

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE ASEO DEL VALLE
DE SIBUNDOY – ASVALLE S.A. E.S.P.**

**AURA LUCIA DÍAZ PANTOJA
GINNA ANDREA ENRÍQUEZ RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE ASEO DEL VALLE
DE SIBUNDOY – ASVALLE S.A. E.S.P.**

**AURA LUCIA DÍAZ PANTOJA
GINNA ANDREA ENRÍQUEZ RAMIREZ**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de
Empresas**

**Asesor:
RAFAEL LLERENA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del acuerdo N° 323 de Octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2009

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. EL PROBLEMA.....	16
1.1 TÍTULO	16
1.2 TEMA.....	16
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.6.1 Objetivo general.....	18
1.6.2 Objetivos específicos:	18
1.7 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	18
1.7.1 Delimitación temporal	18
1.7.2 Delimitación espacial	18
1.7.3 Delimitación conceptual.	18
1.7.4 Operacionalización de variables:	12
1.8 MARCO DE REFERENCIA.....	22
1.8.1 Marco contextual.....	22
1.8.2 Antecedentes	22
1.8.3 Marco teórico.....	23
1.8.3.1 Diagnóstico operacional.....	23
1.8.3.2 Propósitos del diagnóstico operacional.....	24
1.8.3.3 Campo de aplicación del diagnóstico operacional	24
1.8.3.4 Operaciones.....	25
1.8.3.5 Procesamiento del diagnóstico operacional.....	26
1.8.3.6 Diagnóstico operacional y talento humano.	26
1.8.3.7 La administración del talento humano.....	26

	pág.
1.8.3.8 La gestión y el talento humano	29
1.8.3.9 Importancia del talento humano	29
1.8.3.10 El Talento humano y el cambio	30
1.8.3.11 El Talento humano y el éxito	31
1.8.3.12 Perfil del profesional en administración del talento humano	32
1.8.3.13 Elementos de una buena gestión del talento humano	32
1.8.4 Posibles tópicos del Plan Estratégico de mejoramiento de la Gestión del Talento humano. La propuesta contendrá al menos los siguientes tópicos:.....	33
1.8.5 Marco legal	34
2. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS	35
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
2.2 POBLACIÓN	35
2.3 MUESTRA	35
2.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	36
2.5 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	36
3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
3.1 AUDITORIA INTERNA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	38
3.2 ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO O USUARIO.....	71
3.2.1 El servicio que presta la empresa es:	71
3.2.2 La puntualidad en los ruteos.....	72
3.2.3 El proceso de facturación corresponde al servicio recibido	72
3.2.4 El Aseo del vehículo recolector es:	73
3.2.5 La seguridad mecánica del vehículo es:.....	73
3.2.6 Cómo califica la recolección de desechos:	74
3.2.7 Resumen del servicio:.....	75
3.3 ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO O TRABAJADOR	75
4. PLAN ESTRATÉGICO.....	78
4.1 MISIÓN	78

	pág.
4.2 VISIÓN.....	78
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	78
4.3.1 Valores éticos	78
4.3.2 Respeto por las personas.	78
4.3.3 La productividad.....	78
4.3.4 Mejoramiento continuo.....	78
4.3.5 La competencia.....	78
4.4 VALORES INSTITUCIONALES	78
4.4 VALORES INSTITUCIONALES	79
4.4.1 Compromiso.....	79
4.4.2 Pertenencia.....	79
4.4.3 Tolerancia.	79
4.4.4 Ética en la competencia.....	79
4.4.5 Flexibilidad	79
4.4.6 Aceptación.	79
4.4.7 Calidad.....	79
4.4.8 Honestidad.....	79
4.4.9 Responsabilidad	79
4.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	80
4.6 PLAN DE DESARROLLO	80
4.6.1 Estrategia 1. Características de gerencia:	80
4.6.1.1 Visión de la estrategia.....	80
4.6.1.2 Objetivos de la estrategia:.....	80
4.6.2 Estrategia 2. Características de direccionamiento:	82
4.6.2.1 Visión de la estrategia.....	82
4.6.2.2 Objetivo de la estrategia	82
4.6.3 Estrategia 3. Gerencia de talentos humanos:	82
4.6.3.1 Visión de la estrategia.....	82
4.6.3.2 Objetivo de la estrategia	82

	pág.
4.6.4 Estrategia 4. Gerencia del ambiente físico	83
4.6.4.1 Visión de la estrategia.....	83
4.6.4.2 Objetivo de la estrategia.	83
4.6.5 Estrategia 5. Gerencia de la información:.....	84
4.6.5.1 Visión de la estrategia.....	84
4.6.5.2 Objetivo de la estrategia.	84
5. CONCLUSIONES	86
6. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	91

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Operacionalización de variables:	12
Cuadro 2. Características de direccionamiento:	32
Cuadro 3. Características de gerencia:.....	45
Cuadro 4. Talento humano:	51
Cuadro 5. Gerencia del ambiente físico:.....	59
Cuadro 6. Gerencia de la Información	66
Cuadro 7. Resumen del servicio	75
Cuadro 8. Conocimiento de la cultura organizacional.....	76
Cuadro 9. Grado de satisfacción del cliente interno.....	77
Cuadro 10. Esquema de ejecución de la estrategia 1.....	81
Cuadro 11. Esquema de ejecución de la estrategia 2.....	82
Cuadro 12. Esquema de ejecución de la estrategia 3.....	83
Cuadro 13. Esquema de ejecución de la estrategia 4.....	84
Cuadro 14. Esquema de ejecución de la estrategia.....	85

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. El servicio de la empresa.....	71
Figura 2. Puntualidad.....	72
Figura 3. Aseo del vehículo	73
Figura 4. Seguridad Mecánica del vehículo	73
Figura 5. Recolección de desechos	74

LISTA DE MATRICES

	pág.
Matriz 1. "DOFA" Características de direccionamiento	43
Matriz 2. "DOFA" Características de gerencia	49
Matriz 3. "DOFA" Talentos Humanos.....	57
Matriz 4. "DOFA" Gerencia del ambiente físico.....	64
Matriz 5. "DOFA" Gerencia de la Información	70

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Encuesta dirigida al usuario o cliente externo.....	92
ANEXO B. Encuesta dirigida al cliente interno.....	95
ANEXO C. Matriz para el diagnóstico operacional.....	98

RESUMEN

El trabajo de investigación se llevó a cabo en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P., el tema tratado es la Gestión del Talento Humano en esta empresa.

El trabajo consistió en realizar tres encuestas cada una dirigida al cliente interno o trabajador de la empresa, al cliente externo o usuario de la empresa y al comité estratégico, para de esta manera proponer un plan estratégico que permita ofrecer opciones de mejoramiento en mencionado sector de la empresa ASVALLE S.A. E.S.P.

Se detectó que el cliente interno o trabajador tiene un alto grado de satisfacción en el área donde labora, pero existen deficiencias que necesitan ser evaluadas como por ejemplo la falta de mecanismos de comunicación, capacitación del personal, desconocimiento de la cultura corporativa como misión, visión y principios corporativos, situación que puede considerarse como una amenaza organizacional. En cuanto al cliente externo o usuario se encontró total satisfacción en el servicio recibido, por cuanto los ruteos son los necesarios para cubrir las exigencias de los mismos, el trato con el personal es el adecuado, a pesar de ser la única empresa de aseo del Valle de Sibundoy.

El comité estratégico fue evaluado mediante cinco estrategias las cuales fueron de direccionamiento, de gerencia, de talento humano, del ambiente físico y de información, en las que se encontró que se debe realizar un plan de mejoramiento de calidad con indicadores de gestión, hace falta un código de ética, así mismo se debe adecuar mejor la planeación del talento humano y fortalecer un plan de manejo de desastres y emergencias. Finalmente es necesario un plan de análisis periódico de información que permita detectar variaciones no esperadas y mejorar los procesos de información.

Con base en los datos recolectados se plantea un plan estratégico que propone reestructurar organizacionalmente las características de gerencia, planteando alternativas de mejoramiento; replantear, difundir y apropiarse de la cultura corporativa de la empresa, mejorar las condiciones laborales del cliente interno en la organización; Mejorar las condiciones de seguridad para casos de emergencia y desastres y mejorar los procesos de la información en la empresa ASVALLE S.A.

Los ajustes institucionales planteados deben ser implementados de manera integrada, ya que la Gestión del Talento Humano en una organización puede ser mejorada si se trabaja de manera coordinada desde la planeación, organización, ejecución y control de la misma.

ABSTRACT

This research paper was carried out in “La Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy, ASVALLE S.A. E.S.P.” located in the department of Putumayo, Colombia. The basic topic of the research was: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”.

The development of the work consisted on applying three interviews directed to the internal consumer or worker of the enterprise and to the external consumer as well as the strategic Committee, in order to submit them a strategic plan which will give them the chance to improve the services of the enterprise. We could realize that the internal workers have a high degree of dissatisfaction in the area where they work, because there exist a lot of deficiencies which need to be studied, for example, there is lack of ways communication, poor worker’s training, they don’t know the corporative culture, like the mission, the vision and the corporative principles, aspects that can be considered as an organizational menace.

Related to the external consumer, we could realize that they feel satisfied with the service they are receiving because the service route are the ones they need, they consider that the treatment with the employees is adequate, in spite of being the only enterprise that they have in “El Valle de Sibundoy”.

The strategic committee was also evaluated through five different strategies, which were one of directing, one of managing, one of human talent, another concerned with the location and the last one about general information. The results of this evaluation led us to conclude that it is necessary to develop an improving plan in terms of the quality, create an ethic code, improve the human talent itself and to establish a strong plan to deal with disasters and emergencies; and finally, we consider that it is necessary to create a periodical plan of analysis which let the people who work there detect unexpected changes and to improve the information.

Basing on the collected data we propose an strategic plan to restructure the directing characteristics, define improving choices, restate, publish and take lots of advantages of the corporative culture, improve the labour conditions of the internal workers, improve the security conditions in case of emergencies and disasters and to improve the way of communication among the people who work there, in ASVALLE S.A. E.S.P.

The institutional adjustments that have been proposed here, should be carried out in an integral way, because the goals of the Human Talents could be improved, only if we work in a coordinated way, taking into account the planning, the organization, execution and control of that office as well.

INTRODUCCIÓN

El talento humano, su nivel de satisfacción, experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representa un elemento fundamental y base de la cultura organizativa de una empresa, es por esta razón que se ha emprendido el estudio denominado **Gestión del talento humano en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P.**, cuyo propósito central es evaluar operacionalmente la administración del talento humano de mencionada empresa.

Para la consecución del objetivo, la investigación detectó el grado de satisfacción del cliente interno o trabajador de la empresa y del cliente externo o usuario de la empresa, evaluó, por otra parte, la gestión administrativa del talento humano mediante una matriz que fue diligenciada por un comité estratégico conformado para tal fin y con base en los resultados obtenidos se propone un plan estratégico que permitirá ofrecer algunas opciones de mejoramiento.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio pertenece a las investigaciones cuantitativas porque evaluó las variables: satisfacción del cliente interno y externo y la gestión administrativa del talento humano mediante mediciones porcentuales. Para efectos de la recolección de la información se realizó una encuesta dirigida al cliente externo o usuario de la empresa, otra dirigida al cliente interno o trabajador de la misma y el comité estratégico diligenció una matriz que permitió efectuar la auditoria operacional de la gestión de personal.

El presente informe de investigación está estructurado mediante seis capítulos así: el primero se ocupa de la definición, descripción y formulación del problema, planteamiento de los objetivos, justificación de la investigación y formulación del marco de referencia del estudio. El segundo se ocupa del planteamiento de los lineamientos metodológicos del trabajo de investigación. El tercero es la presentación y análisis de resultados. El cuarto propone un plan estratégico para la gestión del talento humano. Finalmente el quinto y sexto presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, respectivamente.

1. EL PROBLEMA

1.1 TÍTULO

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DE SIBUNDOY ASVALLE S.A. E.S.P.”

1.2 TEMA

Gestión del Talento Humano GTH.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El estudio tiene como propósito fundamental la evaluación de la Gestión del Talento Humano GTH., en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy a partir de un diagnóstico dirigido al cliente externo o usuario para determinar su satisfacción por los servicios recibidos y la evaluación operacional del cliente interno o trabajador de la empresa que permita detectar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta que hasta el momento no se ha efectuado dicha evaluación estipulada en la Ley 689 de 2001 que exige en el Artículo 49, la responsabilidad de efectuar un control interno en cada una de las dependencias en las empresas públicas domiciliarias, responsabilidad delegada a la gerencia de cada empresa.

La empresa de Aseo ASVALLE S.A. E.S.P., es una entidad pública que aunque sus estados financieros pueden considerarse sólidos, tiene una debilidad en la gestión del talento humano, evidenciada en al falta de pertenencia, falta de compenetración entre funcionarios, deficientes mecanismos de comunicación, aparición de conflictos que no se resuelven de manera favorable. Este fenómeno puede tener diversas causas como por ejemplo la ausencia de estabilidad laboral que trae consigo la politización de los puestos de trabajo, además en la empresa se observan claramente dos área de desempeño: la administrativa y la técnica, la relación que existe entre las dos no es la más cordial y sincera. Además el esfuerzo que se hace para motivar al personal por parte de la organización es mínimo, situación que amerita un control operacional sobre la gestión en mención con el propósito de diseñar un plan estratégico que permita subsanar las deficiencias encontradas.

Por otra parte, el clima organizacional interno adolece de adecuados mecanismos de comunicación, situación que se ve reflejada en una mala prestación del servicio como se puede observar por las opiniones de los usuarios.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado actual de la Gestión del Talento Humano en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P.?

1.5 JUSTIFICACIÓN

El talento humano en una organización está determinado cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizacional y cualitativamente por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y motivaciones. El capital financiero y los demás talentos materiales poco significan estando ausente el talento humano calificado y satisfecho, presto a emplear su fuerza de trabajo para producir utilidades que sean las que se espera en toda empresa.

En cuanto al manejo del Talento Humano este se ha basado en la empresa pública, en disciplinas rígidas que en lugar de proporcionar un clima organizacional adecuado, están generando grandes barreras las cuales crean pugnas al interior de la empresa, la participación del personal en la toma de decisiones es muy limitada, pues el nivel de gerencia es el que impone políticas que tienen obligatoriamente que cumplir los funcionarios de menor rango, este es el caso de la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P.

Todo lo anterior amerita una atención inmediata, en razón que el clima de trabajo y la gestión administrativa del Talento Humano son determinantes en la eficiencia del desarrollo empresarial, su nivel educativo, experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representa un elemento fundamental en la cultura empresarial. La satisfacción personal de cada individuo en la empresa, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, los mecanismos de participación, las oportunidades de desarrollo, la evaluación justa, son componentes no solo del clima organizacional, sino de la cultura de la empresa.

El estudio planteado tiene importancia porque pretende mejorar la Gestión del Talento Humano en beneficio de la productividad y competitividad de la Empresa, es único porque hasta el momento no se han emprendido trabajos en este sentido al interior de la organización.

Adquiere trascendencia en la medida en que el plan estratégico de mejoramiento, redundará en beneficio de las relaciones de los trabajadores y el fortalecimiento de la empresa, es factible su desarrollo porque hay facilidad para el acceso de la información.

El trabajo investigativo aportará mayor eficiencia en los servicios prestados a los usuarios, esto se verá reflejado en una labor mancomunada de los operarios y

demás funcionarios quienes se esforzarán por alcanzar los objetivos empresariales. Por otra parte, el cambio que se pretende alcanzar en cuanto al mejoramiento de la gestión administrativa del Talento Humano, cuenta con el respaldo de la dirección de la Empresa.

Finalmente, la investigación reporta utilidad práctica a la entidad, en el sentido de que solucionará un problema administrativo que se ha observado a lo largo de los últimos años, tiene utilidad teórica porque plantea un plan estratégico y una información que puede ser retomada por otros estudios que complementen la actual investigación.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo general. Evaluar la Gestión del Talento Humano GTH., en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P., para proponer un plan estratégico que permita mejorar la situación actual de la empresa en esta área.

