

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO DE PASTO**

GLORIA MORA CAMPO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
NOVIEMBRE DE 2005**

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO DE PASTO**

GLORIA MORA CAMPO

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor
LUIS ALBERTO ARCOS
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
NOVIEMBRE DE 2005**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el informe es responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre 2005

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. JUSTIFICACIÓN	10
2. PROBLEMA	11
3. OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVOS GENERALES	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4. METODOLOGÍA	13
4.1 PLAN, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	13
4.1.1 Actividades	13
4.1.2 Delimitación del Estudio	13
5. ALCANCE	15
5.1 DELIMITACIÓN	15
6. MARCO REFERENCIAL	16
6.1 RESEÑA HISTÓRICA	16
6.2 MARCO CONCEPTUAL	17
7. DIAGNÓSTICO	19
7.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	19
7.1.1 El Enfoque de la Gerencia del Talento Humano en EMAS S.A. E.S.P.	20
7.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	21
7.2.1 Selección de Fortalezas y Debilidades Claves	21
7.2.2 Selección de Oportunidades y Amenazas Claves	25
7.3 ANÁLISIS EXTERNO	25
8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	29
8.1 DISEÑO DEL MODELO	29
8.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	30
8.2.1 Objetivo General	30
8.2.2 Objetivos Estratégicos	30
8.3 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN	38
9. CONCLUSIONES	64
10. RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	69

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos	24
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos	28
Tabla 3. Plan de Acción de Gestión Humana	34

RESUMEN

La Administración de Personal es más un Arte que una Ciencia; puesto que quien dirige al Talento Humano debe recurrir a la utilización del conjunto organizado de conocimientos, la Ciencia; para poderlos aplicar de acuerdo con la realidad de cada situación; con el propósito de obtener resultados satisfactorios. Esto es *saber hacer las cosas* (Know – How) para lograr resultados óptimos. Es a ese “Saber hacer las cosas”, lo que en Administración de Personal se denomina Arte. En concordancia con las apreciaciones señaladas, podemos afirmar que el propósito primordial de la Administración de Personal, es el de organizar y preservar al Personal de la Organización, de tal manera que se logre el máximo desempeño de sus capacidades en las tareas que debe ejecutar, para que se sientan satisfechos tanto en el aspecto individual, como en el grupal. El Recurso Humano no sólo comprende las personas que trabajan para una Organización, sino sus Capacidades, Aptitudes, Conocimientos, Destrezas, Habilidades, Intereses, Actitudes, etc., que poseen y que al ser parte integral de sí mismos, ponen estos valores al servicio de la Empresa. Al estar conformados por todas estas propiedades son quizás mucho más importantes que los recursos de otra índole, dentro de una Organización, toda vez que éstos permiten perfeccionar, mejorar o tecnificar su Proceso Productivo. Esta naturaleza inherente del Talento Humano, les permite diferenciarse de los Recursos Técnicos o Materiales que posee una Empresa. Es por eso que son susceptible de mejorarse, lo cual se logra de manera adecuada, mediante el diseño de unas adecuadas Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano que pongan de manifiesto Aptitudes, Capacidades y Habilidades desconocidas por el trabajador, y potencialice las ya existentes. Es así, como para plantear dichas Estrategias en EMAS S.A. E.S.P., se realizó una revisión de las tendencias mundiales en la Gestión del Talento Humano, se consultaron diversas fuentes bibliográficas para establecer los estándares de funcionamiento de las Administración del Talento Humano, se analizaron los resultados de la investigación sobre Clima Organizacional, se hizo un análisis de los entornos, para finalmente ofrecer un modelo que responda a las necesidades evidenciadas a través de un Análisis DOFA . El modelo incluye un Plan de Acción de Gestión Humana, que permitió operativizar para llevar a la práctica las Estrategias planteadas, con el fin de programar, ejecutar, controlar y mejorar los procesos fundamentales que conciernen a la Gestión del Talento Humano en el mundo actual. Esto implica un compromiso con criterios de calidad, los cuales deben ser parte natural de todos los procesos que se adelantan en una Organización que sea Competitiva y que se orienta hacia el alto desempeño, como es de suponerse para el caso de EMAS S.A. E.S.P. El desarrollo de la propuesta, deberá dar cuenta del Mejoramiento del Clima Organizacional, el cual debe mejorar la Pertenencia Corporativa, la Imagen de la Empresa y la Administración del Talento Humano, beneficiando laboral, psicológica y socialmente a todos los trabajadores, y enlazando estos objetivos de la Gestión del Talento Humano con los de Productividad. para obtener una Empresa en condiciones plenamente gratificantes.

ABSTRACT

The administration of personnel is more an art than a science; this being due to the fact that he/she who deals with human resources must resort to the use of a wide range of skills; Science, in order to be able to apply this knowledge to the reality of each situation in the hope of attaining satisfactory results. This is known as know – how. It is this know – how that is known in Personnel Management as an Art. In agreement with these appreciations, we can conclude that the primordial purpose of Personnel Management is the organization and preservation of personnel, in such a way as that they achieve the maximum that they could hope to in the functions that they must carry out taking into account their capacities, on a personal and group level. Human resources does not only consist of the people that work in an organization, but also their capabilities, aptitude, knowledge, know - how, skills, interests, attitude, etc. and therefore putting them into practice for the benefit of the company. Human resources, hence being made up of all these properties, are perhaps much more important than other kinds of resources that are present within an organization, every time they are allowed to flower, improve or make the productive process more efficient. This innate nature of human resources allows for a differentiating from the technical or material resources of a company. It is for this reason that they are susceptible to improvement. This is achieved sufficiently through the design of adequate strategies for the development of human resources which bring to light the workers unknown aptitudes, skills, and capabilities, and make the most of the apparent ones. Thus, in order to implement these strategies in EMAS S.A. E.S.P., a review of the world tendencies in human resource management was carried out; various bibliographical sources were consulted in order to establish the operational standards of personnel management; the results of the research concerning Organizational Climate were analyzed, an environmental study was carried out, in order to finally offer a model that answers to the shown needs through a SWOT analysis. The model includes a plan of action for human resources, which allowed for an implementation in order to put into practice the strategies proposed, in the hope of programming, executing, controlling and improving the fundamental processes that the office of human resources deals with in the world of today. This implies a commitment including quality criteria, which must form a natural part of all the processes that the organization carries out, competitiveness and high performance which supposedly is the case for EMAS S.A. E.S.P. The execution of the proposal, will have to show improvement in the organizational climate, thus improving the sense of corporate belonging, the image of the company and human resource management, benefiting the workers in so much as in conditions as in their psychological and social attitudes, and therefore unifying these objectives of Personnel Management with those of productivity in order to achieve a company where the conditions are completely gratifying.

INTRODUCCIÓN

El Primer Componente de la estabilidad organizacional, lo constituye un primer requisito, el cual consiste en que la Administración debe tener un Plan Estratégico bien definido. La Estrategia Organizacional debe basarse en las Fortalezas de la Organización y en las necesidades identificadas en el Análisis del Contexto.

Una Institución avanza hacia la Estabilidad Organizacional, con unas adecuadas Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano, presenta una increíble aptitud para el desarrollo, que es la capacidad para aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos. Las organizaciones deben utilizar un adecuado Plan de Entrenamiento y Capacitación que lleve al desarrollo del Individuo y de la Organización.

Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el trabajador en su orientación inicial es la Organización. Además, los trabajadores generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el Puesto de Trabajo, y no en los Programas de Formación que ofrecen las Compañías. Por lo tanto, es indispensable enlazar la formación con los resultados.

Toda Inducción debe ir acompañada de la preparación correspondiente para el cargo ocupado. De lo contrario, los efectos pueden ser: sobrecarga cualitativa de trabajo, exceso de responsabilidad y tensión.

Es necesario que las empresas ofrezcan una formación permanente a los empleados, apoyen los Procesos de Capacitación y tengan previsto un Plan de Carrera a lo largo de la vida profesional, con una gestión que tenga en cuenta los Objetivos Humanos junto con los de Producción y de Mercado.

Una Institución avanza hacia la Estabilidad Organizacional, si de la misma manera, desarrolla un Sistema de Incentivos que motive al personal a trabajar para lograr la Misión de la Organización y al mismo tiempo busque el Espíritu de Equipo y de Cooperación. La Organización debe contratar al mejor personal y recompensarlo por un desempeño excepcional.

Un Sistema de Administración fuerte es otro elemento esencial de la estabilidad de una Organización. Entre las herramientas y actividades de Administración para lograr la capacidad organizacional, quizá la Planeación Estratégica es la más importante, ya que mediante este proceso una Organización clarifica su Misión, define Mercados Potenciales e identifica Estrategias para crear demanda de servicios y productos. Pero para responder de una manera adecuada ante un entorno cambiante, la Planeación Estratégica debe estar orientada también hacia

el desarrollo del Talento Humano, como principal Activo dentro de la Organización, ya que en este ambiente empresarial altamente competitivo, la segunda gran Herramienta Diferenciadora (Ventaja Competitiva), es el Talento Humano.

De esta manera, los Programas de Remuneración e Incentivos, se constituyen también como uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Las organizaciones deben entonces, tener flexibilidad, capacidad y voluntad de responder a un entorno cambiante y a nuevas oportunidades para ampliar sus servicios.

Estas son útiles, en particular, para los administradores como herramienta para identificar y resolver problemas de Administración, y para probar nuevos enfoques que permitan al Proyecto a aplicar en EMAS S.A. E.S.P., responder a los cambios del Contexto Interno y Externo, porque se centra en factores que están bajo su control, tales como, las Estrategias seleccionadas para desarrollar.

Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio deben estar inmersos, por lo menos, en Planes adecuados de Desarrollo, que les garanticen su bienestar psicológico, físico, laboral y social, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Es decir, cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una Organización, por lo cual se le deben garantizar unas condiciones apropiadas de bienestar, así a cambio, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida para garantizar los mejores resultados en la labor desempeñada, lo cual se reflejará en altos estándares de Productividad y en un excelente Servicio al Cliente, tanto Interno como Externo .

1. JUSTIFICACIÓN

En el mundo actual, con el desarrollo de la Administración de Empresas y su globalización, el tejido laboral juega un papel importante alrededor de los factores humanos, económicos y empresariales para la Optimización del Producto o del Servicio al Cliente.

Es básico entonces, comprender y aceptar que un sector empresarial moderno debe contar con líderes empresariales adecuados para el direccionamiento del Talento Humano dentro de las empresas. El proceso de creación, formación y consolidación de una Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional es la pieza básica del desarrollo socioeconómico de la empresa; a la vez que da la oportunidad de crecimiento personal y de autorrealización.

Sobre estas bases, la presente Investigación tiene como finalidad presentar una Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto, a través de un Diagnóstico encaminado a crear Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano, las cuales permitirán orientar a los Directivos y Colaboradores en el direccionamiento del Talento Humano, buscando dar respuestas a las necesidades, expectativas y aspiraciones de los trabajadores, con el fin de alcanzar una Integración del Capital Humano de la Empresa.

2. PROBLEMA

Cuando las Condiciones del Trabajo y los Factores Humanos están en equilibrio, el trabajo crea sentimientos de confianza, aumenta la motivación y la satisfacción de los trabajadores.

En el desempeño de su labor, el trabajador está expuesto a múltiples factores, entre los que se encuentra lo familiar, lo social y las condiciones laborales. Éstos factores no pueden ser desatendidos por el Especialista en Alta Gerencia, porque son los que nos permiten comprender lo que sucede con esa persona, y así marcar la pauta para una posible intervención que permita mejorar su situación laboral, personal y social, a través del Análisis y el Diseño de unas Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano.

Después de evaluar y analizar todas las necesidades que aparecen latentes entre los trabajadores de la Empresa EMAS S.A. E.S.P. (Remitirse al Diagnóstico y Anexo A), se determina necesario diseñar unas Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano con base en el Análisis de Clima Organizacional, a partir del desarrollo de la Matriz DOFA y de la selección de las Estrategias para la Gestión Humana. Dichas Estrategias estarán enfocadas hacia la satisfacción de necesidades y a la carencia de reconocimiento de habilidades, con el objetivo de minimizar el impacto en el individuo, que reacciona con respuestas que alteran su Estado Emocional Psicológico, Fisiológico y de Comportamiento, reacciones que pueden ser negativas o positivas dependiendo de cada Sujeto y que repercuten en el Clima Organizacional y en la Productividad de la Empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano, que beneficien laboral, psicológica y socialmente a los trabajadores de EMAS S.A. E.S.P.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las Fortalezas y Debilidades más notorias que se están presentando en la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto.
2. Identificar las Oportunidades y Amenazas que se pueden generar en la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto.
3. Realizar un Análisis DOFA.
4. Promover el Desarrollo de las Estrategias propuestas, a través de la estructuración de un Plan de Acción de Gestión Humana.

4. METODOLOGÍA

La Investigación realizada es de tipo Cualitativo. Dicha Investigación normalmente hace referencia a la Investigación que produce y analiza los datos descriptivos, como las palabras escritas, o dichas, y el comportamiento observable de las personas (Taylor y Bogdan, 1984:5). Esta clase de definición muestra un tipo de Investigación que se preocupa por el sentido y por la observación de un fenómeno en un medio natural o habitual, que algunos investigadores denominan el terreno (Van Naamen, 1983). En consecuencia, la Investigación Cualitativa no centra su atención en los datos, aunque de hecho éstos pueden ser cuantificados; por ello su método de análisis no es matemático (Strauss y Corbin, 2002). La Investigación Cualitativa es entonces intensiva en lo que a ella le concierne. Por ello, aunque los casos y las muestras sean limitadas, las trata con profundidad, como en el caso de esta Investigación.

4.1 PLAN, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

- Sondeo de necesidades: observación directa, entrevistas y aplicación de encuestas.
- Diagnóstico de la situación del Talento Humano.
- Análisis DOFA.
- Promoción del Desarrollo del Talento Humano a través del Diseño de un Plan de Acción del Área de Gestión Humana.

4.1.1 Actividades

- Evaluar los resultados del Estudio del Clima Organizacional.
- Definir las variables susceptibles de mejorar.
- Definir los grupos objeto de los procesos de mejoramiento.
- Estructurar un Plan de Acción de Gestión Humana.

4.1.2 Delimitación del Estudio

Sujeto y Objeto de Investigación. La Investigación se limitará específicamente a la Sección del Talento Humano de la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto (personal de planta vinculado directamente), siempre que las Políticas Empresariales Internas lo permitan, siendo este el Objeto de Investigación.

Espacio Geográfico. La Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto, está ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, su dirección es Cra. 24 No. 23-51, y su número telefónico es 7216169.

5. ALCANCE

Diseñar Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano en la Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto. El desarrollo del Diseño se llevará a cabo siguiendo los pasos enunciados a continuación:

- Marco Referencial
- Análisis DOFA
- Diseño de las Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano
- Plan de Acción de Gestión Humana

5.1 DELIMITACIÓN

El estudio se realizará sobre el Diagnóstico de Clima Organizacional, en EMAS S.A. E.S.P., Análisis DOFA y el desarrollo de un Plan de Acción de Gestión Humana.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. RESEÑA HISTÓRICA

El Servicio Público de Aseo en la ciudad de San Juan de Pasto ocho años atrás era prestado directamente por la Administración Municipal, en condiciones de baja cobertura y sin ninguna continuidad, caracterizándose por ser uno de los servicios domiciliarios más deficientes. El grado de insatisfacción de la comunidad se calificaba como elevado hasta el punto que se presentaron protestas y paros por parte de la ciudadanía, quienes exigían modernización y una adecuada prestación del Servicio de Aseo.

Para el logro de lo anterior, la Alcaldía de Pasto, adoptó un enfoque orientado a recuperar la confianza de los ciudadanos con las siguientes directrices:

- Cero corrupción.
- Consolidando múltiples canales de comunicación para la participación ciudadana.
- Cumpliendo con los compromisos adquiridos.

Para lo anterior, el servicio de Aseo inició a partir de 1995 un proceso de modernización y optimización con las siguientes acciones:

- Aumento progresivo en la cobertura de recolección y transporte y el barrido de vías.
- Recuperación paulatina del sitio de disposición final, minimizando impactos negativos.
- Formulación, estructuración y puesta en marcha del Programa de Separación de Residuos Sólidos en la fuente de generación con procedimientos de recolección separada.

Dicha gestión tuvo buena aceptación por parte de la ciudadanía, ya que la ciudad iniciaba el Proceso de Eficiencia en el Servicio.

En aras de construir, desarrollar y proponer al municipio de Pasto como centro de una de las subregiones claves, la Pacífico Andina Amazónica, se le apostó a gerenciar la Prestación del Servicio Integral de Aseo con una visión prospectiva y de excelencia, recurriendo al Talento Humano como una de las mayores fortalezas competitivas y con la concepción del Servicio Público como una gran empresa social.

