza visual	X				
Agudeza auditiva		X			
Agilidad manual		X			
Hablar		X			
Fuerza física				X	
Resistencia física			X		
Andar o caminar		X			
Correr				X	
Estar de pie			X		
Levantar objetos				X	
Transportar				X	

Condiciones del puesto de trabajo

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Calor			X		
Humedad			X		
Luz	X				
Polvo	X				
Suciedad			X		
Condiciones tóxicas			X		
Vibraciones			X		
Explosivos				X	
Ruidos		X			
Alturas				X	
Trabajo bajo presión	X				
Riesgo público		X			
Posturas inadecuadas		X			

Requisitos intelectuales

Educación	Profesional en medicina veterinaria con conocimientos básicos en procesos administrativos y manejo de datos
Formación	Conocimiento de palpación con ecógrafo, Excel básico, reconocimiento de principios y marcas de productos agrícolas
Experiencia	1 año
Habilidades	Integridad, responsabilidad, trabajo en equipo, capacidad resolutoria, compromiso/dedicación, apertura

Responsabilidades

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Económico	X				
Equipos		X			
Base de datos	X				
Datos confidenciales	X				
Documentos	X				
Seguridad de los demás			X		
Cafetería				X	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Liderazgo	Guiar el grupo de trabajo a la consecución de objetivos, siendo el ejemplo de ellos y dándoles la posibilidad de que puedan opinar y decidir situaciones importantes de la compañía					X
Cooperación	Brindarle ayuda al compañero que lo necesita, siempre teniendo en cuenta sus propias capacidades y el aporte que puede darle al que lo necesita				X	
Respeto	Tener siempre presente el trato digno y humano con las personas, tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo					X
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para la consecución de un mismo objetivo bajo los lineamientos organizacionales				X	
Compromiso	Hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y enfocados en la consecución de los objetivos propuestos					X

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Conocimiento geográfico	Reconocimiento de rutas, vías y lugares que permitan llevar al cliente los productos, servicios y soluciones que está requiriendo					X
Toma de decisiones	La búsqueda de opciones y la objetividad para tomar la mejor, siempre teniendo presentes las políticas de la organización y las necesidades del cliente					X
Capacidad de aprendizaje	Posición abierta a nuevos conocimientos que brinda el				X	

	entorno y que pueden ser aprovechadas tanto para un crecimiento personal como para el desarrollo de la organización	
Planificación	Tener un orden para desarrollar las actividades según su grado de necesidad y sin dejar alguna inconclusa, elaborar un cronograma que permita desarrollar las tareas propuestas de manera óptima y segura	X

Anexo I

Formato de diseño de cargo de Gerente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo	Gerente				
Área a la que pertenece	Directivo				
Cargo del jefe inmediato	N/A				
Cargos que debe supervisar	Coordinadores				
Jornada laboral (horario)	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. y sábados de 7:30 a.m. a 12:30 p.m.				
Objetivo del cargo: liderar el planteamiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa					
Funciones	Metodología	Frecuencia	Recursos		
Planificar los objetivos anuales de la empresa, tomando en cuenta los análisis de mercado y las proyecciones de crecimiento que se dan en el mismo					
Revisar con las diferentes coordinaciones las propuestas hechas para el crecimiento de la empresa y las necesidades de la misma en cada una de las áreas					
Decidir sobre reasignación, despido o contratación de personal según lo requiera la empresa					
Analizar los problemas financieros de la empresa, plantear posibles soluciones y desarrollar la más indicada según los estudios hechos previamente					
Realizar presupuestos de gastos, inversiones y demás que requiera la empresa para su normal funcionamiento y crecimiento					
Niveles de responsabilidad	Finalidad				
	<i>Planea</i>	<i>Ejecuta</i>	<i>Informa</i>	<i>Atiende</i>	<i>No aplica</i>
Frente a sus superiores	X	X			
Frente a sus compañeros de área					X
Frente a clientes externos	X			X	
Frente a proveedores		X		X	

ANÁLISIS DEL CARGO					
Condiciones físicas					
Sexo: masculino o femenino		Edad: entre 30 y 40 años			
Observaciones: disposición al cambio según directrices dictadas por la empresa					
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Altura				X	
Peso				X	
Agudeza visual	X				
Agudeza auditiva	X				
Agilidad manual		X			
Hablar	X				
Fuerza física				X	
Resistencia física			X		
Andar o caminar		X			
Correr				X	
Estar de pie			X		
Levantar objetos				X	
Transportar				X	
Condiciones del puesto de trabajo					
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Calor			X		
Humedad			X		
Luz		X			
Polvo		X			
Suciedad			X		
Condiciones tóxicas			X		
Vibraciones			X		
Explosivos				X	
Ruidos		X			
Alturas				X	
Trabajo bajo presión	X				
Riesgo público		X			
Posturas inadecuadas		X			
Requisitos intelectuales					
Educación	Administrador de empresas agropecuarias, especialista en alta gerencia, talento humano o áreas afines				
Formación	Conocimiento del mercado agroindustrial, manejo de Excel avanzado y conocimiento en métodos de evaluación				
Experiencia	3 años				
Habilidades	N/A				
Responsabilidades					
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Económico	X				
Equipos		X			
Base de datos	X				
Datos confidenciales	X				
Documentos	X				

Seguridad de los demás	X
Cafetería	X

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Liderazgo	Guiar el grupo de trabajo a la consecución de objetivos, siendo el ejemplo de ellos y dándoles la posibilidad de que puedan opinar y decidir situaciones importantes de la compañía					X
Innovación	Posición positiva ante los cambios para el mejoramiento continuo				X	
Compromiso	Hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y enfocados en la consecución de los objetivos propuestos					X
Respeto	Tener siempre presente el trato digno y humano con las personas, tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo					X
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para la consecución de un mismo objetivo bajo los lineamientos organizacionales				X	

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Planificación	Tener un orden para desarrollar las actividades según su grado de necesidad y sin dejar alguna inconclusa, elaborar un cronograma que permita desarrollar las tareas propuestas de manera óptima y segura				X	
Delegación	Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca					X
Resolución de problemas	Capacidad de afrontar y resolver lo que no está dentro de lo cotidiano y que puede generar o restar un valor importante a la compañía					X
Capacidad de análisis	La capacidad de reconocer nuevos conocimientos, adaptarlos a las necesidades actuales y utilizarlos de una manera inteligente y objetiva					X