1.6.2 Objetivos específicos:

- Determinar, a través de una Auditoria Operacional, la Gestión del Talento Humano en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P.
- Identificar el grado de satisfacción del cliente externo o usuario de la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P., frente a los servicios recibidos.
- Reconocer el grado de satisfacción del cliente interno o trabajador frente a la Gestión del Talento Humano de la Empresa objeto del presente estudio.
- Proponer un Plan estratégico que permita mejorar la Gestión del Talento Humano en la empresa estudiada.

1.7 COBERTURA DEL ESTUDIO

1.7.1 Delimitación temporal. El estudio se desarrolló durante los meses de enero a octubre de 2008.

1.7.2 Delimitación espacial. El estudio se efectuó en el Departamento del Putumayo, concretamente en los Municipios que conforman el Valle de Sibundoy, como son Santiago, San Francisco, Colón y Sibundoy.

1.7.3 Delimitación conceptual. La investigación evaluó la satisfacción del cliente interno y externo de la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy, ASVALLE S.A. E.S.P. y desarrollará una auditoria operacional de la Gestión del Talento Humano.

1.7.4 Operacionalización de variables:

Cuadro 1. Operacionalización de variables:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	FUENTE
Evaluación de la gestión administrativa del Talento Humano	Satisfacción del cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión de la Empresa ▪ Visión de la Empresa ▪ Principios corporativos ▪ Valores institucionales ▪ Manual de funciones ▪ Manual de procedimientos ▪ Motivación para el desempeño ▪ Mecanismos de comunicación ▪ Capacitación ▪ Gestión administrativa ▪ Resolución de conflictos ▪ Sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Conoce la Misión de la empresa? ▪ ¿Conoce la Visión de la empresa? ▪ ¿Conoce los principios corporativos? ▪ ¿Conoce los valores institucionales? ▪ ¿Conoce el manual de funciones? ▪ ¿Conoce el manual de procedimientos? ▪ La motivación puede considerarse: E, B, R, M ▪ Los mecanismos de comunicación son E, B, R, M. ▪ El proceso de capacitación puede considerarse E, B, R, M. ▪ La gestión administrativa es E, B, R, M. ▪ Los procesos para la resolución de conflictos es: E, B, R, M. ▪ Qué sugerencias plantea para mejorar el clima organizacional 	Encuesta dirigida al cliente interno o trabajador

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	FUENTE
	Satisfacción del cliente externo	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio • Puntualidad • Facturación • Aseo • Seguridad mecánica • Paciencia del operario • Anuncio del ruteo • Recolección de desechos • Número de ruteos • Número de operarios • Sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio que presta la empresa es E, B, R, M. • La puntualidad en los ruteos es: E, B, R, M. • La facturación corresponde al servicio recibido Si ___ No ___ • El aseo del vehículo recolector es: E, B, R, M. • La seguridad mecánica del vehículo es: E, B, R, M. • Los operarios son pacientes en su trabajo Si ___ No ___ • El anuncio del ruteo es oportuno: Si ___ No ___ • La recolección de desechos es: E, B, R, M. • El número de ruteos a la semana es suficiente Si ___ No ___ • El número de operarios es suficiente Si ___ No ___ • Qué sugerencias plantea para mejorar el servicio? 	Encuesta dirigida al cliente externo o usuario

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	FUENTE
Gestión administrativa del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Dirección • Planeación • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Características de organización en la empresa • Características de dirección de la empresa • Características de planeación • Características de control • Personal • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Las características de organización son: E, B, R, M. • Las características de dirección son: E, B, R, M • Las características de planeación son: E, B, R, M. • Las características de control son: E, B, R, M. • Las características del personal son: e, B, R, M. • Las características de Dirección son: E, B, R, M. 	Matriz de evaluación. Ver Anexo C.

Fuente. Este estudio

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 Marco contextual. “El Valle de Sibundoy se encuentra ubicado al Noroeste del Departamento del Putumayo, en la zona del llamado Alto Putumayo y cubre una extensión aproximada de 52.500 hectáreas”.¹

El valle está conformado por las ciudades de **Santiago**, fundado por los conquistadores del Valle de Sibundoy Don Juan de Ampudia y Don Pedro de Añasco en 1530. Fue creado como municipio mediante Decreto No. 698 de noviembre 5 de 1953, por el Gobernador de Nariño, su población en el 2007 es de 12.998 habitantes. **Colón**, creada mediante Ley 51 del 18 de noviembre de 1911, fundación que fue ejecutada por el Padre Fray Fidel de Monclar el 10 de mayo de 1916, Colón como nuevo municipio del Putumayo fue creado mediante Decreto Nacional No. 2830 del 7 de Diciembre de 1989 y tiene una población proyectada por el DANE de 5.772 habitantes. **Sibundoy**, descubierta por Juan de Ampudia, Pedro de Añasco y Hernando Cepeda en febrero 15 de 1535. Sibundoy se encuentra ubicado al noroccidente del Putumayo a 1°12'12" de latitud norte y a 67°51'15" al occidente del meridiano de Greenwich con una población proyectada de 15.105 habitantes. **San Francisco**, Fray Lorenzo de Pupiales el día 5 de junio de 1905 con un grupo de 75 personas levantaron el acta, la Cruz y la Bandera de Colombia dando así inicio a la fundación de la Ciudad de San Francisco, se encuentra ubicada a 1°11' latitud norte y 77°2' oeste, limitando al norte con el Municipio de Sibundoy y el Departamento de Nariño, al sur con el Municipio de Mocoa y Villa Garzón, al oriente con el Municipio de Mocoa y al occidente con el Municipio de Sibundoy, su población proyectada es de 15.105. Para una población total del Valle de Sibundoy de 42.264 habitantes.²

1.8.2 Antecedentes. A comienzos del año 2001, se diseñó una propuesta de reestructuración de la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P., cuyo objetivo estuvo centrado en la reorganización de la empresa con miras al mejoramiento de la productividad de la misma. La propuesta contempló un diagnóstico en el que se detectaron como fortalezas los valores corporativos, los procesos operativos y la eficiencia del área técnica, además se observaron como **debilidades la obsolescencia** de algunos equipos, la deficiente administración anterior y el desconocimiento de la empresa en el área administrativo y financiera.

¹ CORPORACIÓN AUTÓNOMA DEL PUTUMAYO – CAP. Generalidades sobre uso y Cobertura de la Tierra en el Departamento del Putumayo, Mocoa: CORPORACIÓN AUTÓNOMA DEL PUTUMAYO 1998. p. 83

² DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. Población Proyectada 2004, Mocoa: 1998.

En lo concerniente al talento humano, la información recolectada en el estudio propuesto plantea que las funciones y responsabilidades de las directivas y demás funcionarios no se definen claramente ya que existe un precario manual de funciones y no existe un manual de procedimientos.

Como debilidad prioritaria al interior de la empresa está la falta de estabilidad laboral de los funcionarios. “Un aspecto inquietante en la empresa es la falta de compromiso por parte de los empleados que en ella laboran, por cuanto no existe una estabilidad laboral, esto último debido a que la mayoría de acciones de la empresa están en poder del Estado.”³ En cuanto al manejo de Talento Humano se alcanza a detectar un ambiente laboral tenso que en nada favorece la eficiencia en el servicio, parece ser esta la debilidad más acentuada. “Existe una disciplina rígida que en lugar de proporcionar un clima organizacional adecuado, esta generando barreras y pugnas en el interior de la empresa... la participación del personal en la toma de decisiones es muy limitada”⁴ La propuesta plantea como alternativas de solución al problema observado en la gestión del talento humano, las siguientes:

“Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa. Incrementar la responsabilidad individual y grupal. Incrementar la apertura de las comunicaciones en todos los niveles de la estructura organizacional. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción en la empresa. Propiciar la discusión de problemas y soluciones al interior de la empresa y con participación del talento humano”⁵ Pero desafortunadamente no existen estrategias concretas con sus respectivos indicadores de Gestión que se encargue de operativizar las propuestas de solución.

Con base en los antecedentes anteriores, el presente estudio pretende dar continuidad a la propuesta y plantear soluciones a la administración del Talento Humano en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P.

1.8.3 Marco teórico. El presente estudio tiene las siguientes bases teóricas:

1.8.3.1 Diagnóstico operacional. Es un proceso de evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de todas las actividades relacionadas con la gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, equidad y economía con que son manejados los talentos, la adecuación y la fiabilidad de los sistemas de información y control.

³ ASVALLE. Propuesta de Reorganización, Sibundoy: 2001. Pág. 4

⁴ Ibíd., Pág. 6

⁵ Ibíd.,Pág. 8

Por las características del Diagnóstico Operacional, este requiere de un equipo humano multidisciplinario, el auditor operacional que dirija o participe deberá cuidar que los conocimientos propios y los de los demás profesionales garanticen un trabajo de calidad.

1.8.3.2 Propósitos del diagnóstico operacional. El auditor operacional facilita el diagnóstico de múltiples fallas, dando pie a la participación de especialistas, que puede ser el mismo investigador u otro profesional, que promoverán las soluciones. Los objetivos de la Auditoria Operacional, entre otros, son los siguientes:

- “Detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos.
- Prever obstáculos a la eficiencia.
- Dar recomendaciones para simplificar el trabajo.
- Informar sobre el incumplimiento de planes y programas”⁶
- Por otra parte, la Auditoria Operacional permite:
 - “Brindar seguridad a los gerentes de los diversos niveles y a la Junta Directiva sobre:
 - ✓ Evaluaciones al desempeño de las operaciones en relación con los objetivos propuestos.
 - ✓ Seguridad que los planes, se conozcan en todos los niveles.

Información objetiva sobre cómo se llevan a cabo los planes y políticas de las áreas de operaciones y las oportunidades para mejorar eficiencia, eficacia, equidad y economía.

Información sobre debilidades en los controles de las operaciones.

Calidad de la información sobre las operaciones como base de apoyo para tomar decisiones”.⁷

1.8.3.3 Campo de aplicación del diagnóstico operacional. En este sentido, no pueden aplicarse leyes fijas que determinen cuando debe practicarse una

⁶ AMARILLO, Edgar W. Auditoria Administrativa y Operacional, Universidad Mariana Instituto de Formación Avanzada IFA, Pasto: 2003. Pág. 5

⁷ Ibíd., Pág. 4.

Auditoría Operacional, se puede nombrar aquellas que habitualmente los administradores de las entidades, los auditores internos y los consultores han determinado como las más usuales:

- Para aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido.
- Cuando se tienen indicadores de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.
- Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias.

La Auditoría puede realizarse en cualquier época o con cualquier frecuencia, lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos, puede prepararse un programa cíclico de revisiones, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de talentos invertidos en ellas o por su importancia relativa.

1.8.3.4 Operaciones. En el campo de la Auditoría Operacional se entiende como operación el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc.

En el campo de la Auditoría Operacional, las operaciones que realiza la empresa deben considerarse de manera integral, independientemente de que en la mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias.

Con base en lo anterior, el talento humano, será estudiado en todas sus etapas, desde el reclutamiento hasta la administración de salarios y sueldos, desde el punto vista económico, de rentabilidad como en la gestión y administración del Talento Humano.

Con el fin de disponer de un marco de referencia más concreto de la aplicación de la Auditoría Operacional, a continuación se mencionan los principales campos de aplicación:

“Comercialización: comprende la investigación de mercados, ventas, publicidad, distribución. Compras producción: compras, programas y control de la producción, almacenaje y mantenimiento, administración de inventarios. Talentos Humanos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios. Finanzas: administración del efectivo, de inversiones de capital, otorgamiento de crédito, obtención de financiamiento, cobranzas. Sistemas: organización y métodos, procesamiento electrónico de datos”⁸

⁸ *Ibíd.*, Pág. 5

1.8.3.5 Procesamiento del diagnóstico operacional. Independientemente de cualquier metodología, este tipo de evaluación es una búsqueda constante de oportunidades para aumentar eficiencia en los controles operacionales. El método es fundamental pues permite ordenar sistemáticamente la obtención de resultados. Se puede sugerir la utilización de la siguiente secuencia metodológica:

Establecer los objetivos del trabajo, desarrollar un plan estratégico, evaluación y desarrollo del control interno, identificación y familiarización con las áreas de trabajo, investigación y análisis de las áreas a diagnosticar, diagnóstico obtenido a través de los hallazgos y finalmente la comunicación de los resultados objeto del trabajo.⁹

1.8.3.6 Diagnóstico operacional y talento humano. El talento humano en una empresa está integrado cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de estructura organizacional, y cualitativamente por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones. El inventario de Talentos Humanos con que cuenta la empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo. El capital financiero y los demás talentos materiales poco significan estando ausentes los Talentos Humanos, necesarios para producir la riqueza que se espera de toda empresa.

La administración de Talento Humano está encaminada hacia la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas de la empresa. Operacionalmente, esta práctica ha recibido distintos nombres: administración de personal, relaciones industriales o simplemente talento humano, en cualquier caso evalúa la eficiencia y eficacia del Talento Humano.

1.8.3.7 La administración del talento humano. La constituye el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario para las empresas, establecer las bases de remuneración, manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleado, entrenar y desarrollar al personal y cuidar que este cuente con los servicios requeridos.

La administración de Talentos Humanos debe contemplar: Contratación y retiro de personal, administración de sueldos y salarios, relaciones industriales o mejoramiento de las comunicaciones, organización, capacitación y desarrollo, servicios básicos al trabajador y vigilancia del régimen legal.

- **¿Qué es la cultura organizacional?** Dentro de la denominada Planeación Estratégica, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y principios fundamentales, son el cimiento del sistema gerencial de la

⁹ *Ibíd.*, Pág. 6

organización a través de estos se operacionaliza la misión, visión, principios corporativos y políticas de la Empresa.

Es decir, la cultura de una Institución es la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es más importante para la empresa. “Así mismo, la cultura es la manera, cómo los gerentes resuelven las estrategias planteadas”¹⁰

- **Componentes básicos de una estructura organizacional de una empresa:** la cultura o estructura organizacional de una empresa está compuesta por: las características de Direccionamiento, Características de Gerencia, Gerencia de los Talentos Humanos, Gerencia del Ambiente Físico y Gerencia de la Información. Estos cinco componentes se integran para dar paso a una estructura organizacional bien definida con una clara misión y visión empresarial. Las características de cada uno de estos componentes son las siguientes:
- **Características de direccionamiento:** las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. Este, lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.
- **Los principios corporativos:** son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. “Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso”¹¹
- **Misión:** es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos principios. En términos generales, la misión responde a las siguientes preguntas: para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles son sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y cuál su responsabilidad social.

¹⁰ SISTEMA DE MEDICIÓN DE GESTIÓN. SIMEG. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión. Bogotá, D.C., 2000, Pág. 105

¹¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Guías para el diagnóstico estratégico. CEP. Biblioteca Luis Ángel Arango, Santafé de Bogotá D.C., Pág. 48

- **Visión:** la visión corporativa es un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, esta señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.
- **Características de gerencia:** la alta gerencia apoya la monitorización y mejoramiento de calidad mediante la interacción y acompañamiento y reconocimiento a grupos de trabajo, así como la remoción de obstáculos al mejoramiento.

En la evaluación de calidad de direccionamiento gerencial se tienen establecidos indicadores construidos con las áreas de manera priorizada por el riesgo, el volumen, su incidencia sobre factores claves de calidad y de su medición, se desarrollan procesos de mejoramiento que son compartidos y monitorizado permanentemente.

El direccionamiento gerencial en una estructura organizacional debe contener al menos un análisis estratégico que contenga una lectura del entorno, la voz del cliente interno, un proceso sistemático para replantear valores, unos líderes comprometidos con la organización, los procesos para evaluar la organización, los procesos de asesoría a la junta directiva, procesos de educación continuada para la junta directiva y obviamente un plan de mejoramiento de la calidad.

