

***DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN Y EL
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS INVOLUCRADOS EN LOS PROCESOS
MISIONALES DE PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P CON EL FIN DE
MEJOR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL***

**ALMA ROCIO INFANTE VELASCO
ANDREA CAROLINA SÁNCHEZ TRUCCO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2012

***DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN Y EL
DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS INVOLUCRADOS EN LOS PROCESOS
MISIONALES DE PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P CON EL FIN DE
MEJOR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL***

**ALMA ROCIO INFANTE VELASCO
ANDREA CAROLINA SANCHEZ TRUCCO**

**TRABAJO INTEGRADOR PRESENTADO PARA OBTENER EL TÍTULO
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**DIRECTOR
LILA CANTILLO
ABOGADA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C**

2012

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias D.T. y C, 01 de mayo de 2012

AUTORIZACIÓN

Yo, **ALMA ROCIO INFANTE VELASCO**, identificada con cédula de ciudadanía número 32.749.515 expedida en Barranquilla, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar, hacer buen uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la biblioteca.

ALMA ROCIO INFANTE VELASCO

Cartagena de Indias D.T. y C, 01 de mayo de 2012

AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDREA CAROLINA SÁNCHEZ TRUCCO**, identificada con cédula de ciudadanía número 1.047.380.857 expedida en Cartagena, autorizo a la Universidad Tecnológica de Bolívar, hacer buen uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catálogo online de la biblioteca.

ANDREA CAROLINA SÁNCHEZ TRUCCO

Cartagena de Indias D.T. y C, 23 de Marzo de 2012

Señores:

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Universidad Tecnológica de Bolívar

Programa de Ingeniería Industrial

La Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos presentarles a ustedes para su estudio y aprobación la monografía titulada: **“DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS DE PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. CON MIRAS AL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL”** como requisito para obtener el título profesional en Ingeniería Industrial.

Agradeciendo la atención prestada.

Cordialmente,

ALMA R. INFANTE VELASCO

ANDREA C. SÁNCHEZ TRUCCO

Cartagena de Indias D.T. y C, 23 de Marzo de 2012

Señores:

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Universidad Tecnológica de Bolívar

Programa de Ingeniería Industrial

Ciudad.

En mi calidad de asesor del Trabajo Integrador "***Diseño De Estrategias Para Incrementar La Satisfacción Y El Desempeño De Los Empleados Involucrados En Los Procesos Misionales De Promoambiental Caribe S.A. E.S.P Con El Fin De Mejorar La Productividad Laboral***" elaborada por Alma Rocio Infante Velasco y Andrea Carolina Sánchez Trucco, manifiesto que he participado en la orientación del desarrollo del mismo en todas sus etapas y por consiguiente estoy totalmente de acuerdo con los resultados obtenidos.

Cordialmente,

LILA CANTILLO

Cartagena de Indias D.T. y C, 23 de Marzo de 2012

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Universidad Tecnológica de Bolívar

Programa de Ingeniería Industrial

Ciudad.

Respetados señores.

En mi calidad de Representante de la empresa PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P en la cual se realizo el Trabajo Integrador "***Diseño De Estrategias Para Incrementar La Satisfacción Y El Desempeño De Los Empleados Involucrados En Los Procesos Misionales De Promoambiental Caribe S.A. E.S.P Con El Fin De Mejorar La Productividad Laboral***" elaborada por Alma Rocio Infante Velasco y Andrea Carolina Sánchez Trucco, manifiesto que he la información aquí descripta corresponde a la información suministrada por la empresa.

Cordialmente,

Oscar Osorio Avendaño
Gerente de Operaciones

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios por permitir este logro en nuestra vida y por darnos la oportunidad de realizarnos profesionalmente.

A nuestros padres por brindarnos la posibilidad de formarnos profesionalmente y darnos apoyo durante todo este proceso.

A nuestras seres queridos y a todas aquellas personas que de alguna forma aportaron en la realización del presente proyecto.

A nuestros asesores de proyecto, Lila Cantillo y Gustavo Ortiz, por guiarnos y apoyarnos durante el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto.

A la Universidad Tecnológica de Bolívar por la excelente formación académica que nos proporcionó, la cual hizo posible alcanzar nuestros objetivos y terminar esta etapa que es el principio de nuevos horizontes en nuestra vida.

¡Muchas gracias a todos!

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCION	16
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P	20
2.1 RESEÑA HISTORICA	20
2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P	22
2.2.1 Misión	22
2.2.2 Visión	23
2.2.3 Política de Calidad	23
2.2.4 Objetivos de Calidad	24
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
2.3.1 Organigrama de la Empresa PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P.	29
2.3.2 Clasificación de Cargos Misionales	30
2.4 ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE ASEO	31
2.4.1 Recolección Domiciliaria	32
2.4.2 Recolección Grandes Generadores (Industrial y Comercial)	33
2.4.3 Barrido Manual	34
2.4.4 Limpieza de Playas	34
2.4.5 Recolección de Escombros	35
2.4.6 Recolección de Podas	36
2.4.7 Lavado de Monumentos y Mobiliario Urbano	36
2.4.8 Mantenimiento de Parques y Jardines	37
2.4.9 Saneamiento de Sitios de Arrojo Clandestino	38
2.4.10 Servicios Especiales	38
2.5 ANÁLISIS DE ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES	49
3. DIAGNOSTICO BASADO EN LOS ANTECEDENTES	49

3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P.	49
3.1.1 Fijación de Metas	53
3.1.2 Competencias Corporativas y Competencias Específicas	56
3.1.3. Estandarización de Metas en el formato de Evaluación de Desempeño	59
3.1.4 Evaluación de Desempeño	59
3.1.5 Medición Evaluación de Desempeño	59
3.2 ESTUDIO DE CLIMA LABORAL	69
3.2.1 Dimensiones Esenciales	73
3.2.2 Cuestionario de Evaluación de Clima Laboral	74
3.2.2 Medición Evaluación Clima Laboral	74
3.3 RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO, CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL DE LOS PROCESO MISIONALES DE PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P	77
4. DEFINICION DE ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES MACRO Y PLAN DE ACCION	79
6. DEFINICION DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	86
7. PRESUPUESTO	88
8. RECOMENDACIONES	89
9. CONCLUSIONES	91
BIBLIOGRAFIA	93

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Distribución de los empleados de PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. según proceso y área de desempeño	29
Tabla 2. Barrios pertenecientes a la Zona ASE 1	39
Tabla 3. Barrios pertenecientes a la Zona ASE 2	40
Tabla 4. Comparativo Toneladas Dispuestas Entre El 2006 Y 2011	42
Tabla No. 5. Población Encuestada	46
Tabla No. 6. Metas por Cargos Proceso Misional	54
Tabla No.7. Competencias Corporativas	57
Tabla No.8. Competencias Específicas	58
Tabla No.9. Incumplimiento de Metas Prestación del Servicio	61
Tabla No.10 Matriz Estratégica Desarrollo de Personal	83
Tabla No.11 Matriz Estratégica de Compensación	84
Tabla No.12 Matriz Estratégica Salud Ocupacional e Higiene Industrial	85
Tabla No.13 Matriz de Indicadores de Gestión	87
Tabla No.14 Presupuesto Proyecto	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la empresa PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P	26
Figura 2. Mapa de Procesos de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P.	28
Figura 3. Áreas de Servicio Exclusivo ASE's 1 y 2	31

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica No.1 Incremento Demográfico	41
Gráfica No. 2 Gestión de Legalización de Predios	41
Gráfica No. 3 Recolección de Basuras	42
Grafica N° 4. Revisión Final del Desempeño Promoambiental Caribe S.A. E.S.P.	43
Grafica N° 5. Eficiencia De la Promoambiental Caribe S.A. E.S.P.	44
Grafica N° 6. Eficiencia De la Promoambiental Caribe S.A. E.S.P	45
Gráfica N° 7. Resultados Generales Encuesta Estudio de Clima Laboral	47
Gráfica No.8. Cumplimiento de Metas de los Procesos Misionales	60
Gráfica No.9. Cumplimiento de Metas de los Procesos Misionales	62
Gráfica No.10. Cumplimiento de Competencias Corporativas del Proceso de la Prestación del Servicio	63
Gráfica No.11. Cumplimiento de Competencias Corporativas del Proceso de la Gestión Comerical	64
Gráfica No.12. Total Cumplimiento de Competencias Corporativas del Proceso Misional	65
Gráfica No.13. Cumplimiento de Competencias Específicas del Proceso Misional	67
Gráfica No.14. Total Cumplimiento de Competencias Específicas del Proceso Misional	67
Gráfica No.15. Revision Final del Desempeño	68
Gráfica No.16. Total de la Revision Final del Desempeño	69
Gráfica No.17. Nivel de Insatisfaccion Procesos Misionales	75
Gráfica No.18. Nivel de Insatisfaccion Procesos Misionales	76

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Descripción de los Procesos	95
Anexo B. Evaluación De Desempeño Del Personal	101
Anexo C. Cuestionario Para Evaluar El Nivel De Satisfacción De Los Empleados	103
Anexo D. Condiciones a evaluar en el estudio de clima laboral	108
Anexo E. Formato de evaluación de desempeño	112

0. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está enfocado en el estudio de Clima Laboral, cómo influye en el desempeño de cada individuo y su efecto en la productividad; constituye el trabajo académico para poder obtener el título de Especialización “Gerencia del talento Humano”.

El Clima Laboral puede ser o no, de beneficio para el buen desempeño de cada individuo y su productividad en la empresa, pues es un factor que influye directamente en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de las variables que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la productividad laboral.

Como punto inicial se define la hipótesis de que un mejoramiento en el Clima Laboral por iniciativa y acciones adecuadas de Recursos Humanos, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la productividad. Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el desempeño laboral y cómo esto afecta la productividad por el bajo rendimiento.

La metodología utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la empresa, a través de un diagnóstico del estudio de clima laboral que se realizó mediante un cuestionario cuantitativo a los empleados, específicamente al personal involucrado en los procesos misionales de la empresa.

Los primeros capítulos se dedican a una compilación de información sobre la empresa y su problemática, esta información será de gran utilidad para realizar un diagnóstico y así poder desarrollar el trabajo de investigación.

En el Capítulo primero se plantean los objetivos que permitirán el desarrollo del presente trabajo integrador.

En el Capítulo segundo se realiza una reseña histórica de la empresa **Promoambiental Caribe S.A. E.S.P**, se describe la planeación estratégica, la cual está definida para alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa y cumplir con las políticas de calidad con las que se desea prestar un servicio eficaz. En este Capítulo también se tratan la estructura organizacional de la empresa, los antecedentes de la evaluación del clima laboral y de la evaluación de desempeño.

En este capítulo se puede establecer también la relación que existe entre la percepción de cada individuo y las actitudes y las consecuencias que, tanto para el empleado como para la organización, devendrían de un clima laboral inadecuado, pues una buena Calidad de Vida Laboral y de Satisfacción Laboral, son pilares fundamentales para una alta productividad laboral.

En el tercer Capítulo se realiza un diagnóstico con base en las conclusiones encontradas del análisis del clima y la evaluación del desempeño laboral, específicamente en el personal que interviene en los procesos misionales y se hace la relación entre el desempeño, el clima y la productividad laboral.

En el Capítulo Cuarto se definen las estrategias que permitirán incrementar el desempeño de los empleados involucrados en los procesos misionales de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P. Así mismo se plantean las actividades macro

de cada estrategia definida, mediante una matriz de actividades con el fin de definir un plan de acción.

En los dos últimos capítulos se define un plan de acción para implementar las estrategias diseñadas y se definen los indicadores estratégicos que permitan hacer seguimiento al cumplimiento de cada una de las estrategias.

En las conclusiones se definen los resultados más relevantes con base el análisis de los mismos, finalmente el presente trabajo estima poder aportar a la empresa con el presente trabajo, por un lado, elementos a los gerentes y directivos de la empresa para mejorar las condiciones laborales existentes, y por el otro, realizar una devolución de los resultados a los empleados, lo cual se considera de vital importancia.

En los Anexos se adjuntan el modelo de la encuesta utilizada y la matriz de datos con los resultados obtenidos.

Es importante aclarar, que debido a la situación económico-político-social que atraviesa actualmente el país, se observa que las empresas también están involucradas en ésta crisis, padeciendo las consecuencias que ello implica, viviendo, día a día, un Clima Laboral de desmotivación y tensión; por ello, cualquier estudio que se realice en estos momentos, va a estar influido por ésta situación. Por lo tanto, en la medida en que la economía del país no logre superar los angustiosos retos que enfrenta en la actualidad, será difícil adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias que incrementen la satisfacción y desempeño de los empleados involucrados en los procesos misionales de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P, con el fin de mejorar la productividad laboral.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de los antecedentes encontrados en el levantamiento de la información en Promoambiental Caribe S.A. E.S.P, con el fin de realizar un diagnóstico.
- Efectuar un diagnostico con base en las conclusiones encontradas.
- Definir las estrategias, sobre las principales conclusiones encontradas en el diagnóstico, que permitan incrementar el desempeño de los empleados involucrados en los procesos misionales de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P
- Plantear y proponer actividades Macro con el fin de soportar y dar ejecución a cada estrategia definida.
- Definir un plan de acción de cada actividad.
- Definir los indicadores estratégicos que permitan realizar seguimiento a cada estrategia.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P., surge de la unión de varias empresas, con amplia experiencia en el ramo, interesadas en poner al servicio de la comunidad cartagenera sus conocimientos acumulados, acompañados de una alta tecnología y un equipo humano, que ha convertido la prestación del servicio en su estilo de vida. Con esta motivación, presenta ante el Distrito de Cartagena dentro de la Licitación DAM 002-05, una propuesta para adelantar operaciones dentro de las Áreas de Servicio Exclusivo (ASE) 1 y 2, propuesta que fue escogida como la más favorable, atendiendo los criterios objetivos establecidos por la administración distrital, materializándose todo este esfuerzo mediante la suscripción del Contrato de Concesión No. 001-2006, celebrado el 9 de marzo de 2006.

El servicio de aseo público consta de los siguientes componentes:

- Recolección de residuos domiciliarios, total usuarios 103.565 aproximadamente.
- Recolección de residuos a grandes generadores (industrial y comercial), total usuarios 5.220, 4.414 pequeños productores y 806 son grandes productores.
Barrido y limpieza manual de vías.
- Limpieza de Playas.
- Recolección de escombros.
- Recolección de podas.
- Lavado de monumentos, murallas e inmobiliario urbano (puentes)
- Mantenimiento de parques y jardines
- Saneamiento de los Sitios de arrojo clandestino.
- Servicios especiales.

Dentro de la ASE 1 y 2, corresponde a PromoAmbiental Caribe S.A. E.S.P., la atención de una Población de 666.000 habitantes aproximadamente, a los cuales le se les sumar la

población flotante (turismo constante) habida cuenta que se encuentra dentro de nuestra competencia todo el sector turístico de “La Heroica”.

Es importante precisar que las áreas son de servicio exclusivo, porque solamente la empresa concesionaria, en este caso Promoambiental Caribe S.A. E.S.P, puede prestar los servicios, incluyendo los clientes industriales y comerciales.

Su logotipo es el “**CABALLITO DE MAR**”, especie perteneciente a la fauna marina que se caracteriza por habitar en aguas limpias y calidad, simbología sea relaciona con la ciudad de Cartagena De Indias, sus mares y la política de calidad de la empresa.

Iniciando su operación el 1 de Julio de 2006, encontrando varios problemas entre otros los siguientes:

- Ausencia de una cultura ambiental en la ciudadanía en general.
- Los usuarios entregan la basura, sin bolsas, la coloca directamente en el suelo.
Falta de canecas de basura en la ciudad.
- Carretilleros y demás prestadores de servicio informal.
- Comercio ambulante, informal y la cantidad de basura que ellos generan.
Sitios de arrojo clandestinos.
- Productos de gran consumo diario en la ciudad (bolsas pequeñas con agua, vasos para el café, refrescos) los cuales son arrojados a la calle.
- Falta de campañas ambientales por las empresas anteriores y por las autoridades.