Anexo J

Formato de diseño de cargo de Médico veterinario

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo	Médico veterinario				
Área a la que pertenece	Técnico, administrativo				
Cargo del jefe inmediato	Coordinador servicio técnico				
Cargos que debe supervisar	N/A				
Jornada laboral (horario)	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m.				
Objetivo del cargo: lograr el mayor bienestar de los animales que permita a los clientes tener mejor rendimiento en sus hatos lecheros y demás proyectos agropecuarios					
Funciones	Metodología	Frecuencia		Recursos	
Presentar informes sobre las visitas técnicas y los resultados de las mismas a el equipo del grupo BIOS		Mensual		Sistema, computador y elementos dispuestos para esta labor	
Asistir las emergencias veterinarias de los clientes y velar por la buena salud de sus animales		Según la necesidad		Botiquín de emergencia	
Realizar chequeos reproductivos a los animales según las necesidades de los clientes		Diaria		Ecógrafo	
Niveles de responsabilidad	Finalidad				
	Planea	Ejecuta	Informa	Atiende	No aplica
Frente a sus superiores		X	X		
Frente a sus compañeros de área		X			
Frente a clientes externos				X	
Frente a proveedores					X
ANÁLISIS DEL CARGO					
Condiciones físicas					
Sexo: masculino o femenino	Edad: entre 22 y 40 años				
Observaciones: disposición al cambio según directrices dictadas por la empresa					
	Alto	Medio	Bajo	No aplica	Observaciones
Altura				X	
Peso				X	
Agudeza visual	X				
Agudeza auditiva		X			
Agilidad manual		X			
Hablar		X			

Fuerza física				X
Resistencia física			X	
Andar o caminar	X			
Correr				X
Estar de pie			X	
Levantar objetos				X
Transportar				X

Condiciones del puesto de trabajo

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Calor			X		
Humedad			X		
Luz	X				
Polvo	X				
Suciedad			X		
Condiciones tóxicas			X		
Vibraciones			X		
Explosivos				X	
Ruidos		X			
Alturas				X	
Trabajo bajo presión	X				
Riesgo público		X			
Posturas inadecuadas		X			

Requisitos intelectuales

Educación	Profesional en medicina veterinaria con conocimiento en atención a grandes especies
Formación	Conocimiento de palpación con ecógrafo y marcas de productos agrícolas
Experiencia	2 años
Habilidades	N/A

Responsabilidades

	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>No aplica</i>	<i>Observaciones</i>
Económico	X				
Equipos		X			
Base de datos	X				
Datos confidenciales	X				
Documentos	X				
Seguridad de los demás			X		
Cafetería				X	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Liderazgo	Guiar el grupo de trabajo a la consecución de objetivos, siendo el ejemplo de ellos y dándoles la posibilidad de que puedan opinar y			X		

	decidir situaciones importantes de la compañía	
Cooperación	Brindarle ayuda al compañero que lo necesita, siempre teniendo en cuenta sus propias capacidades y el aporte que puede darle al que lo necesita	X
Respeto	Tener siempre presente el trato digno y humano con las personas, tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo	X
Compromiso	Hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y enfocados en la consecución de los objetivos propuestos	X
Trabajo en equipo	Capacidad de trabajar con otras personas para la consecución de un mismo objetivo bajo los lineamientos organizacionales	X

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Competencia	Definición	Nivel (donde 5 es el nivel más alto)				
		1	2	3	4	5
Conocimiento geográfico	Reconocimiento de rutas, vías y lugares que permitan llevar al cliente los productos, servicios y soluciones que está requiriendo					X
Planificación	Tener un orden para desarrollar las actividades según su grado de necesidad y sin dejar alguna inconclusa, elaborar un cronograma que permita desarrollar las tareas propuestas de manera óptima y segura				X	
Adaptabilidad al cambio	Adaptarse a las diferentes situaciones del entorno, situaciones que muchas veces no están programadas pero que se deben cubrir en el menor tiempo posible				X	
Toma de decisiones	La búsqueda de opciones y la objetividad para tomar la mejor, siempre teniendo presentes las políticas de la organización y las necesidades del cliente					X

Anexo K

Competencias genéricas

- Liderazgo: guiar el grupo de trabajo a la consecución de objetivos, siendo el ejemplo de ellos y dándoles la posibilidad de que puedan opinar y decidir situaciones importantes de la compañía.
- Trabajo en equipo: capacidad de trabajar con otras personas para la consecución de un mismo objetivo bajo los lineamientos organizacionales.
- Compromiso: hacer siempre el trabajo bajo los parámetros de la misma y enfocados en la consecución de los objetivos propuestos.
- Respeto: tener siempre presente el trato digno y humano con las personas, tanto con los clientes como con los compañeros de trabajo.
- Cooperación: brindarle ayuda al compañero que lo necesita, siempre teniendo en cuenta sus propias capacidades y el aporte que puede darle al que lo necesita.