- **Gerencia del ambiente físico:** la gerencia del ambiente físico se ve reflejada en una serie de políticas y procesos que administren los talentos físicos, su mantenimiento, seguridad y preparación para desastres o emergencias. Un plan gerencial del ambiente físico debe contener al menos: procesos para identificar y responder las necesidades relacionadas con el ambiente físico generadas de los procesos de atención de los clientes internos y externos, procesos de prevención y control de eventualidades, procesos para el manejo seguro del ambiente físico, procesos para el manejo de desechos y un plan para casos de emergencia y desastres internos y externos.
- **Gerencia de la información:** el flujo de información es la base de éxito empresarial, ella permite el contacto directo de los clientes internos, de ellos con los externos, el manejo y resolución de conflictos, el fortalecimiento de las actitudes positivas, la actualización de datos de productividad, etc. Un plan de gerencia de la información debe contener al menos: una identificación de necesidades al interior de la organización en cuanto a captura de datos, análisis de la información, transmisión de la información, uso de tecnología, almacenamiento, conservación y depuración de la información.
- **Gerencia del talento humano:** el talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representa un

elemento fundamental de la cultura organizacional. La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento o las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura empresarial. La gerencia del talento humano debe contemplar al menos: procesos para identificar y responder a las necesidades identificadas de los clientes internos de la institución, procesos de planeación del talento humano, procesos para garantizar que el personal de la institución profesional y no profesional tenga suficiente calificación y competencias para el trabajo a desarrollar, un sistema de identificación de necesidades de educación continuada. A continuación se describen algunas características propias de la administración del Talento Humano.

1.8.3.8 La gestión y el talento humano. Los investigadores del talento humano están de acuerdo que existen funciones técnicas que todos los gestores realizan como proceso gerencial administrativo en general: previsión, planificación, organización, coordinación, ejecución, dirección, control y evaluación, además de las funciones no menos técnicas que son las de gestión como liderar, capacitar, comunicar, informar, motivar, integrar, incentivar y proteger.

Una de las tareas más importantes es la guía, orientación y desarrollo del talento humano como fuente única y sustantiva de la estrategia empresarial.

Los conceptos y las técnicas de la dirección de personal son fundamentales para gestionar el talento humano en una empresa, funciones como el reclutamiento, selección, inducción, integración y adaptación, contratación, administración de sueldos, capacitación, desarrollo de carrera, compensaciones, seguridad e higiene laboral, ergonomía, gerontología, deben ser tenidas en cuenta, para apoyar el desarrollo del talento individual y colectivo de la empresa.

1.8.3.9 Importancia del talento humano. ¿Por qué es importante el talento humano en la empresa? La pregunta es sencilla responderla enlistando algunas razones como:

- Es el factor principal de la creatividad.
- Es el motor de rendimiento de los demás talentos.
- Es el promotor de innovadas iniciativas.
- Es el dueño de ideas e ideales.
- Es el actor número uno del desarrollo empresarial.
- Es el impulso de la participación y colaboración.
- Es el agente del compromiso consciente.

Pero a cambio se ha dicho que el capital económico es el cuello de botella de una empresa, quizá no lo sea, el talento humano es ese cuello de botella, porque la

incapacidad empresarial esta reflejada en la pésima y antitécnica selección de personal y no saber como mantener una efectiva fuerza de trabajo lo que crea los problemas y limitaciones. No hay un proyecto importante que respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo haya fracasado, pero si hay empresas que se han quebrado por no contar con personal talentoso, inteligente y propositivo.

1.8.3.10 El Talento humano y el cambio. Las modernas situaciones económicas en que está sumido el mundo: globalización, internacionalización, multinacionalismo, tecnología de punta, de administración, parálisis productiva, competitividad, desarrollo de comunicaciones e información, mercados más amplios, clientes más exigentes, sistemas caducos de producción, falta de apoyo al mundo empresarial, dicotomía entre trabajo y rentabilidad, han activado una sola decisión cambiar o morir.

Teniendo en cuenta lo dicho, el talento humano ha de preveer que la sentencia del mundo empresarial es competir, trabajar, rendir y competir, no hay otra alternativa. Lo contrario será pagar tributo a la desocupación, al desempleo, a la pobreza y a la miseria.

Sino para qué está hecho el ser humano, cual es su destino final, pues es el trabajo, pero un trabajo talentoso, inteligente, comprometido y participativo para lograr conservar la fuente de ingreso familiar, el trabajo y la dignidad humana. Ningún trabajo es indigno, todo por el contrario califica y engrandece al ser humano. El trabajo es vida y salud.

Pero los cambios que debe implementarse para enfrentar la modernidad no es otra que buscar desarrollar el talento humano y, contar con un inmenso porcentaje de su capacidad para acciones creativas, ingeniosas y distintas, tener la posibilidad de estar en el mercado que es la razón de la existencia de las empresas.

No cambiar y hacer las cosas como siempre, será para obtener los resultados de siempre. Se dice que los trabajadores hacen dos cosas: lo que saben y lo más fácil, pero nunca intenta hacer algo nuevo, algo diferente porque tiene temor a fallar a equivocarse y consideramos que es indispensable poner en juego el talento para hacer productos diferentes, nuevos y de calidad que satisfaga el interés del cliente.

Dirigir el cambio requiere de trabajadores participativos no de palabra sino de acción consciente y talentosa, es decir comprometidos. Es por esta situación que muchas empresas han sobrevivido y con frecuencia se han enriquecido y contribuido al desarrollo de su país porque se han convencido de que los cambios provienen del compromiso personal.

1.8.3.11 El Talento humano y el éxito. El éxito ha de ser divulgado y entendido no como fin sino como medio, si somos capaces de trabajar exitosamente todos los días la empresa y su personal serán exitosos. Si esperamos que llegue al final del ejercicio económico para evaluarlo, lo más probable es que hayamos perdido energía y tiempo.

Si alguien desea ser grande debe hacer cosas grandes, si desea ser importante debe hacer cosas importantes. Esta es la regla de oro del éxito.

La gente siempre está tras el éxito, lo buscan afanosamente, pero no encuentran quien les oriente y les guíe hacia esa aspiración. Entonces directores de talentos humanos talentosos han comprendido que las máquinas no generan ideas, que no solucionan problemas, ni consiguen oportunidades.

Todo ser humano busca ascender pero atrás debe haber alguien que lo anime, que lo ayude, que lo oriente y ese es el encargado de la gerencia de talentos humanos.

Es más, las herramientas, los equipos y el dinero no hacen huelgas, ni reclaman, ni felicitan, ni reconocen la gestión de los ejecutivos. Es el ser humano trabajador que reconocerá la capacidad, la competitividad y solvencia de quien lo dirige y orienta positivamente a su desarrollo y de la empresa. Los problemas humanos están en los hechos de que descuidamos la atención al talento intelectual, talento que por su condición ve, oye, siente, percibe, atiende, entiende, analiza, critica, explica, se comunica y hay jefaturas que en su quemimportismo olímpico dejan estas situaciones al azar.

Solo la gente talentosa y pensante hace la diferencia en toda empresa, siempre la gente preparada y dispuesta intelectualmente se compromete y entiende el gran reto del trabajo y el rendimiento. Los trabajadores talentosos son diferentes, hacen la diferencia. Es como en la actividad cinematográfica los que volverán a ser contratados para otras películas serán los artistas destacados, talentosos, es decir, los que cumplieron bien su papel, los que no se desempeñaron así, gracias, cobrarán por el sencillo trabajo que hicieron, pero no volverán. Y no trascenderán.

Si usted señor gerente, trabajador o empleado quiere trascender en su actividad realice su trabajo talentosamente y por usted mismo no porque nadie le ordene, le mande o por que hay jefes que lo está controlando, desempeñese en conciencia y con efectividad que es lo que en definitiva será reconocido, trabaje sin desconcentrarse y pensando en el bien común.

Los cambios y el éxito vendrán del talento sin duda. No existe persona o empresa exitosas que no lo haya fomentado o desarrollado. Donde hay éxito hay talento.

1.8.3.12 Perfil del profesional en administración del talento humano. El administrador del talento humano debe poseer las siguientes características:

- **Conocimientos:** generales de administración, específicas funciones, comportamiento, organización, Globalización – Competitividad, tecnología Innovación, productividad, idiomas, cultural global
- **Habilidades:** liderazgo, organizacional, trabajo equipo, desarrollo humano, autoconciencia, raciocinamiento, dominio personal, visión prospectiva, pro- Activo Emprendedor, carisma – Empatía, comunicación dialogo, sensibilidad estética, disciplina armonía, negociación de conflictos, solución de problemas.
- **Actitudes o valores:** ética Moral, principios elevados, responsabilidad social, rectitud honradez, integridad y coherencia calidad de vida, bienestar, respeto tolerancia, lealtad – confianza, servicio social y laboral, convivencia comprensión, aprendizaje constante, compromiso participación, cambio y desarrollo, superación excelencia.

1.8.3.13 Elementos de una buena gestión del talento humano. La gerencia del talento humano debe proveer al menos los siguientes elementos: capacidad **de gestión.** Evidenciada por la buena administración, la capacidad de innovación, una buena cultura administrativa, el desarrollo humano, el bienestar del trabajador, la cultura prospectiva, la resolución de conflictos, la permanente capacitación de los funcionarios, el desarrollo de procesos de comunicación y la promoción del trabajador. **Satisfacción.** Evidenciada en la responsabilidad, el crecimiento personal del trabajador, su seguridad económica, su seguridad familiar, el reconocimiento de los demás, su estabilidad laboral, los estímulos, la motivación al trabajo, el mejoramiento de la empresa y ofrecer un servicio de calidad. **Capacitación.** Que se presenta como progreso personal, progreso organizacional, mejoramiento académico, mejoramiento técnico, mejoramiento de las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos, la promoción del trabajador y su seguridad laboral. **Resolución de Conflictos.** El buen gestor del talento humano facilita la solución de problemas, el desarrollo humano, la convivencia laboral, la participación en las decisiones, la responsabilidad, la tolerancia, la negociación de conflictos, la disciplina, el trabajo sindical, el trámite de quejas y reclamos y un proceso disciplinario adecuado. **Comunicación.** Facilita el trabajo en equipo, el desarrollo humano, el desarrollo de iniciativas, una información exacta de su desempeño, la información oportuna de los sistemas de desempeño, la fluidez en la información, la auditoría de la comunicación, el entendimiento de los trabajadores.

- **¿Por qué la administración del talento humano es importante?** No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de la Gestión del Talento Humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son talentos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los talentos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones". En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

1.8.4 Posibles tópicos del Plan Estratégico de mejoramiento de la Gestión del Talento humano. La propuesta contendrá al menos los siguientes tópicos:

- Reformulación de la Misión Institucional.
- Reformulación de la Visión de la Empresa.
- Formulación de los Principios Corporativos.
- Formulación de los Valores Institucionales.
- Formulación de los Objetivos Corporativos.
- Estrategias encaminadas a mejorar la Gerencia del Talento Humano con base en los resultados obtenidos.

1.8.5 Marco legal. La normatividad en la que se desenvuelve el presente estudio está determinada por la ley 142 de 1994 modificada por la ley 689 de 2001

“En el capítulo I artículo 45 plantea los principios rectores del control de una organización, el 46 habla sobre el control interno, el 48 sobre las facultades para asegurar el control interno, el 49 sobre la responsabilidad del control externo y el artículo 52 que habla del concepto de control de Gestión y Resultados.”¹²

Por otra parte, mediante boletín de prensa No. 115 de Octubre de 2007 del Ministerio de Protección Social, se publica la Ley 1164 a través de la cual se constituye el Consejo Nacional del Talento Humano, entidad relacionada con la planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del talento humano en la empresa pública, mediante la articulación de las diferentes organizaciones que intervienen en estos procesos.

La Ley contempla, entre otros aspectos, los siguientes:

- Recertificación y registro único. De acuerdo con la nueva Ley, el Gobierno Nacional, con la participación obligatoria de las universidades, asociaciones y agremiaciones de cada disciplina, diseñará los criterios, mecanismos, procesos y procedimientos necesarios para garantizar la idoneidad del personal que labora en la empresa pública.
- Observatorio del Talento Humano. Otro aspecto importante de la Ley, es el fundamento legal que se le dio al Observatorio del Talento Humano en la empresa pública como una instancia del ámbito nacional y regional, cuya administración y coordinación está a cargo del Ministerio de Protección Social y aportará conocimientos, información y talentos a los diferentes actores involucrados en su desarrollo y organización.
- La Ley 1164 también contempla aspectos relacionados con las condiciones de calidad de los programas de formación y los centros de práctica del Talento Humano, los estímulos e incentivos al personal que labora en la empresa pública.

Como puede observarse, la Ley otorga especial interés al desempeño, idoneidad, estímulos e incentivos del Talento Humano en la empresa pública, encaminado a mejorar su condición personal y laboral.

¹² RODRÍGUEZ OSPINA, Azucena. Sector Servicios Públicos. Especialización en Revisoría Fiscal, Universidad Mariana. San Juan de Pasto, 2003. Pág. 84

2. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio corresponde al tipo descriptivo, por cuanto analizó de modo sistemático las características de una población, en este caso los clientes internos y externos de la Empresa de Aseo **ASVALLE S.A. E.S.P.**, descripción que se logró a través de la aplicación de encuestas y una matriz de auditoría operacional. El trabajo desarrolló el paradigma cuantitativo porque evaluó la Empresa en términos de cumplimiento de manera porcentual.

2.2 POBLACIÓN

La población objeto del presente estudio está constituida por los cuatro municipios que conforman el Valle de Sibundoy: Sibundoy, San Francisco, Santiago y Colón. Para un total de población de 42.264 habitantes.

2.3 MUESTRA

La muestra utilizada para el presente estudio fue la siguiente:

Para el caso de la **encuesta dirigida al usuario** o cliente externo se aplicaron la siguiente fórmula.

Fórmula para el cálculo de una muestra de una población finita = IN (PORTUS, G., Lineoyan. Curso Práctico de Estadística, Mc Graw Hill, Buenos Aires, 1998)

$$IN = \frac{N}{(E)^2 (N - 1) + 1}$$

Donde:

N = tamaño de la población

E = Error = 0.05 = 0,5%

$$\begin{array}{r}
 \text{Así:} \\
 \frac{42.264}{(0,05)^2 (42.264 - 1) + 1} \\
 \hline
 105.6575 + 1
 \end{array}
 =
 \frac{42.264}{(0.0025) (42.263) + 1}
 =
 \frac{264}{106.65}
 = 396.2$$

396.2 x 20% (Muestra de la muestra o muestra polietatica) = 79.24 ~ 80

TOTAL 80 Encuestas a aplicar al cliente externo distribuidas según la población así:

Sibundoy	29 encuestas
San Francisco:	16 encuestas
Santiago:	24 encuestas
Colón:	11 encuestas
TOTAL	80 ENCUESTAS

Para el caso de la encuesta dirigida al trabajador o **cliente interno**, esta se aplicará a todos los funcionarios, **total de funcionarios 11**.

2.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se diseñaron tres tipos de instrumentos: una encuesta dirigida al cliente externo o usuario, otra dirigida al cliente interno o trabajador y una matriz de auditoria operacional que fue diligenciada por un comité estratégico conformada para tal fin y liderado por el Jefe de Personal de la Empresa. Ver Anexos A – B – C.

2.5 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el caso de las **encuestas** dirigidas al cliente interno y externo, se aplicó la técnica estadística de tendencia central denominada media aritmética, la que permitió efectuar cálculos porcentuales.

Para el caso del **diagnóstico operacional**, se diligenció una matriz que está conformada por seis componentes organizacionales a evaluar. Cada componente tiene a su vez, una serie de características que deben ser evaluadas de uno a cinco, según el grado de madurez o desarrollo de las características, si la característica se encuentra ausente en la organización marcará **NA** no aplica, que corresponde a una calificación de **cero**. Cada componente tiene un puntaje

máximo o posible, sobre este se establecen intervalos para calificar el componente. Así por ejemplo, la capacidad de gestión del talento humano tiene un puntaje posible de 50, si la calificación es de uno a cinco (1 a 5), se divide $50 / 5 = 10$, el intervalo para establecer calificativos es de 10 y quedan los siguientes calificativos:

- De 0 a 10 puntos:	Deficiente
- De 11 a 20 puntos:	Insuficiente
- De 21 a 30 puntos:	Aceptable
- De 31 a 40 puntos:	Bueno
- De 41 a 50 puntos:	Satisfactorio

Con base en los resultados de la auditoria, esta permitirá además, efectuar un análisis DOFA, con base en las características de la Organización en lo concerniente a la administración del talento humano.