Para consolidar este proceso y dar cumplimiento a la ley 142 de 1994 y a toda la normatividad vigente, se realizó el estudio de viabilidad empresarial concluyendo que la mejor alternativa era la conformación de una empresa de economía mixta orientada a socializar el capital, invitando a participar a todas las personas interesadas en éste propósito.

Los logros de este proceso fueron:

- Consolidar y modernizar el servicio.
- Garantizar una baja rotación en la administración.
- Disponer de mayor flexibilidad y dinamismo en los procesos.
- Profesionalizar la administración con ética y transparencia.
- Optimizar el desarrollo del Talento Humano.

6.2. MARCO CONCEPTUAL

La Administración de Personal es más un Arte que una Ciencia; puesto que quien dirige al Talento Humano debe recurrir a la utilización del conjunto organizado de conocimientos, la Ciencia; para poderlos aplicar de acuerdo con la realidad de cada situación; con el propósito de obtener resultados satisfactorios. Esto es *saber hacer las cosas* (Know – How) para lograr resultados óptimos. Es a ese “Saber hacer las cosas”, lo que en Administración de Personal se denomina Arte. Por ejemplo, en una Situación Administrativa, en que, ante una falta disciplinaria se decida llamar la atención al trabajador mediante memorando con copia a su hoja de vida, puede tener resultados distintos, que si se decide llamarle la atención sólo en forma verbal, haciéndole caer en cuenta de su error, lo que podría resultar en la aceptación de la falta y su intención de no volver a cometerla. Así como éste, hay muchos ejemplos más que permiten afirmar que la Administración de Personal es más un Arte que una Ciencia.

En concordancia con las apreciaciones señaladas, podemos afirmar que el propósito primordial de la Administración de Personal, es el de organizar y preservar al Personal de la Organización, de tal manera que se logre el máximo desempeño de sus capacidades en las tareas que debe ejecutar, para que se sientan satisfechos tanto en el aspecto individual, como en el grupal.

El Recurso Humano no sólo comprende las personas que trabajan para una Organización, sino sus Capacidades, Aptitudes, Conocimientos, Destrezas, Habilidades, Intereses, Actitudes, etc., que poseen y que al ser parte integral de sí mismos, ponen estos valores al servicio de la Empresa.

Los Recursos Humanos, al estar conformados por todas estas propiedades son quizás mucho más importantes que los recursos de otra índole, dentro de una Organización, toda vez que éstos permiten perfeccionar, mejorar o tecnificar su Proceso Productivo. Esta naturaleza del Talento Humano, permite señalar algunas características que son inherentes y que los diferencian de los Recursos Técnicos o materiales que posee una Empresa. Veamos algunas de ellas:

- Los Recursos Humanos de una Organización son susceptible de mejorarse, lo cual se logra de manera adecuada, mediante la Educación, o adquisición de nuevos Conocimientos, Experiencias, Actitudes, o bien por descubrimientos; esto es, poner de manifiesto Aptitudes, Capacidades y Habilidades desconocidas por el trabajador.
- No todos los funcionarios poseen las mismas características que los hace hábiles o aptos para desempeñarse en determinadas actividades. Esto, hace que quien posea óptimas características para ocupar un Cargo, sea más apetecido por una Organización.
- Todos los Factores inherentes a una persona, son parte de su Patrimonio Personal, y por consiguiente, nadie está obligado a poner a disposición ajena sus recursos humanos, sin una justa retribución, y sin su pleno consentimiento.
- Los Recursos Humanos se manifiestan a través del comportamiento de las personas en la Empresa; por lo tanto, son intangibles, no quiere decir esto, que no tengan remuneración alguna, la disposición de dichos recursos al servicio de la Organización, depende, como se anotó anteriormente, de que sea o no provechosa para el trabajador en alguna medida.

Es decir, podemos afirmar que la naturaleza de la Administración de Personal es de tipo asesor, permitiéndole a la Organización *Obtener y Desarrollar* el mejor Talento Humano para lograr sus Objetivos, a través de la utilización de los Conocimientos que utiliza la Ciencia y su adecuada Aplicación. Finalmente, el Talento Humano tiene ciertas características que permiten identificar su naturaleza, las cuales, se deben tener siempre en cuenta, para una Efectiva utilización del Potencial Humano con que cuenta EMAS S.A. E.S.P.

7. DIAGNÓSTICO

7.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Misión. EMAS SA ESP es una empresa prestadora del Servicio Público de Aseo en el ámbito regional, que promueve y ejecuta dentro de sus competencias, la Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos, bajo criterios de calidad, responsabilidad, sostenibilidad y rentabilidad.

Visión. EMAS S.A. E.S.P., será reconocida como una Empresa ejemplar y competitiva en la Prestación del Servicio Integral de Aseo, comprometida con el desarrollo de la Región.

Políticas Empresariales. Fundamentamos nuestro accionar en el cumplimiento de los requisitos legales y la Política de la Gestión Integral de Residuos Sólidos, prestando un servicio altamente eficiente, amable y de amplia cobertura y basados en el principio de mejoramiento continuo. En cumplimiento de la Política Empresarial EMAS S.A. E.S.P., asume los siguientes compromisos:

1. Contará con un personal calificado y permanentemente capacitado, comprometido con el presente y el futuro de la Organización, debidamente protegido contra los riesgos inherentes a su actividad, y en medio de un Clima Organizacional satisfactorio.
2. Estará comprometida con la prevención de la contaminación y la protección del Medio Ambiente, campo en el cual buscará ejercer el liderazgo en el sector del Servicio Público de Aseo.
3. Proveerá información oportuna y precisa a nivel interno y externo, y educación continua a todos aquellos actores relacionados directa e indirectamente con la Gestión Integral de Residuos Sólidos
4. Se caracterizará por el cumplimiento de sus compromisos financieros y comunitarios.
5. Ofrecerá tarifas equilibradas de acuerdo a la realidad social local, la calidad del servicio prestado y los costos de su prestación.

7.1.1 El Enfoque de la Gerencia del Talento Humano en Emas S.A. E.S.P. En EMAS S.A. E.S.P., los diferentes Frentes de Acción de la Gestión del Talento Humano, están consolidados en una Dependencia denominada Dirección Jurídica y de Gestión Humana (comprende también Salud Ocupacional), y en sus Comités que procuran proveer el tratamiento de los requerimientos de algunos de esos Frentes. Sin embargo, con el cambio de Administración de la Empresa y de algunas Políticas Internas, no existe del todo una unidad de criterio, ni unos procesos bien definidos, formalizados y sistematizados, y el servicio que se ofrece al respecto no tiene una Orientación Estratégica, acorde con lo que actualmente la Empresa y el Sector del Mercado en el cual se mueve le exige: **Servicio al Cliente con Calidad.**

La Dependencia de Gestión Humana debe tener en principio, un enfoque integrador de las gestiones que requieren las diferentes actividades relacionadas con las personas y su entorno socio familiar. Actualmente en la Empresa, esas actividades están distribuidas, o aún no han sido implementadas.

ACTIVIDAD	RESPONSABLES
SELECCIÓN DE PERSONAL	Gestión Humana, diferentes Dependencias – En proceso de implementación
CONTRATACIÓN	Jurídica y Gestión Humana
INDUCCIÓN	Jurídica y Gestión Humana (no existe)
CAPACITACIÓN	Gestión Humana
SALUD OCUPACIONAL	Gestión Humana y ARP
PSICOLOGÍA	ARP
APOYO ECONÓMICO	Fondo de Empleados
NÓMINA Y LEY 100	Jurídica y Gestión Humana
BIENESTAR	No existe
ATENCIÓN DE EMERGENCIAS	Brigada de Emergencias

7.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

7.2.1 Selección de Fortalezas y Debilidades Claves

Fortalezas

- ✓ El personal de la Empresa conoce cual es la Misión y Visión de la Organización.
- ✓ Existe conocimiento por parte del personal sobre el Manual de Funciones de la Organización.
- ✓ El personal se siente identificado con los Objetivos de la Empresa.
- ✓ Existe un Sentido de Pertenencia y Compromiso por parte de los trabajadores hacia la Organización.
- ✓ Una Fortaleza que se observa en la Empresa, son los Programas de Capacitación adecuados; sin embargo, el Programa de Capacitación debe ser implementado para llegar a ser constante y sistematizado. Es decir, crear una Programación Anual de Capacitación con base en las necesidades de la Empresa y en las necesidades sentidas del trabajador.
- ✓ El Personal de la Organización dispone de los materiales y herramientas necesarias para la realización eficiente y efectiva de su trabajo.
- ✓ Existen buenos Canales de Comunicación en el grupo en forma vertical y horizontal.

Debilidades

- ✓ Faltan Estímulos e Incentivos por desempeño excelente en el trabajo.
- ✓ La Empresa no se está preocupando por aquellas personas que han sido o que son buenos trabajadores, ya que cuando un Empleado por cualquier motivo va a dejar la Organización, no se hace una revisión total de su desempeño antes de que se produzca la separación.
- ✓ La Organización no ha desarrollado Procedimientos ni Sistemas de Apoyo a los Gerentes y Supervisores, para mejorar el rendimiento de los empleados problemáticos, de manera que se les ayude a obtener niveles satisfactorios.
- ✓ No existen Planes de Desarrollo por parte de la Unidad de Talento Humano, que reflejen las necesidades del Personal para el futuro de la Organización, basados en las perspectivas proyectadas. Es decir, no se está teniendo una actitud pro-activa en este sentido.
- ✓ No existe un Programa de Inducción.
- ✓ La Empresa no posee una Escala Salarial ajustada.

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Variables Internas, se retomaron las Fortalezas y Debilidades diagnosticadas, a las cuales se les asignó una ponderación y una calificación, teniendo en cuenta la escala para medir el grado de cada una de las variables.

ESCALA:

Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4

Matriz de Evaluación de Factores Internos

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de EMAS S.A. E.S.P., y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI se desarrolló siguiendo cinco pasos:

1. Elaboración de una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de la Gestión del Recurso Humano. Se incluyeron un total de doce factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la Empresa y su Industria. En esta lista primero se anotaron las fortalezas y después las debilidades.
2. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las Estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de EMAS.
4. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de EMAS.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que **EMAS S.A. E.S.P.**, está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su Industria. Lo que quiere decir que las Estrategias de la Empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las Estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

El total ponderado de 2.86, que se muestra en la siguiente página, muestra que la posición estratégica interna general de la Empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir Estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Personal conoce Misión y Visión	0.06	4	0.24
2. Personal conoce Manual de Funciones	0.10	4	0.40
3. Identificados con Objetivos de EMAS	0.10	4	0.40
4. Existe sentido de Pertenencia y Compromiso	0.11	3	0.33
5. Programas de Capacitación	0.11	3	0.33
6. Personal dispone de Herramientas y Materiales	0.08	3	0.24
7. Buenos Canales de Comunicación	0.06	2	0.12
DEBILIDADES			
1. Faltan Estímulos e Incentivos por desempeño excelente	0.05	2	0.10
2. No existe preocupación por mantener buenos trabajadores	0.11	2	0.22
3. No hay Procedimientos de Apoyo a los gerentes	0.06	2	0.12
4. No hay Planes de Desarrollo por parte de la Unidad de Talento Humano	0.08	1	0.08
5. La empresa no posee una Escala Salarial ajustada	0.08	3	0.24
TOTAL	1.00		2.86

Al analizar la calificación total obtenida que es de 2,86, nos indica que la Empresa está por encima del promedio aceptable, contando con una buena posición a nivel interno, la cual se puede mejorar a través del establecimiento de Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano, aprovechando las Fortalezas con que cuenta la Organización y contrarrestando las Debilidades.

7.2.2 Selección de Oportunidades y Amenazas Claves

Oportunidades

- ✓ Mayor oferta en la Mano de Obra, lo cual permite seleccionar personal idóneo.
- ✓ Alto desarrollo Tecnológico en la Empresa.
- ✓ Posicionamiento en la Prestación del Servicio Público.
- ✓ Confianza de los usuarios en la Prestación del Servicio que ofrece la Empresa.

Amenazas

- ✓ Alto índice de accidentes de tránsito, a los cuales están expuestos los conductores de la Organización.
- ✓ Futura competencia que termine con el Monopolio de la Empresa en la Prestación del Servicio Público de Manejo de Residuos Sólidos.
- ✓ Violencia e inseguridad.
- ✓ Incertidumbre Económica.
- ✓ Pérdida de trabajadores valiosos.

7.3. ANÁLISIS EXTERNO

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Variables Externas, se retomaron las Oportunidades y Amenazas diagnosticadas, a las cuales se les asignó una ponderación y una calificación teniendo en cuenta la escala, para medir el grado de cada una de las variables.

ESCALA:

Amenaza Mayor	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4

Matriz de Evaluación de Factores Externos

El objetivo de esta matriz, conocida como Matriz EFE es "permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva" .

Para la elaboración de la Matriz EFE se siguieron los siguientes pasos:

1. Se elaboró una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la encuesta. Se incluyen un total de nueve factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la Empresa y su industria. En esta lista primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.
2. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las Estrategias de la Empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

El total ponderado de 2,55 indica que EMAS S.A. E.S.P., está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir Estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

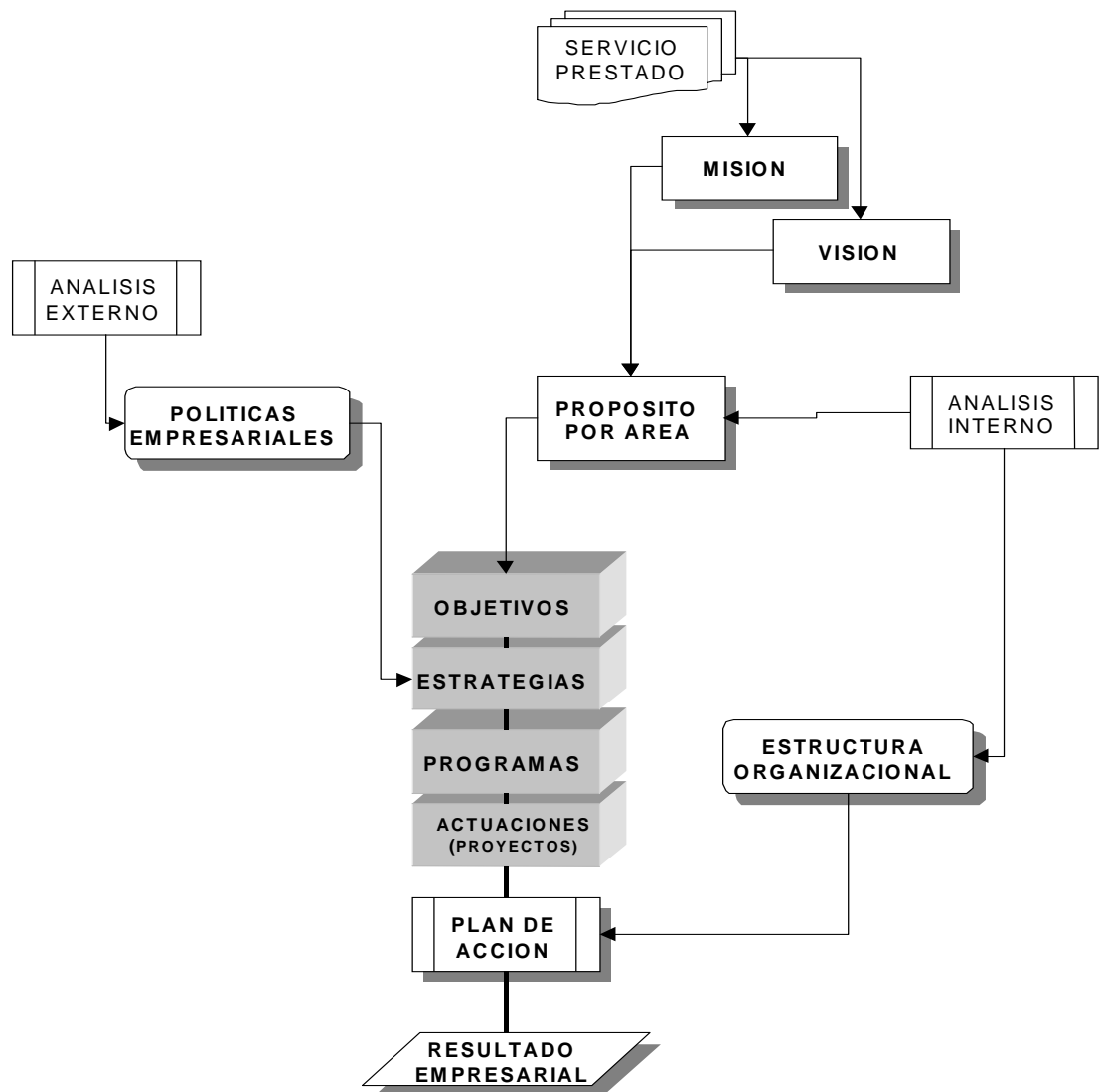
FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Mayor Oferta de Mano de Obra lo cual permite seleccionar personal idóneo	0.11	3	0.33
2. Alto Desarrollo Tecnológico de la Empresa	0.09	2	0.18
3. Posicionamiento en la Prestación del Servicio	0.14	3	0.42
4. Confianza de los usuarios en la Prestación del Servicio	0.14	4	0.56
AMENAZAS			
1. Alto índice de accidentes de tránsito	0.10	2	0.20
2. Futura competencia que acabe con el monopolio de EMAS en la Prestación del Servicio	0.12	3	0.36
3. Violencia e Inseguridad	0.07	2	0.14
4. Inestabilidad e Incertidumbre Económica	0.13	2	0.26
5. Pérdida de trabajadores valiosos	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.55

Al analizar la calificación total que es de 2,55, lo cual nos indica que supera el promedio de una manera aceptable; para lo cual, se debe realizar una correcta aplicación de Estrategias, orientadas hacia el aprovechamiento de las Oportunidades, para lograr contrarrestar las Amenazas.