Anexo L

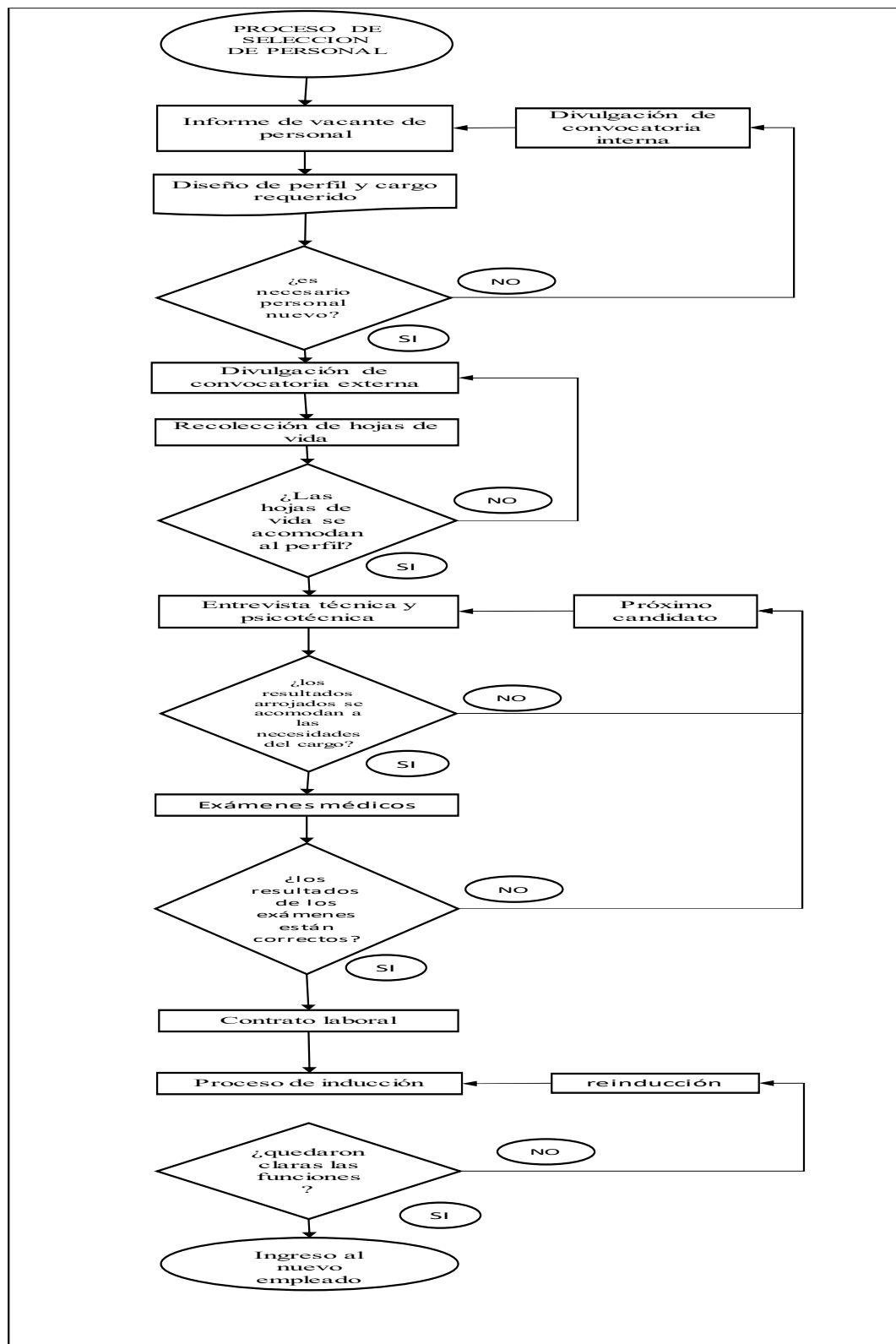
Competencias específicas

- Conocimiento geográfico: reconocimiento de rutas, vías y lugares que permitan llevar al cliente los productos, servicios y soluciones que está requiriendo.
- Orientación al cliente: tener al cliente como pilar de la empresa, brindarle las soluciones, la atención que él requiere logrando así su fidelidad y el impulso de la marca.
- Planificación: tener un orden para desarrollar las actividades según su grado de necesidad y sin dejar alguna inconclusa, elaborar un cronograma que permita desarrollar las tareas propuestas de manera óptima y segura.
- Resolución de problemas: capacidad de afrontar y resolver lo que no está dentro de lo cotidiano y que puede generar o restar un valor importante a la compañía.
- Creatividad: brindar opciones de desarrollar una tarea o función, siempre basados en las políticas empresariales y en las posibilidades que brinda el mercado.
- Proactividad: comportamiento visionario, anticipado y práctico que conlleve a una toma de decisiones más acertada.
- Adaptabilidad al cambio: adaptarse a las diferentes situaciones del entorno, situaciones que muchas veces no están programadas pero que se deben cubrir en el menor tiempo posible.
- Inteligencia emocional: reconocer las emociones de las personas alrededor de la organización permite identificar tiempos y espacios para propuestas de cambios.
- Capacidad de análisis: la capacidad de reconocer nuevos conocimientos, adaptarlos a las necesidades actuales y utilizarlos de una manera inteligente y objetiva.

- Puntualidad: cumplimiento de los horarios laborales, siempre teniendo presente que quien llega puntual está generando una imagen de seguridad y una actitud positiva frente a las labores.
- Capacidad de aprendizaje: posición abierta a nuevos conocimientos que brinda el entorno y que pueden ser aprovechadas tanto para un crecimiento personal como para el desarrollo de la organización.
- Toma de decisiones: la búsqueda de opciones y la objetividad para tomar la mejor, siempre teniendo presentes las políticas de la organización y las necesidades del cliente.

Anexo M

Flujograma del proceso de selección



Anexo N

Manual de procedimientos proceso de selección

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO DE SELECCIÓN		
Proceso	Descripción	Responsables
Informe de vacante de personal	Se informa al personal administrativo sobre la necesidad de incorporar a una persona a un cargo determinado ya sea porque quien lo ocupaba se retiró de la compañía o fue despedido o porque se requiere crear un cargo nuevo dado al crecimiento de la empresa	Coordinador de área
Diseño de perfil y cargo requerido	En caso de que el perfil requerido no esté diseñado dentro de la compañía, se procede a diseñar el perfil de cargo requerido; esto se hace teniendo en cuenta el campo en el cual la organización se mueve y las necesidades de la misma. Del acertado diseño de este perfil depende en gran medida la contratación de la persona correcta para las necesidades de la empresa	Área administrativa
Divulgación de convocatoria interna	Se hace la divulgación de la convocatoria a los integrantes de la empresa, esto con el fin de darle la oportunidad a los empleados que están vinculados a que aspiren a un crecimiento dentro de la compañía, siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos en el perfil; esto ayuda a la promoción de los empleados, la fidelización de los mismos y reduce tiempos en proceso de inducción a la empresa	Área administrativa
Divulgación de la convocatoria externa	Después de revisar los perfiles de los integrantes de la empresa que quieren aspirar al cargo, se procede también a divulgar la convocatoria de manera externa; esto se hace usando los distintos métodos de comunicación como lo son las redes sociales, avisos radiales, páginas de trabajo en internet, referidos entre otras	Área de comunicación
Selección de hojas de vida	En este proceso se filtran y escogen las hojas de vida que más se acercan al perfil que la empresa está buscando y las demás hojas de vida que se recibieron se almacenan en un banco que debe tener la empresa para futuros procesos	Área administrativa
Entrevista técnica	En este proceso se hace una entrevista estructurada que tiene por objetivo medir los conocimientos que las personas tienen sobre el cargo al cual están aspirando	Área administrativa
Entrevista psicotécnica	Esta entrevista la realiza un psicólogo y busca conocer parte de la personalidad de los aspirantes y si dicha personalidad se amolda a la cultura organizacional de la empresa y a las necesidades que esta presenta	Psicólogo
Exámenes médicos	Cuando ya se tiene identificada la persona que cumple con los requisitos para ocupar el cargo se procede a realizarse exámenes médicos con el fin de descartar cualquier patología que ponga en riesgo no solo a la persona a la hora de desempeñar su cargo, sino también a la organización al contar con alguien que no está en todas sus capacidades ya sean físicas o mentales para desempeñar el cargo	Consultorio médico aliado (Bell Salud)