Después de contar con el personal idóneo y competente para realizar las diferentes actividades, en el mes de enero de 2007, se inició el proceso para la Implementación del sistema de gestión de la calidad de la empresa basado en la norma NTC-ISO 9001:2000, y en el mes de Septiembre de 2007 Obtuvo la Certificación otorgada por la empresa Applus+; en el año 2010 se recertifico obteniendo este certificado con la empresa BUREAU VERITAS, en la versión 2008.

2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P

PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. se siente comprometida con la prestación eficiente del servicio de gestión integral de residuos, implementando acciones encaminadas a prevenir y/o mitigar los impactos ambientales negativos derivados de la prestación del servicio, velando por promover prácticas orientadas al desarrollo seguro de las actividades realizadas por sus colaboradores, logrando la satisfacción de los clientes y accionistas de la Organización, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión Integrado.

Es por esto que la empresa cuenta con una Planeación estratégica definida para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, que le permita la supervivencia en un mercado cada vez más competitivo.

Dentro de la planeación estratégica PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. define su Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad de la siguiente manera:

2.2.1 Misión. Prestar el servicio público de aseo, en las áreas de servicio exclusivo 1 y 2¹ del distrito de Cartagena, haciendo uso de los equipos adecuados y personal competente, comprometido a superar las necesidades y expectativas de sus usuarios, clientes y accionistas; buscando la limpieza de la ciudad y mejorando la calidad de vida de la comunidad

2.2.2 Visión. Ser al 2014 una empresa sólida, con altos estándares de cumplimiento y calidad en la prestación del servicio público de aseo, mediante la formación integral de su personal, el mejoramiento continuo de los procesos y

¹ Áreas de servicio exclusivos (ASES): Es el área geográficamente otorgada contractualmente por los municipios y distritos, una persona prestadora del servicio público de aseo, mediante licitación pública, en la cual ninguna otra persona prestadora puede ofrecer los servicios y actividades objeto del contrato, durante un tiempo determinado, cuya finalidad es asegurar la exención de la cobertura del servicio a los usuarios de menores ingresos.

equipos; actuando con conciencia ambiental y responsabilidad social, logrando reconocimiento empresarial a nivel nacional.

2.2.3 Política de Calidad.

PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P es una empresa prestadora del servicio público de aseo, que busca la satisfacción de los clientes, disponiendo de personal competente, manteniendo la infraestructura física y tecnológica adecuada, mejorando continuamente la efectividad de los servicios y comprometidos con la comunidad a través de la responsabilidad social corporativa.

2.2.4 Objetivos de Calidad.

Siendo consistentes con lo expresado en la política de la calidad y buscando el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad de **PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P**, la Alta Dirección de la empresa estableció como objetivos:

- Satisfacer los requisitos de los clientes.
- Mejorar continuamente los procesos del sistema de gestión de la calidad y los servicios prestados.
- Disponer de personal integral y competente.
- Mantener la infraestructura física y tecnológica adecuada.
- Generar conciencia ciudadana en el manejo de residuos sólidos.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P cuenta con un talento humano capacitado e idóneo que forman parte de una estructura organizacional conformada por: (Ver Figura 1. Organigrama de la empresa PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P)

Gerente General: Quien planea, organiza, dirige, coordina y controla la ejecución de las políticas económicas, financieras, de calidad y de talento humano, conscientes de la importancia de un enfoque hacia el cliente y el cumplimiento de sus requisitos.

Para el acompañamiento y evaluación de los procesos de la Organización, se cuenta con un Coordinador de Control Interno y Calidad, el cual realiza el correspondiente seguimiento a la aplicación de los indicadores definidos y un análisis objetivo de aquellas variables y/o factores que se consideren influyentes en los resultados logrados o en el desvío de los avances.

Su actividad se relaciona directamente con el manejo y conservación del medio ambiente, para eso cuenta con un Gestor Social, los cuales por medio de la ejecución planes y programas para la concientización en el saneamiento básico, invitan a la comunidad a su participación activa, estableciendo un compromiso de la empresa con la comunidad. Así mismo apoya las actividades realizadas por las Cooperativas, de manera tal, que sea posible evidenciar el cumplimiento los servicios en las zonas de difícil acceso y en los corregimientos. Las actividades administrativas y operativas de la empresa se encuentran en tres áreas principales a saber:

Gerencia Administrativa y Financiera: En ella se administran y controla los recursos financieros, evalúa los requerimientos de compras y suministra los recursos necesarios con el encargado de planificar los pedidos.

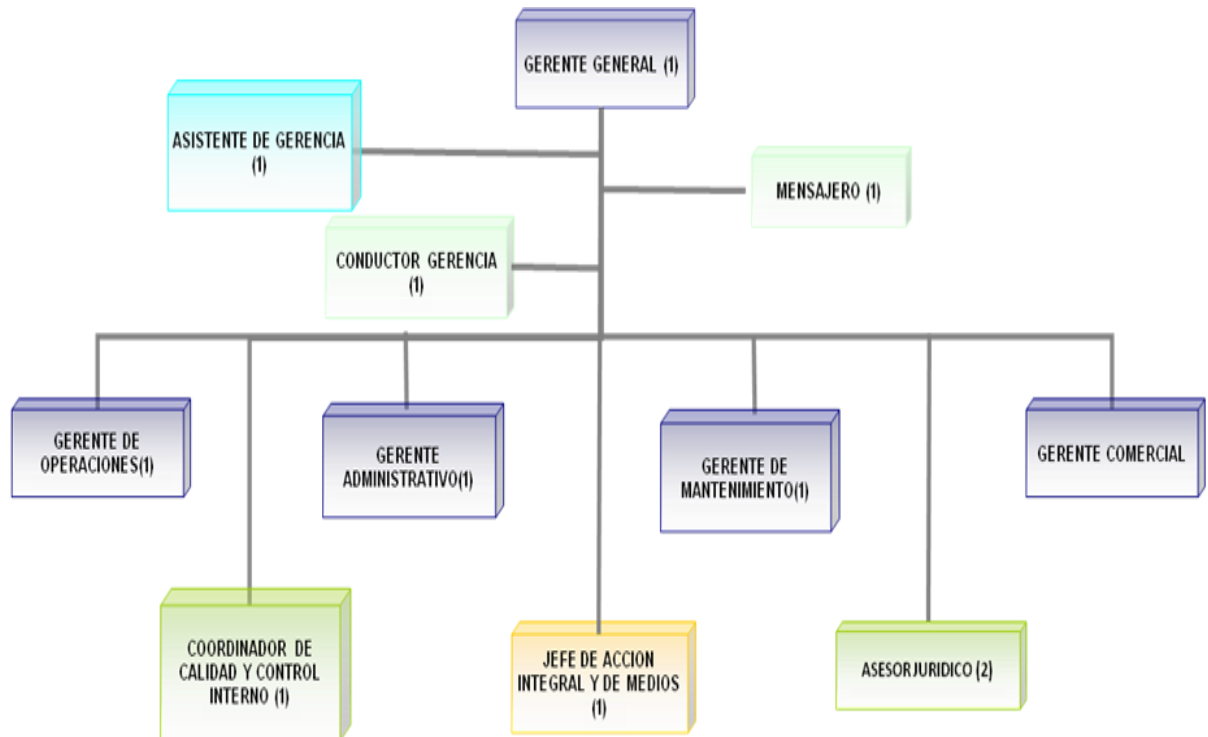
Gerente Comercial. El cual debe vigilar que a los usuarios se les presta el servicio, se emita la factura correspondiente, coordinar la celebración de contratos con empresas y/o usuarios interesados en el servicio, así como la administración de los sitios de Atención al cliente.

Gerente de Operaciones. Quien debe planificar y dirigir las labores para el cumplimiento de la misión de la empresa, y el logro de los objetivos de la misma. La operación se lleva a cabo de acuerdo a la división de áreas de servicio exclusivo definida por el Distrito de Cartagena, dirigidas por Coordinadores que deben planificar los recursos para la prestación de los servicios de recolección y transporte de residuos sólidos al sitio de disposición final, barrido y limpieza de vías y áreas públicas, limpieza de playas, recolección de podas, prestación de servicios especiales y la atención al cliente; para verificación de los trabajos. La empresa realiza la labor por medio de personal con amplia experiencia en la supervisión integral de los servicios; cuentan con un parque vehicular para llevar a cabo todas las actividades de la operación, en óptimas condiciones ya que se les ejecuta un programa de mantenimiento preventivo y correctivo, se diligencian los registros necesarios para el seguimiento y evaluación de las actividades, periódicamente se realizan reuniones y comités en los cuales se revisa y evalúa el cumplimiento de las políticas, objetivos e indicadores de calidad de la empresa.

La empresa en la actualidad cuenta con un número promedio de 389 empleados a nivel de los procesos misionales, que varía de acuerdo a las necesidades que se presente en los diferentes meses del año, los cuales, son en su totalidad suministrados por empresas temporales. Los trabajadores son beneficiados con todos los derechos que otorga la Ley consagrados en el código sustantivo del trabajo; con las siguientes garantías: acceso a créditos por calamidad doméstica, acceso a cursos, capacitaciones y seminarios, entre otros. (Ver Figura 2. Organigrama de la empresa PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P).

2.3.1 Organigrama de la Empresa PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P.

Figura 1. Organigrama de la empresa PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P..



Fuente: PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P.

Para la prestación de su servicio Promoambiental Caribe S.A. E.S.P tiene definidos sus procesos y las interrelaciones entre ellos. En el Mapa de Procesos de la compañía (Ver Figura N°2) se identifica la clasificación que la empresa hacen de sus procesos: Procesos Misionales, Procesos Directivos y Procesos de Apoyo, estos se definen así:

A. PROCESOS DIRECTIVOS: Son los que suministran las directrices y establecen los controles de los demás procesos, y a través de los cuales se logra el mantenimiento,

adecuación y mejoramiento de los servicios y procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

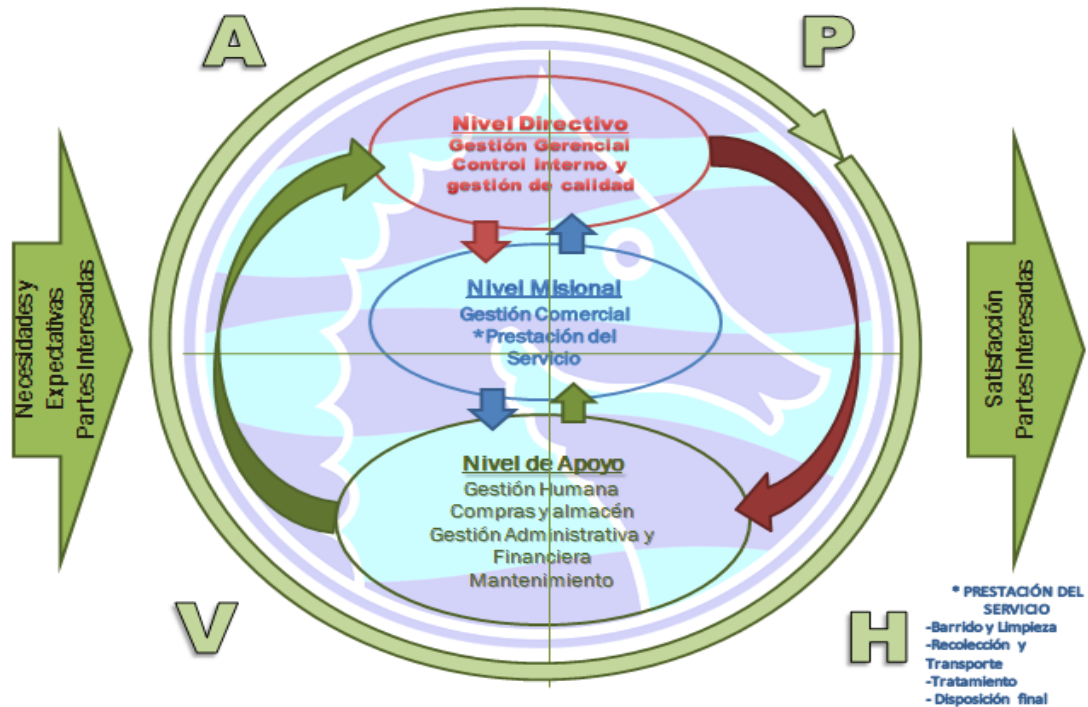
B. PROCESOS DE SOPORTE O DE APOYO: Administran y suministran los recursos para apoyar los procesos de prestación de los servicios, entre los procesos de soporte encontramos a Gestión del Talento Humano, Mantenimiento y Compras y Almacén.

C. PROCESOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO O MISIONALES: Son aquellos procesos por medio de los cuales se realiza la prestación del servicio y que le agregan valor al mismo, dándole razón su ser a la empresa. Dentro de estos procesos se llevan a cabo las siguientes actividades:

1. Recolección y transporte de residuos ordinarios.
2. Barrido y limpieza de vías y áreas públicas.
3. Prestación de servicios especiales.
4. Atención al cliente en Peticiones, Quejas y Recursos.
5. Relaciones con la Comunidad.

Teniendo en cuenta los propósitos definidos para el proyecto, se describen los objetivos y alcances de los procesos de PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. identificados como Procesos Misionales. La caracterización y descripción de estos se podrán observar dentro del Manual de Procedimientos (Ver ANEXO A). Dentro los procesos Misionales PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. clasifican los siguientes:

Figura 2. Mapa de Procesos de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P.



Fuente: Promoambiental Caribe S.A. E.S.P

PRESTACIÓN DEL SERVICIO:

OBJETIVO: Prestar un servicio eficiente y eficaz a los clientes, cumpliendo con sus necesidades y expectativas y optimizando el uso de los recursos.

ALCANCE: El proceso incluye las actividades de barrido, recolección y transporte de los residuos sólidos de las ASE's establecidas hacia el Relleno Sanitario.

GESTIÓN COMERCIAL:

OBJETIVO: Identificar los requisitos (necesidades y expectativas) de los clientes y transmitirlos al área correspondiente para su gestión, además de realizar la facturación del servicio prestado, de acuerdo con las novedades presentadas dentro del mismo.

ALCANCE: El procedimiento cubija la recepción de peticiones, quejas y recursos, su atención y posterior facturación del servicio de aseo prestado.

2.3.2 Clasificación De Cargos Misionales

PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. cuenta con 389 empleados para el desarrollo de los procesos misionales. La Tabla 1, muestra la distribución de los empleados según el área de desempeño.

Tabla 1. Distribución de los empleados de PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. según proceso y área de desempeño.

Procesos Misionales	
Prestación de Servicio	
Cargo	Numero
Conductores	50
Operarios de Recolección	101
Operario de Barrido	200
Supervisor	9
Radio Operador	3
Jefe UCE	1
Gestora Social	1
Gerente de operaciones	1
Coordinador de Operaciones	1
Totales	367
Gestión Comercial	
Cargo	Numero
Aforador	2
Asistente de PQR	1
Asistente de Facturación	1
Jefe de Tecnología	1
Coordinador comercial	1
Coordinador de PQR	1
Gerente Comercial	1
Totales	8

Fuente: Autores del Proyecto.

2.4 ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE ASEO

La ciudad se encuentra dividida en tres grandes áreas, dos de las cuales pertenecen a PACARIBE. En estas áreas de servicio exclusivo, solamente la empresa concesionaria puede prestar los servicios, incluyendo los clientes industriales y comerciales.