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La Propuesta se basa en los factores que componen el Clima Organizacional, los cuales son fundamentales para el buen funcionamiento de la Empresa. Cabe anotar que la Empresa tiene Dependencia de Gestión Humana, la cual maneja muy bien aspectos como Selección, Comunicación, etc., pero debe tener en cuenta Programas de Capacitación, Motivación, Incentivos, Reconocimiento y Relaciones Humanas, que satisfagan y mejoren las condiciones laborales del Talento Humano que pertenece a la Empresa.

8.1. DISEÑO DEL MODELO



Visión. La Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto, será reconocida como una Empresa ejemplar y competitiva en la Prestación del Servicio Integral, tanto público como privado, basándose en las cualidades personales de su Talento Humano y comprometida con el desarrollo social de la Región.

Misión. La Empresa Metropolitana de Aseo Sociedad Anónima, es una Empresa prestadora del Servicio Público de Aseo en el ámbito regional, que promueve y ejecuta dentro de sus competencias, la Política de Gestión Integral de los Residuos Sólidos, bajo criterios de responsabilidad, sostenibilidad y rentabilidad.

8.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.2.1 Objetivo General. Diseñar Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano, que beneficien laboral, psicológica y socialmente a los trabajadores de EMAS S.A. E.S.P.

8.2.2 Objetivos Estratégicos.

OBJETIVO GENERAL

PRESTAR EFECTIVAMENTE EL SERVICIO PÚBLICO DE ASEO EN EL MARCO DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS, PROCURANDO LOS MÁS ALTOS BENEFICIOS SOCIALES Y ECONÓMICOS.

➤ **Objetivos Estratégicos**

1. MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

Estrategias:

1.1 DESARROLLAR NUEVOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ORIENTADOS A FORTALECER LA EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS QUE PROMUEVAN LA LEALTAD DE LOS CLIENTES.

1.2 CREAR LOS MECANISMOS DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA, PARA QUE LOS CONDUCTORES CONOZCAN EL SIGNIFICADO DE LAS NORMAS Y

SEÑALES DE TRÁNSITO, DADO QUE LAS PERSONAS SON EL ÚNICO FACTOR DINÁMICO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN, QUE REPERCUTE CON FUERZA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE.

Objetivos:

1. Asegurar que el Servicio que reciben nuestros clientes en ventanilla sea ágil, oportuno, amable, de tal forma que seamos reconocidos por nuestra Eficiencia.
2. Recoger en forma permanente, puntual y organizada los residuos sólidos de acuerdo a las rutas y los horarios establecidos.
3. Establecer un Sistema para la Atención de Quejas y Reclamos.
4. Diseñar un Plan de Capacitación Anual, de acuerdo con las demandas de la Organización.

2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Estrategias:

2.1 ADAPTAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS AL PERFIL DE LOS CLIENTES ESPECIALES.

2.2 IMPLEMENTAR UNA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.

Objetivos:

1. Diseñar y mantener actualizado un Sistema de Información Gerencial, que nos permita conocer el grado de aceptación de nuestros servicios.

3. DESARROLLO HUMANO

Estrategias:

3.1 DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DEL PERFIL GENERAL DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN, QUE INCORPORA LA CULTURA DEL SERVICIO, COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR FRENTE A LA COMPETENCIA.

3.2 DISEÑAR UN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL INSPIRADO EN LOS PRINCIPIOS, VALORES, CREENCIAS Y PROCEDIMIENTOS QUE COMPARTEN TODOS LOS MIEMBROS DE EMAS.

3.3 IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL QUE POTENCIALICE LAS HABILIDADES DE LOS FUNCIONARIOS, MODIFIQUE SUS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS, DESARROLLE CAPACIDADES, Y HABILITE A TODO EL PERSONAL CON CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS RELATIVOS AL TRABAJO Y A OTROS ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Objetivos:

1. Recoger información relativa a las capacidades reales y potenciales del funcionario EMAS, a fin de establecer si cumplen con los requerimientos mínimos que la Empresa necesita para su Operación.

4. MOTIVACIÓN

Estrategias:

4.1 ESTABLECER UN SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS, QUE ESTIMULE EL COMPORTAMIENTO PROACTIVO DE LOS TRABAJADORES Y PROMUEVA LA ESTABILIDAD DEL CARGO.

4.2 ESTABLECER UN SISTEMA DE SANCIONES Y CASTIGOS QUE LIMITE COMPORTAMIENTOS INDESEABLES.

4.3 PROMOVER LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN QUE INCLUYA PLANES DE COMPENSACIÓN MONETARIA, BENEFICIOS SOCIALES, PROMOCIÓN, ETC., COMO PARTE DEL CONJUNTO DE RECOMPENSAS QUE LA EMPRESA BRINDA A SUS MIEMBROS; CON EL FIN DE MANTENERLOS SATISFECHOS Y MOTIVADOS, E INDUCIRLOS A PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN.

Objetivos:

1. Incrementar la Autoestima del trabajador.
2. Actualizar la Escala de Remuneración.

5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Estrategias.

5.1 INICIAR UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DEBIDAMENTE PLANEADO, ORGANIZADO Y DESARROLLADO, QUE PERMITA IDENTIFICAR A LOS TRABAJADORES QUE NECESITAN ACTUALIZACIÓN O PERFECCIONAMIENTO, Y SELECCIONAR A LOS QUE MUESTRAN CAPACIDADES PARA ASCENDERLOS.

Objetivos:

1. Conocer las debilidades en cuanto a Formación y Capacitación, que limitan el desempeño de labores asignadas a cada trabajador.

Tabla 3. Plan de Acción Gestión Humana

Proyecto	Responsable	Estrategias	Fecha	Tareas	Objetivos	Indicadores
1. MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE	Dirección de Gestión Humana	<p>1.1.Desarrollar nuevos Programas de Capacitación, orientados a fortalecer la Eficiencia en la Prestación De Servicios que promuevan la lealtad de los Clientes.</p> <p>4.2.Crear los mecanismos de Capacitación Preventiva, Para que los Conductores Conozcan el significado de las Normas y Señales de Tránsito, dado que las personas son el único Factor Dinámico de nuestra Organización, que repercuten con fuerza en la Productividad y en el nivel de Servicio al Cliente</p>	Febrero a Mayo	<p>1.Identificar a todos los funcionarios involucrados con la Atención al Público.</p> <p>2.Determinar la clase de Capacitación requerida por éstos empleados, según sus cargos.</p> <p>3.Contratar Instructores especializados en los temas seleccionados.</p> <p>4.Impartir la Capacitación en la Sala de Juntas de la Empresa.</p>	<p>1.Asegurar que el Servicio que reciben nuestros clientes en ventanilla sea ágil, oportuno, amable, de tal forma que seamos reconocidos por nuestra Eficiencia.</p> <p>2.Recoger en forma permanente, puntual y organizada los residuos sólidos de acuerdo a las rutas y los horarios establecidos.</p> <p>3.Establecer un Sistema para la Atención de Quejas y Reclamos.</p> <p>4.Diseñar un Plan de Capacitación Anual, de acuerdo con las demandas de la Organización.</p>	<p>No. de Quejas y Reclamos atendidos</p> <p>No. de Quejas y Reclamos presentados</p> <p>No. de Clientes atendidos por hora (Registro Electrónico).</p> <p>No. de trabajadores capacitados realizadas/ No. de capacitaciones programadas</p>

Proyecto	Responsable	Estrategias	Fecha	Tareas	Objetivos	Indicadores
2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	Alta Dirección, Gerencia General	1.2.Adaptar el Portafolio de Servicios al Perfil de los Clientes Especiales. 1.3.Implementar una Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente	Febrero a Marzo	1.Seleccionar al Personal de Comunicaciones que diseña los Servicios. 2.Diseñar un Sistema ágil que nos permita evaluar con nuestros clientes el grado de satisfacción con el servicio recibido. 3.Identificar la clase de servicios que se pueden ofrecer a Clientes Especiales.	1.Diseñar y mantener actualizado un Sistema de Organización Gerencial, que nos permita conocer el grado de Organización de nuestros servicios.	No. De Respuestas por cada mil usuarios 1000 Usuarios No. De Convenios suscritos por año.
3. DESARROLLO HUMANO	Dirección de Gestión Humana	2.1.Diseñar e implementar un Programa de Optimización Del Perfil General del Talento Humano de la Organización, que incorpore la Cultura del Servicio, como Elemento diferenciador Frente a la Competencia. 3.2.Diseñar un Proceso de Organización de la Cultura Organización I, inspirado en los Principios,Valores, Creencias y Procedimientos	Enero a Diciembre	1.Revisar y actualizar el Perfil Ocupacional para cada cargo. 2.Revisar y actualizar los procesos de Análisis de Puestos de Trabajo.	1.Recoger información relativa a las capacidades reales y potenciales del funcionario EMAS, a fin de establecer si cumplen con los requerimientos mínimos que la Empresa necesita para su Operación.	Estudio de Perfil de Cargos elaborado.

Proyecto		Responsable	Estrategias	Fecha	Tareas	Objetivos	Indicadores
			<p>que compartan todos los miembros de EMAS.</p> <p>4.1. Implementar un Programa de Desarrollo de Personal que potencialice la organización de los funcionarios, modifique sus actitudes y comportamientos, desarrolle capacidades, y habilite a todo el personal con conocimientos específicos relativos al trabajo y a otros aspectos y a otros aspectos de la Organización</p>				
4.	MOTIVACIÓN	Dirección de Gestión Humana	<p>2.2. Establecer un Sistema de Recompensas e Incentivos, que estimule el comportamiento proactivo de los empleados y promueva la estabilidad del cargo.</p> <p>2.3. Establecer un Sistema de Sanciones y Castigos que limite comportamientos indeseables.</p> <p>2.4. Promover la creación de un Sistema de Remuneración que incluya planes de Compensación</p>	Septiembre a Febrero	<p>1. Coordinar y dirigir la Elaboración de un Estudio de Valoración de Cargos.</p> <p>2. Contratar, coordinar y dirigir la Elaboración de un Manual de Incentivos y Sanciones.</p> <p>3. Coordinar y dirigir la actualización del</p>	<p>1. Incrementar la Autoestima del trabajador.</p> <p>2. Actualizar la Escala de Remuneración.</p>	<p>Programa de Recompensas e Incentivos elaborado.</p> <p>Manual de Sanciones y Castigos elaborado.</p>

Proyecto		Responsable	Estrategias	Fecha	Tareas	Objetivos	Indicadores
			Monetaria, Beneficios Sociales, Promoción, etc., como parte del conjunto de Recompensas que la Empresa brinda a sus miembro, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la Organización.		Manual de Funciones.		Manual de Valoración de Cargos elaborado.
5.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Gerencia General	3.1. Iniciar un Programa de Evaluación del Desempeño, debidamente planeado, organizado y desarrollado, que permita identificar a los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento, y seleccionar a los que muestran capacidades para ascenderlos.	Febrero a Agosto	Diseñar y Aplicar un Programa de Evaluación de Desempeño.	Conocer las debilidades en cuanto a Formación y Capacitación, que limitan el desempeño de labores asignadas a cada trabajador	No. de Funcionarios que se capacitarán (derivados de I Estudio) /No. total de Funcionarios

8.3. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

1. Mejorar el Servicio al Cliente

Estrategias:

1.1 DESARROLLAR NUEVOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ORIENTADOS A FORTALECER LA EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS QUE PROMUEVAN LA LEALTAD DE LOS CLIENTES.

1.2 CREAR LOS MECANISMOS DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA, PARA QUE LOS CONDUCTORES CONOZCAN EL SIGNIFICADO DE LAS NORMAS Y SEÑALES DE TRÁNSITO, DADO QUE LAS PERSONAS SON EL ÚNICO FACTOR DINÁMICO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN, QUE REPERCUTE CON FUERZA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE.

Objetivos:

1. Asegurar que el Servicio que reciben nuestros clientes en ventanilla sea ágil, oportuno, amable, de tal forma que seamos reconocidos por nuestra Eficiencia.

2. Recoger en forma permanente, puntual y organizada los residuos sólidos de acuerdo a las rutas y los horarios establecidos.

3. Establecer un Sistema para la Atención de Quejas y Reclamos.

4. Diseñar un Plan de Capacitación Anual, de acuerdo con las demandas de la Organización.

Un adecuado Plan de Capacitación Anual, permitirá operativizar los Objetivos correspondientes a las Estrategias mencionadas. En primer lugar, se identificarán los conceptos más relevantes que enmarcan estos Programas:

➤ Capacitación

El Talento Humano presenta una increíble aptitud para el desarrollo, que es la capacidad para aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos. Las organizaciones deben utilizar un

adecuado Plan de Entrenamiento y Capacitación que lleve al desarrollo del Individuo y de la Organización.

Con frecuencia, la primera experiencia de Formación que tiene el trabajador en su orientación inicial es la Organización. Además, los trabajadores generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el Puesto de Trabajo y no en los Programas de Formación que ofrecen las Compañías. Por lo tanto, es indispensable enlazar la Formación con los Resultados.

Es necesario, que las empresas ofrezcan una Formación permanente a los empleados, apoyen los Procesos de Capacitación y tengan previsto un Plan de Carrera a lo largo de la vida profesional, con una gestión que tenga en cuenta los Objetivos Humanos junto con los de Producción y de Mercado.

En el caso de que se introduzcan nuevas tecnologías y se de el cambio de los Procesos Productivos en la Empresa, es necesario proporcionar al trabajador un adecuado Proceso de Capacitación, ya que aunque pueden motivar a éstos a buscar la cualificación, es posible que conduzcan a una situación de angustia o temor ante una pérdida eventual de su empleo. Es decir, el empleo de nuevas tecnologías y la adopción de nuevos procesos hacen necesario un aprendizaje específico de parte de los trabajadores, que disminuya la tensión que provoca el enfrentarse a situaciones nuevas, y así puedan participar activamente en el mejoramiento del trabajo que desempeñan.

Al contar con unas buenas condiciones de trabajo para los empleados, que les garanticen estabilidad en todos los sentidos, éstos se sentirán en alguna medida obligados a ser más consecuentes en la búsqueda de alternativas que les permitan capacitarse cada vez más, incluso para optar para nuevos cargos dentro de la Empresa, asumiendo la responsabilidad sobre su Formación, sin limitarse a lo que la Empresa les brinde.

Cuando las exigencias sobrepasan las capacidades del trabajador, la Empresa puede y debe implementar procesos de Capacitación que ayuden a los empleados a desempeñar su trabajo con mayor Eficiencia, que les proporcionen más posibilidades de auto-realización, que reduzca los conflictos y mejore las relaciones entre Superior y Subordinado. De esta manera, se producen mejor desempeño, el bienestar físico y psicosocial se favorece, actuando positivamente en la reducción del estrés excesivo.

Análisis de la Organización. El análisis de las necesidades a nivel de la Organización comprende el examen de las direcciones generales de la Organización, y la necesidad por determinar el ajuste de la Formación. La Organización del Aprendizaje se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y la elevación de los niveles de vida. La Organización del

Aprendizaje proporciona ejemplos de necesidades a nivel organizacional como Mantenimiento, Eficiencia y Cultura de la Organización.

Análisis del Trabajo, la Tarea y el Conocimiento - Habilidad – Capacidad. El Análisis de los Puestos de Trabajo, ofrece una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de Formación, y algunos enfoques de Análisis del Puesto de Trabajo. Con frecuencia, los cambios en el equipo empleado en el Proceso de Producción motivarán las necesidades de Formación.

Análisis de la Persona. Examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la Organización, y si éstos pueden revelar las necesidades de Formación. La característica más evidente a organizar sería el desempeño del trabajador, y el Proceso de Evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del trabajador. Sin embargo, a menudo los directores rehúsan efectuar dichas evaluaciones del desarrollo, debido a que los trabajadores suelen tener reacciones negativas ocasionadas por la identificación de las brechas de su desempeño. Con frecuencia, es mejor realizar evaluaciones de propósitos de recompensa o retroalimentación, que con objeto de identificar necesidades de Formación.