Firma de contrato laboral	La firma del contrato laboral se hace cuando ya está definida la persona para ocupar el cargo; este contrato se elabora según las especificaciones laborales ofrecidas en la convocatoria y debe estar basado tanto en la legislación vigente como en el reglamento interno que rige la compañía	Área administrativa con acompañamiento de abogado asesor
Proceso de inducción	La persona recién vinculada a la empresa recibe un proceso de inducción el cual consta de una explicación sobre la empresa, su misión, visión, valores, organigrama entre otros temas importantes de la empresa, se le da un recorrido por las instalaciones, se presenta ante los nuevos compañeros y se familiariza con la cultura empresarial; luego se le remite al coordinador del área a la cual va a pertenecer y este se encargara de entregarle de forma detallada el cargo y decidir quién va a ser el encargado del entrenamiento	Área administrativa y coordinador de área
Reinducción	La reinducción consta de volver a poner en contexto a la nueva persona sobre las funciones y responsabilidades que tiene a su cargo; dicha reinducción se hace cuando el jefe inmediato o el mismo trabajador consideran que las funciones no se están cumpliendo de la mejor manera o se tienen demasiadas preguntas sobre las labores que el nuevo empleado debe desempeñar	Coordinador de área

Anexo O*Formato para solicitud de requisición de personal*

Dependencia	Área		
MOTIVOS DE LA REQUISICIÓN			
Retiro/renuncia del empleado	Reemplaza a		
Licencia de maternidad			
Nuevo cargo			
Otro	Cuál		
CONDICIONES			
Tiempo de vinculación requerido			
Jornada de labor requerida	Tiempo completo	Horario	
	Medio tiempo	Horario	
Fecha de inicio de labores	Día	Mes	Año
	REQUISICIÓN SOLICITADA POR		
	REQUISICIÓN APROBADA POR		
Jefe cargo solicitado	Gerente		

Anexo P*Formato de entrevista técnica*

Preguntas a realizar en la entrevista técnica:

1. Hábleme de usted.
2. ¿Por qué le interesa el puesto?
3. ¿Qué conoce de nuestra empresa?
4. ¿Cuál es su meta en la vida?
5. ¿Por qué dejó su anterior empleo?
6. ¿Cuánto es lo máximo que ha durado en un trabajo?
7. Qué me puede decir de su jefe anterior?
8. ¿Cómo ha enfrentado o que solución ha dado a los errores que ha cometido en sus anteriores trabajos?
9. ¿Cómo maneja la presión?
10. ¿Cuál es su aspiración salarial?
11. Hábleme de una situación laboral en la que demostraste liderazgo.
12. ¿Porque cree que deberíamos contratarlo?

Anexo Q*Formato de contrato de laboral***CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO**

Entre los suscritos a saber **JUAN SANTIAGO BETANCUR CARVAJAL**; quien obra en representación de la Sociedad **AGRONEGOCIOS MUNDO GRANJA S.A.S** de una parte que se denominará “**LA EMPRESA**”, y de otra parte mayor de edad, quien en adelante se denominará “**EL TRABAJADOR**”, hemos celebrado un contrato de trabajo que se regirá por las siguientes cláusulas y en lo previsto, por el Reglamento Interno de Trabajo y por la Ley Laboral.

PRIMERA: EL TRABAJADOR(A) se obliga especialmente a:

- a) Incorporar su capacidad normal de trabajo en forma exclusiva en el desempeño de sus funciones y actividades propias del oficio inicial de y en las labores anexas, similares o complementarias del mismo, de acuerdo con los reglamentos, órdenes e instrucciones que reciba de alguno de los representantes de LA EMPRESA o Empleador, observando la diligencia, el cuidado y la responsabilidad necesarias en la ejecución de las actividades asignadas.
- b) A laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas que le asigne LA EMPRESA, pudiendo ésta ordenar los cambios o ajustes que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de las actividades y labores.
- c) A no desempeñar labor alguna ni ejercer otra actividad fuera de las horas de trabajo al servicio del Empleador, que pueda afectar o poner en peligro su seguridad, su salud o su descanso.

- d) A guardar completa reserva de todo lo que llegue a su conocimiento en razón de su oficio y cuya divulgación pudiera causar perjuicios a LA EMPRESA.
- e) A no atender durante las horas de trabajo asuntos o actividades distintas de las que LA EMPRESA le señale, sin previa autorización de ésta.
- f) A asistir puntualmente al turno asignado todos los días laborables, salvo que se lo impida una justa causa comprobada.
- g) A prestar toda la colaboración necesaria en caso de siniestro o de riesgo que afecte o amenace a las personas o a los bienes de LA EMPRESA.
- h) A trabajar con una intensidad horaria semanal que podrá ser menor de 48 horas, es decir que cumplirá unos turnos diarios programados por horas según las necesidades de LA EMPRESA, o lugar de trabajo. En caso de llegar a tener mayores a 8 horas (no superiores a 10 horas), se consideraría horas extras aquellas que sobrepasen el total que determina la Ley (48 horas).