Para las ASE 1 y 2 la población atendida es de 600.000 habitantes (hb) aproximadamente y con una población flotante conformada por turistas. (Ver Figura 3 – Áreas de Servicio Exclusivo ASEs 1 y 2).

Los servicios prestados por la empresa son:

- Recolección de residuos domiciliarios
- Recolección de residuos a grandes generadores (industrial y comercial)
- Barrido manual en todas las avenidas y en todas las calles de nuestras áreas.
- Limpieza de Playas
- Recolección de escombros
- Recolección de podas
- Lavado de monumentos, murallas e inmobiliario urbano (puentes)
- Mantenimiento de parques y jardines
- Saneamiento de los sitios de arrojo clandestinos
- Servicios especiales

Estos servicios son prestados con los siguientes equipos:

- Unidades de recolección Carga Trasera
- Volteos y/o Volquetas
- Motovolquetas
- Retroexcavadora
- Mini cargadores

- Tractores
- Barredora mecánica de playas
- Camionetas
- Motocicletas Supervisión
- Contenedores CT 3yds³
- Carritos de barrido
- Tanques o canecas de basura (200lts)
- Herramientas (Guadañadoras, motosierras, hidrolavadora, escobas, palas, machetes, cepillos, rastrillos, etc.

Figura 3. Áreas de Servicio Exclusivo ASE's 1 y 2



2.4.1 Recolección Domiciliaria

Recolección en 3 Turnos, diurno (06:00 -14:00) , vespertino (18:00 – 02:00)
nocturno (22:00 - 06:00)

- Frecuencia: Tres veces por semana (Lunes - Miércoles - Viernes, Martes - Jueves - Sábado) en Los diferentes barrios de la ASE 1 y 2

- Diario en la zona turística y en la zona histórica (Lunes a Sábado) Dos veces a la semana en los corregimientos (Miércoles y Viernes, Jueves y sábados)
- 62 Rutas diarias en los diferentes turnos manejados.
- 500 Toneladas diarias aproximadamente son recogidas.

Personal, Equipos y Unidades

- Camiones Carga Trasera 25 yds³, Chevrolet Kodiak doble troque, motor diesel caterpillar 326, caja compactadora brasileña Usimeca.
- Camiones Carga Trasera 16 yds³ Chevrolet Kodiak, motor diesel caterpillar 326, caja brasileña Usimeca
- Camiones Carga Trasera 8 yds³ Chevrolet NPR, motor diesel Isuzu, caja brasileña Usimeca

2.4.2 Recolección Grandes Generadores (Industrial Y Comercial).

Definición Gran Generador: Todo aquel establecimiento industrial o comercial cuya generación de residuos supere 1 m³ / mes. La recolección de grandes generadores se lleva a cabo con la ruta de recolección de la zona, llevando controles de aforo del producido, listas de clientes y frecuencias.

- Recolección en 2 Turnos, diurno (06:00 -14:00) y vespertino (14:00 – 20:00).
- Frecuencia: Diario (Lunes - Sábado)
- Existen actualmente alrededor de 1,039 grandes generadores en nuestras ASE's
- Algunos grandes generadores son recolectados con contenedores CT de 3 yds³, pero en su mayoría utilizan cajas/ tanques de 55 o 200lts para depositar sus residuos, por lo que los ayudantes lo hacen manualmente.

2.4.3 Barrido Manual

- Frecuencia: 3 turnos diarios (diurno, vespertino y nocturno) en la zona turística, histórica y algunos sectores definidos contractualmente. 2 veces a la semana (diurno) en el resto de la ciudad.
- Personal: 166 barredores aproximadamente
- Productividad: 4.000 metros de barrido por operario por día aproximadamente.
- Herramientas: Escoba, pala, rastrillo, bolsas plásticas, cono seguridad
- Carritos de barrido de 55 galones.

El barrido manual se lleva a cabo en toda el área de exclusividad donde Pacaribe presta el servicio, poniendo principal énfasis en las avenidas y calles principales. El escobita (operador de barrido) sigue su ruta individual establecida en los planos, recolectando el producido con bolsas especiales con la leyenda de **PACARIBE**, lo cual las identifica que son de barrido. Estas bolsas son colocadas en las aceras para que en un lapso de 12 horas recogerse con una cuadrilla de personal en volteos de 15m³ aproximadamente. Las bolsas son proporcionadas por el supervisor a cargo, así como la recolección del producido es inspeccionada por el mismo supervisor y a su vez, verificada por el Coordinador de Operaciones.

Las cuadrillas de escobitas son utilizadas en todas las zonas; donde cada barredor hace sus funciones de cepillado y acumulación de residuos en su respectiva acera, para luego levantar el producido con una pala, embolsarlo y colocar las bolsas en el andén.

Se utiliza un tipo de bolsa para la basura acumulada y para la tierra que se junta con el barrido. Los carritos de barrido son utilizados en las zonas turística e histórica.

2.4.4 Limpieza De Playas

- La limpieza de playas tiene una frecuencia diaria (Lunes a Domingo)
- El barrido de playas se lleva a cabo con una barredora mecánica de arena de playas movilizada por un tractor agrícola; el conjunto está conformado por:
 - Limpiadora de playas marca BARBER SURF RAKE modelo 400 2006 con un contenedor con capacidad de 900 kg. y 1.2 hectáreas por hora de rendimiento
- Tractor Kubota modelo LD4400, motor a diesel.
- Turno Nocturno (22:00 – 04:00). Turno en el cual las playas se encuentran libres. Las personas comienzan a llegar a las 5:00am a realizar actividades deportivas, por lo que las playas deben estar limpias a esta hora.
- Durante el turno diurno (6:00 – 14:00) se realiza una limpieza manual en las playas, con unas cuadrillas especiales.
- Se cuentan con 12 personas en la limpieza manual de las playas.
- Se hace la recolección de los residuos en los botes de basura ubicados en las playas, se sacan en bolsas a la vía principal donde pasa el camión CT.
- Debemos mantener las aceras y vías paralelas a la playa, libres de arena que arrastra el viento.
- Se debe hacer la recolección manual de objetos y papeles en la playa (despapelar), lugares donde la barredora no tiene acceso. Así como barrer los paseos peatonales de la playa.

2.4.5 Recolección De Escombros

- Es obligación de Pacaribe la recolección de todos aquellos escombros que se encuentren en la vía pública, cuyo volumen sea menor a (1) un metro cúbico.
- Se realiza el servicio de recolección de escombros al público en general, con una programación previa.

- Este servicio se le factura directamente al cliente, con un costo determinado por metro cúbico
- El servicio se presta con:
 - volquetas de capacidad según el volumen a recoger.
 - Retro-cargadora
 - Minicargador
 - Operador de la retro
 - Operador del minicargadora
 - Conductores de volteo
 - Ayudantes
 - Equipo de señalización y seguridad

2.4.6 Recolección De Podas

- Es obligación de Pacaribe la recolección de todas aquellas podas que se encuentren en la vía pública en forma de botaderos clandestinos cuyo volumen sea inferior o igual a un (1) m³
- Además se realiza el servicio de recolección de las podas al público en general, con una programación previa. Para ello, el Coordinador y /o Supervisor de la operación, visita al cliente para medir los metros cúbicos de poda a recolectar, ver el tipo de poda y calcular el equipo que se enviará a la recolección.
- Antes de recoger la poda, los ayudantes cortan con machetes la poda, para reducir el volumen y de ser necesario con una motosierra cortan los troncos grandes para subirlos al camión de volteo.
- Este servicio se le factura directamente al cliente, con un costo determinado por metro cúbico (m³).
- El servicio se presta con:
 - Volquetas
 - Conductores de volteos

- Ayudantes
- Equipo de señalización, herramientas de corte y equipo de seguridad

2.4.7 Lavado De Monumentos Y Mobiliario Urbano.

- Este servicio Pacaribe lo debe prestar, de acuerdo con la frecuencia establecida a nivel contractual.
- Se lleva a cabo mediante una programación al año de los sitios a lavar
- Se deben lavar todos aquellos monumentos que se encuentren en nuestras áreas de servicio exclusivo.
- Se lleva a cabo con una cuadrilla especial para estos servicios, que consta de:
 - Un carro tanque para transportar el agua
 - Una hidrolavadora
 - Pistolas para presión del agua
 - Ayudantes
 - Supervisor
 - Herramientas como cepillos, escobas, jabón, líquidos de limpieza especiales, equipo de seguridad, señalizaciones, etc.

2.4.8 Mantenimiento De Parques Y Jardines

- Pacaribe debe establecer frecuencias de este servicio de manera que se asegure que todos aquellos parques y jardines que están en nuestras áreas y que sean de carácter público, se mantengan en perfecto estado.
- Se lleva a cabo mediante una programación al año de los parques.
- Se debe despapelar y barrer bien las áreas trabajadas, para no dejar ningún residuo de podas.
- Se lleva a cabo con una cuadrilla especial para estos servicios liderada por un(1) Ingeniero Forestal, que consta de:
 - Jardinero
 - Guadañadores

- Ayudantes
- Supervisor
- Herramientas como escobas, guadañadoras, motosierras, machetes, tijeras de corte, bolsas, mallas de seguridad para protección contra objetos lanzados por las guadañadora y motosierras, equipo de seguridad, señalizaciones, etc.

2.4.9 Saneamiento De Sitios De Arrojo Clandestino.

Uno de los mayores problemas en la ciudad de Cartagena son los sitios de arrojo clandestinos de basura que se encuentran por todas partes.

Estos sitios de arrojo son principalmente generados en los barrios de mayor pobreza donde anteriormente no se prestaba el servicio de recolección de basura.

Estos tiraderos son generados por los recolectores informales que trabajan carretas de tracción animal, cobran al cliente un mínimo valor, le recolectan escombros, podas, llantas, basura e inmediatamente se dirigen al primer sitio despejado que encuentren para arrojarlos, sin importarles que sean parques, plazas, canales, terrenos baldíos, caños, etc.

Los operativos se programan junto con las autoridades para ir atacando los lugares más críticos y más visibles en la ciudad.

Se presta el servicio con:

- Camiones de Volteo
- Retroexcavadora
- Mini-cargador
- Operadores, ayudantes, supervisor, autoridades competentes
- Equipos de seguridad, señalización

- O según se requiera de acuerdo con el estado de los residuos y el lugar en el que se encuentren.

2.4.10 Servicios Especiales

Adicionalmente se prestan servicios especiales dentro de nuestras áreas tales como:

- Limpieza en eventos masivos (conciertos, bailes, reuniones masivas), que se presta el servicio colocando tanques de basura de la empresa, bolsas de basura, limpieza y barrido antes del evento, limpieza general al finalizar los eventos.
- Eventos deportivos, recreativos, familiares en las playas. Se asegura la limpieza antes, durante y después de los eventos para dejar siempre limpias las playas.
- Participación en campañas de limpieza coordinadas por particulares
- Certamen de belleza.
- Fiestas patrias y regionales
- Juegos, eventos deportivos, clubes, etc.

Si algún comercio, Hotel, empresa requieren de un servicio especial de recolección, eventos, etc. estos se cobran como servicios especiales y/o adicionales.

Estos servicios son programados con anterioridad y supervisados constantemente.

2.5. ANALISIS DE ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES

Cartagena de Indias se encuentra dividida en tres grandes Áreas de Servicio Exclusivo, dos de las cuales son atendidas por PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. (ASE 1 y ASE 2). Estas zonas de aseo ASE 1 y ASE 2 cubren los barrios que se relacionan en las Tablas 2 y 3.

Tabla 2. Barrios pertenecientes a la Zona ASE 1

ASE1			
20 DE JULIO	EL CABRERO	PASEO BOLIVAR	TORICES -SECTOR SAN PEDRO
7 DE AGOSTO	EL CENTRO	PEDRO SALAZAR	TORIL
ARROYO DE LAS CANOAS	EL ESPINAL	PIE DE LA POPA	URB. LA ESPAÑOLA
ARROYO DE PIEDRA	EL LAGUITO	PIE DEL CERRO	URB.CONJUNTO RESIDENCIAL ALIMAR
BACACANOA	GETSEMANI	PONTEZUELA	URB.LA ESPAÑOLA
BOCAGRANDE	LA BOQUILLA	PUNTA CANOA	URB.LOS COMUNEROS
CANAPOTE	LA ESPERANZA SECT NAVIDAD Y PUERTO	REPUBLICA DEL CARIBE	URB.PABLO VI II
CASERIO VIVIANO	LA MARIA	SAN DIEGO	URB.PORTAL DEL VIRREY
CASTILLOGRANDE	LO AMADOR	SAN FRANCISCO	URB.VILLAS DE LA MAR
CERRO LA POPA	LOMA FRESCA	SAN VICENTE DE PAUL	TIERRA BAJA
CHAMBACU	LOS ALPES SECTOR EL TRIUNFO	SANTA MARIA	TORICES
CIELO MAR	MANGA	SANTA RITA	MARBELLA
CRESPO	DANIEL LEMAITRE	NARIÑO	

Fuente: Promoambiental Caribe S.A. E.S.P

En estas Áreas de Servicio Exclusivo ASE 1 y ASE 2, la empresa solamente puede prestar el Servicio Público de Aseo. Se espera que la ciudad de Cartagena se incremente anualmente un 1% en su área geográfica, según estipulado por el DANE (Ver Gráfica No.1). Esto hará al igual las ASES que le corresponden a la empresa Promoambiental Caribe S.A. E.S.P aumenten proporcionalmente su área geográfica.