3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 AUDITORIA INTERNA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El propósito de la auditoria interna fue detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Empresa de Aseo ASVALLE S.A. E.S.P. del Valle de Sibundoy en cuanto a la organización de la empresa. La auditoria se efectuó conformando previamente un Comité estratégico con un representante de cada unidad funcional. Este instrumento evaluó características de direccionamiento, características de gerencia, talento humano, gerencia del ambiente físico y gerencia de la información, teniendo en cuenta que todos estos aspectos intervienen en una adecuada gestión del talento humano. Como resultados obtenidos tenemos:

Cuadro 2. Características de direccionamiento:

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DE SIBUNDOY ASVALLE S.A. E.S.P.

EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DE SIBUNDOY ASVALLE S.A. E.S.P.	Calificación de la organización					
	5	4	3	2	1	NA
a. Los órganos directivos de la organización facilitan y se involucran en el desarrollo del proceso de direccionamiento estratégico de la organización.			X			
b. La organización desarrolla un análisis estratégico donde incluye por lo menos la lectura del entorno, la voz del cliente interno, las necesidades del usuario en el proceso de atención.		X				
c. Existe un proceso periódico y sistemático para definir y replantear los valores, misión y visión de la organización de acuerdo a los cambios del entorno. Esta definición contempla por al menos los siguientes criterios	X					
<ul style="list-style-type: none"> • La relación de la organización con la comunidad que sirve • Su responsabilidad frente a sus trabajadores y usuarios • Aspectos que guían la ética de la organización. • La misión define claramente el propósito de la organización y sus relaciones con la comunidad que sirve. • La visión enfoca a la organización en el desarrollo de sus servicios. 						
d. Existe un proceso que a partir del direccionamiento estratégico construye un plan estratégico de la organización.		X				
<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos contenidos en el plan son priorizados y ejecutados y forman las bases para su posterior planeación, implementación y evaluación. • La organización garantiza que las diferentes unidades funcionales están involucradas en la formulación del plan y cada una de estas desarrolla su propio plan en coherencia con el de la organización y del proceso de atención al cliente. 						
e. Los líderes están involucrados y son responsables de la difusión y seguimiento del plan de direccionamiento estratégico de la organización.		X				

f. Existe un proceso para establecer los parámetros dentro de los cuales los planes son ejecutados. El proceso garantiza la viabilidad financiera de la organización a través de la confirmación de la disponibilidad de talentos para soportar los actuales y futuros servicios y programas de la organización.	5	4 X	3	2	1	NA
g. Existe un proceso para evaluar integralmente la gestión con base en procesos de auditoría de la calidad en la organización, obedeciendo a unos indicadores trazadores; esto implica seguir factores como:	5	4	3 X	2	1	NA
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de la atención por tipos de servicios. • Utilización de servicios por usuarios. • Satisfacción global del cliente con la atención recibida. • Calidad de atención 						
h. Existe un proceso para establecer parámetros de orientación al personal, la cual está alineada con el direccionamiento estratégico de la organización.	5	4	3 X	2	1	NA
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso por medio del cual el personal de la institución sustenta su gestión ante la junta directiva o comités especiales creados para tal fin. 						
i. Existe una política clara por medio de la cual se define cuándo y cómo los directores de las unidades funcionales asesoran a la junta directiva en caso de ser necesario.	5	4 X	3	2	1	NA
j. El proceso incluye <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de conceptos o documentos técnicos • Entrega de informes sobre solicitudes específicas. k. El asesoramiento involucra las políticas o decisiones concernientes a los procesos de atención a los clientes.	SI <u>X</u> NO ____ PARCIALMENTE ____ SI ____ NO ____ PARCIALMENTE <u>X</u>					
l. Existe un proceso para la educación continuada de los miembros de la junta directiva.	5	4	3	2	1	NA X

<ul style="list-style-type: none"> • Todos los integrantes de la junta directiva reciben orientación de la organización y sus funciones y de los procesos de direccionamiento, así mismo, de cómo realizar reuniones exitosas. Esta orientación está soportada con educación continuada en el tiempo. • Especial énfasis debe ser puesto en la filosofía, políticas y procesos inherentes a la atención de los clientes. 	
--	--

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	Calificación de la organización					
	5	4	3	2	1	NA
m. Existe un plan para mejorar la calidad de los procesos del direccionamiento.	X					
<ul style="list-style-type: none"> - El plan cuenta con objetivos y estrategias para el mejoramiento de la calidad en la organización y tiene asignado un responsable. - El plan de mejoramiento está diseñado con base en la información obtenida del cliente interno y externo. - La información sobre el plan de mejoramiento cuenta con un sistema que garantiza el despliegue y divulgación hacia los trabajadores de la organización. <p>El plan de mejoramiento cuenta con unos indicadores de seguimiento, los cuales están desarrollados de forma conjunta con el equipo de la organización e incluye una ficha técnica. Sus valores se comparan frente a estándares aceptados.</p>	SI <u>X</u>	NO ___	Parcialmente ___			
	SI ___	NO ___	Parcialmente <u>X</u>			
	SI <u>X</u>	NO ___	Parcialmente ___			
	SI ___	NO ___	Parcialmente <u>X</u>			
n. Como resultado de la evaluación de calidad se tienen seleccionados en orden de prioridad los aspectos que necesitan mejoramiento y se diseñan e implementan actividades específicas para tal fin.	5	4 X	3	2	1	NA
<p>Los métodos para la determinación de prioridades consideran las necesidades y expectativas del cliente y los trabajadores. Esta prioridad podría estar asignada de acuerdo con criterios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto riesgo • Alto volumen 	SI <u>X</u>	NO ___	Parcialmente ___			

<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos o. Los aspectos de la calidad que son considerados cuando se determinan las prioridades incluyen alguno o todos los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Continuidad • Coordinación • Competencia • Aceptabilidad • Efectividad • Pertinencia • Eficiencia • Accesibilidad • Oportunidad 	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/>					
<p>p. Exista un proceso de monitorización permanente del mejoramiento de los procesos seleccionados como prioritarios y a los cuales se les identificó e implementó actividades de mejoramiento.</p>	5	4	3 X	2	1	NA
<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de medición cuenta con un método formal y permanente de evaluación, recolección de información, procesamiento y análisis de resultados. 						
<p>q. Los resultados de las actividades del mejoramiento de la calidad son comunicados.</p>	5	4 X	3	2	1	NA
<ul style="list-style-type: none"> - Los resultados son comunicados al cliente interno y externo. - Los resultados son comunicados a través de canales apropiados, diseñados o seleccionados por la organización, para llegar a los destinatarios mencionados. 	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/>					
<p>PUNTAJE POSIBLE</p>	70					
<p>PUNTAJE OBTENIDO</p>	50					
<p>CALIFICACIÓN</p>	BUENO					

Fuente. Este estudio

✓ **Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de características de direccionamiento:** el cuadro demuestra un puntaje cuya calificación es BUENA. A continuación se establece el análisis DOFA:

Matriz 1. “DOFA” Características de direccionamiento

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La organización facilita por lo menos la lectura del entorno • Existe un proceso para replantear valores, misión y visión • Los líderes están involucrados. • Los planes son ejecutados • Los directores de unidad funcional asesoran a la junta directiva • Existe un plan de mejoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • No se evalúa la gestión mediante indicadores. • No existen parámetros de orientación al personal.
OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los órganos directivos facilitan el proceso de direccionamiento. • El proceso de monitorización permanente del mejoramiento de los procesos seleccionados como prioritarios no es satisfactorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un proceso de educación continuada de los miembros de la junta directiva. • No existe un plan de mejoramiento concertado. • El plan no tiene indicadores

Fuente: Esta investigación

▪ **Cómo mejorar:** este aspecto define los parámetros del direccionamiento estratégico para la organización, la forma como se precisa la misión y la visión que determina el rumbo de una forma ética y en función de su razón de ser, de sus colaboradores y de la comunidad para la que trabaja, cómo define los principios y valores que oriente los comportamientos de la cultura deseable en la organización, cómo la alta dirección de la institución asume el papel del liderazgo para encausar y difundir estos lineamientos y convertidos en un plan estratégicos, construido con todas las áreas, en forma priorizada, racional y viable.

Además, si está definido adecuadamente el proceso de selección y vinculación del Gerente, los directivos y el equipo de trabajo asistencial, cómo estos asesoran a la Junta Directiva en casos necesarios y cómo se prevé la actualización de la Junta Directiva, cómo están garantizados los talentos y participa en la educación y monitorización de la calidad y el mejoramiento, así como en el reclutamiento y continuidad de personal clave.

En la evaluación de calidad del direccionamiento estratégico se tienen establecidos indicadores contruidos con las áreas de manera priorizada por el riesgo, el volumen, su incidencia sobre factores claves de calidad y de su medición se desarrollan procesos de mejoramiento que son compartidas y monitorizados permanentemente.

Cuadro 3. Características de gerencia:

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DE SIBUNDOY ASVALLE S.A. E.S.P.

	Calificación de la organización					
	5	4	3	2	1	NA
a. Cada unidad funcional de la organización tiene identificados sus clientes y proveedores, internos y externos.			X			
b. Cada unidad cuenta con un proceso para identificar las necesidades y expectativas de sus clientes (internos y externos) así como el proceso para responder a dichas necesidades. El proceso considera:	5	4	3 X	2	1	NA
<ul style="list-style-type: none"> • Una metodología para la identificación de las necesidades. • Un grupo o equipo para planear y dar respuesta a las necesidades • La descripción del proceso de atención al cliente y sus necesidades específicas por tipo de clientes y para cada una de las fases del proceso 						
c. Existe un proceso por parte de la alta gerencia que garantice una serie de talentos para apoyar todas las labores de monitorización y mejoramiento de la calidad. El soporte es demostrado a través de:	5	4 X	3	2	1	NA
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la interacción de la alta gerencia con grupos de trabajo en las unidades. • Un sistema de tutoría o acompañamiento y retroalimentación • Identificación y remoción de barreras para el mejoramiento. • Reconocimiento a la labor de las unidades funcionales de la organización 						
d. La organización garantiza un proceso estructurado para el desarrollo de metas y objetivos para cada unidad funcional, acordes con su tipo de cliente y/o las fases del proceso de atención en las cuales su soporte es necesario.	5	4 X	3	2	1	NA

Las metas y objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Son consistentes con los valores, misión y visión de la organización • Proveen orientación para el proceso de atención al cliente • Son consistentes con el proceso de atención del cliente. 						
e. Los objetivos y metas definidos por cada unidad funcional cuentan con un sistema para su monitorización, su estandarización y método de seguimiento. La monitoría incluye:	5	4	3	2	1	NA X
<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades específicas de monitoreo y mejoramiento • La evaluación del logro de las metas y objetivos. 						
f. Existe un proceso en la organización para identificar, garantizar y cumplir con el respeto a los derechos de los clientes o el código de ética establecido por la organización. El respeto por el cliente incluye:	5	4	3	2	1	NA X
<ul style="list-style-type: none"> • Dignidad personal • Privacidad • Seguridad 						
g. Existe un proceso organizacional para prevenir y controlar el comportamiento agresivo y abusos de clientes y trabajadores de la organización. El proceso contempla:	5	4	3	2	1	NA X
<ul style="list-style-type: none"> • Una política clara emanada de la alta gerencia, que defina las normas de comportamiento frente a los clientes y compañeros de trabajo. • Un proceso para asistir a aquellos que han sido, o son, víctimas de abuso o comportamiento agresivos dentro de los procesos de atención. • Educación a los trabajadores y clientes que presentaron conductas de abuso o comportamientos agresivos hacia otras personas. • Información y educación a los clientes para reportar y solucionar este tipo de conductas. 						
h. Existen procesos para desarrollar políticas organizacionales que definen el tipo y amplitud de los servicios que se han de proveer.	5	4	3 X	2	1	NA

i. Existe un proceso para la asignación de talentos humanos, financieros y físicos de acuerdo con la planeación de la organización y de cada unidad funcional. Lo anterior es logrado a través de:	5	4	3	2 X	1	NA
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y prioridades en el plan • Evaluación de la calidad provista a los clientes durante el proceso de atención • Evaluación de los talentos disponibles 						
j. Existe un proceso para la protección y control de los talentos.	5	4	3	2 X	1	
Lo anterior se logra a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Medición de la productividad • Costeo • Monitorización de los presupuestos • Manejo de inventarios • Manejo de seguros • Fomento de la cultura del buen uso de los talentos • auditoria de talentos 						

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	Calificación de la organización					
	5	4	3	2	1	NA
k. Existe un plan para mejorar la calidad de los procesos de la gerencia			X			
✓ El plan cuenta con objetivos y estrategias para el mejoramiento de la calidad en la organización y tiene asignado un responsable.	SI ___	NO ___	Parcialmente	X		
✓ El plan de mejoramiento está diseñado con base en la información obtenida de los clientes internos y externos.	SI ___	NO ___	Parcialmente	X		
✓ La información sobre el plan de mejoramiento cuenta con un sistema que garantiza el despliegue y divulgación hacia los trabajadores de la organización.	SI ___	NO ___	Parcialmente	X		
✓ El plan de mejoramiento cuenta con unos indicadores de seguimiento, los cuales están desarrollados de forma conjunta e incluye una ficha técnica. Sus valores se comparan frente a estándares aceptados.	SI ___	NO X	Parcialmente			

I. Como resultado de la evaluación de calidad se tienen seleccionados en orden de prioridad los aspectos que necesitan mejoramiento y se diseñan e implementan actividades específicas para tal fin.	5	4	3 X	2	1	NA
PUNTAJE POSIBLE	60					
PUNTAJE OBTENIDO	24					
CALIFICACIÓN	INSUFICIENTE					

Fuente. Este estudio

✓ **Fortalezas, debilidades, oportunidades de características de gerencia:** el cuadro demuestra un puntaje por debajo de los estándares requeridos y corresponde al calificativo de INSUFICIENTE. A continuación se establece el análisis DOFA:

Matriz 2. “DOFA” Características de gerencia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso que garantiza talentos para apoyar labores de mejoramiento de la calidad. • La organización garantiza la consecución de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un proceso de asignación de talentos humanos, financieros y físicos de acuerdo con la planeación de la institución. • No existe un proceso para la protección y control de los talentos. • El plan de mejoramiento de calidad no cuenta con indicadores de gestión.
OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario identificar por cada unidad funcional a sus clientes internos y externos. • Es necesario un proceso para responder dichas necesidades. • Mejorar el proceso de políticas organizacionales que definan el tipo y amplitud de los servicios a ofrecer. • Es necesario estructurar el plan de mejoramiento de la calidad. • Se deben priorizar los aspectos que deben mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada unidad funcional no cuenta con un sistema de monitorización de sus objetivos y metas. • No existe un código de ética en la organización. • No existe un proceso para controlar los comportamientos agresivos de clientes internos y externos.

Fuente: Esta investigación

▪ **Cómo mejorar:** respecto de la cultura organizacional, cada unidad tiene identificados sus clientes internos y externos y un proceso para identificar y responder a sus necesidades y expectativas. La alta gerencia apoya la monitorización y mejoramiento de calidad mediante la interacción y acompañamiento y reconocimiento a grupos de trabajo de las unidades, así como para la remoción de obstáculos al mejoramiento.

También define la manera como la organización afronta los derechos de los clientes en aspectos como la dignidad, seguridad y particularidades del cliente.

Así mismo, la forma como se previene y controla el comportamiento agresivo o abusos con clientes acompañantes o trabajadores.

Define cómo para la construcción del plan estratégico se desarrolla un proceso interno y externo de identificación y tratamiento de las variables que inciden en la organización, así mismo cómo se implementa dicho plan estratégico y se despliega en las áreas de manera coherente con los grandes propósitos de la organización y se definen políticas respecto del tipo y amplitud de los cuidados y servicios que se han de proveer.

Orienta también la asignación adecuada de los talentos de acuerdo con el plan, los cuales se miden y controlan en función de los procesos, del mejoramiento de la calidad. Se define su monitoreo y las responsabilidades en los diferentes niveles de la organización. Se determina también el monitoreo del proceso de gerencia en forma priorizada respecto a los problemas de acuerdo con el riesgo, el volumen, su incidencia sobre factores claves de calidad y de su medición. Se desarrollan procesos de mejoramiento que con compartidos y monitoreados permanentemente.