SEGUNDA: Como contraprestación directa por los servicios que se obliga a prestar EL TRABAJADOR(A), LA EMPRESA le pagará una remuneración en dinero de el valor de la hora, pagadera por períodos quincenales vencidos. El salario se podrá pagar en efectivo, en cheque o mediante consignación en la cuenta corriente bancaria o de ahorro del TRABAJADOR(A), o a la persona que él autorice por escrito. Las partes manifiestan expresamente que no han convenido ninguna clase de salario en especie. LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR (A) acuerdan expresamente que las prestaciones, servicios, primas o beneficios de carácter extralegal que eventualmente le pague LA EMPRESA no tendrá naturaleza o carácter de salario, para ningún efecto, ya que se entiende que dichos pagos constituyen un medio para facilitar la prestación del servicio y para desempeñar a cabalidad las funciones y no tienen el

carácter de retribución del trabajo realizado. De manera permanente y ocasional EL TRABAJADOR(A) puede ser colocado bajo la modalidad de incentivo o a comisión, caso en el cual conservará su remuneración básica más los incentivos o primas que le reconozcan por mayor productividad, y mientras su rendimiento a destajo esté de acuerdo con los estándares de cantidad y calidad de producción.

TERCERA: El pago del valor del descanso dominical, ó compensatorio se realizará en forma proporcional al número de horas promedio semanal que le corresponda por el trabajo cumplido durante esa semana.

CUARTA: EL TRABAJADOR(A) declara que reúne las condiciones de aptitud necesarias para el desempeño de su oficio, que las informaciones consignadas en su solicitud de empleo son verídicas y que conoce el Reglamento Interno de Trabajo y el de Higiene y Seguridad Industrial, cuyas normas se entienden incorporadas en el presente contrato.

QUINTA: Los dos primeros meses de ejecución de este contrato son de período de prueba y por consiguiente cualquiera de las partes puede darlo por terminado en cualquier momento, sin previo aviso y sin indemnización alguna. Si vencido el período de prueba EL TRABAJADOR (A) continuare prestando sus servicios a LA EMPRESA, el contrato se entenderá a término indefinido.

SEXTA: Habrá lugar a la suspensión o a la terminación de este contrato por las causales previstas en el Código Sustantivo del Trabajo, o en las disposiciones que sobre la materia se dicten en el futuro, o por la aplicación de las normas del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de LA EMPRESA.

SÉPTIMA: Constituyen además justas causas para dar por terminado el contrato de trabajo por parte del Empleador, las siguientes, las cuales las partes califican como graves:

- a) El retardo injustificado del TRABAJADOR(A) en la hora de entrada en el turno respectivo, por segunda vez.
- b) Presentarse EL TRABAJADOR(A) al trabajo, alicorado o ingerir bebidas o narcóticos dentro del horario de trabajo, aún por la primera vez.
- c) La falta del TRABAJADOR(A) de cualquiera de sus obligaciones legales, contractuales o reglamentarias.
- d) La violación por parte del TRABAJADOR (A) de cualquiera de sus obligaciones legales, contractuales o reglamentarias.
- e) Las desavenencias de consideración o los altercados de palabra o de hecho con sus compañeros de trabajo, así como todo acto de violencia, injuria o malos tratamientos en que incurra EL TRABAJADOR(A), dentro o fuera del servicio, frente a representantes del Empleador o compañeros de trabajo.
- f) El abandono del sitio de trabajo sin el permiso de sus superiores.
- g) El negarse a desempeñar una labor inherente, conexas o complementaria de sus funciones habituales.
- h) El disminuir el ritmo de trabajo sin causa justa.
- i) El operar máquinas o equipos que no le han sido asignados, aún por la primera vez.
- j) El hacer mal uso o por más tiempo del requerido de los permisos otorgados por LA EMPRESA, por calamidad doméstica, o de las licencias para hacer uso de los servicios del Instituto de Seguros Sociales.

- k) Guardar dineros de la compañía en lockers, en vestidos, carteras y otros diferentes a los autorizados por la compañía.
- l) Ser sorprendido sacando productos sin pagar del punto de venta.
- m) Hacer “jineteo” con el dinero de la cartera o las ventas recaudadas. (No entregar oportunamente los dineros de la compañía y usarlos en beneficio propio para entregarlos posteriormente).

OCTAVA: EL TRABAJADOR(A) se obliga especialmente a responder por los utensilios, equipos, herramientas, catálogos, manuales y elementos de trabajo que reciba para el correcto desempeño de sus labores, o que llegue a tener bajo su responsabilidad en la ejecución del contrato. Todos ellos deberán devolverlos en buen estado, salvo el deterioro natural por el uso cuidadoso de los mismos. En caso contrario, autoriza expresamente al Empleador para la retención o compensación de su valor de las prestaciones sociales, indemnizaciones y salarios a que tenga derecho.

NOVENA: Cuando las labores no sean susceptibles de interrupción por su naturaleza, por razones técnicas o por razón de satisfacer necesidades inaplazables de los consumidores o clientes de LA EMPRESA, EL TRABAJADOR(A) se compromete a laborar los días domingos o festivos que se le programe, caso en el cual, se le remunerará de acuerdo a lo estipulado por las leyes vigentes.

DÉCIMA: Se deja constancia de haber recibido, como trabajador una copia del presente contrato y de las funciones y entrenamiento para su adecuado manejo.

UNDÉCIMA: Para constancia se firma el presente contrato en la ciudad de, A los días del mes de..... de 2021. Indicándose que el desempeño del cargo será en la ciudad de

Anexo R*Formato de inducción a nuevo personal*

FORMATO DE INDUCCIÓN A NUEVO PERSONAL						
Nombre del nuevo empleado			Fecha de ingreso			
Nombre del jefe inmediato						
Fecha de ejecución de la actividad (Formato dd/mm/aaaa)	Descripción de la actividad	Aplica Se refiere a si la actividad descrita está relacionada o es requerida en el puesto		Ejecutada		Responsable
		Sí	No	Sí	No	
	Recorrido por las instalaciones de la dependencia y presentación de los miembros del equipo de trabajo					
	Asignación de puesto y entrega de herramientas de trabajo					
	Asignación de responsabilidades (funciones) acordes con su perfil de puesto					
	Indicar el lugar exacto donde va a trabajar (puesto de trabajo)					
	Si el lugar es compartido explicar qué hacen las otras personas					
	Indicar donde están ubicados los baños y la cocineta o soda institucional					
	Hacer entrega de la copia de las llaves del escritorio a utilizar					
	Entregar el inventario de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable					
	Dar a conocer el procedimiento para solicitar los materiales de oficina, cuando así lo requiera					
	Entregar una lista con nombre, cargo y extensión de las personas que trabajan en la dependencia/departamento					
	Presentar a las personas de la dependencia con quienes tendrá que trabajar					
	Dar la información necesaria del procedimiento que debe realizar en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad					