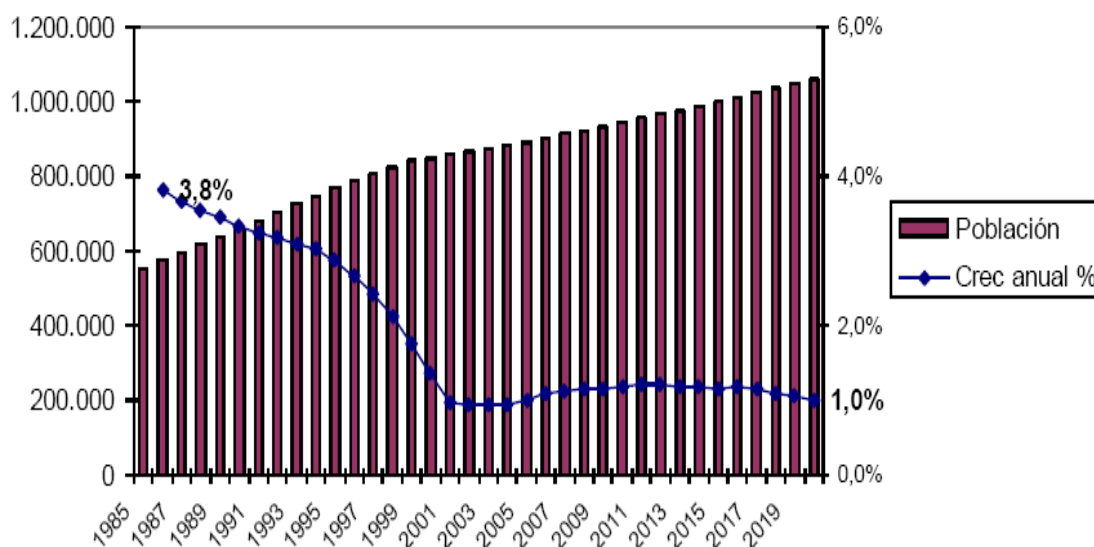
Tabla 3. Barrios pertenecientes a la Zona ASE 2

ASE2		
13 DE JUNIO	LA QUINTA	URB.ANITA
5 DE NOVIEMBRE	LAS AMERICAS	URB.BARU
ALCIBIA	LAS DELICIAS	URB.BELLA SUIZA
ARROYO GRANDE	LAS GAVIOTAS	URB.BEYRUT II
BAYUNCA	LIBANO CENTRAL	URB.CASTILLETE
BOSTON	LOS ALPES	URB.CHAPACUA
CAMINO DEL MEDIO	LOS ALPES-PARQUE RES.LOS ALPES	URB.CHIQUINQUIRA
CHIPRE	LOS CEREZOS	URB.CIUDAD SEVILLA
CIMA DE LA POPA	MARIA AUXILIADORA	URB.CONTADORA
CIUDADELA INDIA CATALINA	NUEVO PARAISO	URB.ESMERALDA I
DOÑA MANUELA	NUEVO PORVENIR	URB.LA CAROLINA
EL EDEN	OLAY/HERRE.-SEC.SN/JOSE OBRERO	URB.LA INDIA
EL GALLO	OLAYA HERRERA	URB.LA PRINCESA
EL LIBANO	OLAYA HERRERA - SEC. RICAURTE	URB.LAS PALMERAS
EL PORVENIR	OLAYA HERRERA - SECTOR	URB.LOS COCOS
EL POZON	ESTELA	URB.MAYORCA
EL PROGRESO	OLAYA HERRERA-SEC. EL PROGRESO	URB.PUERTA DE LOS ALPES
EL RECREO	PROGRESO	URB.QUINTAS DE ALTALUCIA
FLORIDA BLANCA	OLAYA HERRERA-SEC. LA PUNTILLA	URB.SAN BUENAVENTURA
FREDONIA	OLAYA HERRERA-SEC.LA MAGDALENA	URB.SANTA LUCIA
GAVIOTAS - URB. LA HEROICA	OLAYA HERRERA-SEC.PLAYA BLANCA	URB.SEVILLA
INDIA CATALINA	OLAYA HERRERA-SEC/11 DE NOVIE.	URB.SIBONEY
JARDINES DE JUNIO	OLAYA SEC RAFAEL NUÑEZ	URB.TERRANOVA
LA CANDELARIA	OLAYA SECT SAN ANTONIO	URB.VALENCIA
LA CASTELLANA	OLAYA SECTOR CENTRAL	URB.VILLA ADRIANA
LA CENTRAL	PANTANO DE VARGAS	URB.VILLA ALEJANDRA
LA CONCEPCION	PUNTA ARENAS	URB.VILLA DEL SOL
LA ESPERANZA	REPUBLICA DE VENEZUELA	URB.VILLA JULIANA
LA ESPERANZA - LAS DELICIAS	SAN ANTONIO	URB.VILLA LEON
LA ESPERANZA SEC OBRERO	SAN JOSE DE LOS CAMPANOS	URB.VILLA ROSITA
LA FLORESTA	SECTOR DOÑA MANUELA	URB.VILLA SOL
LA GAVIA	TERNERA	URB.VILLAGRANDE DE INDIAS
LA INDIA CATALINA	TESCA NUEVO	VILLA ESTRELLA
LA PROVIDENCIA	UCOPIN	

Fuente: Promoambiental Caribe S.A. E.S.P

Así mismo, el crecimiento de la ciudad de Cartagena en su área de hogares y viviendas se proyecta un aumento del 70% con respecto al año 2009 en la legalización de predios (Ver Gráfica No.2). Esto es un factor que influye en las ASES 1 Y 2, donde la empresa presta el Servicio Público de Aseo.

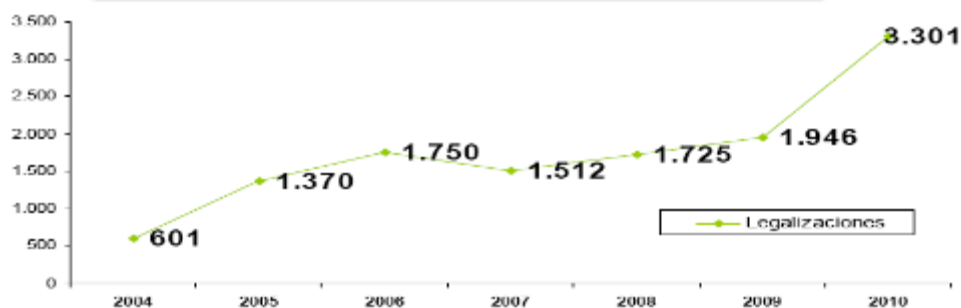
Gráfica No.1 Incremento Demográfico



Fuente: Análisis en el periodo 2007 a 2010. Cartagena cómo vamos

Gráfica No. 2 Gestión de Legalización de Predios

GESTIÓN DE LEGALIZACIÓN DE PREDIOS



Gestión de Legalización de Predios por Localidades en Cartagena 2010

Fuente: Análisis en el periodo 2007 a 2010. Cartagena cómo vamos

El incremento tanto en el área demográfica como en la legalización de predio a generado un aumento en la producción de desechos Sólidos y basuras domiciliarias en los últimos 5 años en la ciudad (ver Gráfica 3), esto se ve reflejado en las toneladas de desechos Sólidos y basuras domiciliarias recogidas por la

empresa desde el mes de Julio de 2006 (inicio de actividades) hasta el 2011, donde se ve reflejado un aumento progresivo de 11.36% (Ver Tabla 4).

Gráfica No. 3 Recolección de Basuras



Fuente: Análisis en el periodo 2006 a 2011. Promoambiental Caribe S.A. E.S.P.

Tabla 4. Comparativo Toneladas Dispuestas Entre El 2006 Y 2011

 PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. - COMPARATIVO TONELADAS DISPUESTAS MES A MES ENTRE 2006 Y 2011								
MES	TONELADAS 2006	TONELADAS 2007	TONELADAS 2008	TONELADAS 2009	TONELADAS 2010	TONELADAS 2011	INCREMENTO CON RESPECTO A 2007	INCREMENTO O CON RESPECTO A 2007 %
ENERO		11.984	13.564	13.941	14.088	14.805	2.821	24%
FEBRERO		10.624	11.196	12.249	12.861	12.517	1.893	18%
MARZO		11.787	12.173	13.318	14.391	13.715	1.928	16%
ABRIL		12.562	12.258	13.029	13.609	14.227	1.665	13%
MAYO		13.079	13.333	13.439	13.877	14.132	1.053	8%
JUNIO		12.714	12.671	13.728	13.724	13.843	1.129	9%
JULIO	9.247	12.635	14.076	13.979	15.017	13.686	1.051	8%
AGOSTO	9.416	12.683	13.000	13.535	14.084	14.613	1.930	15%
SEPTIEMBRE	11.264	11.801	13.232	12.978	14.083	13.018	1.217	10%
OCTUBRE	11.594	12.979	13.195	13.845	14.204	12.960	-19	0%
NOVIEMBRE *	10.370	12.717	11.897	14.294	14.001	13.229	512	4%
DICIEMBRE **	13.518	13.116	14.873	15.003	16.633	14.823	1.707	13%
TOTAL AÑO	65.409	148.681	155.468	163.338	170.572	165.568	16.887	11,36%
PROMEDIO MES	10.902	12.390	12.956	13.612	14.214	13.797	1.407	11,36%
PROMEDIO DIA	389	443	463	486	508	493	50	11,36%

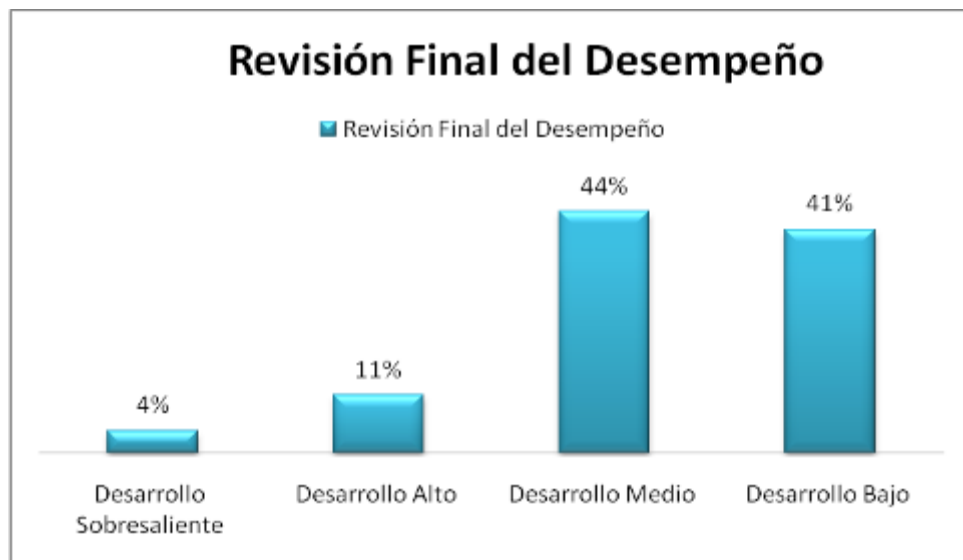
Fuente: Promoambiental Caribe S.A. E.S.P

Para medir el rendimiento laboral de cada uno de sus colaboradores, Promoambiental Caribe S.A. E.S.P realiza evaluación de desempeño a sus empleados anualmente (Ver Anexo B).

Para el año 2010 Promoambiental Caribe S.A. E.S.P., realizó las evaluaciones de desempeño al personal, utilizando como instrumento una evaluación escrita donde el jefe inmediato era quien evaluaba a su colaborador. Esta herramienta evaluaba el nivel de desarrollo de las competencias definidas por la empresa.

Los resultados que arrojó esta evaluación fueron los siguientes:

Grafica N° 4. Revisión Final del Desempeño Promoambiental Caribe S.A. E.S.P.



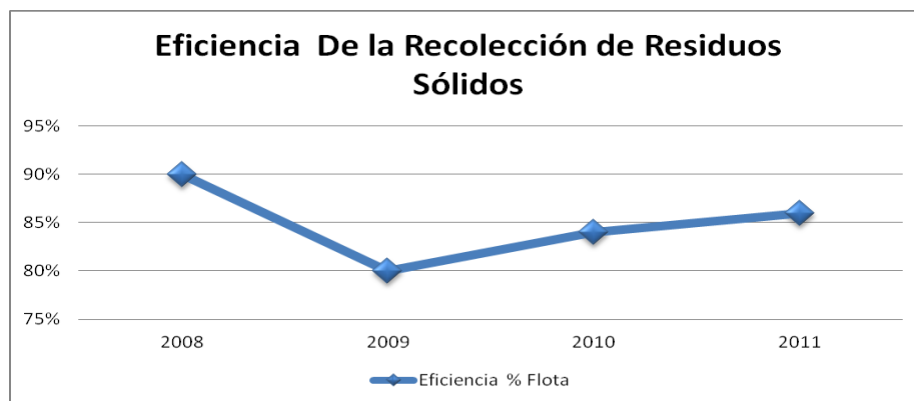
Fuente: Promoambiental Caribe S.A. E.S.P

Al observar y analizar los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño del personal para el año 2010, se puede notar que al calificar el desempeño final de los empleados el 85% del total de empleados evaluados requieren mejorar su desempeño, debido que este es Bajo.

Este bajo desempeño se puede evidenciar también en el análisis comparativo de los indicadores de eficiencia de los años del 2008 al 2011, estos indicadores miden la eficiencia de dos principales servicios que presta la empresa en las áreas que atiende que son Recolección de residuos sólidos y barrido de vías y calles.

En la Grafica N°5 se puede observar que en lo referente a la Recolección domiciliaria se produjo una disminución de la eficiencia en los periodos comprendidos del 2008 al 2009, presentándose una mejora paulatina al 2011, esto debido a la inversión que realizó la empresa en la compra de nuevas maquinarias y equipos para la prestación del servicio. Cabe anotar que a pesar de presentarse un incremento en la eficiencia del 2009 al 2011, el desempeño sigue siendo bajo, según los datos que arroja la evaluación de desempeño y el no cumplimiento de la meta considera para este indicador el cual es 100% equivalente a 16.544 toneladas a .

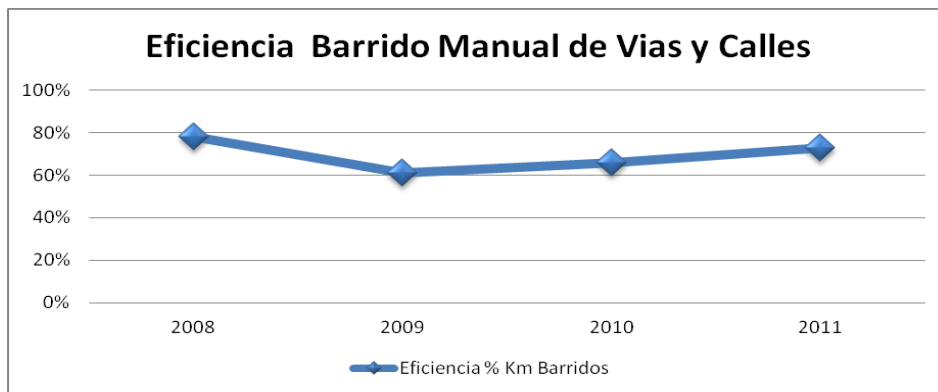
Grafica N° 5. Eficiencia De la Promoambiental Caribe S.A. E.S.P.



Fuente: Promoambiental Caribe S.A. E.S.P

De igual manera se presenta una disminución considerable de la eficiencia entre los periodos 2008 y 2009, presentándose un incremento leve del 2010 al 2011, no superando la eficiencia del 2008. Esto indica que para el proceso de Barrido la eficiencia sigue estando por debajo de la que se presentó para el 2008, (Ver Grafica N°6).

Grafica N° 6. Eficiencia De la Promoambiental Caribe S.A. E.S.P



Fuente: Promoambiental Caribe S.A. E.S.P

Por lo anterior y con base en lo expuesto en el Artículo Empleados felices, mayor productividad que cita: “Una mejor calidad de vida laboral de los empleados no sólo genera un buen clima de trabajo, sino que también aumenta la productividad para la empresa”²; se considera que una de las posibles causas que pueden estar generando los niveles de incumplimiento en el desempeño de los empleados está relacionada con las condiciones laborales y el nivel de satisfacción de estas, por esta razón se acometió un proceso de recolección de información a través de una encuesta que se aplicó a una muestra del 82% del total de los empleados (Ver Tabla No. 5), dicho porcentaje se encuentra estipulado como meta en los indicadores de gestión del Departamento de Gestión Humana.

Para la medición de satisfacción de los empleados se utilizó la metodología de Evaluación del Clima Laboral, utilizando como herramienta la encuesta de opinión, a través de un cuestionario de 46 preguntas (Anexo C).

^{2 2} Tomado del Documento Empleados felices, mayor productividad. Disponible en www.universia.net.co. Consultado el 2 de Agosto de 2011.