Una vez ejecutados los pasos anteriormente mencionados, se determina la Programación de las siguientes Capacitaciones para dar cumplimiento a los Objetivos propuestos para la Estrategia de Servicio al Cliente:

ACTIVIDAD	DURACIÓN	OBJETIVO	FECHA	DIRIGIDA A
CURSO DE INFORMÁTICA	40 HORAS	Adquirir conocimientos en Programas de Facturación (ELISA, SIIGO, CG1) que permitan agilizar el Servicio prestado en el Área	Febrero	Personal de Facturación de la Dependencia de Atención al Usuario
CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO Y RELACIONES HUMANAS	8 HORAS	*Suministrar elementos teóricos y herramientas prácticas, aplicadas a situaciones reales de trabajo de los participantes. Con el fin de desarrollar las habilidades y destrezas en Servicio al Cliente. *Facilitar la concientización de los participantes sobre la importancia del Servicio al Cliente para la Organización y el logro de sus objetivos.	Febrero	Conductores, Recepcionista, Mensajera Personal de Oficina de Atención al Usuario, y todo el personal en general.
CAPACITACIÓN EN NORMATIVIDAD RELACIONADA CON LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS DE ASEO.	4 HORAS	Conocer y aplicar la Normatividad vigente en cuanto a Servicios Domiciliarios Públicos de Aseo.	Marzo	Personal de Oficina de Atención al Usuario.
CONFERENCIA TALLER CULTURA DEL SERVICIO Y LOS VALORES SOCIALES DEL SERVICIO. Tema: 1.Personalidad Subtemas: 1.1.Rasgos de Personalidad 1.2.Reacción frente a los Estímulos 2.Motivación al Trabajo	1 MES 20 DÍAS	Objetivo General: Mejorar la Calidad de Atención al Cliente en los trabajadores de EMAS, con el fin de incentivar y optimizar una Cultura de Servicio. Objetivos Específicos: 1.Comprender a través de las Estructuras de Personalidad, las diferentes formas de reacción de los trabajadores de EMAS. 2. Incrementar el nivel de autoestima y mejorar la satisfacción personal, para lograr la optimización	Abril - Mayo	Personal de Atención al Usuario, Conductores, y a todo el Personal en general.

<p>Subtemas: 2.1. Identificación con la Misión y Visión de EMAS 2.2. Reconocimiento del Cargo y las Responsabilidades asignadas 2.3. Reforzamiento de la Identidad Personal</p>		<p>del servicio que presta EMAS.</p>		
--	--	--------------------------------------	--	--

Remitirse a Anexo C para observar el Plan General de Capacitación Anual general, diseñado para cubrir las necesidades de Formación en todas las Dependencias de la Empresa

2. Análisis del portafolio de servicios

Estrategias:

2.1 ADAPTAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS AL PERFIL DE LOS CLIENTES ESPECIALES.

2.2 IMPLEMENTAR UNA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.

Objetivos:

1. Diseñar y mantener actualizado un Sistema de Información Gerencial, que nos permita conocer el grado de aceptación de nuestros servicios.

➤ Portafolio de Servicios

Un Portafolio de Servicios, enfoca los servicios alrededor de las áreas de especialidad que soportan distintas fases en la definición y ejecución de los proyectos de la Organización.

A continuación se enumeran los principales pasos que componen la Estructura del un Portafolio de Servicios :

- Presentación
- Quiénes somos
- Misión y Visión
- Estructura
- Servicios
- Buzón de Sugerencias

Una vez realizada una breve conceptualización de Portafolio de Servicios, se señala la dirección que tomará este Proyecto en la Investigación , ya que no es de nuestro interés ni competencia diseñar el Portafolio de Servicios de la Empresa, pero si lo es contribuir al logro de los Objetivos y Políticas Organizacionales, a través de las Estrategias y Actividades planteadas en el Plan de Acción de Gestión Humana, posibilitando la adaptación del Portafolio de Servicios al Perfil de los Clientes Especiales, al implementar una Evaluación de la Calidad del Servicio

al Cliente, y el diseño y manteniendo de un Sistema de Información Gerencial, que permita conocer el grado de aceptación de nuestros servicios, a través de un adecuado Plan de Capacitación orientado en este sentido.

ACTIVIDAD	DURACIÓN	OBJETIVO	FECHA	DIRIGIDA A
<p data-bbox="222 341 753 414">CAPACITACIÓN. QUÉ ES UN PORTAFOLIO DE SEVICIOS?</p> <p data-bbox="222 451 338 483">Temas:</p> <ol data-bbox="275 488 709 597" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="275 488 520 521">1. Composición. <li data-bbox="275 526 709 597">2. Identificación de Nichos de Mercado Especiales. 	<p data-bbox="758 341 947 373">8 HORAS</p>	<p data-bbox="951 341 1520 451">Contribuir con la Identificación de nuevos mercados que generen ingresos a la Organización, a través de la Capacitación Programada para el Personal involucrado.</p>	<p data-bbox="1524 341 1661 373">Febrero</p>	<p data-bbox="1665 341 1969 816">Personal de la Dependencia de Atención al Usuario, Coordinación de Comunicaciones, Dependencia Financiera (relacionados con la identificación y valoración de los nuevos servicios que presta la Empresa).</p>

<p>TALLER EN EVALUACIÓN DE SERVICIOS.</p> <p>Temas: 1. Identificar los criterios de agilidad y eficiencia que deben aplicarse. Definir los Criterios de Satisfacción del Servicio.</p>	<p>16 horas</p>	<p>1. Identificar mecanismos que permitan a la Alta Dirección, evaluar en forma permanente el grado de Satisfacción del Servicio, mediante Canales de Comunicación más expeditos con los usuarios.</p> <p>2.Replantear las actividades de la Dependencia de Cultura Ciudadana.</p>	<p>Marzo</p>	<p>Alta Dirección: Gerente, Director de Atención al Usuario, Director Financiero, Director Técnico, Dependencia de Cultura Ciudadana..</p>
---	-----------------	--	--------------	---

3. Desarrollo humano

Estrategias:

3.1.DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DEL PERFIL GENERAL DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN, QUE INCORPORE LA CULTURA DEL SERVICIO, COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR FRENTE A LA COMPETENCIA.

3.2.DISEÑAR UN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL INSPIRADO EN LOS PRINCIPIOS, VALORES, CREENCIAS Y PROCEDIMIENTOS QUE COMPARTEN TODOS LOS MIEMBROS DE EMAS.

3.3.IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL QUE POTENCIALICE LAS HABILIDADES DE LOS FUNCIONARIOS, MODIFIQUE SUS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS, DESARROLLE CAPACIDADES, Y HABILITE A TODO EL PERSONAL EN CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS RELATIVOS AL TRABAJO Y A OTROS ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Objetivos:

1.Recoger información relativa a las capacidades reales y potenciales del funcionario EMAS, a fin de establecer si cumplen con los requerimientos mínimos que la Empresa necesita para su Operación.

➤ **Desarrollo Humano**

Integración de los Recursos Humanos. En la Integración de la Administración del Talento Humano es importante la Planificación de los Recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las metas de la Organización. El Análisis y Diseño de Puestos nos permite conocer las tareas y actividades de todos los puestos dentro de la Organización, y sirve como referencia a otras funciones de la Gerencia del Talento Humano como el Reclutamiento y la Selección, Capacitación, Administración de Sueldos y Evaluación del Desempeño.

En este orden de ideas, cuando se habla de la integración de la Gerencia del Talento Humano se deben incluir los siguientes puntos:

- Planificación de los Recursos Humanos
- Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo
- Reclutamiento y Selección

- Inducción y Capacitación
- Evaluación y Revisión del Desempeño
- Administración de Sueldos y Salarios

Planificación del Talento Humano. Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado. La Planificación del Talento Humano es esencial, puesto que garantiza que los puestos en la Organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos.

La Planificación del Talento Humano permite a la Empresa suministrar el personal adecuado y necesario en el momento preciso. Este se constituye como un Proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la Organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, con el objetivo de alcanzar las metas de la Organización.

La Planificación del Talento Humano con la Planificación Estratégica van de la mano, una Planeación exitosa del Talento Humano ayuda a elevar la capacidad organizacional. Es decir, la capacidad de la Organización para actuar y cambiar, en busca de una Ventaja Competitiva Sostenida.

Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo. Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesita información sobre los Recursos Humanos y las necesidades de su Organización. La actividad del Departamento de Talento Humano se basa en la información disponible respecto a los puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la Productividad de la Organización.

Análisis de Información sobre Puestos – Perspectiva General. Antes de la creación de un Departamento de Personal, los gerentes de cada Área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo general, Sistemas de Información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una Organización, más funciones se delegan en el Departamento de Personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos. Esta información se debe obtener mediante el Análisis de Puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una Organización. Quien lleva a cabo esta función es el Analista de Puestos. Esta función tiene como meta el Análisis de cada Puesto de Trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si la empresa carece de un Sistema adecuado de Información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles de acuerdo con el mercado.

Obtención de Información para el Análisis de Puestos de Trabajo. Antes de estudiar cada Puesto, los analistas estudian la Organización, sus objetivos, sus características, sus recursos (personal, materiales, procedimientos) y los productos o servicios que brinda la comunidad.. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la Organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

1. Identificación de puestos
2. Desarrollo de cuestionario
3. Identificación y actualización (del puesto)
4. Obtención de datos
5. Entrevistas
6. Comités de expertos
7. Bitácora del empleado
8. Observación directa
9. El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común

La Productividad del trabajador, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía para determinar si el Puesto se encuentra correctamente diseñado. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como: alta rotación de personal, ausentismo, quejas, sabotajes, protestas sindicales (en el caso de EMAS la última opción no sería factible por el tipo de Empresa en que se constituye). Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Así mismo, no en todos los casos puede señalarse al diseño como culpable por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

El Diseño de Puestos de Trabajo nos señala que deben existir unos **Elementos Organizativos**, los cuales hacen alusión a la Eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima y conducen al logro de resultados óptimos.

Una vez determinada la identificación de tareas, se agrupa un número limitado de éstas y se integra un Puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

Elementos del Entorno en el Diseño de Puestos. Se refieren a la necesidad de tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los trabajadores en potencia. Así mismo, es necesario tener en cuenta el entorno social, con sus demandas y expectativas frente al trabajador. Y por último, los elementos conductuales en el diseño de puestos señalan que no solamente deben diseñarse basándose en los elementos que mejoren la eficiencia, sino que el diseño debe apoyarse también en investigaciones conductuales, con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales, tales como: Autonomía, Variedad, Identificación (con la tarea), Significado de la Tarea, Retroalimentación.

En cuanto a la Organización del Trabajo, la Empresa debe fomentar el Adiestramiento, entendido como la adquisición de destrezas, que el trabajador cumpla sus funciones de una forma segura y económica para su salud. Además, se debe evitar el exceso de tareas o requerimientos del cargo, con el fin de adecuar lo mejor posible el cargo a las condiciones del trabajador.

ACTIVIDAD	DURACIÓN	OBJETIVO	FECHA	DIRIGIDA A
Diseñar y Actualizar el Perfil Ocupacional.	6 meses	Identificar Habilidades, Destrezas, Capacidades Físicas y Mentales, Grado de Instrucción que se requiere para el desempeño eficiente de cada Cargo, a través de un Formulario general para todos los cargos de la Organización.	Marzo a Septiembre	Todo el personal.
Elaborar un Análisis de Puestos de Trabajo.	6 meses	Verificar que todos los trabajadores de EMAS estén ocupando los cargos que les corresponden, según su Perfil Ocupacional.	Marzo a Septiembre	Todo el personal
Diseñar el Plan Anual de Capacitación.	6 meses	Optimizar el Perfil general del Talento Humano de la Empresa, para potencializar Habilidades, Destrezas, de todos los trabajadores.	Julio a Diciembre	Todo el personal.
1. Taller: Asertividad, el qué, el cómo y el cuándo?	16 horas	Lograr identificar las Estrategias del proceso Comunicacional, donde la Asertividad se convierte en la piedra angular de la interacción. De tal modo, que al perfeccionar las habilidades Asetivas, la persona logre percatarse de la importancia del tacto, del momento y del modo de decir las cosas, para que al expresar sus ideas y sentimientos,, el mensaje pueda llegar de mejor manera, logrando ganancia en las pautas de convivencia.		
2. Taller: Trabajo en Equipo, entre el Conflicto y la Sinergia.	40 horas	Ofrecer elementos donde se vea claramente la importancia del equipo, y de la necesidad de convivencia dentro de él. Como el Conflicto es un aspecto inherente dentro de cualquier grupo, se trabajarán aspectos relacionados con la convivencia dentro del Conflicto, y la importancia de la Alianza Sinérgica, como un complemento para actuar de modo proactivo.		
3. Taller: Logoterapia y Proyecto de Vida.	40 horas	Incorporar Estrategias sobre el Proyecto de Vida, como una herramienta desde la cual se puede ayudar a construir metas a nivel personal, familiar,		

<p>4. Taller: Proactividad y Herramientas de Alianza.</p>	<p>40 horas</p>	<p>laboral y existencial. Al trabajar en el Proyecto de Vida, las persona incorporan aspectos terapéuticos, que favorecen las habilidades para proyectar visiones en su vida, y para que las puedan cristalizar de manera concretar y tangible, y ésto a su vez, se proyecte en la eficiencia laboral.</p> <p>Analizar las diferentes herramientas que utilizamos para la Resolución de Conflictos, y para el manejo de situaciones adversas. De tal manera, que se deberá enfatizar en los hábitos proactivos como una alternativa novedosa, en donde se incorpora una serie de Estrategias anticipadoras, con el fin de mejorar ambientes de trabajo y situaciones difíciles.</p>		
<p>Programa de Capacitación el Tren de la Excelencia. Tema: *La Cultura Organizacional.</p>	<p>1 día mensual</p>	<p>1.Acercar los Objetivos de la Organización a los Objetivos Individuales de cada trabajador. 2.Acercar a los trabajadores a la Alta Dirección, rompiendo las barreras que existen en muchas ocasiones, entre Superiores y Subordinados.</p>	<p>Enero a Diciembre</p>	<p>Todo el Personal.</p>

Remitirse a Anexo C, para detallar las Capacitaciones determinadas en el Plan Anual de Capacitación para todas las Dependencias de la Empresa.

4. Motivación

Estrategias:

4.1. ESTABLECER UN SISTEMA DE RECOMPENSAS E INCENTIVOS, QUE ESTIMULE EL COMPORTAMIENTO PROACTIVO DE LOS TRABAJADORES Y PROMUEVA LA ESTABILIDAD DEL CARGO.

4.2. ESTABLECER UN SISTEMA DE SANCIONES Y CASTIGOS QUE LIMITE COMPORTAMIENTOS INDESEABLES.

4.3. PROMOVER LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN QUE INCLUYA PLANES DE COMPENSACIÓN MONETARIA, BENEFICIOS SOCIALES, PROMOCIÓN, ETC., COMO PARTE DEL CONJUNTO DE RECOMPENSAS QUE LA EMPRESA BRINDA A SUS MIEMBROS, CON EL FIN DE MANTENERLOS SATISFECHOS Y MOTIVADOS, E INDUCIRLOS A PERMANECER EN LA ORGANIZACIÓN.

Objetivos:

1. Incrementar la Autoestima del trabajador
2. Actualizar la Escala de Remuneración

➤ **Motivación**

La Motivación mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés del trabajador por conocer a fondo lo que hace en su Puesto o Sección o el de otras áreas complementarias, así como la Política de Incentivos y Reconocimientos de la Empresa.

➤ **Reconocimiento**

Es la relación o grado de recompensa o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal su trabajo. La acogida e importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad que se brinda a los mejores trabajadores para lograr un mejor desarrollo de carrera dentro de la Empresa:

- ✓ El grado de reconocimiento que tendrán los trabajadores va de acuerdo a su desempeño en el desarrollo de actividades, será calificado en una escala de bueno o malo en el término de tres meses.

- ✓ Cuando la calificación es buena la recompensa consistiría en otorgarle una distinción ante todos sus compañeros, publicarlo en informes, y además, de tres días compensatorios que serán remunerados.
- ✓ Si la calificación es la más baja entre todos los trabajadores, se indagará el por qué de su comportamiento, y en esa medida, se tratará de ayudarlo para que mejore su rendimiento.
- ✓ Con respecto a los ascensos, brindar la oportunidad a los trabajadores para que por medio sus capacidades intelectuales aspiren a cubrir la vacante existente, si no cumple con el perfil del cargo se recurrirá a buscar personal en el ambiente externo de la Empresa.

➤ **Incentivos**

Los Incentivos son estímulos, gratificaciones o retribuciones que se otorgarán a aquellos funcionarios que por su labor meritoria, eficiencia y dedicación a su trabajo se hagan merecedores de los mismos.