Asignación de los tiempos de café y almuerzo
Solicitar usuarios y perfiles, así como cuenta de correo electrónico o Internet y explicar cuál debe ser el adecuado manejo
Designar un compañero/a de trabajo como tutor en el proceso de adaptación al puesto
Entregar y explicar la agenda con las fechas y horas de las actividades que formarán parte de su programa de entrenamiento en puesto
Instrucción de la normativa asociada al puesto a desempeñar
Instrucción de los manuales de procedimientos del área asociados al puesto a desempeñar
Instrucción de los sistemas o aplicativos utilizados en el área, necesarios para el desempeño de su puesto
Instrucción técnica del equipo a utilizar (teléfono, fax, escáner, entre otros).
Otras actividades

Anexo S

Política de capacitación

Objetivo.

Lograr formar a los colaboradores de la organización en temas tanto de intereses generar y crecimiento personal como en terminologías propias de la actividad económica que la empresa desarrolla como el modelo de negocio que la empresa posee.

Responsables.

Los responsables de este plan de capacitación son en su orden

- Gerente de la compañía.
- Coordinadores de cada área.
- Empresas aliadas.

Diseño del plan de capacitación.

Se diseña un plan de capacitaciones en el cual se vinculan a todas las áreas de la compañía tanto en capacitaciones de interés general y que tienen por objetivo que el personal de la empresa pueda conocer más acerca de diversos temas de uso diario, como en capacitaciones enfocadas a las diferentes áreas de la empresa con el fin de que dichas áreas puedan estar a la vanguardia en los conocimientos del mercado.

A continuación, se detalla el Programa Anual de Capacitación Actual:

plan de capacitacion mundo granja													
temas	año 2021												impartida a
	ene	feb	marz	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
capacitacion en liderazgo empresarial		■											coordinadores
charla de servicio al cliente			■										todo el personal
capacitacion sobre manejo de platometro				■									equipo tecnico
trabajo en equipo					■								todo el personal
capacitacion sobre nuevas tecnologias para el agro						■							equipo tecnico
manejo eficiente de medicamentos veterinarios							■						todo el personal
capacitacion sobre posturas corporales								■					todo el personal
retenciones y como aplicarlas									■				equipo administrativo
capacitacion sobre manejo de finanzas personales										■			todo el personal
capacitacion sobre almacenamiento de agroquimicos											■		administrador punto de venta
capacitacion sobre manejo de personal												■	coordinadores

a. Liderazgo empresarial

- Objetivo: orientar a los líderes de las diferentes áreas sobre la manera adecuada de guiar a un grupo de trabajo y cómo hacer que ellos se alineen a los objetivos.
- Contenidos temáticos:
 - Acompañamiento al grupo de trabajo.
 - Cómo medir los resultados.
 - Cómo mantener motivado a un grupo en tiempo de crisis.
- Tiempo de capacitación: 2 horas
- Resultados esperados: con esta capacitación se espera que los líderes de cada área puedan alinear a su equipo de trabajo a la consecución de resultados y manejo de situaciones de riesgo.

b. Charla de servicio al cliente

- Objetivo: brindar al personal las herramientas para dar una mejor atención al cliente.
- Contenidos temáticos:
 - Estrategias de servicio al cliente.
 - Claves de atención al cliente.
 - Actitudes que se deben y no tener a la hora de atender al cliente.
 - Recomendaciones.
- Tiempo de capacitación: 2 horas.
- Resultados esperados: se espera un cambio en la atención al cliente y los métodos como se abordan a los mismos.

c. Capacitación manejo de plato metro

- Objetivo: aprender a medir los aforos de los suelos y la cantidad de alimento que se tiene en un espacio determinado.
- Contenidos temáticos:
 - Manejo de GPS.
 - Medición de áreas.
 - Aforo de pastizales.
- Tiempo de capacitación: 4 horas.
- Resultados esperados: personal con la habilidad de medir y sacar datos que impacten a los clientes en el uso y manejo de suelos.

d. Trabajo en equipo

- Objetivo: identificar las pautas para optimizar y mejorar el trabajo del equipo de trabajo.
- Contenidos temáticos:

- Integración.
- Orientación hacia un logro específico.
- Resolución de conflictos.
- Tiempo de capacitación: 4 horas.
- Resultados esperados: lograr disminuir en un alto porcentaje los problemas de clima laboral.

e. Capacitación sobre nuevas tecnologías para el agro

- Objetivo: lograr identificar las nuevas tendencias agropecuarias con el fin de dinamizar las actividades empresariales.
- Contenidos temáticos:
 - Nuevas tendencias agrarias.
 - Tecnologías de punta para la explotación pecuaria.
- Tiempo de capacitación: 2 horas.
- Resultados esperados: diversificación del portafolio y actualización del mercado.

f. Manejo eficiente de medicamentos veterinarios

- Objetivo: mejorar la manipulación, almacenamiento y dispensación de medicamentos.
- Contenidos temáticos:
 - Correcto almacenamiento de medicamentos.
 - Identificación de cualidades y riesgos.
 - Separación de medicamentos vencidos.
 - Conocimiento de manejo de cadena de frío.
- Tiempo de capacitación: 3 horas.