Tabla No. 5. Población Encuestada

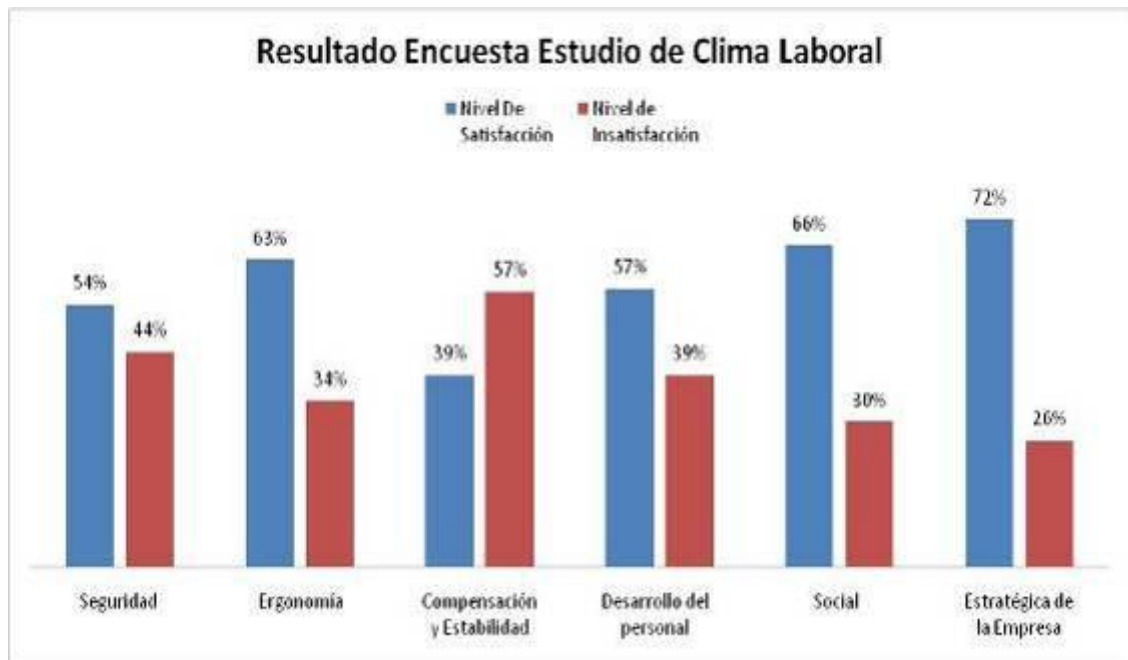
Áreas	Empleados Total Encuestado	N° Total de Empleados	% De la Población Encuestada
Comercial	7	7	100%
Administración	13	16	81%
Operaciones	300	367	82%
Mantenimiento	21	27	78%
General	6	8	75%
Total	347	425	82%

Fuente: Promoambiental Caribe S.A. E.S.P

En la medición se consideraron los siguientes aspectos: Condiciones de Seguridad, Condiciones Ergonómicas, Condiciones de Compensación y estabilidad, Desarrollo del personal, Condiciones Sociales y Condiciones Estratégicas de la empresa (Anexo D). Estas condiciones existen objetivamente en los puestos y áreas de trabajo pero son percibidas por los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan. Es por esto que al estudiar la satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo se valoró la percepción que estos tienen sobre las mismas.

En la Gráfica N° 7, se muestran los resultados obtenidos en cada una de las condiciones evaluadas. En ella se puede observar como la percepción de los trabajadores hacia la condición de Compensación y Estabilidad es desfavorable, seguida por el de Seguridad y Desarrollo del personal, resaltándolos como los componentes más críticos. Es destacable la percepción favorable que tienen los trabajadores hacia la planeación estratégica de la organización.

Gráfica N° 7. Resultados Generales Encuesta Estudio de Clima Laboral.



Fuente: Promoambiental Caribe S.A. E.S.P

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.³

A partir de los antecedentes encontrados en la empresa Promoambiental Caribe S.A. E.S.P., se puede concluir que existen factores desfavorables que generan el incumplimiento en la prestación del servicio público de aseo de manera eficiente y de optima calidad. Estos factores son los siguientes:

³ María Clotilde Atalaya Pisco. Revista de Psicología - Año III N° 5 Setiembre 1999

- La ciudad de Cartagena ha tenido un incremento tanto en su área demográfica como en la legalización de predios, lo que ha ocasionado proporcionalmente un aumento en las toneladas de desechos Sólidos y basuras domiciliarias generadas.
- La empresa Promoambiental Caribe S.A. E.S.P, no se encontraba preparada para asumir un incremento anual en las toneladas de desechos Sólidos y basuras domiciliarias generadas por la población de las ASES asignadas por el Distrito.
- La empresa vio la necesidad de incrementar su flota automotriz con maquinaria especializada para poder satisfacer las prestación del servicio a los usuarios, sin embargo no cuenta con un Talento Humano competente y capacitado que opere eficientemente estos equipos.
- De acuerdo a la evaluación de desempeño realizado en el año 2010, el 85% de los empleados evaluados requieren mejorar su desempeño, lo que afecta la calidad y eficiencia en la prestación del servicio público de aseo.
- Los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional realizado en el año 2011, mostraron que los colaboradores se encontraban insatisfechos en las condiciones referentes a la compensación y estabilidad laboral seguidas por las condiciones de seguridad y desarrollo del personal.

Por todo lo mencionado anteriormente, en la empresa Promoambiental Caribe S.A. E.S.P., ve la necesidad de diseñar estrategias que permitan el mejoramiento de la satisfacción y desempeño de los empleados involucrados en los procesos misionales con el fin de incrementar la productividad laboral.

3. DIAGNOSTICO BASADO EN LOS ANTECEDENTES

Para realizar un diagnostico basados en las conclusiones de los antecedentes encontrados, se realizará un nuevo estudio de clima laboral dirigido al personal que se encuentra relacionado con los procesos misiones objeto de estudio en este proyecto, al igual se realiza una revisión de la herramienta utilizada para las evaluaciones de desempeño de los empleados de este proceso.

Los factores externos a la organización como son los expuestos anteriormente en los antecedentes: incremento tanto en su área demográfica como en la legalización de predios, será tenidos en cuenta en el diagnostico a realizar ya que influyen en la prestación del servicio de recolección de residuos sólidos.

3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P.

Existen muchos autores como Stoner James, Chiavenato Idalberto, Robbins Stephen y Benavides Olga, que se han referido al estudio de la evaluación de desempeño y clima laboral, a través de sus teorías se puede hacer un análisis de las variables, con la finalidad de obtener una visión general de la problemática y así poder confrontar y analizar los resultados, de manera que se pueda establecer las respectivas estrategias que incrementen la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados de Promoambiental Caribe S.A. E.SP.

La evolución del entorno que incide en la realidad de la empresa de hoy hace que ésta afronte grandes retos tales como la globalización, la incorporación de nueva tecnología, la administración del cambio, el desarrollo del talento humano, el control de costos, entre otros; todo esto hace necesario que las organizaciones cuenten con un personal altamente capacitado y motivado, que les permita ser competitivas y mantener un crecimiento rentable.

Es así como Stoner (1994, p. 510)⁴, afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. En tal sentido, las empresas deben aplicar una eficiente gestión de las competencias, que les permita entender la relación directa que hay entre el trabajo de las personas, sus conocimientos, habilidades y actitudes y el logro de los objetivos de la organización. El desempeño se puede comprobar por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir y que por tal motivo permite ser evaluado.

Así mismo, las teorías de Chiavenato (2002, p. 236)⁵, expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la empresa, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Esto demuestra que el desempeño laboral va unido al clima organizacional, es decir, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

En este sentido, Robbins (2004, p. 28)⁶ afirma sobre la satisfacción laboral que ésta: “Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con su trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquellos que se sienten insatisfechos albergan actitudes negativas.

Es así como el desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento; mientras que el clima

⁴ STONER, James. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México, 1994.

⁵ CHIAVENATO, Alberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc. Graw Hill Interamericana S.A., 1ª edición. 2002

⁶ ROBBINS, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. (10 ed.). México: Pearson Educación.

organizacional determina el grado de satisfacción de los colaboradores en su ambiente de trabajo.

Con base en lo anterior, Robbins (2004, p. 564)⁷, plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

Debido a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de desempeño en el año 2010 y enfocándose con el objeto de este proyecto, es necesario revisar la herramienta usada por Promoambiental Caribe S.A. E.S.P., para evaluar el desempeño de sus colaboradores (Ver Anexo B), ésta utilizó como instrumento una evaluación escrita donde el jefe inmediato era quien calificaba a su colaborador, esta herramienta evalúa el nivel de desarrollo de las competencias definidas por la empresa como son:

Competencias Productivas:

- Calidad: Realiza su trabajo de acuerdo con las normas exigidas.
- Manejo del tiempo: Empleo adecuado del tiempo y entrega oportuna de su trabajo.
- Conocimientos: Posee los conocimientos y los aplica en el desempeño de sus actividades.

Competencias Laborales para todos los cargos:

- Compromiso: Asume los valores de la empresa, demuestra sentido de pertenencia y sana motivación
- Relaciones interpersonales: Establece y mantiene relaciones de respeto y armonía con jefes y compañeros

⁷ Ibidem

- Confianza: Genera credibilidad y confianza en el manejo de la información y en la ejecución del trabajo.
- Orientación al servicio: Sensibilidad y actitud permanente hacia las demandas de los clientes internos y externos, que puedan requerir en el presente y futuro.
- Responsabilidad: Realiza las actividades a su cargo sin mayor supervisión y control. Asume las consecuencias de su trabajo.
- Trabajo en equipo: Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales o de su responsabilidad
- Lealtad y sentido de pertenencia: Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios.
- Organización: Acción o efecto de disponer algo ordenadamente, preparar la realización de algo

Competencias Laborales para Gerentes – Asistente – Coordinadores:

- Toma de decisiones/dirección: Decisiones de acuerdo a los planes de trabajo / Resolución adoptada en un asunto o cuestión, que tiene el poder o la calidad de decidir.
- Planeación: Es capaz de fijar objetivos, prioridades, metas y recursos para cumplir unas acciones que se desarrollarán en un período de tiempo predeterminado.
- Iniciativa: Resuelve los imprevistos de su trabajo y aporta sugerencias para mejorar.
- Liderazgo: Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

Al revisar el objetivo de la evaluación, se detecta que esta herramienta no alineaba los objetivos de la organización con las metas de cada cargo, lo que no permitía relacionar la planeación estratégica de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P con la contribución de las personas a la organización, es por esto que para realizar la evaluación del desempeño del 2011 del personal que se encuentra involucrada en los procesos misionales, se utilizó como herramienta una Evaluación de Desempeño en donde se fijaron las metas por cargos y el nivel de cumplimiento de estas, al igual las competencias corporativas y específicas por cargos.

3.1.1 Fijación de Metas: Se realiza la Fijación de Metas alineadas al Direccionamiento Estratégico de la empresa, empezando con las metas por áreas, las cuales son desglosadas por proceso finalizando con las metas individuales por cargos.

En la Tabla No.6 se muestra las metas definidas para el año 2011 por proceso y cargo.

Tabla No. 6. Metas por Cargos Proceso Misional

Gerencia De Operaciones	
Cargo	Metas por cargos
Conductores	Eficiencia en el manejo de los vehículos. Cero accidentes y/o Infracciones. Meta: 100%
	Aseo y orden de su vehículo y buena presentación personal. Meta : 100%
	Cuidado de Herramientas de Trabajo Meta= 100%
	Desarrollo de la Ruta estipulada Meta. 100%
Operario De Recolección	Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes
	buena presentación personal. Meta : 100%
	Desarrollo de la Ruta estipulada Meta. 100%
	Cuidado de Herramientas de Trabajo Meta= 100%
Operario De Barrido	Índice de frecuencia de accidentalidad= Meta: Cero Accidentes
	buena presentación personal. Meta : 100%
	Índice de Cumplimiento de kilometrajes de Barrido. Meta = 100%
	Cuidado de Herramientas de Trabajo Meta= 100%
Supervisor	Accidentalidad: cero accidente de su Equipo de trabajo.
	Eficiencia en la prestación de servicio. Meta: 95%
	Diligenciamiento correcto de las planillas de asistencia y entrega en el tiempo estipulado. Meta: 100%
	Asegurar que todo el personal de su área tenga las competencias para su buen desempeño. Indicador: Identificación de necesidades y cumplimientos en tiempos y asistencia del personal a capacitaciones. Indicador: Cumplimiento de Metas Individuales.
Radio Operadores	Porcentaje de Confiabilidad del Registro de Datos Operativos suministrado por la diferentes unidades. (inicio ruta, cortes, kilometrajes, peso, tanqueo horario de inicio y final de ruta). Meta: 100%
	Generación de los reportes de accidente de trabajos cuando se presenten. Meta: 100%
jefe de unidad y control	Cumplimiento de entrega de Informes estadísticos. Meta: 100%
	Porcentaje de confiabilidad de la información suministrada en los informes estadísticos. Meta: 100%
	Asegurar que todo el personal de su área tenga las competencias para su buen desempeño. Indicador: Identificación de necesidades y cumplimientos en tiempos y asistencia del personal a capacitaciones. Indicador: Cumplimiento de Metas Individuales.
gestora social	Cumplimiento del Programa de gestión social. Meta: 100 %
	Cumplimiento del programa de educación ambiental. Meta 100%
Gerente de Operaciones	Asegurar que todo el personal de su área tenga las competencias para su buen desempeño. (10%) Indicador: Identificación de necesidades y cumplimientos en tiempos y asistencia del personal a capacitaciones. Indicador: Cumplimiento de Metas Individuales.
	Cumplimiento del programa de Recolección y Barrido Basado en las necesidades del Servicio. Meta: 100% (ponderado:
Coordinador de Operaciones	Accidentalidad: cero accidente de su Equipo de trabajo.
	Eficiencia en la prestación de servicio. Meta: 95%
	Asegurar que todo el personal de su área tenga las competencias para su buen desempeño. Indicador: Identificación de necesidades y cumplimientos en tiempos y asistencia del personal a capacitaciones. Indicador: Cumplimiento de Metas Individuales.

Tabla No. 6. Metas por Cargos Proceso Misional

Gerencia De Comercial	
Cargo	Metas por cargos
AFORADOR	Cumplimiento en las rutas y las visitas técnicas de acuerdo a las PQR generadas. Indicador: (Numero de visitas Programadas/Total de visitas realizadas) x100. Meta : 100%Metas: 100%
	Cumplimiento con el programa de visita técnica para determinar si los usuarios cumplen los requisitos necesarios para acogerse a las tarifas de multiusuarios.Indicador: (Numero de visitas Programadas/Total de visitas realizadas) x100. Meta : 100%Metas: 100%
	Cumplimiento con el programa de verificación de poliza Vs el uso. Indicador: (Numero de visitas Programadas/Total de visitas realizadas) x100. Meta : 100%
AUXILIAR DE P.Q.R.	Aplicación de Encuesta de satisfacción de los Clientes (Usuarios), mensual. Meta:100%
	Dar cumplimiento a las respuestas de las PQR generadas.Indicador: (Numero de PQR generadas/Total de PQR con respuesta) x100. Meta : 100%Metas: 100%
	Mantener actualizado el sistema con las novedades de PQR dentro Rotación de Cartera. Indicador: días de rotación. Meta: 30 días
ASISTENTE DE FACTURACION	Mantener actualizado en el sistema las novedades reportadas por Aguas de Cartagena. Meta: 100% novedades reportadas
	Reportar novedades en la facturación a Aguas de Cartagena. Meta: 100% novedades generadas en el mes
JEFE DE TECNOLOGIA	Cumplimiento de los requerimientos del usuario final en el tiempo acordado Indicador: Índice de cumplimiento. Meta: 90%. Formula: Tiempo real/tiempo acordado x100%
	Cumplimiento del programa de mantenimiento de hardware. Indicador: Cumplimiento del programa de mantenimiento. Formula: mantenimientos realizados en la fecha/ programadosx100%. Meta: 100%.
	Cumplimiento de los requerimientos de software (correos, Uno) de los usuarios en el tiempo acordado Indicador: Índice de cumplimiento. Meta: 90%. Formula: Tiempo real/tiempo acordado x100%
	Cumplimiento del tiempo estipulado para cargue de información en la página SUI
	Actualización de la página web
	Efectividad en la administración de Sistema de Información de las empresas.
COORDINADOR COMERCIAL	Cumplimiento entrega informe de cartera en el tiempo estipulado (Mensual). Meta: 100%
	Eficacia en el proceso de Facturación Indicador: Cumplimiento de fechas de entrega (Entrega de la Facturación a la Gerente Comercial para su revisión (1) un día antes de la fecha de corte). Meta: 100%
	Errores en el proceso de Facturación Indicador: (Numero de errores/Numero usuarios) x100. Meta: 95%, errores máx. 5%. (Errores de digitación, entre otros.)
	Asegurar que todo el personal de su área tenga las competencias para su buen desempeño. Indicador: Identificación de necesidades y cumplimientos en tiempos y asistencia del personal a capacitaciones. Indicador: Cumplimiento de Metas Individuales.
	Cumplimiento entrega de informes : Intenventoria, recaudo (3 meses al mes) y SUI
COORDINADOR DE PQR	Aplicación de Encuesta de satisfacción de los Clientes (Usuarios), mensual. Meta:100%
	Tiempo de respuesta a reclamos (Máx. 8 días) Indicador: (Nº de reclamos respondidos a tiempo/ total de reclamos) x100. Meta: 100%
	Cumplimiento entrega informes : Intenventoria y SUI.
GERENTE COMERCIAL	Asegurar que todo el personal de su área tenga las competencias para su buen desempeño. (10%) Indicador: Identificación de necesidades y cumplimientos en tiempos y asistencia del personal a capacitaciones. Indicador: Cumplimiento de Metas Individuales.
	Cumplimiento en la gestión de nuevos clientes grandes generadores
	Cumplimiento en los procesos de recaudo y recuperación de Cartera. Meta : 100%

Fuente: Autores del Proyecto

3.1.2 Competencias Corporativas y Competencias Específicas: En esta parte del proceso de evaluación de desempeño, se definen las competencias específicas de cada cargo y las competencias corporativas establecidas para los empleados de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P. Se entiende como competencias aquellos conocimientos (Saber), habilidades y destrezas (Saber hacer) que una persona ha desarrollado, las cuales le sirven para resolver problemas y desenvolverse en sus labores obteniendo buenos resultado.⁸

Promoambiental Caribe S.A. E.S.P. divide sus competencias en dos Grupo: Competencias Corporativas, las cuales son iguales para todos los empleados, pero su nivel de desarrollo depende de su cargo y Competencias Especificas que al igual de las corporativas dependen del cargo.