EMAS S.A. E.S.P., con el propósito de estimular la creatividad y el nivel de desempeño de sus trabajadores, asumirá el compromiso de retribuir el buen desenvolvimiento de sus funciones conforme lo establecerá el Manual que se desarrollará. El cual tendrá en cuenta los siguientes parámetros para su adecuado desarrollo:

1. Los Incentivos ayudarán al personal a desarrollar sus habilidades ocupacionales, contribuyendo al cumplimiento de objetivos tanto personales como institucionales.
2. El Comité de Incentivos deberá evaluar el desempeño del Cargo de cada uno de los trabajadores como primera instancia, para determinar los premios pertinentes según el caso.
3. Los Incentivos se concederán a todo funcionario, dichos reconocimientos sean pecuniarios o no, dependerán de la disponibilidad de recursos económicos con que cuente EMAS.

➤ **Sanciones**

EMAS S.A. E.S.P. , con el fin de prevenir irregularidades en el desarrollo de las actividades de sus funcionarios, se compromete a cumplir y a hacer cumplir los artículos manifestados en El Manual que se diseñará, propuestos en el Plan de Acción:

1. Las sanciones son multas y suspensiones que según el caso se aplicarán a todo funcionario que viole las normas y reglamentos de la Organización y las Leyes vigentes de la República.
2. Las sanciones contribuyen a que el funcionario evite incurrir en omisiones o actos dolosos y cualquier otra irregularidad que podría ocasionar la separación definitiva del mismo, sin perjuicio de otros correctivos impuestos por Ley.
3. El Comité Sancionatorio deberá evaluar la gravedad de la falta en la que ha incurrido el funcionario y obtener las pruebas suficientes, para luego establecer la sanción a la que se encontrará sujeto.

➤ **Administración de Sueldos y Salarios**

La Administración de Sueldos y Salarios es un punto muy importante en la Gerencia del Talento Humano, ya que éstos representan una recompensa tangible por los servicios prestados por los trabajadores y constituyen una fuente de reconocimiento, y a la vez generan un impacto importante en su modo de vida.

Los trabajadores desean Sistemas de Compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. La correcta Administración de Sueldos y Salarios es un factor motivante para el desempeño del trabajador, y los puntos importantes a tener en consideración para una correcta Administración de Sueldos y Salarios son:

- Pago justo en comparación con el pago a otros dentro de la Organización.
- Compensación competitiva con la de otras organizaciones, en la misma Industria o Localidad.
- Capacidad de Pago de la Organización.
- Opción de incremento salarial basado en habilidades y destrezas, en tiempo con la Compañía, ó en ambas.
- El diferencial de Sueldo o Salario que debe existir entre trabajadores excelentes y buenos, entre Superiores y Subordinados.
- Reglas ó Normas de Administración. Cada cuánto tiempo se debe revisar la Escala de Pago, cuán rápido un trabajador debe moverse en su Escala de Pago.
- Qué perspectiva de Tiempo se debe tener en cuenta, si tomar en cuenta el pasado año, ó si las destrezas del trabajador y la capacidad de pago de la Empresa.

La correcta Programación de Compensaciones tiene las siguientes metas:

- Satisfacer las necesidades de los trabajadores, incluyendo seguridad y autoestima.
- Motivar a los trabajadores para que alcancen los niveles deseados en su desempeño.
- Ser costo efectivo basado en la capacidad de pago de la Organización.
- Mantenerse competitivo con otras organizaciones para atraer y retener Talento Humano.
- Cumplir con las Normas de Sueldos y Salarios en el Contrato Laboral, y con las Leyes y Normas establecidas que regulan el Régimen Salarial.
- Ser justo y consistente a través de toda la Organización.

Una buena Política de Salarios debe buscar:

- El Análisis de Puestos y la Elección de Formas de Remuneración acordes con los mismos.
- Compensación equitativa y garantía del Flujo de Comunicación sobre la Política Salarial, para que todos se sientan partícipes y estén conscientes de las razones que llevan a fijar el monto de la remuneración.
- Evitar el Pago a Destajo, en especial para los trabajos con alta carga física o mental, ya que conduce a los trabajadores a exponerse a altos niveles de esfuerzo, fatiga y tensión nerviosa.
- Evitar el Sistema de Incentivos Económicos como recompensa a actividades de alto riesgo.

Para establecer unas adecuadas Escalas de Remuneración, se deberán tener en cuenta los siguientes pasos:

- Analizar la Capacidad de Pago de EMAS S.A. E.S.P.
- La Acción del Poder Público.
- La Importancia del Puesto: Aspectos Revaluables, Inconsistencias Actuales en EMAS S.A. E.S.P., La Eficacia del Trabajador en EMAS S.A. E.S.P.,
- MANUAL DE VALORACIÓN.
- Selección Y Definición de Factores.
- Definición de los Subfactores

- Determinación de los Grados para Cada Factor.
- Ponderación de los Factores y Asignación de Puntos a los Grados.
- Calificación de los Trabajos.
- Determinación en la Estructura de Salarios
- Agrupación de los Trabajos en Clases.
- Valores y Puntos para obtener la Línea de Tendencia y el Ajuste Salarial.
- Ajuste a la Nueva Estructura Salarial.

ACTIVIDAD	DURACIÓN	OBJETIVO	FECHA	DIRIGIDA A
<p>Elaborar un Manual de Incentivos y Recompensas.</p> <p>1. Tipo de Incentivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos Generales: Fiesta de Fin de Año, Paseo para Celebrar el Día del Trabajo, Actividad Campestre (Día del Amor y la Amistad), Celebración de Cumpleaños. • Incentivos Particulares: Incentivo Bimensual: Mediante la Evaluación al Personal, determinar el Puntaje mayor y el premio será compartido con otro compañero beneficiario. Incentivo Semestral (Premiar al mejor Equipo de Trabajo por Áreas). • Reconocimiento Personal. • Reconocimiento Social: Ubicar una cartelera en un lugar visible de la Empresa, donde se reconozcan los logros alcanzados, el mejor trabajador del mes y frases alusivas al desempeño 	3 meses	Estimular el desarrollo de actividades individuales o grupales, que contribuyan al logro de los Objetivos de la Organización y a la Consolidación de Políticas Organizacionales, y paralelamente se establezcan los parámetros generales que disciplinarán el accionar de sus empleados y asegurarán el buen funcionamiento de la Organización, basado en la regulación de la conducta y las relaciones del funcionario con la administración.	Septiembre a Noviembre	<p>El Manual de Incentivos será aplicable a todos los trabajadores de la Empresa, independientemente de su Cargo.</p> <p>El Manual de Sanciones es aplicable a todos los trabajadores de la Empresa, independientemente de su Cargo.</p>

<p>laboral. Entregar un Diploma, haciendo alusión a la distinción a la que se hace merecedor.</p> <p>Alentar a los empleados a participar en las soluciones a los diferentes problemas cuando se presenten en su Área de trabajo. Ésto se realizaría a través de reuniones de Área, donde se analizarían las causas y posibles alternativas de solución, por medio de lluvia de ideas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la Evaluación de Desempeño, se deberán analizar las actitudes y características de los trabajadores, para destacar a los Líderes, quienes serán los encomendados para guiar a los Empleados hacia un mejor desempeño. Y sería a quienes más se capacitaría en cuanto a las Relaciones Humanas para que sean capaces de orientar al grupo. 				
---	--	--	--	--

Tipo de Sanciones:

a) Faltas leves: Amonestación verbal o escrita.

b) Faltas graves: Sanción pecuniaria administrativa que no exceda de un mes de sueldo o suspensión sin goce de salario por un tiempo no mayor a dos meses.

c) Faltas muy graves: Destitución sin perjuicio de otras penas establecidas por la Ley sin responsabilidad patronal.

<p>Elaboración del Estudio de Valoración de Cargos.</p>	<p>3 meses</p>	<p>Unificar los criterios de Asignación Salarial para todos los funcionarios de planta de la Empresa, a fin de establecer Escalas de Remuneración acordes con las labores desempeñadas por cada persona.</p>	<p>Noviembre a Febrero</p>	<p>Todo el personal relacionado en la Nómina de la Empresa.</p>
---	----------------	--	----------------------------	---

5. Evaluación del Desempeño

Estrategias.

5.1 INICIAR UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DEBIDAMENTE PLANEADO, ORGANIZADO Y DESARROLLADO, QUE PERMITA IDENTIFICAR A LOS TRABAJADORES QUE NECESITAN ACTUALIZACIÓN O PERFECCIONAMIENTO, Y SELECCIONAR A LOS QUE MUESTRAN CAPACIDADES PARA ASCENDERLOS.

Objetivos:

1. Conocer las debilidades en cuanto a Formación y Capacitación, que limitan el desempeño de labores asignadas a cada trabajador.

➤ Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño se define como la Valoración del Desempeño del trabajador en el Cargo; es decir, evaluar o ponderar lo que la persona hace. La Evaluación de Desempeño puede constituirse en un mecanismo de retroalimentación que contribuya al desarrollo del sistema de Administración de Personal en la Empresa.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

- Determinar el Valor del Empleado, sobretodo por su idoneidad para el trabajo, así como por el nivel de desempeño.
- Obtener la máxima información del Empleado con el fin de no errar en su ubicación; detectar las necesidades que pueda tener, tanto Personales como de Entrenamiento y Capacitación, y así tener un marco de referencia para la toma de decisiones en la Promoción de Personal.
- Buscar un patrón de comportamiento y una comparación del desempeño de los trabajadores, para estimular y mejorar la moral de éstos con Aumentos Salariales o Premios por su Producción y Eficiencia.

- Buscar la Proyección de los trabajadores dentro de la Organización, a través de sus Habilidades y Capacidades.

Establecimiento de un Programa de Evaluación de Desempeño. La necesidad de una Evaluación de Personal conlleva diferentes formas para medir la calidad del trabajo y que en el fondo, muchas de ellas son las mismas que se utilizan para la Evaluación de Cargos. Para desarrollar un Programa de Evaluación sólido se requiere una Planeación preliminar, donde se determina el éxito o el fracaso de la Programa. Las Políticas y Procedimientos de la Organización influirán en este Proceso de Planeación, haciéndose necesaria la participación de Directivos, Mandos Medios, Trabajadores y el Departamento de Personal. La Función principal de la Planeación consiste en establecer y clarificar los Objetivos del Programa, que deberán darse a conocer a todo el Personal, con el fin de comprender el propósito del Programa y la importancia de éste.

ACTIVIDAD	DURACIÓN	OBJETIVO	FECHA	DIRIGIDA A
Diseñar y Aplicar un Programa de Evaluación del Desempeño.	6 meses	Conocer las debilidades en cuanto a Formación y Capacitación, que limitan el desempeño de labores a signadas a cada trabajador.	Febrero a Agosto	Todo el Personal.

9. CONCLUSIONES

El principal desafío que enfrenta la sociedad actual es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La Administración del Talento Humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

En este sentido, la Empresa EMAS S.A. E.S.P., tiene un gran campo de acción con oportunidades atractivas para alcanzar una Posición de Liderazgo, que le permita contrarrestar la eventual llegada de una Empresa Competidora, que ofrezca servicios directamente en el campo del Servicio Público de Aseo. Sin embargo, es necesario que se emprendan acciones para fortalecer al Talento humano del que dispone, y en esa misma medida, mejorar su desempeño.

Pero la clave para lograrlo se encuentra en el Talento Humano con el que cuenta la Empresa, y para ello, debemos aclarar primero que todo, qué entendemos por Calidad de Vida. Hemos llamado Calidad de Vida a tener o llevar una buena vida en el sentido de habitar un lugar, en el que las personas que pertenecen al grupo deben haber alcanzado cierto grado de educación, metas, logros, buenos ingresos económicos, etc. Esto sería en general lo que llamaríamos Calidad de Vida, pero sabemos que en la realidad no se da de la misma manera para todos los miembros de la Empresa.

Por lo anterior, concluimos que todos los trabajadores de EMAS S.A. E.S.P., deben tener acceso a una buena Calidad de Vida, en el sentido en el que la Empresa debe propender porque en ella encuentren buenas relaciones con el otro; de esta manera, les gustará realizar su labor, habrán encontrado espacios donde podrán compartir sus experiencias laborales y no laborales, habrán recibido beneficios para ellos como para sus familias; en general, se anclarán a ello, gracias a las Estrategias diseñadas para su Desarrollo dentro de la Empresa, por lo que seguirán permaneciendo en su labor.

Esto quiere decir, que ya no contaremos con un Sujeto dividido, fragmentado, en el sentido que solo interesa el cuerpo, más no lo que se siente y se piensa, a una persona sumida en la concentración más profunda que lo absorbe y evita que su mente esté por fuera de la actividad que ejecuta a diario y que lo convierte en un ser alienado. La mente del trabajador ya no se encontrará más bajo el pensamiento jerárquico que se ha establecido en la Empresa, en donde no había lugar de conciliar al ser psíquico con el ser físico. Esto siempre ha sido de interés tanto para las empresas, como para la sociedad en general, con el fin de mantener el orden normal de los grupos.

Pero en la actualidad, las organizaciones están asumiendo posturas de cambio, movilizándose de antiguos paradigmas empresariales hacia las nuevas propuestas organizacionales. Es así, como para un gran número de empresas, lo más importante es el Proceso de Integración entre la persona y su contexto laboral, donde generando un espacio propicio, el individuo realice plenamente sus expectativas laborales y personales en el trabajo que desempeñe. Esto genera en el colaborador Sentido de Pertenencia con la Empresa, y Motivación con lo que ella representa: Remuneración, Buen Trato, Posibilidades de Capacitarse, de Participar y de Ascender, entre otros aspectos.

EMAS S.A. E.S.P. actualmente, con el planteamiento de las Estrategias para el Desarrollo de Talento Humano, propuestas en esta Investigación, se encuentra inmersa en este nuevo paradigma, día a día irá incorporando nuevas Estrategias de Mejoramiento, algunas de las cuales podrán ser perfeccionadas y replanteadas con el paso del tiempo.

10. RECOMENDACIONES

En la actualidad, se torna de gran importancia la relación entre los gerentes y sus subordinados con el ambiente dentro de la Empresa, pero en la mayoría de los casos el Gerente Efectivo también tiene que hacer frente al Medio Externo. Cada vez que los gerentes hacen planes, tienen que tomar en cuenta las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad, así como las necesidades de los recursos materiales y humanos, tecnológicos y otros requisitos en el entorno. Hasta un cierto grado lo hacen igual con casi cualquier otra clase de actividad gerencial. Es decir, una Organización tiene que operar y dar respuesta a los distintos ambientes externos.

Todos los gerentes, independientemente de la clase de negocio en el que operen, tienen que considerar, en diversos grados, los elementos y las fuerzas de su Medio Externo. Es por eso que en la presente Investigación, se ha analizado exhaustivamente la influencia de los entornos, tanto Interno como Externo; ya que aunque poco quizá se pueda hacer para cambiar esas limitantes, hay que responder ante ellas. Es por eso que se ha identificado, evaluado, analizado y reaccionado ante dichas fuerzas, y se han diseñado unas Estrategias para el Desarrollo del Talento Humano, las cuales deberán ser desarrolladas, de acuerdo al Plan de Acción estructurado, como una manera de enfrentar en su mayoría, dichas fuerzas desde la Administración del Talento Humano.

Es muy cierto que pocos gerentes y ejecutivos discutirían el hecho de que las personas son vitales para la Operación Efectiva de la Organización. Con frecuencia, los gerentes dicen que las personas son su Activo más importante. Sin embargo, prácticamente, nunca se tienen demasiado en cuenta los “Activos Humanos”, aunque se invierten grandes cantidades de dinero en Reclutamiento, Selección y Capacitación de las personas. Por eso, lo importante es que en EMAS se reconozca que la Integración del Personal es una función crucial de los gerentes, que puede determinar el Éxito o el Fracaso de una Empresa.

Se recomienda en este sentido, cubrir y mantener cubiertos los puestos en la Estructura Organizacional. Esto incluye identificar los requisitos de la Fuerza de Trabajo, mantener un Inventario de las Personas disponibles, Reclutar, Seleccionar, Emplear, Ascender, Evaluar, Planear las Carreras, Capacitar, Remunerar, o de alguna otra forma, desarrollar tanto a los candidatos como a los que desempeñan en la actualidad los trabajos para cumplir sus tareas con Efectividad y Eficiencia. Al igual que la Integración de Personal tiene que estar estrechamente vinculada a la Organización; es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos.

La Integración de Personal se deberá llevar a cabo dentro de la Empresa, la cual a su vez está vinculada con el Ambiente Externo. Por lo tanto, se tienen que tomar en cuenta los factores internos de la Empresa, como son: las Políticas de Personal, el Clima Organizacional, el Sistema de Recompensas. Es evidente que sin las recompensas adecuadas resulta imposible atraer y conservar personal de calidad. Tampoco se puede ignorar el Ambiente Externo; la alta tecnología requiere de trabajadores bien capacitados, bien educados y altamente competentes. La incapacidad de cubrir la demanda de estos trabajadores, iniciando por los Directivos, puede evitar que la Empresa crezca al ritmo deseado.