- Resultados esperados: se mejore los pedidos de medicamentos mediante el conocimiento de homólogos, además de mejorar la vida útil de estos dándoles un buen uso.

g. Posturas corporales

- Objetivo: reducir las lesiones por malas posturas corporales.
- Contenidos temáticos:
 - Posiciones adecuadas en oficina.
 - Manejo de cargas y pesos.
 - Uso adecuado de EPP (Equipos de Protección Personal).
- Tiempo de capacitación: 4 horas.
- Resultados esperados: mejorar la higiene postural de los colaboradores y así evitar incapacidades por lesiones asociadas a malas posturas.

h. Retenciones y cómo aplicarlas

- Objetivo: identificar las diferentes formas de retención y la forma de cómo se aplican.
- Contenidos temáticos
 - Tipos de retenciones.
 - Base para aplicar las retenciones.
 - Cuando no se debe aplicar retenciones a personas jurídicas.
 - Retenciones a personas naturales.
- Tiempo de capacitación: 4 horas.
- Resultados esperados: un manejo adecuado de las retenciones y una correcta aplicación de las mismas.

i. Capacitación sobre manejo de finanzas personales

- Objetivo: aprender a optimizar los recursos que perciben los empleados por concepción de salarios y otros.
- Contenidos temáticos:
 - Gastos hormiga.
 - Uso adecuado de créditos.
 - Proyección de las finanzas según el ingreso mensual.
- Tiempo de capacitación: 2 horas.
- Resultados esperados: reducir el endeudamiento de los trabajadores y lograr que estos puedan optimizar los recursos que perciben.

j. Almacenamiento de agroquímicos

- Objetivo: almacenar los productos de acuerdo a las especificaciones y normatividades vigentes.
- Contenidos temáticos:
 - Clasificación toxicología de los agroquímicos.
 - Ubicación en estanterías según su clasificación.
 - Como actuar en caso de derrame de un agroquímico.
 - Qué hacer con los agroquímicos que se vencen y no se pueden comercializar.
- Tiempo de capacitación: 4 horas.
- Resultados esperados: evitar sanciones por mal manejo de agroquímicos y brindar conocimiento sobre el manejo adecuado de estos productos a las encargadas de los puntos de venta

k. Manejo de personal

- Objetivo: orientar a los líderes de cada área al manejo adecuado de personal y las bases para ser un buen líder.
- Contenidos temáticos:
 - Liderazgo.
 - Resolución de conflictos.
 - Manejo del reglamento interno de trabajo.
- Tiempo de capacitación: 2 horas.
- Resultados esperados: tener mejores líderes en la empresa y lograr que estos sean un modelo a seguir para los empleados que están a su cargo.

Anexo T

Política de compensaciones

Objetivo.

Definir los criterios mínimos que permitan a la empresa contar con los mejores talentos del mercado, fidelizar a los empleados y crear una cultura organizacional que sea ejemplo y que genere gusto al ser mencionada en el entorno.

Lineamientos.

- Los salarios de todos los empleados deben cubrir como mínimo los requerimientos dispuestos por la ley.
- La fijación de salarios debe ser revisado por el área administrativa y posteriormente autorizado por la gerencia.
- Se realizará periódicamente un análisis de equidad salarial de todos los empleados de la compañía.
- Las metodologías y políticas que se fijen por desempeño deben estar siempre explícitas y entregadas de acuerdo al crecimiento de la compañía.
- La compañía podrá establecer varios tipos de incentivos económicos y no económicos con el fin de atraer y retener el mejor talento humano de la compañía siempre y cuando dichos incentivos no vallan en contra del crecimiento de la misma.
- Todos los incentivos deberán estar ceñidos a las políticas organizacionales y la cultura de la empresa.

- La empresa elaborará anualmente el presupuesto con el cual se contará para desarrollar el programa de incentivos que se van a aplicar en el transcurso del mismo y bajo ninguna situación dicho programa podrá superar lo establecido en el presupuesto.
- Todos los incentivos serán monitoreados por el área administrativa, la cual velará por el cumplimiento de los requisitos para aspirar a estos.

Divulgación.

Esta política debe ser conocida por todos los integrantes de la empresa, para eso se usarán todos los canales de comunicación con los que cuente la empresa que aseguren que todos los empleados estén al tanto de lo que la empresa les ofrece.

Sistema de compensaciones Agro Negocios Mundo Granja S.A.S.

El siguiente es el sistema de compensación definido por mundo granja en el cual se presentan las diferentes compensaciones tanto financieras como no financieras:

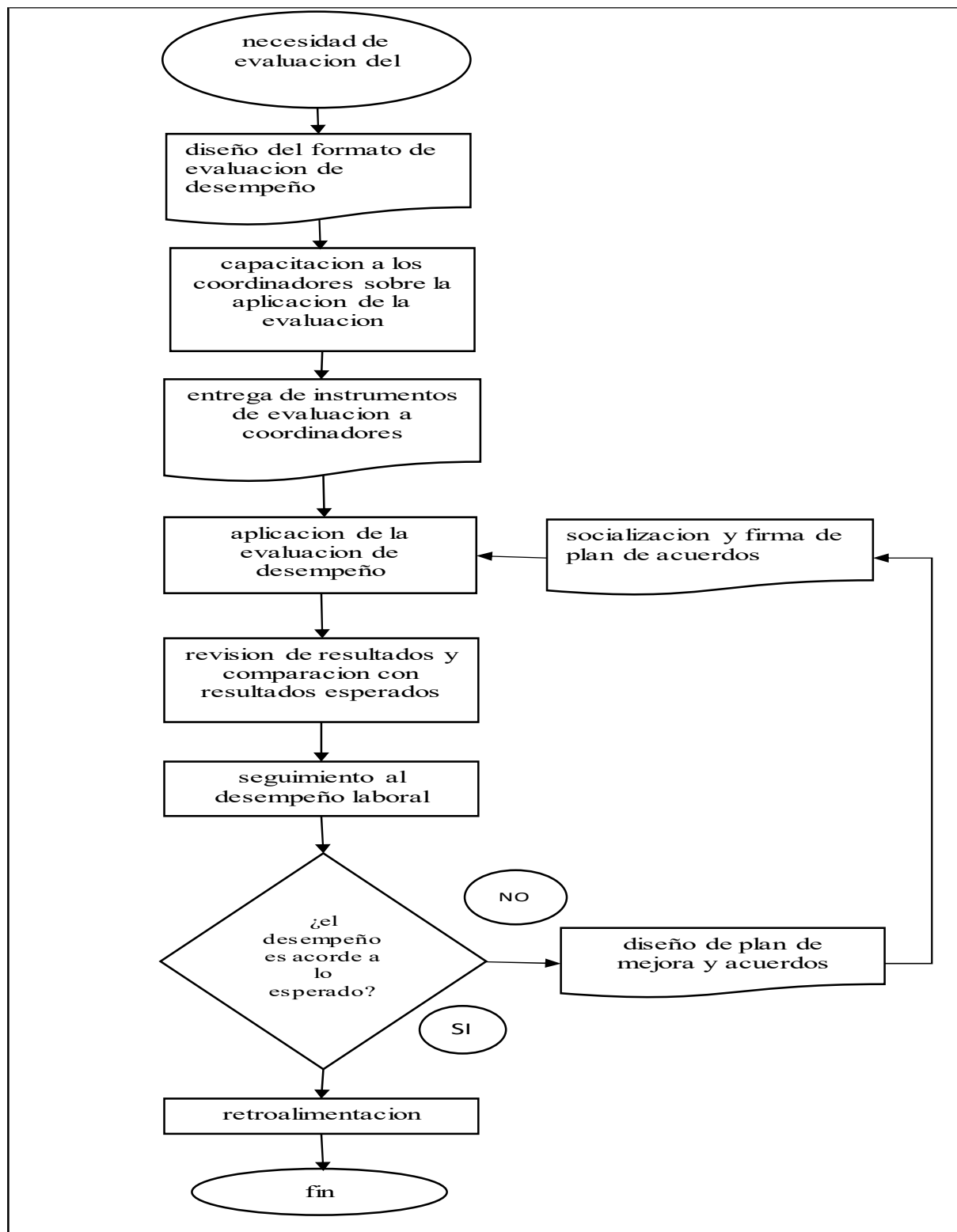
- Compensaciones financieras directas
 - La empresa entregará a todos sus empleados el salario pactado con todas las prestaciones de ley como contraprestación a los servicios que los mismos presten a la organización.
- Compensaciones financieras indirectas
 - Se otorgará una bonificación mensual a los vendedores cuando la empresa supere en un 10% las ventas del mismo mes del año inmediatamente anterior.
 - se darán 15 (quince) días de salario anual por concepto de aguinaldo.
 - Se les entregará a los médicos veterinarios el 10% del salario como auxilio de rodamiento, toda vez que ellos deben desplazarse a muchos lugares en cumplimiento de su labor.
- Compensaciones no financieras