- **Competencias Corporativas:** Promoambiental Caribe S.A. E.S.P. Considera que todos sus empleados deben poseer o adquirí ciertas competencias para el buen funcionamiento de su labor, las cuales son: Orientación al Cliente, Mejora Continua, Proactividad, Comunicación, Trabajo en equipo, Compromiso con la Organización.

⁸ Documento escrito por el Profesor Sergio Betancur, Módulo Gestión por Competencias. Universidad Tecnológica de Bolívar. 2011.

Tabla No.7. Competencias Corporativas

Orientación al Cliente
Capacidad de ayudar o servir a nuestros clientes tanto internos como externos, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas para satisfacerlas oportunamente.
Comportamientos: Actitud de servicio, interés por el cliente, comunicación
Mejoramiento Continuo
Capacidad de aprendizaje, interés por adquirir conocimientos nuevos y por estar al día en temas inherentes y complementarios a los procesos de los que forma parte. Disposición y contribución para el cambio.
Comportamientos: Aprendizaje y actualización constante, Adaptación al cambio, Interés por su desarrollo
Trabajo en Equipo
Capacidad para integrarse a su equipo de trabajo para compartir conocimientos, experiencias, solución de conflictos y tomar decisiones con base en la cooperación mutua, para lograr los objetivos del equipo y de la Organización.
Comportamientos: Cooperación dentro del equipo, Fijación y cumplimiento de Objetivos, Solución de Conflictos
Pro actividad
Capacidad para adelantarse a las necesidades del cliente interno y externo. Actuar por sí solos sin necesidad de ser impulsados para realizar las labores que le corresponden, evitar problemas y aprovechar oportunidades.
Comportamientos: Iniciativa, Perseverancia, Ir más allá del límite.
Compromiso con la Organización
Capacidad para orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, las prioridades, la misión, visión y los objetivos de la organización. Tiene sentido de pertenencia. Cumple las políticas, normas y procedimientos.
Comportamientos: Aporte al Plan Estratégico, Sentido de Pertenencia, Cumplimiento de políticas, normas y procedimientos

Fuente: Autores del Proyecto

- **Competencias Específicas:** Para el personal misional las competencias específicas son las siguientes:

Tabla No.8. Competencias Específicas

Gerencia De Operaciones	
Cargo	Metas por cargos
AFORADOR	Orden y Aseo
	Atención - Concentración
AUXILIAR DE P.Q.R.	Capacidad de análisis
	Toma de Decisión
ASISTENTE DE FACTURACION	Capacidad de análisis
	Toma de Decisión
JEFE DE TECNOLOGIA	Capacidad de análisis
	Toma de decisión
JEFE DE FACTURACION	Toma De Decisión
	Desarrollo del Personal
COORDINADOR DE PQR	Toma De Decisión
	Desarrollo del Personal
Gerencia De Comercial	
Cargo	Metas por cargos
Conductores	Orden y Aseo
	Atención - Concentración
Operario De Recolección	Orden y Aseo
	Atención - Concentración
Operario De Barrido	Orden y Aseo
	Atención - Concentración
Supervisor	Capacidad de análisis
	Toma de decisiones
Radio Operadores	Capacidad de análisis
	Toma de Decisión
jefe de unidad y control	Capacidad De Análisis
	Desarrollo Del Personal
gestora social	Capacidad de análisis
	Toma de Decisión
Gerente de Operaciones	Toma de Decisión
	Desarrollo Del Personal
Coordinador de Operaciones	Toma de Decisión
	Desarrollo Del Personal

Fuente: Autores del Proyecto

3.1.3. Estandarización de Metas en el formato de Evaluación de Desempeño:

Teniendo establecidas las metas individuales por cargo, las competencias específicas y las competencias corporativas, se estandarizan en el Formato de Evaluación de Desempeño (Ver Anexo E).

3.1.4 Evaluación de Desempeño: Una vez estandarizado el formato de evaluación de desempeño por proceso, se procede a realizar la evaluación entregado a cada Jefe de Proceso el nuevo formato, para que prosiga con la evaluación de desempeño de su personal a cargo, realizando un Feedback individual con cada colaborador para conocer su punto de vista.

3.1.5 Medición Evaluación de Desempeño: El desempeño laboral de los empleados se calificó según las tres **P: Productividad:** se mide con la obtención de las metas específicas que tiene que cumplir un trabajador; Características **Personales:** donde se mide el logro de las competencias corporativas (comunicación, mejora continua, Proactividad, compromiso con la organización, tc.), en relación con sus tareas; y **Pericia:** son las competencias específicas que cada trabajador debe poseer para el cumplimiento de sus metas.

Las evaluaciones de desempeño aplicadas al personal de los procesos misionales para el año 2011 fue realizada al 100% de los empleados de los proceso misiones para un total de 375 Evaluaciones de Desempeño aplicadas, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

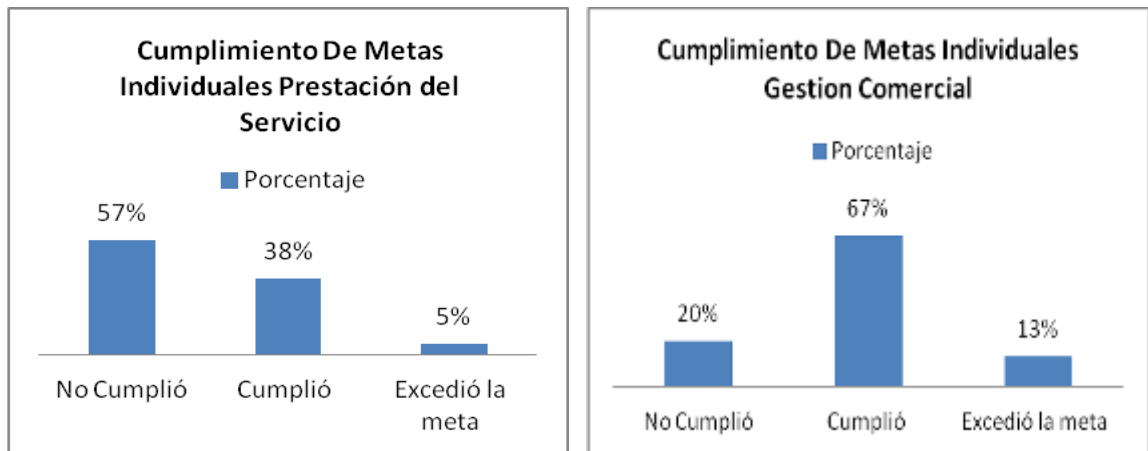
Metas Individuales por Empleado:

En la Gráficas No.8 se observa el cumplimiento de las metas individuales del personal misional de la empresa, donde se pueden identificar los procesos que presentan el mayor porcentaje de no cumplimiento de las

metas individuales, las cuales requerirán de acciones de mejora.

Los resultados muestran que para el proceso de la Prestación del Servicio el 57% del total de metas Individuales no son cumplidas a cabalidad, mientras que para el proceso de Gestión Comercial solo tiene un 20% de incumplimiento, resaltando un cumplimiento de metas en un 67%.

Gráfica No.8. Cumplimiento de Metas de los Procesos Misionales



Fuente: Autores del Proyecto

Cabe recordar que cada cargo tiene diferentes metas Individuales, dentro de las cuales la que tiene mayor frecuencia de incumplimiento son las del proceso de prestación de servicios en la cual el orden de incumplimiento se puede observar por cargos en la Tabla No.9.

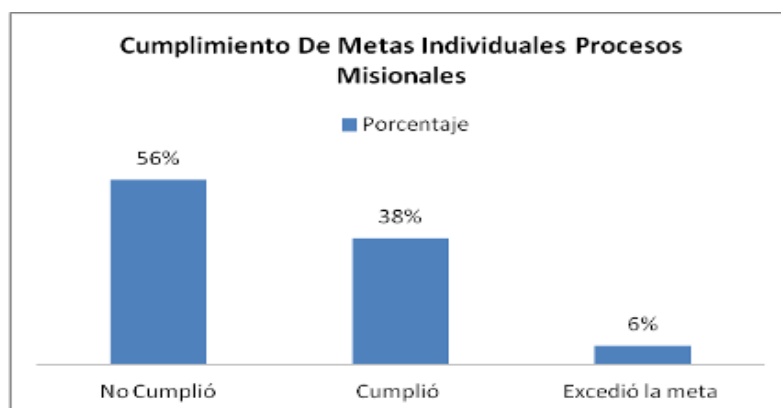
Tabla No.9. Incumplimiento de Metas Prestación del Servicio

Proceso Misional - Prestación del Servicio			
Meta	Cargos	Numero de metas	%
1.Índice de frecuencia de accidentalidad	Operarios de Barrido/ Operarios de Recolección	340	23%
2. Eficiencia en el manejo de los vehículos. Cero accidentes y/o infracciones	Conductores	186	13%
3.Desarrollo de la ruta estipulada	Conductores / Operarios de Recolección	155	11%
4. Índice de cumplimiento de kilometraje de barrido	Operarios de Barrido	145	10%
Total		826	57%
Proceso Misional - Gestión Comercial			
Meta	Cargos	Numero de metas	%
1. cumplimiento con el programa de visitas técnicas.	Aforador	2	7%
2. Aplicación de encuestas de satisfacción de los clientes	Auxiliar de PQR	2	7%
3.Mantener actualizado en el sistema las novedades reportadas por agua de Cartagena	Asistente de facturación	1	3%
4. Cumplimiento del tiempo estipulado para el cargue de información en la pagina SUI	Jefe de Tecnología	1	3%
Total		6	20%

Fuente: Autores del Proyecto

En la gráfica No.9 se observa el promedio total del cumplimiento de metas para todo el proceso misional de la empresa, el cual arroja un 56% de incumplimiento de las metas individuales del total de los cargos, este porcentaje es alto, lo que refleja un bajo desempeño, afectando así la productividad de la empresa; todo esto indica que se debe hacer una intervención en los objetivos por cargos y su nivel de cumplimiento (Ver Gráfica 9).

Gráfica No.9. Cumplimiento de Metas de los Procesos Misionales



Fuente: Autores del Proyecto

Competencias Corporativas

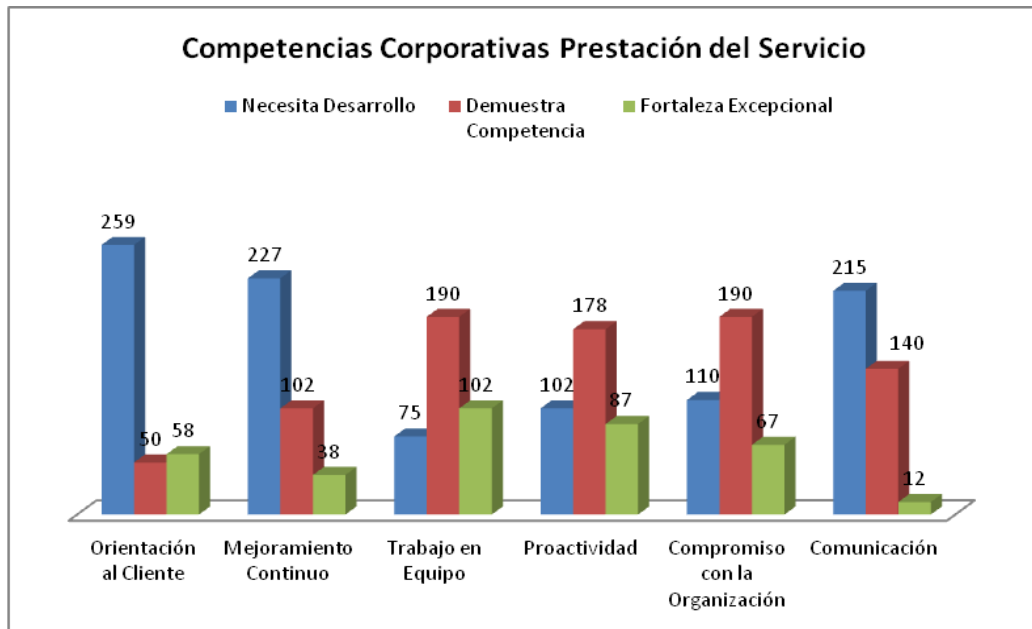
Para un análisis más detallado se muestra gráficamente el comportamiento de las competencias corporativas por proceso, donde se observa el nivel que poseen los empleados que integran el proceso misional de PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. en cuanto a las competencias corporativas, esto con el fin de identificar los procesos que requieren desarrollar dichas competencias.

En la Gráfica No.10 se puede apreciar el cumplimiento de las competencias corporativas para el proceso que interviene en la prestación del servicio, donde se observa que las competencias corporativas que necesitan ser desarrolladas, por superar más del 50% de los empleados (Ver Gráfica No.10), son:

- Orientación al Cliente: 259 personas necesitan desarrollar esta competencia, lo que equivale al 71% de incumplimiento del total de las personas.
- Mejoramiento Continuo: 227 personas no cumplen completamente con esta competencia, esto equivale a un 62% del total de las personas.

- Comunicación: 217 personas no cumplen completamente con esta competencia, esto equivale a un 59% del total de las personas.