Cuadro 4. Talento humano:

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DE SIBUNDOY ASVALLE S.A. E.S.P
ÁREA FUNCIONAL: TALENTOS HUMANOS
UNIDAD FUNCIONAL: TALENTOS HUMANOS

	Calificación de la organización					
	5	4	3	2	1	NA
a. Existen procesos para identificar y responder a las necesidades identificadas de los clientes internos de la organización.				X		
Estos procesos incluyen:						
• Legislación relevante	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
• Aspectos relacionados con la calidad de vida en el trabajo	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
• Análisis de puestos de trabajo y definición de escala salarías	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
• Reclutamiento, selección, vinculación, retención, promoción, seguimiento y retiro de personal.	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
• Evaluación de desempeño	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
• Evaluación periódica de expectativas y necesidades que ayuden a dirigir el clima organizacional	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
• Políticas de compensación	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
• Estímulos e incentivos	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
• Bienestar social	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
• Necesidades de comunicación organizacional	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
-Los procesos descritos son consistentes con los valores, misión y visión de la organización	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			
-Los procesos mencionados en el estándar debe incluir aquellos aspectos directamente relacionados con los procesos inherentes a la atención a los clientes.	SI _____	NO _____	Parcialmente <u>X</u>			

b. Existe un proceso para la planeación del talento humano	5	4	3	2 X	1	NA
<p>El proceso descrito considera los cambios que ocurren en su ambiente, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la misión de la organización • Cambios en el plan estratégico • Cambios en la estructura organizacional • Cambios en la planta física • Disponibilidad de talentos • Legislación relevante • Tecnología disponible <p>La asignación de personal a todo nivel de la organización apoya la prestación de los servicios y está definido de acuerdo con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos y perfil del cargo • Identificación de los patrones de carga laboral del empleo • Reubicación y promoción del personal en el evento de que una situación así lo requiere <p>La planeación del talento humano en la organización está basada en las necesidades de los clientes, sus derechos o el Código de Ética organizacional y del diseño del proceso de atención.</p>	<p>SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u></p> <p>SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u></p> <p>SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u></p>					
<p>c. Existe un proceso para garantizar que el personal de la institución, profesional y no profesional, tenga la suficiente calificación y competencia para el trabajo a desarrollar. Estas calificaciones y competencias también aplican para aquel personal (profesional y no profesional) que sea contratado a través de terceras personas y es responsabilidad de la organización contratante la verificación de dichas competencias.</p>	5	4 X	3	2	1	NA

<p>Las calificaciones y competencias están definidas para cada puesto de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las calificaciones incluyen la educación y la experiencia requerida para asumir las tareas y responsabilidades del puesto y se relaciona con: • Experiencia • Licenciamiento o certificación, si aplica <p>Las competencias definidas para el personal deben reflejar las expectativas del puesto de trabajo e incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y habilidades • Relaciones interpersonales • Habilidades de liderazgo y administrativas • Conocimiento de estrategias para el mejoramiento de la calidad 	<p>SI ____ NO ____ Parcialmente <u>X</u></p> <p>SI ____ NO ____ Parcialmente <u>X</u></p>					
<p>d. La organización cuenta con un sistema de identificación de necesidades de educación continuada, el cual es planteado a partir de las necesidades identificadas en sus clientes internos y los servicios instalados o por instalar dentro de la institución.</p>	5	4	3	2	1	NA
			X			

La educación continuada y actividades de entrenamiento promueven la competencia personal.

Se provee información acerca del ambiente de trabajo y sus responsabilidades e incluyen:

- Valores
- Misión y visión
- Plan estratégico
- Regulaciones, estatutos, políticas, normas y procesos
- Servicios disponibles
- Objetivos y metas de la organización
- Estructura organizacional
- Expectativas del desempeño
- Legislación relevante
- Requisitos de actividades de salud ocupacional, seguridad y control de infecciones
- Estrategias para mejorar la calidad y servicio

- Existe un proceso de educación integral y permanente para el personal de acuerdo con necesidades identificadas en la organización.

La educación continuada refuerza los conceptos, procedimientos y políticas relacionadas con el proceso de atención al cliente.

SI ___ NO ___ Parcialmente X
 SI ___ NO ___ Parcialmente X
 SI ___ NO ___ Parcialmente X
 SI ___ NO ___ Parcialmente X
 SI ___ NO ___ Parcialmente X
 SI ___ NO ___ Parcialmente X
 SI ___ NO ___ Parcialmente X
 SI ___ NO ___ Parcialmente X
 SI ___ NO ___ Parcialmente X

SI X NO ___ Parcialmente ___

SI X NO ___ Parcialmente ___

SI ___ NO X Parcialmente ___

e. La organización garantiza la evaluación de desempeño de todos los trabajadores, profesionales y no profesionales, asistenciales y administrativos.

5	4	3	2 X	1	NA
----------	----------	----------	----------------------	----------	-----------

- El desempeño es revisado y documentado durante el periodo de prueba
- El mejoramiento de desempeño es revisado y documentado periódicamente o de acuerdo con los requerimientos legales o de la empresa
- Se provee retroalimentación al personal evaluado.

SI ___ NO ___ Parcialmente X
 SI ___ NO ___ Parcialmente X
 SI ___ NO X Parcialmente ___

<p>f. Se adelantan procesos que garantizan el cumplimiento de la responsabilidad encomendada a los trabajadores. Los procesos se relacionan con:</p>	5	4 X	3	2	1	NA
<ul style="list-style-type: none"> • El entrenamiento o certificación periódica del personal de la organización en aspectos o temas definidos como prioritarios, tanto para el área asistencial como para el área administrativa • Investigación científica • Evaluación periódica de las condiciones de trabajo • Se realiza un plan para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados • La atención al cliente. 						
<p>g. Existe un proceso de comunicación y dialogo permanente con el personal y los acuerdos son incorporados en la política de talentos humanos de la organización</p>	5	4	3	2 X	1	NA
<p>h. Existe un mecanismo seguro para mantener la confidencialidad de los registros del personal de la organización, lo anterior incluye</p>	5	4	3	2 X	1	NA
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a los registros • Consentimiento de los trabajadores para acceder a sus registros. Este consentimiento no aplica para la ejecución de actividades cotidianas de la gerencia del talento humano propias de la organización. 						
<p>i. Existen procesos que garantizan la salud ocupacional y seguridad industrial para los trabajadores de la organización</p>	5	4	3 X	2	1	NA
<p>- Estos procesos son consistentes con la legislación o estándares de prácticas aceptadas. - Se adelantan programas de entrenamiento en prevención de riesgos y promoción de salud.</p>	<p style="text-align: center;">SI ___ NO ___ Parcialmente ___</p> <p style="text-align: center;">SI ___ NO ___ Parcialmente ___</p>					

j. La organización cuenta con un proceso para evaluar periódicamente la satisfacción de los empleados.	5	4	3	2	1 X	NA
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	Calificación de la organización					
	5	4	3	2	1	NA
Existe un plan para mejorar la calidad de los procesos de gerencia del talento humano				X		
El plan cuenta con objetivos y estrategias para el mejoramiento de la calidad en la organización y tiene asignado un responsable.	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>					
El plan de mejoramiento está diseñado con base en la información obtenida a través del cliente interno y externo.	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>					
La información sobre el plan de mejoramiento cuenta con un sistema que garantiza el despliegue y divulgación hacia los trabajadores de la organización.	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>					
El plan de mejoramiento cuenta con unos indicadores de seguimiento, los cuales están desarrollados de forma conjunta e incluye una ficha técnica. Sus valores se comparan frente a estándares aceptados.	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___					
PUNTAJE POSIBLE	55					
PUNTAJE OBTENIDO	27					
CALIFICACIÓN	ACEPTABLE					

Fuente. Este estudio

✓ **Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de características de talento humano:** el cuadro demuestra un puntaje que corresponde a la calificación de ACEPTABLE. A continuación se efectúa el análisis DOFA:

Matriz 3. “DOFA” Talentos Humanos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Se busca que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal profesional y no profesional, tenga la suficiente calificación y competencia para el trabajo a desarrollar. • Existen procesos que garantizan el cumplimiento de la responsabilidad encomendada a los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen procesos para identificar las necesidades del cliente interno incompleto. • La planeación del talento humano no es adecuada. • Mejorar los procesos de evaluación de desempeño. • El proceso de comunicación y dialogo no están acordes con las políticas. • La confidencialidad de registros no es suficiente. • No existe un plan estructurado de mejoramiento de la calidad.
OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la asignación de personal con su perfil. • Mejorar el sistema de identificación de necesidades de educación continuada de los clientes internos. • Mejorar los procesos que garanticen la salud ocupacional. • El proceso para evaluar periódicamente la satisfacción de los empleados no es suficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una educación continuada, en cuanto a la socialización de la cultura organizacional misión, visión, plan estratégico, políticas, objetivos y metas, estructura organizacional, legislación relevante, estrategias para mejorar el servicio.

Fuente: Esta investigación

▪ **Cómo mejorar.** La organización debe tener procesos claros acerca de los clientes externos relacionados con el cumplimiento de condiciones básicas, sistema de evaluación, así como también la selección, vinculación, capacitación, promoción y retiro. Además, debe contarse con una planeación del talento humano que atienda el cumplimiento del plan estratégico o de cambios importantes en la organización con el apoyo de talentos financieros y tecnológicos.

Se asegura la calificación y competencia del personal mediante la documentación de los requisitos de competencia, calificaciones de cada cargo, así como el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación que incluyen las responsabilidades del cargo acordes con su relación sistémica hacia la organización y el cumplimiento de los grandes propósitos. De la evaluación permanente se retroalimenta para el mejoramiento.

Existe un proceso definido del manejo de las relaciones con los empleados enmarcadas en el dialogo, se evalúa sistemáticamente su satisfacción y se cuenta con procesos de salud ocupacional y seguridad industrial. Además, se mide con indicadores de manera priorizada por el riesgo, el volumen, su incidencia sobre factores de calidad y de su medición se desarrollan procesos de mejoramiento que son compartidos y monitorizados permanentemente.

Cuadro 5. Gerencia del ambiente físico:

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DE SIBUNDOY ASVALLE S.A. E.S.P.

GERENCIA DE AMBIENTE FÍSICO	Calificación de la organización					
	5	4	3	2	1	NA
a. La organización garantiza procesos para identificar y responder las necesidades relacionadas con el ambiente físico generadas de los procesos de atención de los clientes externos e internos de la institución.			X			
<p>Lo anterior incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gerencia de los riesgos físicos • Mantenimiento de la seguridad industrial • Preparación para emergencia y desastres • La existencia de un plan de readecuación del ambiente físico según necesidades <p>Los procesos son consistentes con los valores, misión y visión de la organización.</p> <p>Está diseñado y difundido un plan que desarrolla el método o programa que se utilizará para ejecutar las acciones que garantizan la protección de los pacientes durante su proceso de atención y de los trabajadores.</p>	SI ___	NO ___	Parcialmente <u>X</u>			
	SI ___	NO ___	Parcialmente <u>X</u>			
	SI ___	NO ___	Parcialmente <u>X</u>			
	SI ___	NO ___	Parcialmente <u>X</u>			
	SI ___	NO ___	Parcialmente <u>X</u>			
	SI ___	NO ___	Parcialmente <u>X</u>			
b. La organización cuenta con procesos diseñados y operacionalizados, los cuales garantizan la prevención y control de las enfermedades durante el proceso de atención del cliente. Los procesos son basados en guías o estándares.	5	4	3 X	2	1	NA

<ul style="list-style-type: none"> ▪ El plan de prevención y control de infecciones cuenta con metas precisas que son medidas en el tiempo. ▪ El plan está incorporado en el plan de direccionamiento estratégico de la organización ▪ Están identificadas las responsabilidades para la prevención de infecciones. ▪ El personal de la organización recibe entrenamiento en la prevención y control de infecciones ▪ Existen sistemas de verificación para prevenir la diseminación de contaminantes, si aplica ▪ Existen procesos para el manejo de desechos. 	<p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/></p> <p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Parcialmente <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/></p>					
<p>c. Existen procesos para el manejo seguro del espacio físico, equipos e insumos. Los procesos garantizan el manejo seguro tanto para los trabajadores como para los clientes durante su proceso de atención.</p>	5	4 X	3	2	1	NA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y despliegue de una cultura institucional para el buen manejo del espacio físico, equipos e insumos. ▪ Investigación de incidentes y accidentes serios e Implementación de estrategias para prevenir su recurrencia. ▪ Provisión de energía de emergencia e insumos básicos de todo tipo utilizados durante la atención ▪ Programaciones de limpieza 						

<p>d. La organización garantiza procesos para el manejo seguro de desechos. El proceso considera:</p>	<p>5 X</p>	<p>4</p>	<p>3</p>	<p>2</p>	<p>1</p>	<p>NA</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación, clasificación y separación de desechos en la fuente ▪ No reutilización de materiales ▪ Definición y aplicación de un plan de manejo, almacenamiento y desecho de material peligroso o infeccioso (líquido, sólido o gaseoso) según su clasificación. ▪ Impacto ambiental ▪ Reciclaje y comercialización de materiales ▪ El potencial impacto de su inadecuado manejo sobre los eventos adversos en el cliente. 	<p>SI <u>X</u> NO ___ Parcialmente ___ SI <u>X</u> NO ___ Parcialmente ___ SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___</p> <p>SI <u>X</u> NO ___ Parcialmente ___ SI <u>X</u> NO ___ Parcialmente ___ SI <u>X</u> NO ___ Parcialmente ___</p>					
<p>e. Existen procesos diseñados que garanticen que la organización cuenta con un plan para los casos de emergencia y desastres (internos y externos)</p>	<p>5</p>	<p>4</p>	<p>3</p>	<p>2</p>	<p>1</p>	<p>NA X</p>
<p>Existe un plan organizacional que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de vulnerabilidad institucional actualizado ▪ Integración del plan con los planes de emergencias y desastres de las agencias gubernamentales o privadas responsables ▪ Conexión a la red de urgencias ▪ Desarrollo y revisión permanente de los planes para preparación en casos de emergencia y desastres. <p>Existen planes individuales de las unidades funcionales que soportan el plan organizacional y describen cómo la unidad se integra al plan organizacional.</p> <p>Se adelantan ejercicios periódicos de aplicación del plan de emergencia y desastres.</p>	<p>SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___ SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___</p> <p>SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___ SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___</p> <p>SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___ SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___</p>					

<p>Estos ejercicios permitirán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los protocolos de desastres con todo el personal de la organización • Actualizar periódicamente al personal sobre los protocolos • Documentar la participación y conocimiento sobre los protocolos • Designar personal para reportar los ejercicios y asegurar que las recomendaciones se están llevando a cabo <p>La coordinación institucional del plan de emergencia y desastres contempla las siguientes actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un centro dentro de la organización para facilitar y coordinar las actividades de respuesta. • Localización y llamada del personal disponible que no está trabajando en esos momentos • La identificación del personal que está a cargo de los servicios • Asignación de responsabilidades específicas para emergencias particulares • Proveer un sistema de comunicaciones en caso de fallo del sistema telefónico de la organización • Recolectar y difundir la información necesaria. • Relaciones con las agencias de emergencia y desastres. 	<p>SI ____ NO <u>X</u> Parcialmente ____</p> <p>SI ____ NO <u>X</u> Parcialmente ____</p> <p>SI ____ NO <u>X</u> Parcialmente ____</p> <p>SI ____ NO <u>X</u> Parcialmente ____</p> <p>SI ____ NO <u>X</u> Parcialmente ____</p> <p>SI ____ NO <u>X</u> Parcialmente ____</p>
<p>La institución garantiza la información y educación a los clientes internos y externos para su preparación en casos de emergencias y desastres.</p>	<p>SI ____ NO <u>X</u> Parcialmente ____</p>

f. Existe un proceso para prevención y respuesta de incendios	5	4	3	2	1	N A
<p>- El proceso está asesorado por guías del departamento de bomberos</p> <p>- El proceso está acorde con los códigos aprobados e incluyen entre otros:</p> <p>Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevención de incendios • Educación a los empleados de la organización sobre los planes de incendios, localización y uso de equipos de supresión de incendios y métodos de evacuación. <p>Emergencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activación de alarmas y notificación de la emergencia a los empleados y clientes de la organización, así como al departamento de bomberos • Evacuación de los clientes en riesgo • Instrucciones en el uso de sistemas de comunicación y utilización de ascensores • Sistemas de evacuación • Señalización de sistemas de evacuación • Procesos de desconexión de gases o sustancias inflamables en los servicios <p>La institución garantiza la información y educación a los clientes internos y externos para su preparación en casos de incendios.</p>	SI _____	NO <u>X</u>	Parcialmente _____		X	A
PUNTAJE POSIBLE	30					
PUNTAJE OBTENIDO	16					
CALIFICACIÓN	ACEPTABLE					

Fuente. Este estudio

✓ **Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gerencia del ambiente físico.** La calificación es Aceptable.