- Se le dará a cada persona un bono de estudio por el cumplimiento del proyecto que se les asigna y que es de carácter netamente voluntario; este bono solo será redimible para estudio o para mejoramiento de vivienda.
- Todos los empleados tendrán derecho a medio día laboral y un detalle por parte de la compañía el día de su cumpleaños; ese medio día debe ser redimido el mismo día del cumpleaños o en su defecto si ese día no hay labores se deberá redimir al día siguiente.

La empresa les dará a los empleados anualmente una integración la cual se hará en el mes de diciembre y será de obligatoria asistencia; dicha integración se hará en un sitio definido por la empresa.

Anexo U

Flujograma del subsistema de gestión de desempeño



Anexo V

Manual de procedimientos de evaluación de desempeño en Agro Negocios Mundo Granja S.A.S

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Actividad	Descripción	Responsable
Evaluación de desempeño	Se hace una evaluación semestral del personal para revisar el desempeño laboral del mismo y la orientación a la consecución de los objetivos de la compañía	Gerente, coordinadores de área
Diseño de formato de evaluación de desempeño	Se diseña un formato el cual contiene unos ítem de calificación basados en los objetivos estratégicos, los valores y la visión de la compañía; además, contiene también puntos evaluativos sobre el cargo que está desempeñando el evaluado	Gerente, coordinador puntos de venta
Capacitación a los coordinadores sobre la aplicación de la evaluación	Se capacita a los coordinadores sobre la aplicación de la evaluación, la retroalimentación de la misma y el proceso de reevaluación para las personas que no estén cumpliendo con los requisitos de la empresa; también, se capacita a los empleados sobre la importancia de la evaluación de desempeño, la orientación a los objetivos y las repercusiones que puede traer el no cumplir una buena labor	Gerente, coordinador puntos de venta
Entrega de instrumentos de evaluación a los coordinadores	Se les entrega a los coordinadores de cada área los instrumentos evaluativos para la aplicación, esto se hace cada seis meses según la fecha de vinculación del empleado	Coordinador de cada dependencia
Revisión de resultados y comparación con resultados esperados	Se revisan los resultados obtenidos en la evaluación y se comparan con los resultados que se estaban esperando para el cumplimiento de los objetivos según la labor y la responsabilidad del empleado	Gerente, coordinador de cada dependencia
Seguimiento al desempeño laboral	Se revisa la última evaluación de desempeño, la evolución o involución del empleado y los puntos en los cuales se debe mejorar en caso de requerirlo	Coordinador de cada dependencia
Diseño de plan de mejora y acuerdos	Cuando el empleado no cumple con los puntos mínimos establecidos, se diseña un plan de mejora enfocado en las falencias del mismo, este se debe hacer con un acompañamiento por parte del jefe directo y una información permanente acerca de la evolución del empleado	Coordinador de cada dependencia
Socialización y firma de acuerdos	Se le informa al empleado sobre el plan de mejora que se va a iniciar para alcanzar los objetivos, este plan debe estar aprobado por el coordinador, el gerente y el empleado y se debe plasmar la firma de todos para que tenga validez	Coordinador y empleado
Retroalimentación	Se le brinda a cada empleado la respectiva retroalimentación de su semestre laboral, se destaca sus fortalezas y se muestra los puntos de mejora	Coordinador de cada dependencia

Anexo W

Método de evaluación de desempeño

Instrucciones:

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de muy bajo a muy alto, de la siguiente forma:
 - Muy bajo 1 Deficiente Rendimiento laboral no aceptable.
 - Bajo 2 Insuficiente Rendimiento laboral regular.
 - Moderado 3 Aceptable Rendimiento laboral bueno.
 - Alto 4 Sobresaliente Rendimiento laboral muy bueno.
 - Muy alto 5 Excelente Rendimiento laboral excelente.
5. En el espacio relacionado a comentarios es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (jefe del evaluador); si es necesario, agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. La entrega de los formatos de evaluación es con documento dirigido a la dirección correspondiente, bajo responsabilidad funcional como máximo a los dos (02) días de recibido el formato.