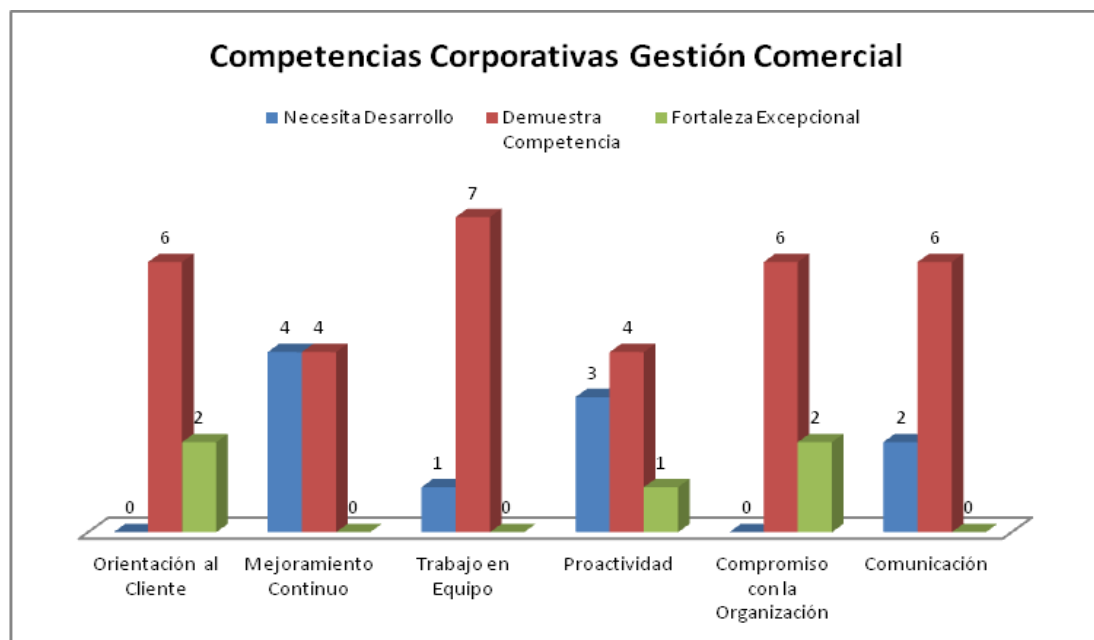
Gráfica No.10. Cumplimiento de Competencias Corporativas del Proceso de la Prestación del Servicio



Fuente: Autores del Proyecto

En la Gráfica No.11 se muestra el cumplimiento de las competencias corporativas para el proceso de Gestión Comercial, se observa que este proceso cumple en su mayoría con las competencias corporativas, donde la competencia que necesita ser desarrollada es el Mejoramiento Continuo por llegar al 50% del total de los empleados, pues solo 4 personas demuestran competencia, (Ver Gráfica No.11).

Gráfica No.11. Cumplimiento de Competencias Corporativas del Proceso de la Gestión Comercial



Fuente: Autores del Proyecto

La Gráfica No.12 muestra el total de cumplimiento de las competencias corporativas de todo el personal que conforma los procesos misionales de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P., donde se observa que las competencias que necesitan ser desarrolladas y reforzadas en el personal son las siguientes

- Orientación al Cliente:
- Mejoramiento Continuo
- Comunicación

Gráfica No.12. Total Cumplimiento de Competencias Corporativas del Proceso Misional



Fuente: Autores del Proyecto

Competencias Específicas

En las siguientes gráficas se muestra el nivel de cumplimiento que poseen los empleados que conforman el proceso misional de PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. en cuanto a las competencias específicas del cargo, esto con el fin de identificar los procesos que requieren desarrollar dichas competencias.

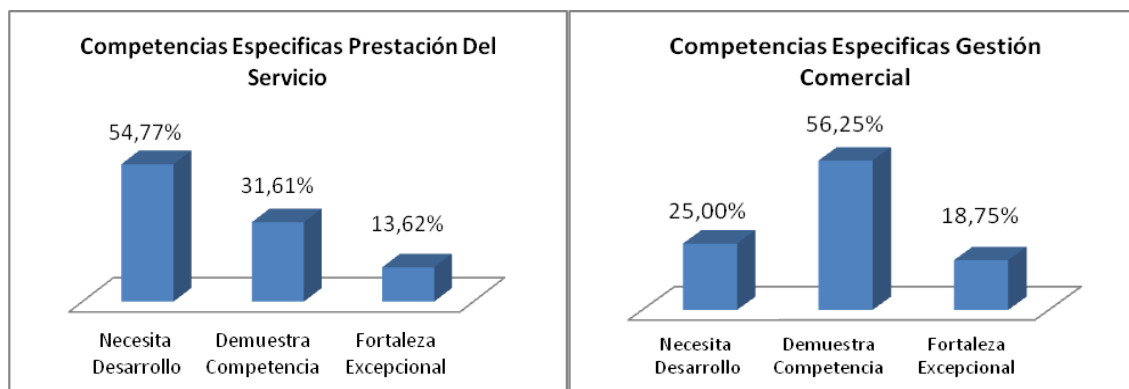
Las competencias específicas que tiene que poseer todos los conductores y operarios del proceso de Prestación del Servicio son: “Orden y Aseo” y “Atención y Concentración”, esta última no es poseída en su totalidad. La falta de esta competencia ha traído como consecuencias: accidentes de trabajo, por la falta de concentración en sus labores y la no utilización de los EPP, haciéndose necesario la concientización por parte del personal operativo en la utilización de los Elementos de Protección Personal.

Así mismo para el caso de los Supervisores, Radio Operadores, Jefes de Unidad y Control, Gerente de Operaciones y Coordinador de Operaciones que pertenecen al proceso de la Prestación del Servicio, todos deben poseer la competencia de Toma de Decisiones y Desarrollo de personal, las cuales tampoco se cumplen al 100%. Esto ha generado una mala comunicación entre los mandos altos hacia abajo.

Para el proceso de Gestión Comercial se debe poseer las competencias específicas de Atención y Concentración, Capacidad de Análisis, Toma de Decisiones y Desarrollo de personal, estas competencias en este proceso, al igual que el proceso anterior, no se cumplen al 100% del total del personal, sin embargo el mayor porcentaje de incumplimiento de las competencias se dan en la Toma de Decisiones y el Desarrollo de Personal. A pesar de lo anterior, el proceso de Gestión Comercial presenta un porcentaje del 56.25% de cumplimiento en las competencias específicas, (Ver Gráfica No.13)

La Gráfica No.13 muestra el cumplimiento de las competencias específicas para los procesos misionales de la empresa. Se puede observar que para el proceso de la Prestación del Servicio presenta un 54.77% del personal necesita ser desarrollado, mientras que para el proceso de Gestión Comercial solo necesita ser desarrollado un 25% de estas competencias, (Ver Gráfica No.13).

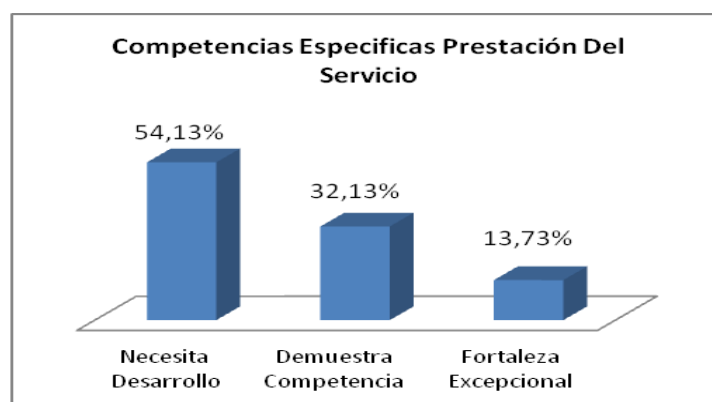
Gráfica No.13. Cumplimiento de Competencias Específicas del Proceso Misional



Fuente: Autores del Proyecto

En la Gráfica siguiente se puede observar el cumplimiento total de las competencias Específicas, donde el 54.13% del total del personal que pertenece al proceso misional de la empresa necesita desarrollar estas competencias, el 32.13% demuestra tener las competencias y solo el 13.73% tiene una fortaleza excepcional en ellas, (Ver Gráfica No.14).

Gráfica No.14. Total Cumplimiento de Competencias Específicas del Proceso Misional



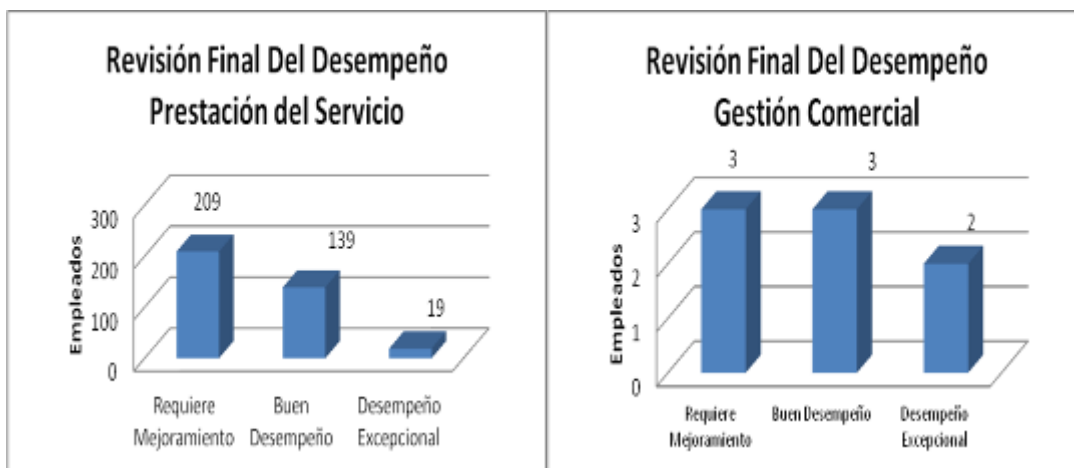
Fuente: Autores del Proyecto

Revisión Final del Desempeño

En las siguientes gráficas, se observa la revisión final de desempeño que poseen los empleados que pertenecen al proceso misional de PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P., esto con el fin de poder definir en definitiva los procesos que requieren mejorar su desempeño.

Al analizar la etapa final de la evaluación de Desempeño “revisión final de desempeño”, se puede observar los siguientes resultados: en los procesos de prestación del servicio, 209 empleados requieren mejorar su desempeño y en el proceso de gestión comercial 3 de los empleados involucrados en este deben reforzar su desempeño (Ver Gráfica No.15).

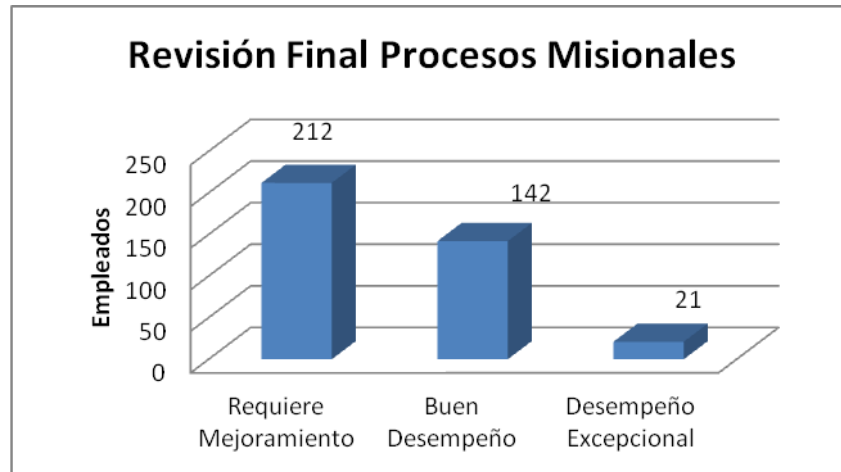
Gráfica No.15. Revisión Final del Desempeño



Fuente: Autores del Proyecto

Al realizar el consolidado de la evaluación final de los procesos misionales, se observa que de un total de 375 empleados involucrados en los procesos misionales de la organización, 212 de ellos requieren mejorar su desempeño, los cuales equivalen a un 53,86% de la los empleados de estos procesos (Ver gráfica No.16).

Gráfica No.16. Total de la Revisión Final del Desempeño



3.2 ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

Existe una serie de teorías planteadas que tratan de explicar la relación existente entre Desempeño, Satisfacción y Productividad. Entre las teorías más importantes están: Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg, Teoría de las necesidades de McClelland, Teoría de la expectativa de Vroom y La Teoría de la fijación de metas de Locke.

La Teoría de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg, propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el *homo faber*⁹ se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y

⁹ **Homo faber** es una locución latina que significa "el hombre que hace o fabrica". Se usa principalmente en contraposición a *Homo sapiens*, la denominación biológica de la especie humana, locución también latina que significa "el hombre que sabe". El escritor latino *Appius Claudius Caecus* (340 a. C.-273 a. C.) la usó en su obra *Sententiæ* para referirse a la capacidad de los seres humanos de controlar su destino y su entorno: *Homo faber suae quisque fortunæ* (cada persona es el artífice de su propio destino).

abarcen las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.¹⁰

De otra parte, David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

¹⁰ Tomado de la Monografía La Motivación. Escrito por LOPEZ, Asriana. Consultado el 07 de Febrero de 2012. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>

1. **Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
2. **Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
3. **Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.¹¹

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

Es así como Victor Vroom propone que la motivación es producto del valor que el individuo propone a los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

1. Valencia. Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.
2. Expectativa. Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.
3. Medios. Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.¹²

¹¹ AMOROS, Eduardo. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. BibliotecaUSAT - Escuela de Economía, Chiclayo. Lambayeque. Perú. Enero 2007.

¹² VROOM, V. y DECCI, E (comp.) (1999). Motivación y alta dirección, Editorial Trillas, México, D.F.: Editorial Trillas.

Por último Edwin Locke plantea la necesidad de metas claras y alcanzables para mantener a la gente motivada, las cuales deben cumplir con lo siguiente:

1. Deben ir desde las más simples a las más complejas.
2. Deben estar claras y establecer el nivel de desempeño y recompensa para que sirvan.
3. Deben considerar las diferencias individuales.

La importancia del establecimiento de metas radica en que es un elemento que se centra en el comportamiento y puede llegar a convertirse en una motivación, la cual se incrementa si además la persona recibe retroalimentación del de cursar de su conducta para alcanzar tales metas.

La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación y si el individuo participa en la formulación de sus propias metas es probable que su motivación aumente, ya que se siente parte del proceso y las metas las siente alcanzables y no impuestas.¹³

Las teorías anteriormente expuestas, tienen enfoques interesantes y novedosos, sin embargo, los expertos afirman que no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente satisfecha y productiva, sugieren que la mejor alternativa es la combinación de las distintas teorías.

Para el año 2011, Promoambiental Caribe S.A. E.S.P., realizó una evaluación de clima basado en las dimensiones esenciales para todos los involucrados en el proceso misional.

¹³ Tomado del Artículo Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke. Consultado el 7 de Febrero de 2012. Disponible en: <http://www.lectoescrituragrupo2.blogspot.com/2010/11/teoria-de-la-fijacion-metas>

3.2.1 Dimensiones Esenciales

Se definen las Dimensiones Esenciales asociadas a la satisfacción con las condiciones de trabajo de la siguiente forma:

- **Condiciones de Seguridad e Higiene (Se):** Grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen, están debidamente controlados.

- **Condiciones Ergonómicas (Er):** Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones Ergonómicas y Físicas, no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o destreza para realizar la labor.

- **Condiciones de Compensación y estabilidad (Co):** Grado en que el trabajador percibe que la organización es equitativa en la remuneración dependiendo el cargo desempeñado y además le brinda la seguridad y garantía por su permanencia en la empresa.

- **Desarrollo del personal (Dp):** Grado en que el trabajador percibe que la organización le da la Oportunidad para crecer en ella. En esta condición se evalúan los siguientes aspectos:

- Feedback o retroalimentación.
- Empoderamiento.
- Capacitación.