Matriz 4. “DOFA” Gerencia del ambiente físico

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Existen procesos para el manejo del espacio físico, equipos e insumos. La organización garantiza procesos para el manejo seguro de desechos en cuanto a identificación, clasificación y separación de desechos en la fuente, reutilización de materiales, impacto ambiental, reciclaje y comercialización de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> La organización no cuenta con un plan para los casos de emergencia y desastres. No existe un proceso para la prevención de incendios.
OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Los procesos para mejorar y responder las necesidades relacionadas con el ambiente físico especialmente en cuanto a seguridad industrial, mantenimiento de equipos, preparación de emergencias y desastres. Mejorar sistemas de prevención y control de enfermedades. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal no recibe entrenamiento en la prevención y control de infecciones. Existe un potencial de amenaza de peligro en casos de emergencias o desastres internos y externos. Hay amenaza en caso de incendio.

Fuente: Esta investigación

▪ **Cómo mejorar:** coherente con los grandes propósitos, la entidad debe contar con una política y procesos de gerencia del ambiente físico que contemple los talentos físicos, el mantenimiento de la seguridad y la prelación para emergencias y desastres.

Se cuenta con procesos para el control de infecciones de acuerdo con la legislación y estándares de manejo de residuos, recolección, análisis y reporte de infecciones o enfermedades de transmisión. De igual manera, el manejo y disposición de los desechos en forma segura.

Se debe contar con procesos definidos para el control y manejo de emergencias y desastres debidamente documentados y articulados con entidades coordinadoras, se contempla la realización de ejercicios periódicos para revisar protocolos y mantener una disciplina y organización de responsabilidades del personal en

temas tales como incendios donde se cuenta con prácticas de prevención y capacitación como para el manejo de las situaciones de emergencia, la activación de alarmas, sistemas de evacuación y desactivación de sistemas inflamables, proceso de manejo de personas involucradas en emergencia o desastre.

Cuadro 6. Gerencia de la Información

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DE SIBUNDOY ASVALLE S.A. E.S.P

GERENCIA DE LA INFORMACIÓN	Calificación de la organización					
	5	4	3	2	1	NA
a. Los procesos de la gerencia de la información están diseñados para identificar las necesidades de información al interior de cada una de las unidades funcionales, en especial de aquellas necesidades directamente relacionadas con el proceso de atención a un cliente.				X		
<p>Las necesidades que están identificadas incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de atención a los clientes • Planeación de la organización • Asignación de talentos • Productividad • Educación del personal • Investigación • Necesidades del cliente y la comunidad • Direccionamiento de la calidad • Coordinación de servicios frente a la atención del cliente <p>Existe un plan de gerencia de la información. El plan incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La identificación de las necesidades de información • Captura de los datos. • Análisis de la información • Transmisión de la información • Uso de la tecnología • Un proceso de Implementación basada en prioridades. • Almacenamiento, conservación y depuración de la información. • Seguridad y confidencialidad de la información. • Sistema de evaluación del plan. 	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>
	SI <u>X</u> NO ___ Parcialmente ___	SI <u>X</u> NO ___ Parcialmente ___	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___
	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___
	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___
	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___
	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___

<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de mejoramiento. <p>Se cuenta con un plan que garantice el uso de nuevas tecnologías para el manejo de la información.</p>	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>					
b. Existe un proceso para identificar y responder a las necesidades de información de todos los clientes organizaciones (profesionales y no profesionales)	5	4	3 X	2	1	NA
Los procesos contemplan la recolección sistemática y permanente de la información necesaria y relevante que permita a la dirección la toma oportuna y efectiva de decisiones.	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>					
-Existe un proceso periódico para priorizar y recoger las necesidades, opiniones y niveles de satisfacción de los clientes del sistema. -Cualquier disfunción en el sistema es recolectada, analizada y resuelta. -La información soporta la gestión de los procesos relacionados con el cliente y los generales de la organización.	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>					
c. La organización realiza una investigación exhaustiva cuando el análisis periódico de la información detecta variaciones no esperadas en el desempeño de los procesos o equipos, y se generan acciones preventivas y correctivas.	5	4	3	2 X	1	NA
La organización garantiza el diseño y seguimiento de protocolos por cumplir en caso de variaciones observadas.	SI ___ NO <u>X</u> Parcialmente ___					
d. Existe un proceso para garantizar la seguridad y confidencialidad de la información.	5	4	3	2 X	1	NA
La seguridad debe prevenir: <ul style="list-style-type: none"> • Acceso no autorizado. • Pérdida de información. 	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>					

<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación. • Mal uso de los equipos y de la información, para fines distintos de los legalmente contemplados dentro de la organización. • Deterioro físico de los archivos. 	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>												
e. Existe un proceso para transmitir los datos y la información.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5	4	3	2	1	NA				X		
5	4	3	2	1	NA								
			X										
La transmisión debe garantizar la: <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad. • Facilidad de acceso. • Confiabilidad y validez de la información. • Confidencialidad y seguridad. 	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>												
f. Existe un proceso para proveer los datos en medio electrónico o en papel.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5	4	3	2	1	NA				X		
5	4	3	2	1	NA								
			X										
g. Existe un proceso para consolidar la información operacional y administrativa.	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5	4	3	2	1	NA				X		
5	4	3	2	1	NA								
			X										
-Este proceso soporta la toma de decisiones relacionadas con los clientes, las administrativas y las de mejoramiento de la calidad. -La información consolidada está disponible para la comparación frente a mejores prácticas.	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>												
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	Calificación de la organización												
h. Existe un plan para mejorar la calidad de los procesos de la gerencia de la información	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	5	4	3	2	1	NA			X			
5	4	3	2	1	NA								
		X											
-El plan cuenta con objetivos y estrategias para el mejoramiento de la calidad en la organización y tienen asignado un responsable. -El plan de mejoramiento está diseñado con base en la información obtenida del cliente interno y externo. -La información sobre el plan de mejoramiento cuenta con un sistema que	SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u> SI ___ NO ___ Parcialmente <u>X</u>												

<p>garantiza el despliegue y divulgación hacia los trabajadores de la organización.</p> <p>-El plan de mejoramiento cuenta con unos indicadores de seguimiento, los cuales están desarrollados en forma conjunta e incluye una ficha técnica. Sus valores se comparan frente a estándares aceptados</p>	<p>SI ____ NO <u>X</u> Parcialmente ____</p>					
<p>i. Como resultado de la evaluación de calidad se tienen seleccionados en orden de prioridad los aspectos que necesitan mejoramiento y se diseñan e implementan actividades específicas para tal fin.</p>	5	4	3	2 X	1	NA
<p>PUNTAJE POSIBLE</p>	<p>45</p>					
<p>PUNTAJE OBTENIDO</p>	<p>20</p>					
<p>CALIFICACIÓN</p>	<p>ACEPTABLE</p>					

Fuente. Este estudio

✓ **Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gerencia de la información:** la calificación de este componente es ACEPTABLE. El análisis DOFA es el siguiente:

Matriz 5. “DOFA” Gerencia de la Información

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • no existen procesos de información para identificar necesidades de las unidades funcionales. • La organización no cuenta con un análisis periódico de la información cuando esta detecta variaciones no esperadas.
OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Debe mejorar la transmisión de información, uso de tecnología y análisis de la información. • Mejorar procesos para identificar y responder a las necesidades de información de todos los clientes de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trastorno en la información. • Dificultad de actualización de datos estadísticos. • Información que no es real. • Falta de tecnología • Entorpecimiento de la productividad.

Fuente: Esta investigación

▪ **Cómo mejorar:** los procesos de este tema son diseñados a partir de los requerimientos de información de la organización en factores como procesos de atención y necesidades de los clientes, planeación, direccionamiento y mejoramiento de la organización, gestión de talentos, productividad. Se define un plan de gerencia de la información que garantiza su gestión priorizada desde la estandarización, captura, análisis, transmisión y difusión, seguridad con niveles de acceso y almacenamiento. La organización hace seguimiento de las variaciones de desempeño de equipos y procesos.

La organización promueve la cultura de toma de decisiones sobre hechos y datos, y promueve su acceso de acuerdo con necesidades para el análisis agregado y desagregado que permita monitorear y referenciar de manera sistemática. Además, se miden con indicadores de gerencia de la información, los factores de calidad del proceso de atención de manera priorizada por el riesgo, el volumen, su incidencia sobre factores claves de calidad y de su medición se desarrollan procesos de mejoramiento que son compartidos y monitorizados permanentemente.

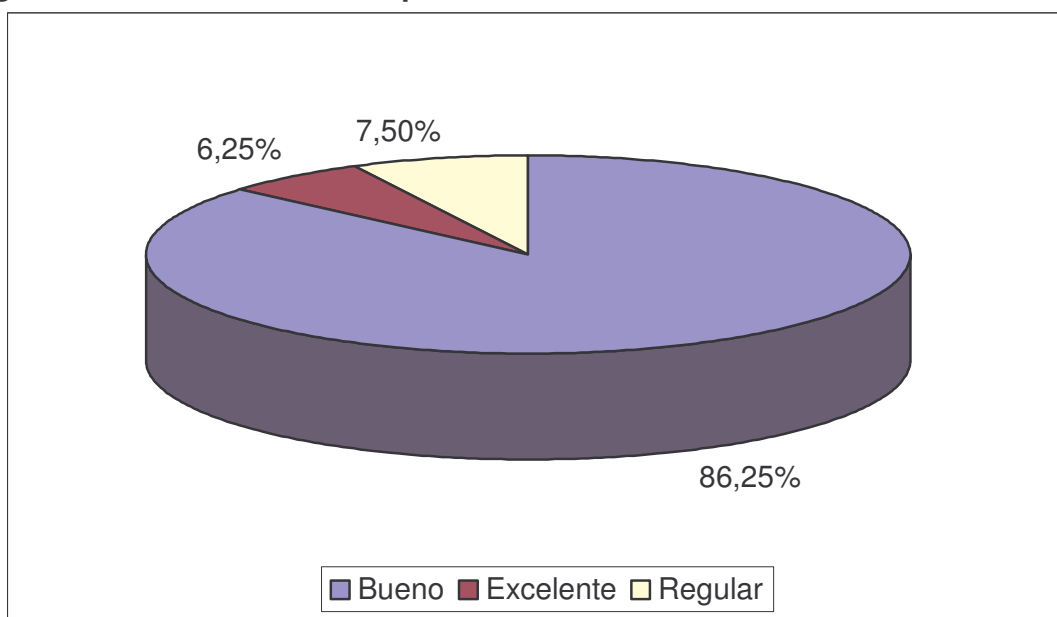
La información recolectada a través de la auditoría interna demuestra que es necesario retroalimentar el proceso de mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P., ya que se encuentran muchas debilidades, los puntajes así lo demuestran en lo concerniente a características de direccionamiento alcanza un 71% de cumplimiento con un calificativo de bueno. En las características de gerencia solo alcanza un 40%, con un calificativo de Aceptable. En la gerencia del Ambiente Físico el 53% con un calificativo de Aceptable. Finalmente en cuanto a la gerencia de la Información el 44% correspondiente a una calificación de Aceptable.

3.2 ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO O USUARIO

El propósito del presente instrumento fue el de detectar el grado de satisfacción del cliente externo o usuario frente a los servicios recibidos por la Empresa de Aseo **ASVALLE S.A. E.S.P.** los resultados fueron los siguientes:

3.2.1 El servicio que presta la empresa es:

Figura 1. El servicio de la empresa

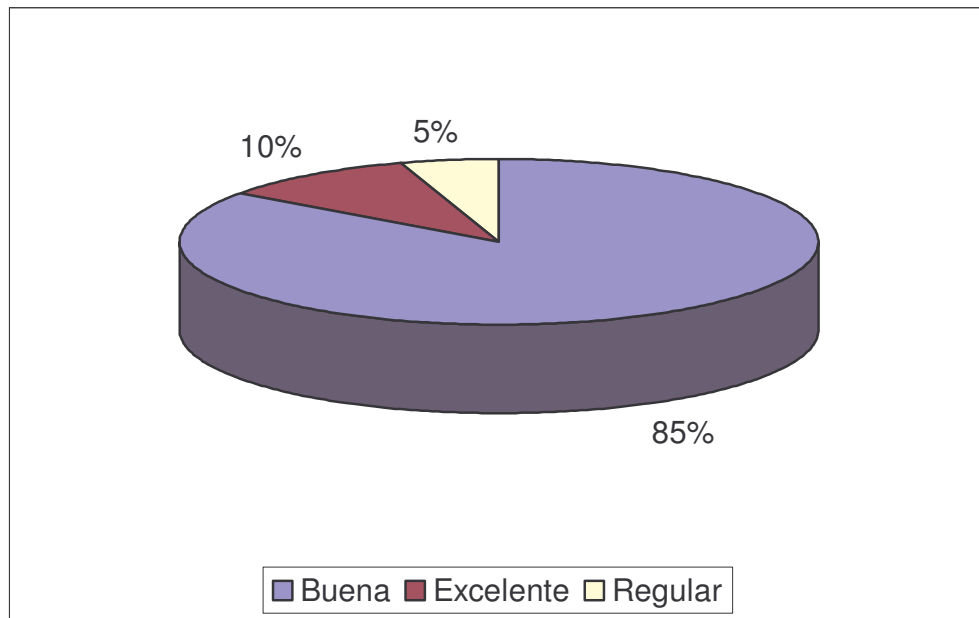


Fuente: Esta investigación.

El cliente externo de la organización afirma que el servicio es bueno 86,25%, el 6,25% que es excelente y solo el 7,5% que es regular. Se considera en términos generales un buen nivel de aceptación por parte del cliente externo si se considera que nadie lo califica como malo o deficiente. Los usuarios que lo califican como regular afirman que hay que mejorar en cuanto a los horarios de ruteos, la puntualidad y la recolección total de desechos.

3.2.2 La puntualidad en los ruteos.

Figura 2. Puntualidad



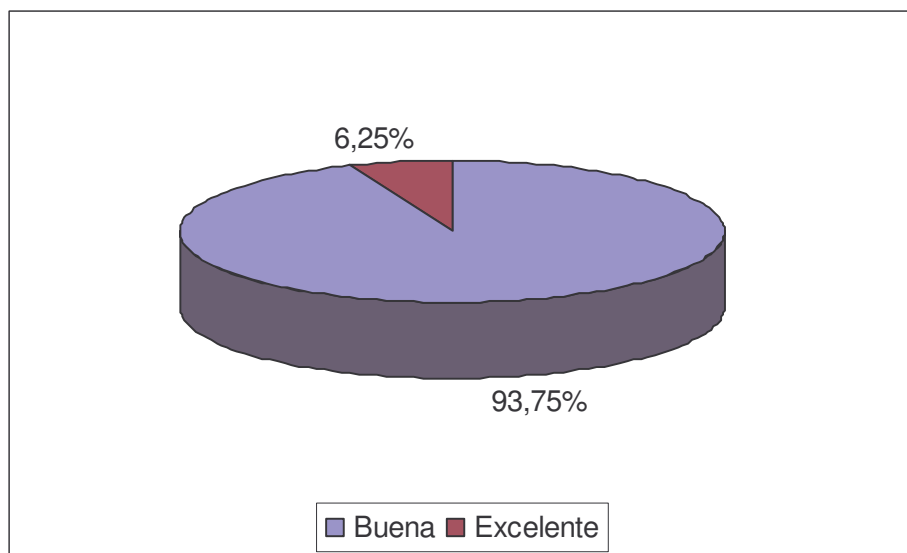
Fuente: Esta investigación

El 85% plantea que la puntualidad es buena, el 10% que es excelente y solo el 5% afirma que hay que mejorar, estos últimos afirman que los ruteos se efectúan muy tarde y aún existen fallas en la puntualidad, no obstante, la información recolectada permite concluir que en cuanto a puntualidad hay un buen nivel de aceptación.