Por lo tanto, es indispensable que la Integración de Personal se lleve a cabo iniciando por la Oficina de Gestión Humana, la cual debe estar adecuadamente conformada; con el fin de acercar más los intereses de la Organización a los intereses de sus trabajadores, y así mantener a EMAS S.A. E.S.P., como Líder en la Prestación del Servicio Público de Aseo y garantizar su permanencia en el Mercado en caso de surgir competencia en la ciudad de Pasto.

En cuanto a la Planificación de Recursos Humanos, se deberá tener en cuenta la participación de todos los Directores y Jefes de Área, para que sobre la base del Plan Estratégico de EMAS S.A. E.S.P., se proyecten los recursos y las necesidades de la Organización.

La Oficina de Gestión Humana deberá velar por el adecuado desarrollo del Plan de Acción propuesto, y por su actualización año tras año, de acuerdo con las necesidades de la EMAS.

La Capacitación del Personal deberá ser analizada y evaluada en cada requerimiento, para garantizar la Efectividad del Seminario, Curso o Taller, entre otros. De igual manera, se deberá desarrollar el Cronograma o Plan Anual de Capacitación en Gestión Humana, el cual cada vez que sea actualizado, deberá dar cuenta de las necesidades reales y sentidas de los trabajadores de EMAS. S.A. E.S.P., e igualmente, éste deberá ser desarrollado de acuerdo con lo programado, y medido a través de Indicadores.

El desarrollo del Plan de Acción, deberá dar cuenta del Mejoramiento del Clima Organizacional, el cual debe mejorar la Pertenencia Corporativa, la Imagen de la Empresa y la Administración del Talento Humano, para obtener una Empresa en condiciones plenamente gratificantes.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVÁREZ, Hernán. La Nueva Organización, una Visión a través de la Cultura. 1ª ed. Cali: Universidad del Valle, 1993, página 100.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2ª ed. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1997.
- HARRIS, Jeff. Administración de Recursos Humanos. México D.F: ed. Limusa, 1990.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Herramientas para la Transformación de la Administración Pública. Santafé de Bogotá. 2003.
- REVISTA ELECTRÓNICA DE CIENCIAS SOCIALES, No 69. Universidad de Barcelona. 2000. WWW.ub.es/geocrit/nova.htm.
- WEIHRICH, Heinz y KOONTZ, Harold. Elementos de la Administración. 5ª ed. México: McGraw – Hill.1996.

ANEXOS

ANEXO A

TABULACIÓN ENCUESTA DIAGNÓSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL

A través de la encuesta del Clima Organizacional aplicada al personal de la Empresa, se identificaron los factores que puedan incidir en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

Este trabajo es de tipo descriptivo, puesto que se basa en la recolección de información a través de la aplicación de un modelo de encuesta aplicado al 75% del total del personal de planta de la Empresa.

La distribución de encuestas fue la siguiente:

- ✓ Secretarias = 5 de 5
- ✓ Auxiliares = 3 de 4
- ✓ Asistentes = 3 de 5
- ✓ Supervisores = 3 de 4
- ✓ Recepcionista = 1 de 1
- ✓ Conductores = 12 de 18
- ✓ Cajero = 1 de 1
- ✓ Servicios Generales = 1 de 1
- ✓ Mensajeros = 1 de 1

Pregunta número 1:

¿ Conoce cuál es la Misión y Visión de la Empresa?

SI = 30 = 100%

NO = 0 = 0%



Pregunta número 2:

¿Conoce el Manual de Funciones de la Institución?

SI = 24 = 80%

NO = 6 = 20%

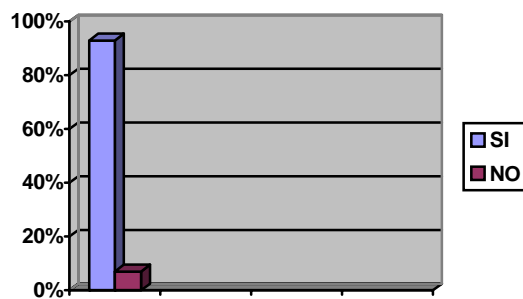


Pregunta número 3:

¿Se siente identificado con los objetivos de la Empresa?

SI = 28 = 93%

NO = 2 = 7%

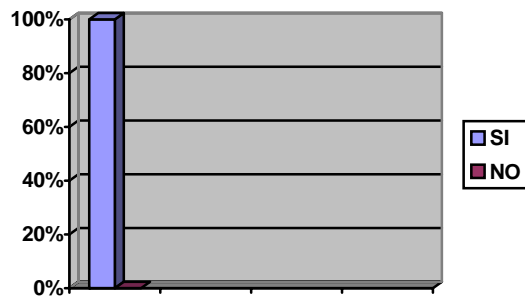


Pregunta número 4 :

¿Existe una persona o un líder que oriente sus acciones?

SI = 30 = 100%

NO = 0 = 0%

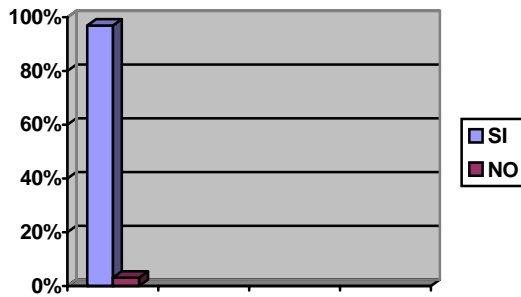


A la pregunta número 5 :

¿Existe un Organigrama en la Empresa?

SI = 29 = 97%

NO = 1 = 3%

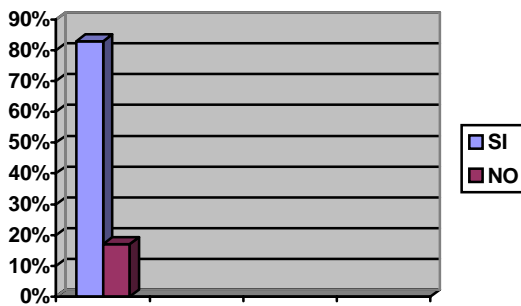


Pregunta número 6 :

¿Su Jefe se preocupa por que Usted comprenda su quehacer profesional?

SI = 25 = 83%

NO = 5 = 17%

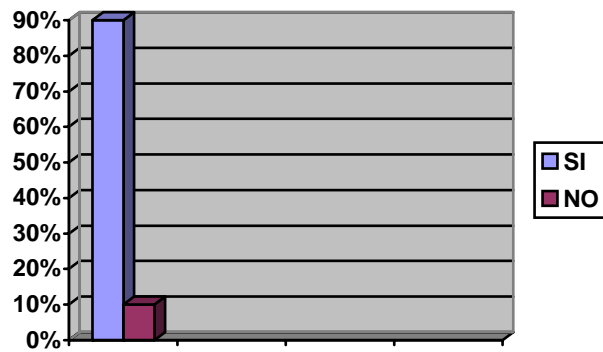


Pregunta número 7 :

¿ Su Superior es cordial, atento y amable?

SI = 27 = 90%

NO = 3 = 10%

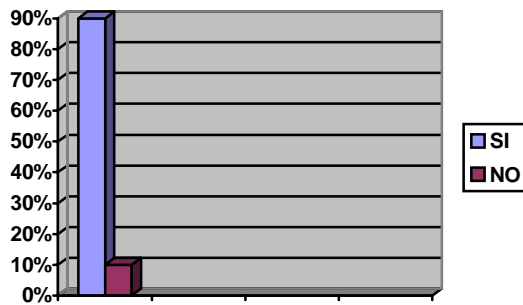


Pregunta número 8 :

¿ Cuándo necesita algo, su Jefe siempre esta dispuesto a ayudarlo?

SI = 27 = 90%

NO = 3 = 10%

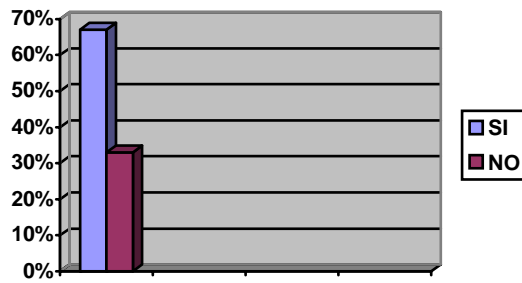


Pregunta número 9 :

¿ Cuándo realiza algo positivo, su labor es resaltada por su Superior?

SI = 20 = 67%

NO = 10 = 33%

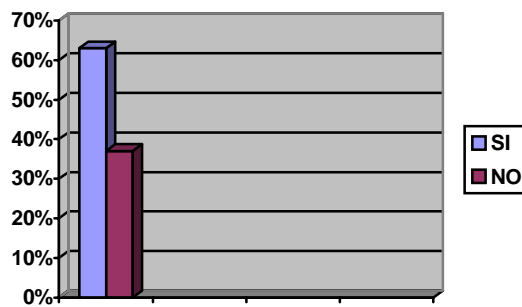


Pregunta número 10 :

¿ Cuándo comete un error se siente atemorizado?

SI = 19 = 63%

NO = 11 = 37%

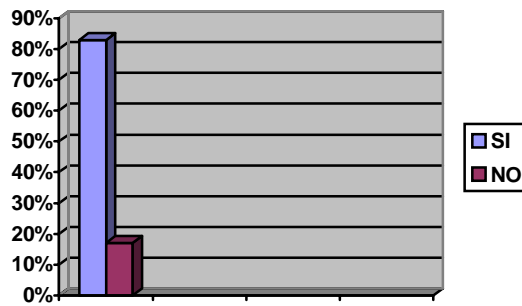


Pregunta número 11 :

¿El Jefe acoge las ideas sobre el mejoramiento de acciones que aportan los subalternos y las aplica?

SI = 25 = 83%

NO = = 17%

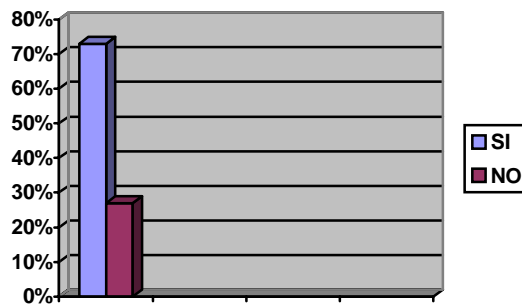


Pregunta número 12 :

¿ Cuándo ingresa un compañero nuevo, éste es capacitado por el Jefe?

SI = 22 = 73%

NO = 8 = 27%

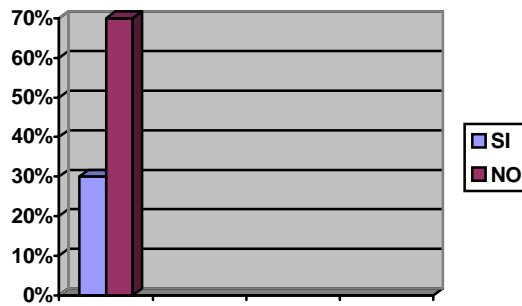


Pregunta número 13:

¿ Existe rivalidad entre los funcionarios?

SI = 9 = 30%

NO = 21 = 70%

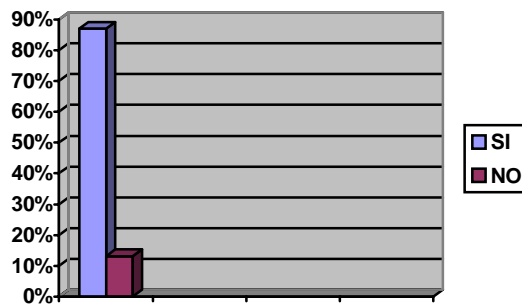


Pregunta número 14:

¿Los compañeros antiguos han colaborado con el nuevo personal?

SI = 26 = 87%

NO = 4 = 13%

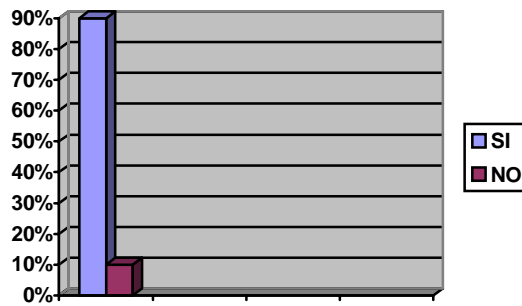


Pregunta número 15:

¿ Cuándo se comete una falta, ésta es sancionada por el jefe?

SI = 27 = 90%

NO = 3 = 10%

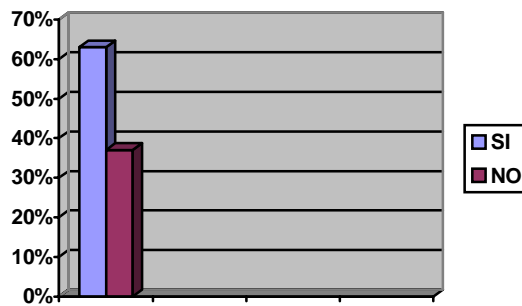


Pregunta número 16:

¿La sanción a las faltas que se cometen se aplican a todos por igual?

SI = 19 = 63%

NO = 11 = 37%

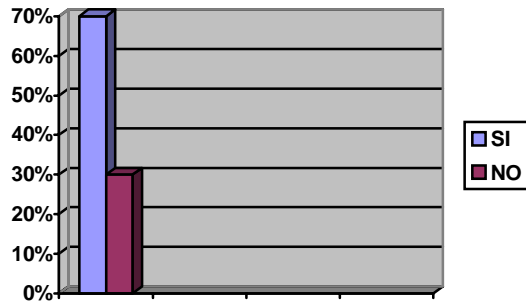


Pregunta número 17:

¿ Existe canales adecuados de comunicación en el grupo?

SI = 21 = 70%

NO = 9 = 30%

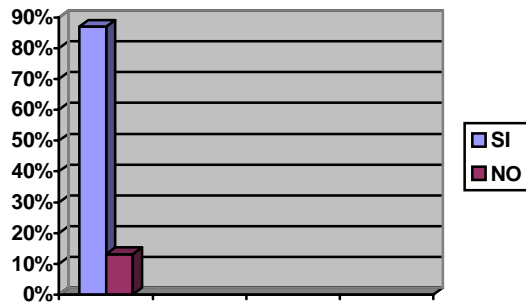


Pregunta número 18 :

¿ La Empresa piensa en su bienestar y en el de su familia?

SI = 26 = 87%

NO = 4 = 13%

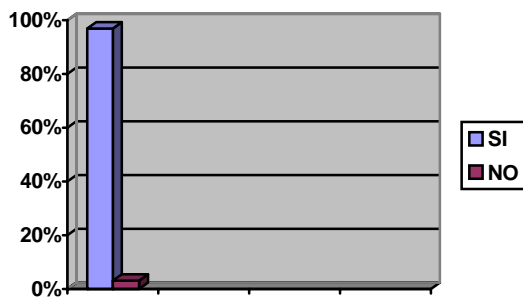


Pregunta número 19:

¿ El ambiente en el sitio de trabajo es agradable?

SI = 29 = 97%

NO = 1 = 3%

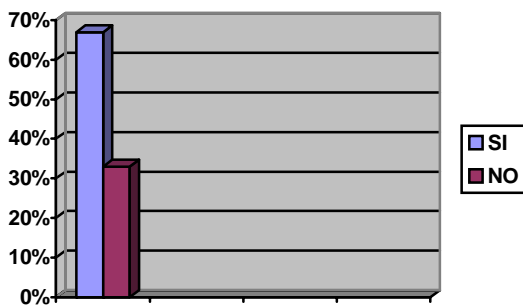


Pregunta número 20:

¿ Usted se puede expresar libremente sobre lo que piensa?

SI = 20 = 67%

NO = 10 = 33%

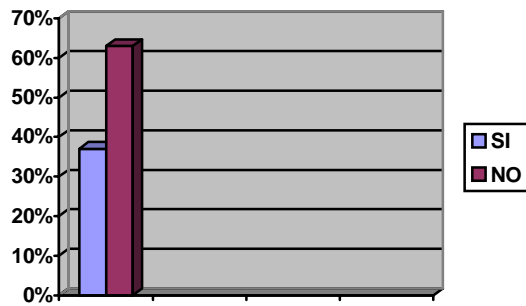


Pregunta número 21:

¿ Con frecuencia Usted se siente aburrido, cansado o muy controlado?

SI = 11 = 37%

NO = 19 = 63%

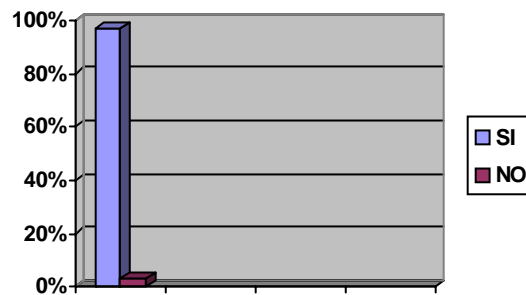


Pregunta número 22:

¿Cuándo solicita un favor sus compañeros le colaboran?