3.2.3 El proceso de facturación corresponde al servicio recibido. Los encuestados plantean que la facturación si corresponde al servicio recibido en una proporción del 100% y no efectúan ningún tipo de reparos.

3.2.4 El Aseo del vehículo recolector es:

Figura 3. Aseo del vehículo

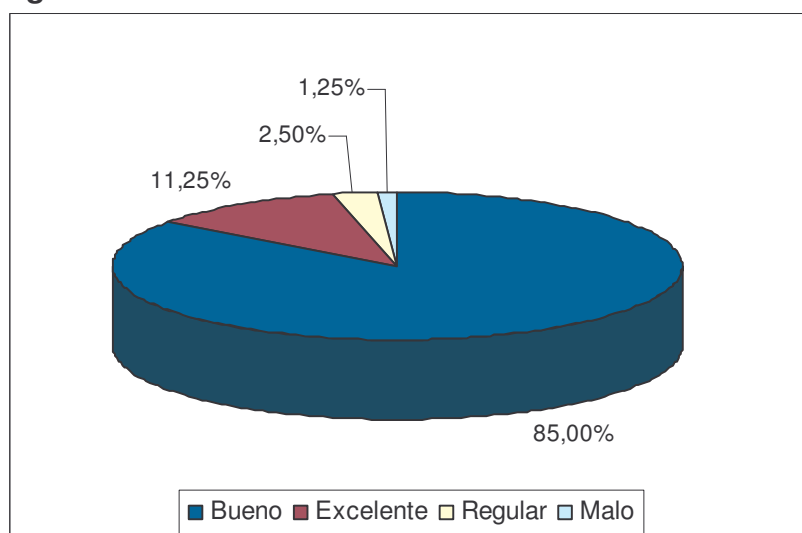


Fuente: Esta investigación

En cuanto al aseo, el 93.75% dice que el bueno, y el 6,25% que es excelente. El nivel de aceptación en lo concerniente al aseo del vehículo se considera bueno, la población no efectúa ningún tipo de reparos en este sentido.

3.2.5 La seguridad mecánica del vehículo es:

Figura 4. Seguridad Mecánica del vehículo

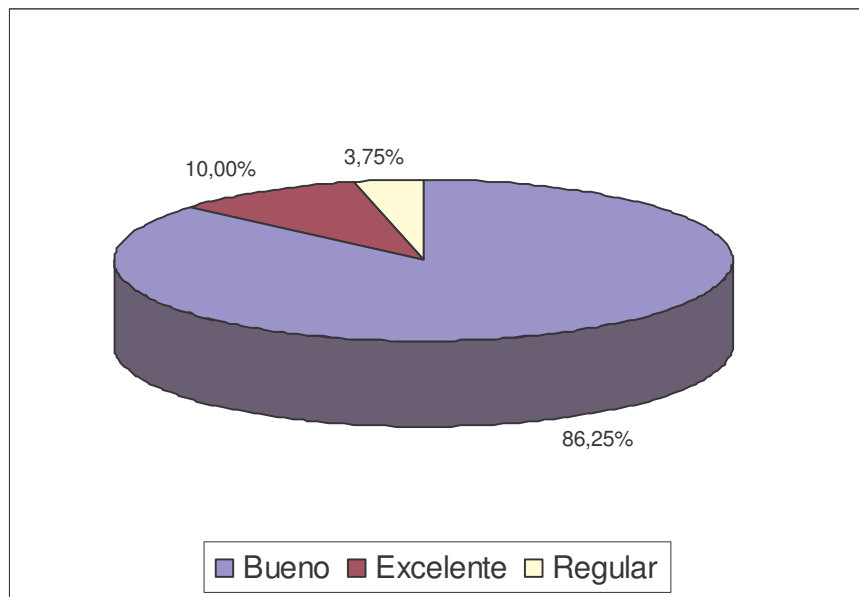


Fuente: Esta investigación

La gráfica demuestra que el 85% considera buena la seguridad del vehículo, el 11.25% excelente. Los encuestados que consideran la seguridad del vehículo regular o mala (2.5% y 1.25% respectivamente) plantean que este falla en ocasiones, situación que, aunque no es muy frecuente, es necesario atender.

3.2.6 Cómo califica la recolección de desechos:

Figura 5. Recolección de desechos



Fuente: Esta investigación

El 86,25% plantea que la recolección es buena, y el 10% excelente. Puede considerarse un buen nivel de aceptación, es necesario atender la sugerencia de aquellos que la califican como regular 3.75% quienes efectúan las siguientes observaciones: en ocasiones son impaciente y tienen mucha prisa por recorrer el área.

3.2.7 Resumen del servicio:

Cuadro 7. Resumen del servicio

ASPECTOS EVALUADOS	% SI	% NO	OBSERVACIONES
Los recolectores son pacientes	97.5	2.5	Mal genio, tiran la basura
Los recolectores son tolerantes	98.75	1.25	Son impacientes
El anuncio del ruteo es oportuno	100	0	
El número de ruteos en la semana es suficiente	96.25	3.75	Hay mucha basura
Los dos operarios recolectores son suficientes	97.5	2.5	Hay mucha basura. Hay que alcanzar la excelencia

Fuente: Esta investigación

El cuadro anterior demuestra un buen nivel de aceptación del servicio, sin embargo, con el objeto de alcanzar la excelencia es necesario tener en cuenta las sugerencias por parte de los usuarios en aspectos como: mejorar los horarios de ruteos, la puntualidad, la recolección total de desechos, seguridad del vehículo y capacitación del personal recolector para evitar la intolerancia ocasional.

3.3 ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO O TRABAJADOR

El propósito de la encuesta dirigida a los clientes internos es detectar el grado de satisfacción y conocimiento de la cultura organizacional que posee el trabajador. En cuanto al conocimiento de la cultura organizacional, los resultados son los siguientes:

Cuadro 8. Conocimiento de la cultura organizacional

ASPECTOS EVALUADOS	% SI	% NO	OBSERVACIONES
Conoce la visión de la empresa	33.3	76.7	Quienes afirman que sí, la enuncia aunque no completamente.
Conoce la misión en la empresa	33.3	76.7	Quienes afirman que si, la enuncian aunque no completamente.
Conoce los principios corporativos.	2.4	97.6	Quienes lo enuncian lo hacen de manera confusa.
Conoce los valores institucionales.	4.8	95.2	Quienes los anuncian lo hacen de manera confusa.
Conoce el manual de procedimientos.	22	78	Aunque cada funcionario conoce los procedimientos, al preguntarle que lo anuncie no lo hace con suficiente claridad.
Conoce el manual de funciones.	36	64	Cada funcionario conoce su función específica, al preguntarle que la enuncie no tiene suficiente claridad.

Fuente: Esta investigación

El cuadro demuestra que el cliente interno o trabajador, no conoce de manera cabal, completa y clara la cultura organizacional de la empresa, cada funcionario conoce su función, pero es necesario que se involucre en la cultura corporativa de la organización Misión, Visión, principios corporativos, valores, manuales de procedimientos y de funciones.

Cuadro 9. Grado de satisfacción del cliente interno

ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN			
	% E	% B	% R	% M
La motivación para su desempeño es	33.3	76.7	0	0
Los mecanismos de comunicación	32.4	61.1	6.5	0
El proceso de capacitación del personal puede considerarse	32.4	49.4	18.2	0
La gestión administrativa de la empresa puede considerarse	42.5	49.7	7.8	0
La resolución de conflictos puede considerarse	43.9	41.2	14.9	0

Fuente: Esta investigación

El cuadro demuestra que el grado de satisfacción del cliente interno o trabajador, es bueno pero hace falta subsanar algunas deficiencias en lo concerniente a: mejorar los mecanismos de comunicación 6.5%, mejorar procesos de capacitación 18.2%, mejorar la gestión administrativa 7.8% y la resolución de conflictos 14.9%.

Por otra parte, el cliente interno sugiere comunicar y socializar por medio de talleres la cultura organizacional de la empresa que permita fortalecer lo positivo y retroalimentar las deficiencias con miras a ofrecer un servicio de calidad y efectividad. Hace énfasis en las deficiencias encontradas en cuanto al dominio de la cultura corporativa, no se conoce de manera adecuada la misión, visión, valores, principios corporativos, manuales de funciones y procedimientos, situación que puede considerarse como una amenaza organizacional.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1 MISIÓN

La Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P., mediante la integración de los procesos de recolección, transporte, valoración, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos, colabora con el desarrollo y mejoramiento continuo a las condiciones de vida de los habitantes del Valle de Sibundoy, además está comprometida con la preservación del medio ambiente, la racionalización en el uso de los talentos dentro del marco legal y futuro que la condicionan, con un talento humano comprometido y con sentido de pertenencia.

4.2 VISIÓN

Queremos ser una Empresa competitiva y líder en la prestación de servicios con calidad en armonía social, económica y ambiental que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, suministrándole soluciones integrales en los procesos de recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos.

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

4.3.1 Valores éticos. El comportamiento de los miembros de la organización se manejará en valores y principios éticos, como base de la vida de la organización.

4.3.2 Respeto por las personas. La empresa para alcanzar sus objetivos se inspira en el respeto por el talento humano, sus creencias, valores, derecho; como también en las exigencias de responsabilidades mutuas.

4.3.3 La productividad. Deberá concebirse para los miembros de la organización, como la condición para la permanencia y el crecimiento de la organización, logrando así el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia.

4.3.4 Mejoramiento continuo. La empresa fundamentará el desarrollo de sus actividades, en el mejoramiento continuo del talento humano para que se constituya en una actitud de vida organizacional.

4.3.5 La competencia. La empresa basará este principio en la satisfacción del cliente a través de la excelencia del servicio, propendiendo por mejorar las condiciones del medio ambiente.

4.4 VALORES INSTITUCIONALES

4.4.1 Compromiso. Significa la capacidad de trabajo individual y en equipo involucrándose con las acciones y actividades que desarrolle la institución, con los usuarios, con el personal interinstitucional; dejando en su accionar lo mejor de si mismo tanto humanística como profesionalmente; permitiendo el crecimiento y desarrollo de la EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DE SIBUNDOY ASVALLE S.A. E.S.P.

4.4.2 Pertenencia. Hace referencia a sentirse pieza fundamental en el accionar final de la Entidad, participando activamente en la toma de decisiones, compartiendo los logros y apoyando los momentos críticos por lo que puede atravesar la entidad.

4.4.3 Tolerancia. Entendida como la capacidad que tiene todo ser humano para comprender las diferentes actitudes, comportamientos de las personas y cada momento del diario vivir, estar dispuestos siempre a buscar los mecanismos de dialogo, concertación con el fin de resolver dificultades que puedan ocurrir en el entorno de las relaciones laborales.

4.4.4 Ética en la competencia. Dentro de un mercado competitivo, debemos ofrecer servicios de calidad, oportunos y eficaces; procurando sana competencia que nos genera una ventaja frente a las empresas prestadoras de servicios públicos existentes tanto en el Valle de Sibundoy, como en el departamento del Putumayo.

4.4.5 Flexibilidad. La disposición permanente para aceptar sugerencias, críticas constructivas e ideas diferentes a las propias mediante el dialogo, buscando siempre el beneficio colectivo y no el propio.

4.4.6 Aceptación. Es reconocer la individualidad de todos los seres humanos (compañeros, clientes, usuarios) y tener la capacidad de tolerar la diferencia y aceptar las diversas formas de ver y actuar en el mundo.

4.4.7 Calidad. Trato amable, sincero que debe darse a nivel institucional, con los usuarios, clientes, compañeros y en general con todos los seres humanos.

4.4.8 Honestidad. Se concibe como el desempeño transparente de las funciones que conducen a la prestación del servicio con calidad humana y técnica.

4.4.9 Responsabilidad. Se refieren a la capacidad interior de sentirse libre para dar una respuesta oportuna para cumplir con su trabajo sin necesidad de ser presionado u obligado.

4.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- La Empresa tendrá siempre presente al usuario como el centro y protagonista en sus actividades mediante el mejoramiento continuo de los servicios.
- Propender por la superación de sus trabajadores impulsando acciones que fomenten el bienestar en todas sus manifestaciones, estimulando sus acciones.
- La empresa buscará prestar sus servicios bajo los parámetros de la calidad, eficiencia y el respeto por la dignidad humana.
- Satisfacer las necesidades de todos los clientes internos y externos del Valle de Sibundoy.
- Capacitación permanente del personal, en diferentes aspectos para que de lugar a la humanización del servicio.
- Motivar al personal de la organización a través del reconocimiento de sus esfuerzos, haciéndolos sentir importantes, con el propósito de lograr el sentido de pertenencia de sus colaboradores.
- Propender por un clima organizacional sano, propiciando un ambiente agradable que permita desarrollar las capacidades y destrezas de los trabajadores.
- Fijar metas con fechas definidas, para dar cumplimiento a los planes y programas establecidos.

4.6 PLAN DE DESARROLLO

4.6.1 Estrategia 1. Características de gerencia:

4.6.1.1 Visión de la estrategia. A mediano plazo la imagen de la nueva empresa se verá reflejada en un eficiente y eficaz enfoque gerencial que atenderá las deficiencias encontradas en el diagnóstico Estratégico.

4.6.1.2 Objetivos de la estrategia:

- Reestructurar organizacionalmente las características de gerencia.
- Plantear alternativas de mejoramiento a las deficiencias encontradas en el diagnóstico.

Cuadro 10. Esquema de ejecución de la estrategia 1

OBJETIVO	INDICADORES DE LOGRO	% DE CUMPL.	RESPONSAB.	TIEMPO
Reestructurar organizacionalmente las características de gerencia	Reorganización organizacional.	60%	Gerente Comité estratégico	1 año
Plantear alternativas de mejoramiento a las deficiencias observadas en el diagnóstico.	<p>Elaborar un plan de asignación de talentos humanos, físicos y financieros acordes con la planeación de la institución.</p> <p>Elaboración de un proceso para la distribución y control de los talentos.</p> <p>Elaboración de un plan de mejoramiento de la calidad, con indicadores de gestión.</p> <p>Elaboración de un plan de monitorización de cada dependencia con base en los objetivos y metas.</p> <p>Elaborar un código de ética.</p>	50%	Gerente Comité estratégico	1 año

Fuente. Este estudio

4.6.2 Estrategia 2. Características de direccionamiento:

4.6.2.1 Visión de la estrategia. Al término de un año, las características de direccionamiento se verán reflejadas en el conocimiento, dominio y apropiación de la visión, misión y principios corporativos en los trabajadores de la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P.

4.6.2.2 Objetivo de la estrategia. Replantear, difundir y apropiarse de la cultura corporativa de la empresa.

Cuadro 11. Esquema de ejecución de la estrategia 2

OBJETIVO	INDICADORES DE LOGRO	% DE CUMPL.	RESPONSAB.	TIEMPO
Replantear, difundir y apropiarse de la cultura estratégica de la empresa.	Capacitar al personal en la cultura organizacional de la empresa. Elaborar indicadores de gestión de direccionamiento. Ofrecer programas de educación continuada a la junta directiva. Elaborar un plan de mejoramiento concertado.	60%	Gerente Comité estratégico	1 año

Fuente. Este estudio

4.6.3 Estrategia 3. Gerencia de talentos humanos:

4.6.3.1 Visión de la estrategia. Al finalizar un periodo de un año, las características de la gerencia del talento humano se verán reflejadas en la satisfacción de necesidades y expectativas de cliente interno.

4.6.3.2 Objetivo de la estrategia. Mejorar las condiciones laborales del cliente interno de la organizacional.

Cuadro 12. Esquema de ejecución de la estrategia 3

OBJETIVO	INDICADORES DE LOGRO	% DE CUMPL.	RESPONSAB.	TIEMPO
Mejorar las condiciones laborales del cliente interno de la institución.	<p>Elaborar un plan de identificación de necesidades y expectativas del cliente interno.</p> <p>Revisar la planeación del talento humano.</p> <p>Mejorar los procesos de evaluación de desempeño.</p> <p>Mejorar los procesos de comunicación y dialogo.</p> <p>Diseñar un plan de mejoramiento de la calidad.</p>	60%	Gerente Comité estratégico	1 año

Fuente. Este estudio

4.6.4 Estrategia 4. Gerencia del ambiente físico

4.6.4.1 Visión de la estrategia. A mediano plazo la alta gerencia del ambiente físico se verá reflejada en una clara política de aseguramiento del personal que labora en la empresa.

4.6.4.2 Objetivo de la estrategia. Mejorar las condiciones de seguridad para casos de emergencia y desastres en la organización.

Cuadro 13. Esquema de ejecución de la estrategia 4

OBJETIVO	INDICADORES DE LOGRO	% DE CUMPL.	RESPONSAB.	TIEMPO
Mejorar las condiciones de seguridad para casos de emergencia y desastres en la organización.	<p>Implementar un plan de emergencia y desastres.</p> <p>Elaborar un plan para la prevención de incendios.</p> <p>Capacitar al personal en la prevención y control de enfermedades infecciosas.</p>	80%	Gerente Comité estratégico	1 año

Fuente. Este estudio

4.6.5 Estrategia 5. Gerencia de la información:

4.6.5.1 Visión de la estrategia. Al término de un año la alta gerencia de la información se verá reflejada en la captura, almacenamiento, fluidez y efectividad en los procesos de comunicación e información de la Empresa.

4.6.5.2 Objetivo de la estrategia. Mejorar los procesos de la información en la empresa ASVALLE S.A.

Cuadro 14. Esquema de ejecución de la estrategia.

OBJETIVO	INDICADORES DE LOGRO	% DE CUMPL.	RESPONS.	TIEMPO
Mejorar los procesos de información en la empresa de Aseo ASVALLE S.A. E.S.P.	<p>Elaborar un plan de información que permita identificar necesidades y expectativas del cliente interno y externo.</p> <p>Elaborar un plan que permita efectiva y un análisis periódico de datos para detectar variaciones no esperadas.</p> <p>Implementar esquemas que permitan acceder a nuevas tecnologías en información.</p>	70%	Gerente Comité estratégico	1 año

Fuente. Este estudio

5. CONCLUSIONES

Finalizado el estudio diagnóstico sobre la gestión del talento humano en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P., se puede concluir:

El nivel de aceptación del servicio ofrecido por la empresa es bueno, sin embargo, con el objeto de alcanzar la excelencia es preciso tener en cuenta algunas sugerencias planteadas por los usuarios como el mejoramiento de los ruteos, la puntualidad, la recolección total de los desechos, seguridad de los vehículos y capacitación de los operarios para evitar intolerancias.

En cuanto al cliente interno o trabajador, este demuestra un alto grado de satisfacción en la empresa donde labora pero hace falta subsanar algunas deficiencias en lo concerniente a mecanismos de comunicación, mejorar la capacitación del personal. En este último aspecto se observan profundas debilidades ya que, si bien conocen sus funciones, desconocen significativamente la cultura corporativa de la empresa especialmente en cuanto a misión, visión, valores y principios corporativos, manuales de funciones y procedimientos, situación que puede considerarse como una amenaza organizacional.

La auditoría interna refleja la necesidad de mejorar la estructura organizacional de la empresa de Aseo en los siguientes aspectos:

Con respecto a las Características de Direccionamiento se deben implementar indicadores de gestión, mejorar los mecanismos de orientación al personal, ofrecer un proceso de educación continuada a los miembros de la junta directiva, elaborar un plan de Mejoramiento Organizacional concertado y con sus respectivos indicadores.

En la referente a las Características de la Gerencia hace falta un proceso de asignación de talentos humanos, físicos y financieros que estén acordes con la planeación de la institución, hace falta un proceso para la protección, distribución y control de los talentos, se debe diseñar un plan de mejoramiento de la calidad con sus respectivos indicadores de gestión, hace falta un plan de monitorización de cada dependencia con base en sus objetivos y metas, finalmente hace falta un código de ética.

En la Gerencia del Talento Humanos se debe mejorar la identificación de necesidades y expectativas del cliente interno y externo, una adecuada planeación del talento humano, mejorar los procesos de evaluación de desempeño, mejorar los mecanismos de comunicación y diálogo, diseñar un plan de mejoramiento de la calidad e implementar un plan de educación continuada de la junta Directiva.

En la gerencia del Ambiente Físico es necesario fortalecer un plan para los casos de emergencia y desastres, un plan para la prevención y manejo de incendios, capacitación al personal en la prevención y control de desastres y enfermedades infecciosas.

Finalmente en cuanto a la Gerencia de la Información es necesario un plan de información que permita identificar necesidades de los clientes internos y externos, hace falta un plan que permita efectuar un análisis periódico para detectar variaciones no esperadas y mejorar los procesos tecnológicos de la información.

La investigación plantea, finalmente una interventoría por parte de futuros estudios que complementen el presente, especialmente a la implementación del plan de Desarrollo que se describe al término del estudio diagnóstico.

Los ajustes institucionales planteados deben ser implementados de manera integrada, ya que la Gestión del Talento Humano en una organización puede ser mejorada si se trabaja de manera coordinada desde la planeación, organización, ejecución y control de la misma.

6. RECOMENDACIONES

Para la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P., es necesario implementar inmediatamente el plan estratégico diseñado en el presente trabajo con sus respectivas estrategias de mejoramiento

Consolidar el Comité estratégico conformado, para que sirva como dinamizador de la presente propuesta de mejoramiento.

Para la Universidad de Nariño y en particular para el Programa de Administración de Empresas, continuar con el presente estudio en lo atinente a la implementación y monitoreo de resultados del Plan Estratégico propuesto en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

AMARILLO, Edgar W. Auditoria Administrativa y Operacional, Ciudad: San Juan de Pasto, Universidad Mariana, Instituto de Formación Avanzada IFA, 2003.

CÁRDENAS, Jorge Hernán. Gerencia Pública en Colombia. Ciudad: Bogotá Asociación para la Modernización, Edigestión, 2002.

CARDONA, Pablo. Las claves del talento, la influencia del liderazgo y el capital humano, Ciudad: Santa Fe de Bogotá, Universidad Javeriana, Programa de Administración de Empresas, DIC., 2006.

CUSGÜEN OLARTE, Eduardo. Aspectos Investigativos Jurídicos y Financieros de la Administración Pública, Ciudad: Medellín, Biblioteca Jurídica, 1994.

CORPORACIÓN AUTÓNOMA DEL PUTUMAYO CAP. Generalidades sobre uso y cobertura de la tierra en el departamento del Putumayo. Mocoa, 1998.

DAVIS, James. Estrategia efectiva para administrar el talento Humano, Ateneo, Buenos Aires, 2005.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. Población Proyectada 2004, Mocoa, 1998

EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DES Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P., Propuesta de Reorganización, Sibundoy, 2001.

GUERRERO E., Nelson N. Aproximación a la idea de Planeación Estratégica, Centro de Estudios Superiores María Goretti; CESMAG, San Juan de Pasto, 1998.

MARTINEZ, Luz Patricia. Gestión Social del Talento Humano, Confecámaras, Santa fe de Bogotá D. C., 2007.

MAYNAR. Manual del Ingeniero Industrial, Mc Graw Hill, Tomos I, II, III y IV, Barcelona, 1996.

MENDOZA VERGARA, Luis Eduardo. La Carrera Administrativa en: Diplomado en Gerencia Educativa, Universidad Cooperativa de Colombia, San Juan de Pasto, 2002.

NUEVOS TEMAS EMPRESARIALES. Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 1992.

RAMÍREZ G., Carlos Arturo. Diplomado en Gerencia de la Producción, Universidad Cooperativa de Colombia, UCC., San Juan de Pasto, 2001.

REPUBLICA DE COLOMBIA. Ministerio de Protección Social, Ley 1164 de 2007.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Guías para el diagnóstico estratégico, CEP, Biblioteca Luis Ángel Arango, Santafé de Bogotá, D.C.

SISTEMA INTEGRADO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN SIMEG. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión. Bogotá, D.C., 2000.

RODRÍGUEZ OSPINA, Azucena. Sector Servicios Públicos, especialización en revisoría Fiscal, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, 2003.

ROSS, Johan. El Capital Intelectual en: Diplomado en Gerencia Educativa, Universidad Cooperativa de Colombia, UCC., San Juan de Pasto, 2002.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA, Planeación del Centro de Diagnóstico Automotor Ltda., CDAN., San Juan de Pasto, 1999.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Acuerdo No. 026 de Junio 23 de 2004. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa: Administración de Empresas, San Juan de Pasto, 2004.

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta dirigida al usuario o cliente externo

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DE SIBUNDOY ASVALLE S.A. E.S.P

ENCUESTA DIRIGIDA AL USUARIO

Nombre: _____ **Ciudad:** _____ **Barrio:** _____

PROPÓSITO: Detectar el grado de satisfacción del cliente externo o usuario frente a los servicios recibidos por la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P.

1. El servicio que presta la empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P. es:

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

Si el servicio es regular o malo, diga en qué puede mejorar _____

2. Puntualidad en los ruteos:

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

Si calificó regular o malo, diga en qué puede mejorar _____

3. El proceso de facturación corresponde al servicio recibido?

SI _____
NO _____

En caso negativo, explique su razón: _____

4. El aseo del vehículo recolector es:

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

Si calificó regular o malo explique sus razones: _____

5. La seguridad mecánica del vehículo recolector es:

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

Si calificó regular o malo explique sus razones: _____

6. Los recolectores son pacientes en su trabajo?

SI _____
NO _____

Por qué? _____

7. Los recolectores son tolerantes?

SI _____
NO _____

En caso de responder negativamente diga por qué _____

8. El anuncio del ruteo es oportuno?

SI _____
NO _____

En caso negativo explique por qué _____

9. Cómo calificaría la recolección de desechos por parte de los operarios:

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

Si calificó regular o malo explique sus razones: _____

10. El número de ruteos en la semana son suficientes?

SI _____
NO _____

En caso negativo, diga por qué: _____

11. Los dos operarios recolectores son suficientes para ofrecer un adecuado servicio?

SI _____
NO _____

En caso de responder negativamente diga por qué _____

12. Qué sugerencias tiene usted par que mejore el servicio de la empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P.

Agradecemos su atención.

ANEXO B. Encuesta dirigida al cliente interno

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE MEJORAMIENTO
DE LA EMPRESA DE ASEO DEL VALLE DE SIBUNDOY ASVALLE
S.A. E.S.P**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO O TRABAJADOR DE
LA EMPRESA**

Nombre: _____ **Cargo:** _____

PROPÓSITO: Reconocer el grado de satisfacción del cliente interno o trabajador frente a la Gestión del Talento Humano en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P.

1. Conoce la Misión de la Empresa?

SI _____
NO _____

2. Conoce la Visión de la Empresa?

SI _____
NO _____

3. Conoce los principios Corporativos de la Empresa?

SI _____
NO _____

4. Conoce los valores institucionales?

SI _____
NO _____

5. Conoce el Manual de funciones de la Empresa?

SI _____
NO _____

6. Conoce el Manual de Procedimientos de la Empresa?

SI _____
NO _____

7. La motivación para su desempeño puede considerarse:

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Mala _____

En caso de responder regular o mala, explique sus razones: _____

8. Los mecanismos de comunicación utilizados en la Empresa pueden considerarse:

Excelentes _____
Buenos _____
Regulares _____
Malos _____

En caso de responder regulares o malos, explique por qué _____

9. El proceso de capacitación del personal puede considerarse:

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

En caso de responder regular o malo, explique por qué. _____

10. La gestión administrativa de la empresa puede considerarse:

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

En caso de responder regular o mala, explique su razón: _____

11. Los procesos utilizados para la resolución de conflictos pueden considerarse:

Excelentes _____
Buenos _____
Regulares _____
Malos _____

En caso de responder regular o malo, explique sus razones. _____

12. Qué sugerencias tiene usted que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa? _____

Agradecemos su atención.

ANEXO C. Matriz para el diagnóstico operacional

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	CALIFICACIÓN					
	5	4	3	2	1	NA
1. La estructura organizacional de la empresa es clara						
2. Existe un organigrama explícito						
3. Todo el personal conoce con claridad sus funciones						
4. Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades						
5. Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas						
6. La estructura facilita la iniciativa del personal						
7. La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales.						
8. La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales						
9. Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización.						
10. Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad						
11. Se asigna un jefe por unidad funcional						
12. El jefe de unidad funcional tiene autoridad necesaria par cumplir sus objetivos						
13. La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa						
14. SE encuentran establecidos sistemas de autoridad e información						
15. Se han definido sistemas de control y evaluación						
16. La estructura organizacional es flexible – se adaptada a nuevas circunstancias – Tiene capacidad para responder a cambios internos y externos.						
PUNTAJE POSIBLE	80					
PUNTAJE OBTENIDO						
CALIFICACIÓN						

CARACTERÍSTICAS DE PLANEACIÓN	CALIFICACIÓN					
	5	4	3	2	1	NA
1. Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa						
2. La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas.						
3. Se ha analizado la cultura corporativa, se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional.						
4. Se ha realizado una auditoria interna de la institución						
5. Se conoce a la competencia, objetivos y estrategias						
6. La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados.						
7. Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa.						
8. La compañía tiene una visión definida y divulgada						
9. La compañía ha definido su misión en forma explícita.						
10. La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales						
11. La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales.						
12. Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa						
13. El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la compañía						
14. La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia						
15. Se han definido indicadores de gestión						
PUNTAJE POSIBLE	75					
PUNTAJE OBTENIDO						
CALIFICACIÓN						

CARACTERÍSTICAS DE CONTROL	CALIFICACIÓN					
	5	4	3	2	1	NA
1. Se han definido los objetivos de control						
2. Se han definido parámetros para confrontar resultados organizacionales en las distintas áreas						
3. La empresa maneja sistemas de control de gestión						
4. La empresa maneja sistemas de control operativo						
5. La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, ventas, inventarios, gastos, producción y calidad						
6. Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos.						
7. La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara						
8. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño.						
9. Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente						
10. El control se adecua a la realidad organizacional						
11. Los sistemas de control son flexibles						
12. Se tiene un sistema de control asistido por computador						
PUNTAJE POSIBLE	60					
PUNTAJE OBTENIDO						
CALIFICACIÓN						

CARACTERÍSTICAS DE PERSONAL	CALIFICACIÓN					
	5	4	3	2	1	NA
1. La organización cuenta con un departamento de personal o talentos humanos.						
2. Se utiliza un proceso para la selección del personal, existe un proceso de inducción del personal.						
3. El personal de la empresa está altamente motivado						
4. El personal de la empresa trabaja con responsabilidad.						
5. Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización						
6. Se ofrece capacitación al empleado						
7. Es alta la satisfacción del trabajo						
8. La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones.						
9. Existe una sana competencia en la superación para el trabajo						
10. Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa						
11. Se han identificado los grupos informales en la organización						
12. La empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño						
13. La organización cuenta con un código de ética						
14. Se promueve al empleado dentro de la compañía						
15. Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado						
16. Existe un sistema adecuado de descripción de funciones						
17. La empresa tiene un sistema de administración de salarios						
18. Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas						
19. SE han definido políticas disciplinarias en la organización						
20. Son buenas las relaciones del sindicato con la empresa						
PUNTAJE POSIBLE	100					
PUNTAJE OBTENIDO						
CALIFICACIÓN						

CARACTERÍSTICAS DE DIRECCIÓN	CALIFICACIÓN					
	5	4	3	2	1	NA
1. Existe una clara definición de funciones						
2. La toma de decisiones es ágil y oportuno						
3. El proceso de coordinación es eficiente y efectivo						
4. Existen mecanismos para realizar el control de gestión						
5. El sistema de evaluación es conocido por toda la organización						
6. La organización cuenta con un gerente o director líder						
7. Siente la organización el liderazgo de su gerente						
8. Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada						
9. Existen niveles de empoderamiento						
10. Están definidos los niveles de responsabilidad						
11. El proceso de comunicación es eficiente y efectivo						
12. Esta fluye de arriba – abajo y viceversa						
13. Hay un sistema de auditoria de la comunicación						
14. La gerencia o dirección utiliza un estilo participativo						
15. Existen mecanismos de participación						
16. Existen y se utilizan los “índices de gestión”						
PUNTAJE POSIBLE	80					
PUNTAJE OBTENIDO						
CALIFICACIÓN						