SI = 29 = 97%

NO = 1 = 3%

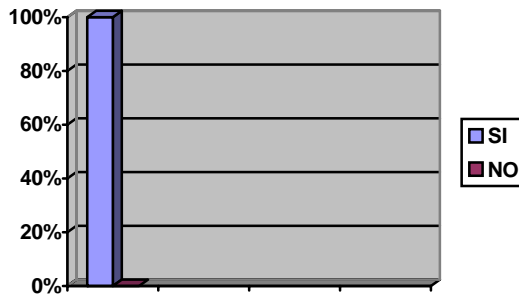


Pregunta número 23 :

¿ Se siente comprometido con la Institución?

SI = 30 = 100%

NO = 0 = 0%

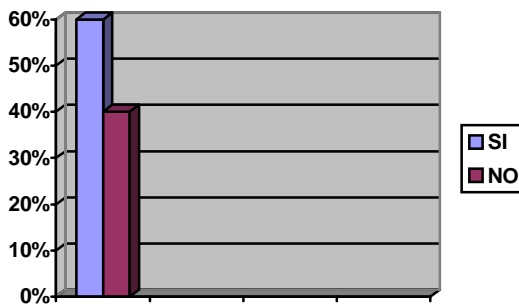


Pregunta número 24 :

¿ Se siente inseguro frente a una situación que implique tomar una decisión?

SI = 18 = 60%

NO = 12 = 40%

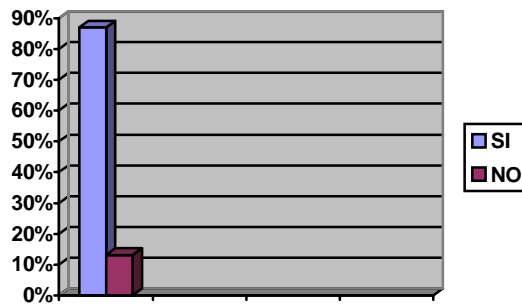


Pregunta número 25 :

¿ Le preocupa dejar de trabajar en la Empresa?

SI = 26 = 87%

No = 4 = 13 %

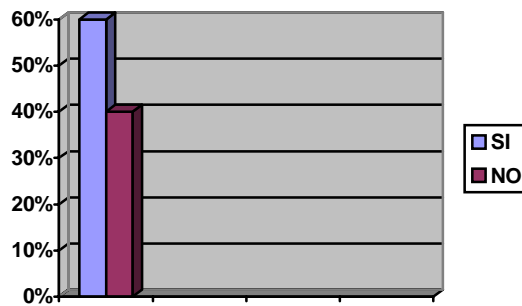


Pregunta número 26:

¿ En su sitio de trabajo se realizan actividades recreativas?

SI = 18 = 60%

NO = 12 = 40%

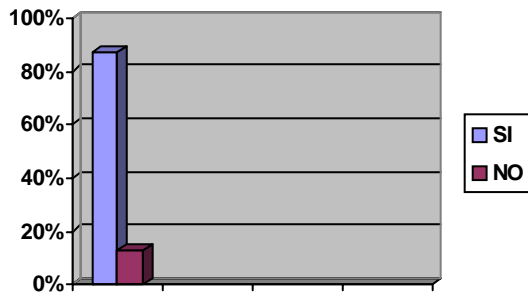


Pregunta número 27 :

¿ Cuándo se organiza una actividad, Usted participa de ella y disfruta haciéndolo?

SI = 26 = 87%

NO = 4 = 13%

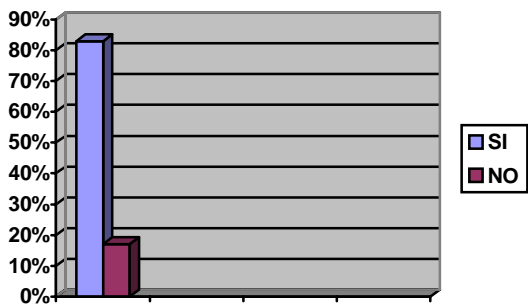


Pregunta número 28 :

¿ Cuándo se le hace una critica, Usted se siente bien?

SI = 25 = 83%

NO = 5 = 17%

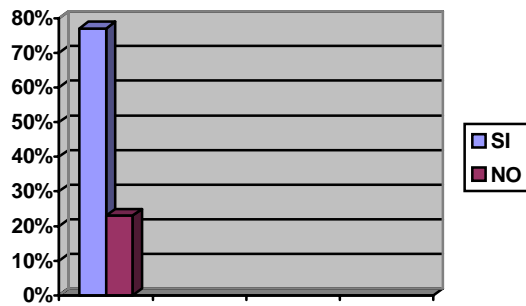


Pregunta número 29 :

¿ Cualquier error que se comete indispone a su Jefe?

SI = 23 = 77%

NO = 7 = 23%

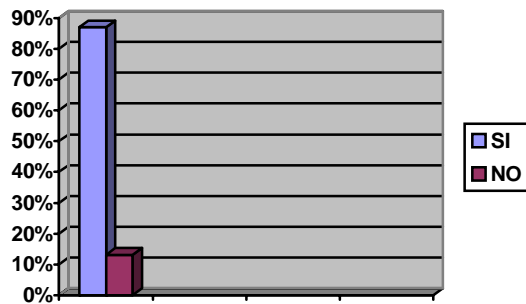


Pregunta número 30 :

¿ Cuándo observa alguna anomalía, Usted aporta soluciones?

SI = 26 =87%

NO = 4 = 13%

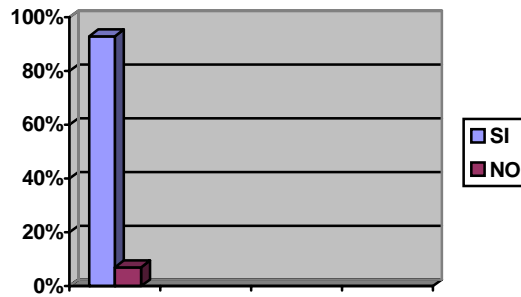


Pregunta número 31 :

¿ Le gustaría trabajar diariamente en equipo?

SI = 28 = 93%

NO = 2 = 7%

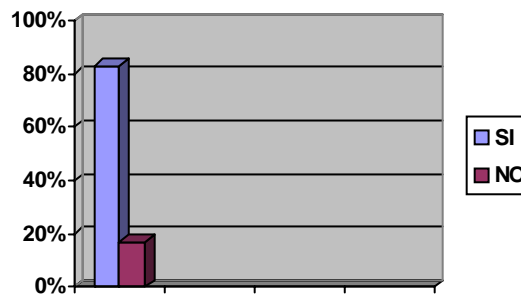


Pregunta número 32 :

¿El Clima Organizacional es agradable para su desempeño laboral?

SI = 25 = 83%

NO = 5 = 17%

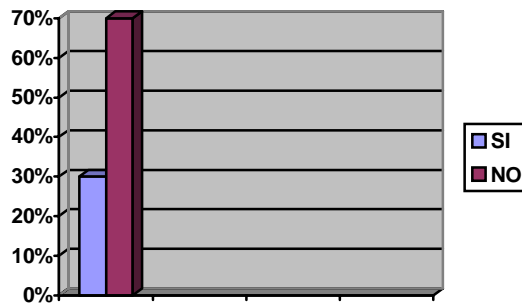


Pregunta número 33 :

¿ Está satisfecho con los incentivos que tiene la Empresa para con Usted y su familia?

SI = 9 = 30%

NO = 21 = 70%

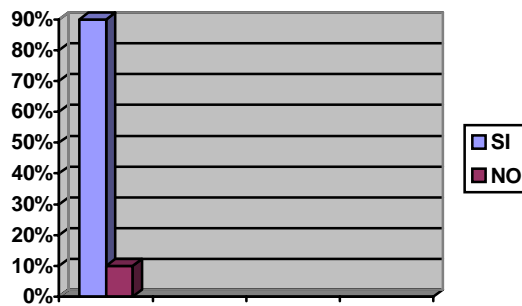


Pregunta número 34:

¿ Se preocupa por obtener resultados rápidos?

SI = 27 = 90%

NO = 3 = 10%

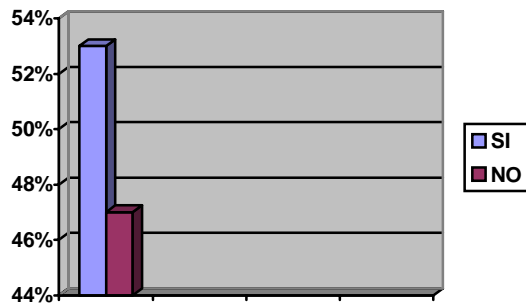


Pregunta número 35 :

¿ Se siente autorrealizado por la labor que realiza?

SI = 16 = 53%

NO = 14 = 47%

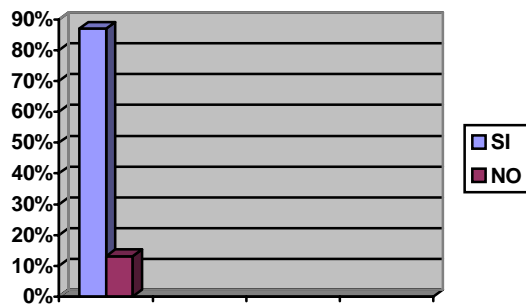


Pregunta número 36 :

¿ Una vez contratado tuvo un Proceso de Inducción?

SI = 26 = 87%

NO = 4 = 13%

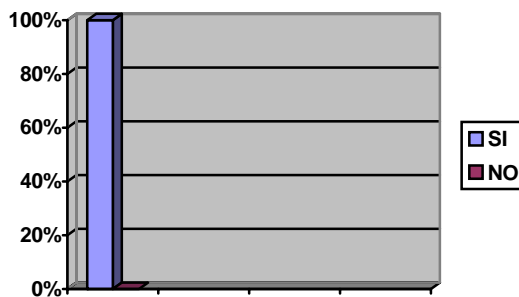


Pregunta número 37 :

¿ Ha recibido capacitación en la Empresa?

SI = 30 = 100%

NO = 0 = 0%

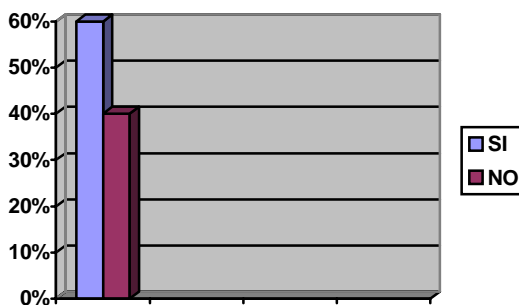


Pregunta número 38:

¿ Usted fue sometido a un Proceso de Selección?

SI = 18 = 60%

NO = 12 = 40%

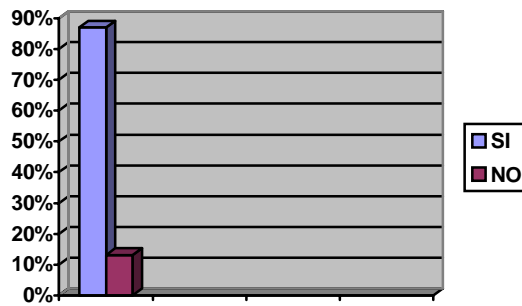


Pregunta número 39 :

¿ Cuándo Usted fue elegido para desempeñar el cargo, se le practicó un Examen Médico de Ingreso?

SI = 26 = 87%

NO = 4 = 13%

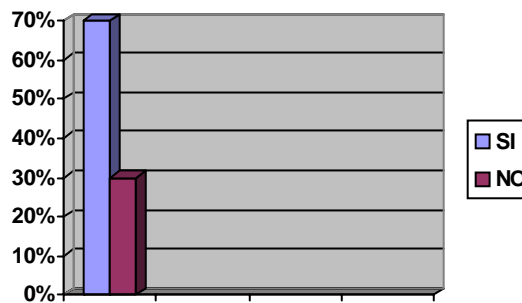


Pregunta número 40:

¿ Conoce claramente los objetivos del Área de Talento Humano?

SI = 21 = 70%

NO = 9 = 30%

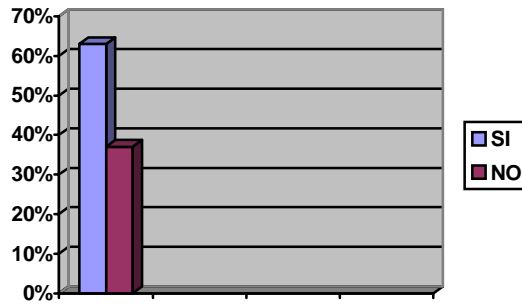


Pregunta número 41 :

¿Al momento de ingresar al trabajo, se le informó sobre los aspectos generales de la Empresa?

SI = 19 = 63%

NO = 11 = 37%

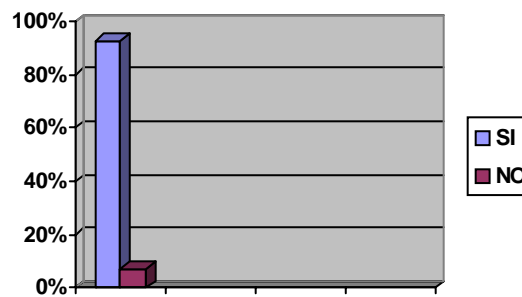


Pregunta número 42:

¿ El Área de Talento Humano promueve la actitud positiva entre los empleados acerca de la importancia de la capacitación y el desarrollo permanente?

SI = 28 = 93%

NO = 2 = 7%

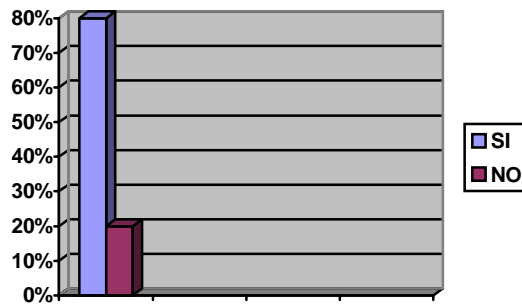


Pregunta número 43 :

¿El desempeño del colaborador en el cargo es evaluado permanentemente?

SI = 24 = 80%

NO = 6 = 20%

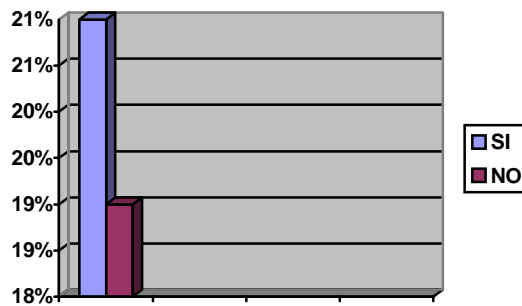


Pregunta número 44:

¿ Conoce claramente las Políticas del Área del Talento Humano?

SI = 13 = 21%

NO = 17 = 79%

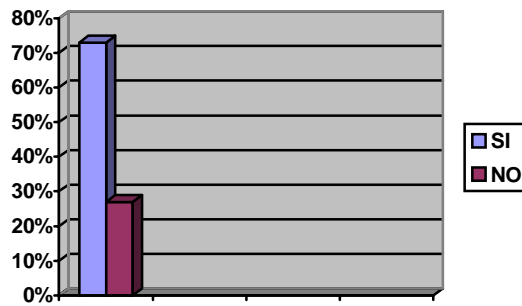


Pregunta número 45 :

¿ A Usted le explicaron claramente sus funciones?

SI = 22 = 73%

NO = 8 = 27%

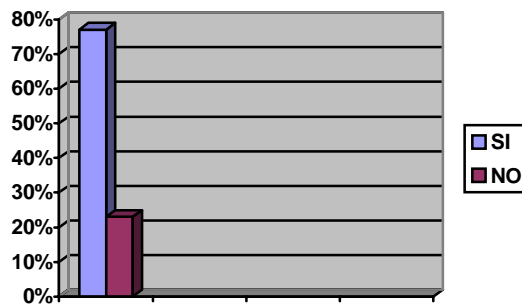


Pregunta número 46:

¿ En caso de que en la Institución hubiera una vacante, Usted puede concursar?

SI = 23 = 77%

NO = 9 = 23%

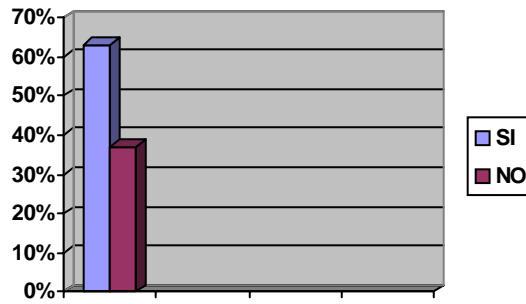


Pregunta número 47:

¿ Su labor es reconocida por la Empresa?

SI = 19 = 63%

NO = 11 = 37%



Pregunta número 48

¿ Marque con una X los factores motivacionales que le gustaría que la Empresa tuviera en cuenta para su rutina diaria?

✓ Bonificaciones =	26 =	87%
✓ Préstamos =	12 =	40%
✓ Seguros de vida =	9 =	30%
✓ Viajes =	16 =	53%
✓ Reconocimiento social =	29 =	97%
✓ Financiación de automóvil =	8 =	27%
✓ Otros =	1 =	3%

ANEXO B

Tabla 5. Indicadores de Gestión Humana

1. Selección de Personal	Mide la aplicación del Procedimiento de Selección de Personal	$\frac{\text{No. de cargos cubiertos mediante Proceso de Selección}}{\text{No. de cargos requeridos}}$	Registro de Procedimientos de Selección	Oficina Gestión Humana	Semestral	100%
2. Capacitación	Mide la intensidad horaria cumplida en cuanto a capacitaciones por persona	$\frac{\text{No. de horas recibidas en capacitaciones por persona}}{\text{No. de horas meta en capacitaciones por persona}}$	Registro de capacitaciones realizadas	Asistente Gestión Humana	Semestral	20horas/PNA
3. Capacitación	Mide el porcentaje de cumplimiento de las actividades de Capacitación programadas	$\frac{\text{No. de actividades de Capacitación ejecutadas}}{\text{No. de actividades de Capacitación programadas}}$	Registro de capacitaciones realizadas	Asistente Gestión Humana	Semestral	90%
4. Bienestar Social	Mide el cumplimiento del programa	$\frac{\text{Actividades ejecutadas de Bienestar Social}}{\text{Actividades programadas de}}$	Registro de actividades de Bienestar Social	Directora Jurídica y de Gestión	Mensual	80%

	de Bienestar Social	Bienestar Social	realizadas	Humana		
5. Bienestar Social	Mide el grado de atención directa a cada trabajador	$\frac{\text{No. de Quejas y Reclamos atendidos}}{\text{No. De Quejas y Reclamos presentados}}$	Correspondencia depositada en Buzones	Oficina Gestión Humana	Semestral	100%
6. Gestión Participativa	Mide el nivel de participación de los trabajadores en la organización empresarial	$\frac{\text{No. de trabajadores con cargos en Organizaciones Internas}}{\text{No. Total de trabajadores}}$	Registro de Organizaciones Internas constituidas	Asistente de Gestión Humana	Anual	50%

ANEXO C. CRONOGRAMA DE CAPACITACION



OBJETIVO	ACTIVIDAD	DIRIGIDO A	ENERO			FEB			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOST.			SEPT.			OCT.			NOV.			DIC.			RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDICION DE LA EFICACIA
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Brindar herramientas para que los participantes de este taller logren identificar lo importante del arte de la comunicación, los errores más comunes, la forma como percibimos la realidad desde distintos puntos de vista y la necesidad de mejorar las pautas comunicacionales para mejorar la interacción humana.	TALLER "COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE CONVIVENCIA"	Todo el personal de la empresa																																		SINERGIA Capacitación y Consultoría	\$ 360000 por taller	A través de un nuevo diagnóstico de clima organizacional realizado por el área de Gestión Humana.			
Lograr identificar las estrategias del proceso comunicacional, donde la Asertividad se convierte en la piedra angular de la interacción. De tal modo, que al perfeccionar las habilidades Asertivas, la persona logre percibirse de la importancia del acto, del momento y del modo de decir las cosas, para que al expresar sus ideas y sentimientos, el mensaje pueda llegar de mejor manera, logrando ganancia en las pautas de convivencia.	TALLER "ASERTIVIDAD: EL QUE, EL COMO Y EL CUANDO"	Todo el personal de la empresa																																		SINERGIA Capacitación y Consultoría	\$ 360000 por taller	A través de un nuevo diagnóstico de clima organizacional realizado por el área de Gestión Humana.			
Brindar elementos del arte de la psicolingüística, con el cual los participantes logren identificar el poder de la palabra y la necesidad de despojarnos de viejos hábitos lingüísticos que entorpecen los patrones de convivencia. De igual manera, al empoderar a la persona, se busca incorporar el hábito de apropiarse y volverse responsable de los actos y de sus consecuencias.	TALLER "PSICOLINGÜÍSTICA Y EMFODERAMIENTO"	Todo el personal de la empresa																																		SINERGIA Capacitación y Consultoría	\$ 360000 por taller	A través de un nuevo diagnóstico de clima organizacional realizado por el área de Gestión Humana.			
Ofrecer elementos donde se vea claramente la importancia del equipo y de la necesidad de convivencia dentro de él. Como el conflicto es un aspecto inherente dentro de cualquier grupo, se trabajarán aspectos relacionados con la convivencia dentro del conflicto y la importancia de la alianza Sinérgica, como un complemento para interactuar de un modo proactivo.	TALLER "TRABAJO EN EQUIPO: ENTRE EL CONFLICTO Y LA SINERGIA"	Todo el personal de la empresa																																			SINERGIA Capacitación y Consultoría	\$ 360000 por taller	A través de un nuevo diagnóstico de clima organizacional realizado por el área de Gestión Humana.		
Incorporar estrategias sobre el Proyecto de Vida, como una herramienta desde la cual se puede ayudar a construir metas a nivel personal, familiar, laboral y existencial. Al trabajar en el proyecto de vida, las personas incorporan aspectos terapéuticos que favorecen las habilidades para proyectar visiones en su vida y para que las puedan cristalizar de manera concreta y tangible.	TALLER "LOGOTERAPIA Y PROYECTO DE VIDA"	Todo el personal de la empresa																																			SINERGIA Capacitación y Consultoría	\$ 360000 por taller	A través de un nuevo diagnóstico de clima organizacional realizado por el área de Gestión Humana.		
Analizar las diferentes herramientas que utilizamos para la resolución de conflictos y para el manejo de las situaciones adversas. De tal manera que se enfatizará en los hábitos Proactivos como una alternativa novedosa, en donde se incorpora una serie de estrategias resilientes y anticipadoras con el fin de mejorar ambientes de trabajo y situaciones difíciles.	TALLER "PROACTIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE ALIANZA"	Todo el personal de la empresa																																			SINERGIA Capacitación y Consultoría	\$ 360000 por taller	A través de un nuevo diagnóstico de clima organizacional realizado por el área de Gestión Humana.		

CRONOGRAMA DE CAPACITACION



OBJETIVO	ACTIVIDAD	DIRIGIDO A	MES												RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDICION DE LA EFICACIA																																				
			ENERO			FEB			MARZO			ABRIL						MAYO			JUNIO			JULIO			AGO. S.			SEPT.			OCT.			NOV.			DIC.														
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
Brindar herramientas prácticas y vivenciales para que el grupo logre manejar situaciones generadoras de Estrés en el contexto laboral y personal. Todo lo anterior busca mejorar la calidad de vida y empoderar a las personas para que incorporen nuevos hábitos y se desprendan de otros nefastos, que no permitan llevar un proceso laboral sano y en armonía con las diferentes situaciones que se presentan día a día.	TALLER "HERRAMIENTAS EN EL MANEJO DEL ESTRÉS"	Todo el personal de la empresa																																																	SINERGIA Capacitación y Consultoría	\$ 360000 por taller	A través de un nuevo diagnóstico de clima organizacional realizado por el área de Gestión Humana.
Capacitar a los participantes en las principales áreas de la salud ocupacional, que le permitan realizar un análisis técnico de las condiciones de trabajo y lo fundamenten para proponer y desarrollar las acciones tendientes a prevenir el control de pérdidas materiales y humanas. Contribuir en la formación del recurso humano y técnico, en los aspectos normativos y legales de la salud ocupacional, con el fin de que puedan implementar planes y programas en sus ámbitos laborales a nivel público y privado.	DIPLOMADO EN SALUD OCUPACIONAL, RIESGOS PROFESIONALES Y SEGURIDAD SOCIAL.	Asistente de Gestión Humana (Psicóloga)																																									Universidad Libre de Cali en asociación con la Promotora Integral de Salud "Promosalud S.A. de Pasto.	\$ 850.000 por persona	Después de tres meses se realizará la evaluación en el área de trabajo por parte de la Directora Jurídica y de Gestión Humana.								
Desarrollar la habilidad para redactar en forma efectiva, diferentes tipos de documentos que se producen en el área de trabajo acorde con los lineamientos gramaticales, con el objeto de crear un estilo sencillo y fácil de comprender para el receptor.	SEMINARIO TALLER "ORTOGRAFIA Y REDACCION COMERCIAL PROFESIONAL"	Secretarías, auxiliares, asistentes de oficina e inspectores.																																									SEMINARIOS ANDINOS	\$ 650,00 por persona	Después de tres meses se realizará la evaluación al colaborador por parte del jefe inmediato en el puesto de trabajo y posteriormente rendirá un informe de dicha evaluación a D.J.G.H.								
Brindar las herramientas de conocimiento necesarias como son: mecanografía, ortografía y castellano y redacción comercial.	CURSO "FORMACION TECNICO EN SECRETARIADO EJECUTIVO"	Secretarías y asistentes de oficinas.																																									INSTITUTO SARASTY	\$145000 por semestre	Después de tres meses se realizará la evaluación al colaborador por parte del jefe inmediato en el puesto de trabajo y posteriormente rendirá un informe de dicha evaluación a D.J.G.H.								

CRONOGRAMA DE CAPACITACION



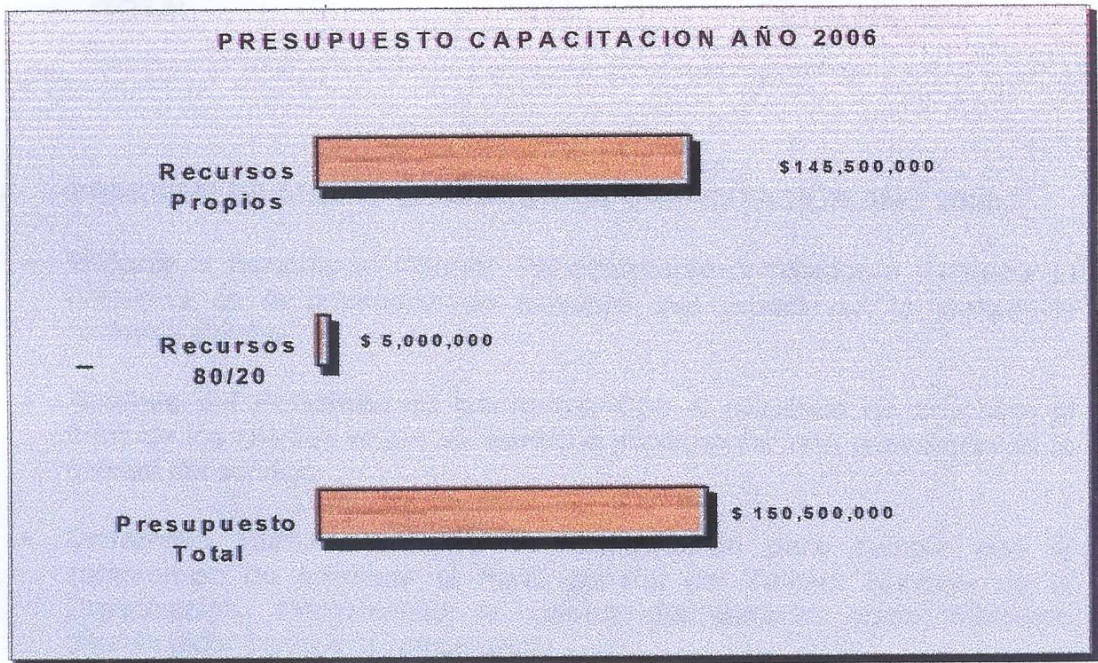
OBJETIVO	ACTIVIDAD	DIRIGIDO A	ENERO			FEB.			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOST.			SEPT.			OCT.			NOV.			DIC.			RESPONSABLE	PRESUPUESTO	MEDICION DE LA EFICACIA
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Mantener actualizados a los participantes en temas de vital importancia como son: la Reforma Tributaria y Contable que empezara a regir a partir del 1 de enero de 2004. Igualmente abocar los temas contables y tributarios para el cierre del periodo y preparacion de la Declaracion de Renta del año 2003; además conocer los aspectos relacionados con la aplicación de los Decretos Reglamentarios con relación a los plazos de las declaraciones.	CURSO DE ACTUALIZACION CONTABLE Y TRIBUTARIA	Personal de Contabilidad y Direccion Administrativa y Financiera.																																			G.M.F. Auditores y asesores.	\$ 120000 - IVA por persona.	Despues de tres meses se realizara la evaluacion al colaborador por parte del jefe inmediato en el puesto de trabajo y posteriormente rendira un informe de dicha evaluacion a D.J.G.H.		
Conocer la normatividad actual en cuanto a servicios publicos domiciliarios de aseo.	NORMATIVIDAD RELACIONADA CON LA PRESTACION DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS DE ASEO.	Personal de oficina de Atención al Usuario y Gestión Comercial.																																			Directora Juridica y Gestión Humana	\$0	Despues de tres meses se realizara la evaluacion al colaborador por parte del jefe inmediato en el puesto de trabajo y posteriormente rendira un informe de dicha evaluacion a D.J.G.H.		

ANEXO D

PLAN ANUAL DE CAPACITACION 2005
EMAS S.A. ESP

1.- DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO

Presupuesto Recursos Propios	\$ 145.500.000
Presupuesto Recursos 80/20	\$ 5.000.000
Presupuesto Total	\$ 150.500.000



Para dar cumplimiento a las Estrategias de capacitación incluidas en el Plan Estratégico del año 2006, se ha dispuesto la siguiente distribución presupuestaria en la que se consideran 5 grandes Items:

PROPORCIÓN CONSIDERADA 2006		
Item	%	Glosa Capacitación
Mejorar el Servicio al Cliente	24.2	36.300.000
Portafolio de Servicios	5.2	7.700.000
Desarrollo Humano	41.4	62.500.000
Motivación	23.5	35.400.000
Evaluación del Desempeño	5.7	8.600.000
TOTAL	100	\$150.500.000

2.- PRINCIPALES ÁREAS DE ACCIÓN EN CAPACITACIÓN AÑO 2006

- **Mejorar el Servicio al Cliente:** Principalmente orientados a fortalecer la eficiencia en la prestación de servicios que promuevan la lealtad de nuestros clientes.
- **Análisis del Portafolio de Servicios:** Con el propósito de adaptarlo al perfil de los clientes según su estrato e implementar una evaluación de la calidad del servicio
- **Desarrollo Humano:** Cursos de Capacitación para cumplir con el compromiso de optimizar el Perfil general del Talento Humano de la Organización, incorporando la cultura del Servicio como elemento diferenciador frente a la competencia.
- **Motivación:** Establecer un Sistema de Recompensas e Incentivos que estimule el comportamiento proactivo de los empleados y promueva la

estabilidad en el cargo, así como un sistema de sanciones y castigos que limite algunos comportamientos indeseables.

- **Evaluación del Desempeño:** Iniciar un Programa de Evaluación del Desempeño debidamente planeado, organizado y desarrollado que permita identificar a los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento.

3.- El Departamento de Gestión Humana de EMAS S.A. ESP ha utilizado como criterio para la distribución del presupuesto de capacitación año 2006 el cálculo estimado del valor de cada evento de la siguiente forma:

Curso	Duración en Horas	Peso relativo	Total Presupuesto
Informática	40	10.3	15.500.000
Atención al Usuario	8	4.0	6.000.000
Normatividad Servicios Domic.	40	4.5	6.800.000
Cultura del Servicio	50	5.3	8.000.000
Portafolio de Servicios	8	2.1	3.200.000
Evaluación de los Servicios	16	3.0	4.500.000
Actualización Perfil Ocupacional	180	10.3	15.500.000
Análisis Puestos de Trabajo	180	6.3	9.500.000
Taller Asertividad	16	3.0	4.500.000
Taller Trabajo en Equipo	40	5.6	8.500.000
Taller Logoterapia	40	5.6	8.500.000
Taller Proactividad	40	6.3	9.500.000
Tren de la Excelencia	12	4.3	6.500.000
Manual de Incentivos y Sanciones	60	3.6	5.400.000
Estudio de Valoración de Cargos	90	19.9	30.000.000
Programa de Evaluación del Des.	60	5.7	8.600.000
Total general	844	100	\$ 150.500.000

4.- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA CAPACITACIÓN EN EMAS S.A. E.S.P.

Formulados para:

- Asegurar la pertinencia con el desarrollo y generación de capacidades tanto en el personal administrativo como en el operativo.
- Permitir la mejora del desempeño laboral y la satisfacción de los requerimientos de capacitación detectados en las diferentes áreas de la organización.

Las Estrategias relacionadas con cada evento de capacitación se encuentran detalladas en el Plan de Acción.