- **Condiciones Sociales (So):** grado de confianza y estabilidad que el empleado siente con el ambiente laboral y grado en que el empleado percibe que las relaciones interpersonales son una oportunidad para mejorar su conducta o afianzar la misma. En esta condición se evalúan los siguientes aspectos:

- Compañerismo
- Comunicación
- Trabajo en equipo

• **Condiciones Estratégicas de la empresa (Ep):** Grado en que conoce y está involucrado el personal para lograr la misión, visión, objetivo y metas de la empresa

3.2.2 Cuestionario De Evaluación De Clima Laboral

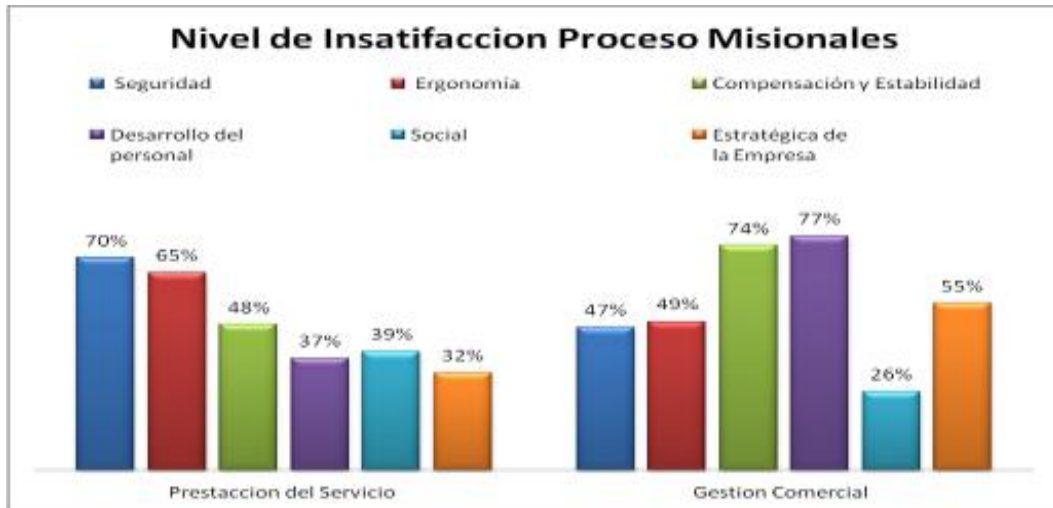
Para evaluar las dimensiones esenciales se realizó un cuestionario con 46 afirmaciones (Ver Anexo D).

3.2.3 Medición Evaluación Clima Laboral

Al realizar la encuesta de satisfacción del personal vinculado en el proceso misionales de PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P. se obtuvo los siguientes resultados:

1. En el proceso misional de Prestación de Servicio las condiciones evaluadas con niveles de Insatisfacción más bajos fueron la Condición de Seguridad con 70% de insatisfacción y con un 65% la condición de Ergonomía (Ver Grafica N°17).
2. En el proceso misional de Gestión Comercial las condiciones evaluadas con los niveles de Insatisfacción más bajos fueron con 77% de insatisfacción la condición de Desarrollo y con un 74% la condición de Compensación (Ver Grafica N°17).

Gráfica No.17. Nivel de Insatisfacción Procesos Misionales

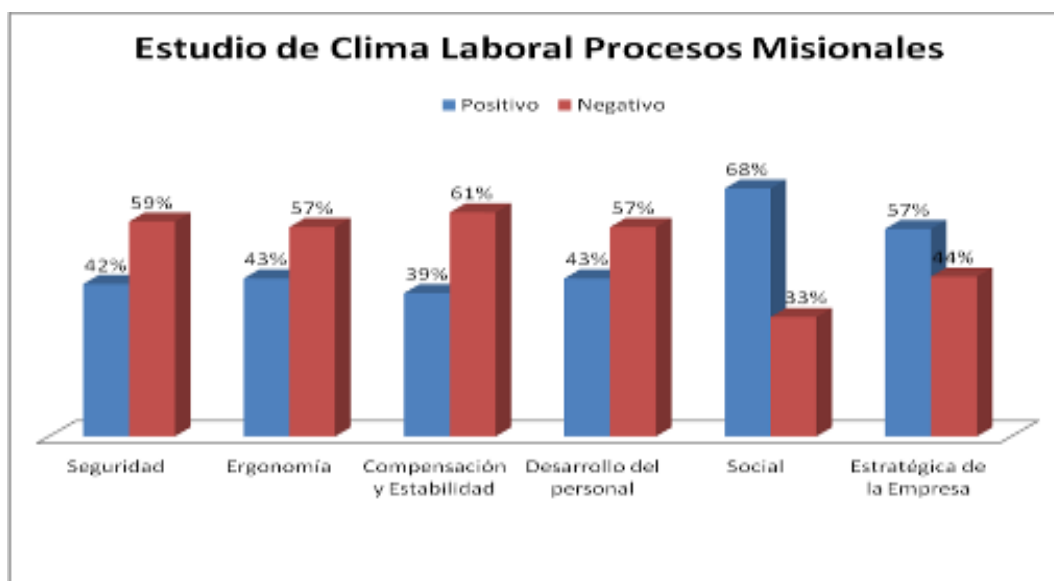


Fuente: Autores del Proyecto

Considerando como niveles aceptables de satisfacción un 55%, este porcentaje fue establecido por los autores del proyecto en compañía de la Jefe de Talento Humano de PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P, se establecieron cuatro condiciones, las cuales fueron las que tuvieron mayor porcentaje de insatisfacción en la evaluación del personal involucrado en los procesos misionales (Ver Grafica N°18):

1. **Compensación y Estabilidad**: con un nivel de Insatisfacción de 61%
2. **Desarrollo Del Personal**: con un nivel de Insatisfacción de 57%
3. **Seguridad**: con un nivel de Insatisfacción de 59%
4. **Ergonomía**: con un nivel de Insatisfacción de 57%

Gráfica No.18. Nivel de Insatisfacción Procesos Misionales



Fuente: Autores del Proyecto

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de clima laboral y de analizar detalladamente las condiciones más críticas, se puede notar que las causas principales son:

- *Compensación:* Salarios - Retribución,
- *Desarrollo del Personal:* Ascensos - Capacitación,
- *Seguridad Industrial y Ergonomía:* Condiciones y actos no seguros – Falta de procedimientos.

3.3 RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO, CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL PERSONAL DE LOS PROCESO MISIONALES DE PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P

La eficiencia o productividad laboral se puede definir como el rendimiento del hombre en el trabajo, esta depende de qué actitud tenga el trabajador frente a la labor que realiza, si esta es de satisfacción o de insatisfacción así será la producción, el que sea eficiente o deficiente.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratado, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.¹⁴

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins (1998), asegura que “Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral”¹⁵.

Asumiendo lo anteriormente expuesto y analizando los resultados encontrados en

¹⁴ ATALAYA PISCO, María Clotilde. Revista de Psicología - Año III N° 5 Setiembre 1999, Docente del área de Psicología Organizacional UNMSM.

¹⁵ ROBBINS, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. (10 ed.). México: Pearson Educación.

el estudio de clima laboral y la evaluación de desempeño que se aplicó a los empleados relacionados con los procesos misionales de la organización, los cuales arrojaron los siguientes resultados: Como conclusión de la evolución de desempeño realizada a los empleados de los procesos misionales se detectó que el proceso de prestación de servicio fue el que obtuvo resultados más bajos ya que los empleados involucrados no cumplieron con las metas establecidas para sus cargo esto en un porcentaje igual al 57% de las metas (Ver Tabla N°9), en las competencias corporativas los empleados de este proceso no demuestran desarrolladas las competencias de Orientación al cliente, Mejora continua y comunicación, en las metas específicas de los cargos un 54.77% de los empleados nos las demuestras, por último en la revisión final de su desempeño un total de 209 empleados requieren mejoras, lo que equivale al 53,86% del total de empleados.

Estos resultados inciden de manera negativa en la prestación del servicio de recolección de residuos sólidos, por ser este proceso uno de los más importantes en la organización debido que afecta directamente con la razón de ser de la organización y su actividad económica.

Al relacionar los resultados de la evaluación de desempeño con el estudio de clima organizacional, se puede observar que el proceso de prestación de servicios es donde más insatisfacción existe, con un 70% de insatisfacción en la condición de Seguridad y un 67% de insatisfacción en la condición de Ergonomía.

4. DEFINICION DE ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES MACRO Y PLAN DE ACCION

La planeación estratégica permite la creación de las estrategias adecuadas, pues está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

El proceso de planeación, es un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar.¹⁶

El objetivo de la planeación estratégica no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. El mayor beneficio de la planeación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.

Así pues, la manera de ejecutar la planeación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. La comprensión podría ser el

¹⁶ CALDERA MEJIA, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos . Estratégica-Consultoría. 2004. Pag. 4.

beneficio más importante de la planeación estratégica, seguido por el compromiso.

Cuando los gerentes y los empleados comprenden que hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planeación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia.¹⁷

Aquí juega un papel muy importante la planeación de recursos humanos, pues es el 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, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La Planeación de Recursos Humanos (PRH), también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite “situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

De otra parte, en el caso de la planeación estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presente de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e, incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de ¿hacia dónde va la

¹⁷ Ibidem. Pag.6.

organización? puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

El proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. Por ejemplo, un giro en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio de los objetivos y las estrategias a largo plazo, la incapacidad para alcanzar los objetivos anuales podría requerir un cambio de política; un competidor importante podría anunciar un cambio de estrategia que, a su vez, exija un cambio de la misión de la empresa. Por consiguiente, las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse al fin de año, semestre o período. En realidad, el proceso de la planeación estratégica no termina nunca.¹⁸

Todos los directivos de una organización, en especial los de línea deben considerar a la planeación estratégica como una de las responsabilidades más importantes. Pero sin embargo la PRH no es una función propia sólo del departamento de recursos humanos, puesto que la misión de este consiste en ayudar a los directores a elaborar sus planes respectivos y a integrarlos en un plan general. Son estos directivos, los que deben aportar los datos básicos para elaborar este plan. Se requiere un esfuerzo conjunto con el departamento de recursos humanos. La Planeación de Recursos Humanos ligada a la estrategia es uno de los mejores modos de estimular la cooperación entre los directores de recursos humanos y los directivos de línea.

Por todo esto se hace necesario que las empresas diseñen estrategias que les permitan generar condiciones favorables enfocadas a la motivación del empleado, de manera que pueda sentirse satisfecho, lo que impacta directamente el desempeño y por ende la productividad. Para esto es necesario realizar un

¹⁸ CALDERA MEJIA, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos . Estratégica-Consultoría. 2004. Pag. 10.

análisis DOFA, de manera que puedan identificarse las Fortalezas y Oportunidades que contribuyan a mejorar las Debilidades y Amenazas que se encuentren.

Las estrategias a diseñar están enfocadas a tres variables específicas que son: *Compensación*: Salarios y Retribución; *Desarrollo del Personal*: Ascensos y Capacitación; y *Ergonomía*: Ruido y puestos de trabajo en oficina no adecuados. Estas variables fueron arrojadas por la evaluación de clima laboral al personal misional de la empresa, las cuales superaron más del 52% de insatisfacción en los empleados.

Para cada una de las dimensiones que intervienen se hace el diseño de una Matriz, donde se plasma el DOFA, con las respectivas estrategias, actividades macro y el Plan de acción para desarrollarlas.

Tabla No.10 Matriz Estratégica Desarrollo de Personal

GESTION DEL CONOCIMIENTO								
D / A / F / O	Estrategia	Actividades Macros	Planes de Acción					
			QUE?	COMO?	CON QUE?	CUANDO?	QUIEN?	
<p>Debilidades / Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Existen deficiencias en el desempeño individual de los trabajadores. * Se encuentran insatisfechos con la poca posibilidad de ascenso. * Falta de reconocimiento por la buena labor. * Escasos de recursos económicos para mejorar el programa de capacitación y bienestar institucional. * Retiro de personas claves en la organización. * Inexistencia de planes de carrera y sucesión. * Poca vivencia de los valores corporativos dentro de la compañía. * Inexistencia de indicadores para medir la efectividad de los planes de capacitación. * Falta liderazgo en los cargos claves. * Poca motivación organizacional. * No se cumple con el proceso de selección establecido. * Bajos niveles de confianza de los empleados hacia la empresa y de la empresa hacia los empleados. * Poca participación de los empleados en las actividades de la empresa. * Poca vivencia de los valores corporativos dentro de la compañía. * Falta de compromiso real de los gerentes con la mejora de la organización. * No existe, por lo general una adecuada metodología para la discusión de los problemas y sus posibles soluciones. * Poco estímulo a que los empleados alcancen la excelencia. * Deficiente sentido de pertenencia por parte de los colaboradores * Poca alineación del desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio. * Capital intelectual poco visible en la organización. * No existe seguimiento ni la adecuada realización de los indicadores de gestión por parte de los directivos de cada área. <p>OPORTUNIDADES :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Alianzas estratégicas con las instituciones educativas. <p>FORTALEZAS :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los trabajadores tiene aceptación y motivación hacia la planeación estratégica de la empresa. * Recurso humano con alto potencial. * Sensibilidad en la necesidad del cambio. 	<p>Diseñar un modelo de desarrollo para el personal alineado con los objetivos estratégicos que permitan contar con un personal competente e integral para dar cumplimiento a la visión y misión de la compañía.</p>	Revisar la estructura organizacional	Evaluar la actual estructura Vs lineamientos estratégicos Realizando un análisis de los perfiles de cargos Vs los objetivos organizacionales Formato Descripción de proceso, objetivos de proceso y Instrumentó de	Abril del 2012	Jefe Gestión Humana			
			Definir propuesta de la nueva estructura Realizando reestructuración en la descripción de cargos, según análisis arrojado Instrumento establecido	Abril del 2012	Jefe Gestión Humana			
			Identificar cargos críticos Identificar cargos de los procesos misionales Descripción de cargos	Cada vez que suceda un cambio en la estructura de la organización	Gestión Humana Jefes de cada Área			
			Definir dependencias directas e indirectas Análisis de cargos Vs estructura organizacional. Perfiles de cargos y estructura organizacional.	Abril del 2012	Jefe Gestión Humana			
			Modificar perfiles y descripciones de cargos Con base al levantamiento de cargos y análisis realizado, se modifican aquellos cargos que lo requieran. Instrumento establecido	Cada vez que suceda un cambio en la estructura de la organización	Jefe Gestión Humana			
		Reestructurar el proceso de selección	<p>Diseñar un modelo de desarrollo para el personal alineado con los objetivos estratégicos que permitan contar con un personal competente e integral para dar cumplimiento a la visión y misión de la compañía.</p>	Revisión del proceso de selección actual Vs Lineamientos Realizar un análisis del proceso de selección con respecto a los perfiles de cada cargo Manual de Procedimiento y Perfiles de cargos.	Abril del 2012	Jefe Gestión Humana y Gerencia General		
				Definir propuesta de la nueva estructura Elaborar la descripción del proceso y el Plan Estratégico del Área Manual de Procedimiento	Inmediato	Jefe Gestión Humana y Gerencia General		
				Definir Instrumentos a utilizar para realizar el proceso de selección Diseñar las herramientas de selección adecuadas a las necesidades de la organización Formato de Entrevistas por Competencias	Inmediato	Jefe Gestión Humana		
				Capacitar y entrenar al personal involucrado en el nuevo procedimiento Elaborar el Plan de Entrenamiento, con base a la descripción del proceso y el Plan Estratégico del Área Capacitación magistral	Inmediato	Jefe Gestión Humana		
				Oficializar el proceso de selección Diseñar un plan de comunicación al interior de la organización Correo electrónico, Comunicado en Cartelera y charlas con los Jefes de cada Área	Inmediato	Jefe Gestión Humana y Jefes de cada Área		
				Identificar y unificar las necesidades de entrenamiento Realizar reuniones con cada Jefe de Área y de acuerdo a los resultados que arroje la Evaluación de Desempeño. Cumplir lo establecido para cada uno de los cargos. Realizar programa de capacitación en convenio con el Sena y el apoyo instituciones	Mayo del 2012 Jefe Gestión Humana y Jefes de cada Área			
					Con Recursos financieros y humanos. Mediante reuniones donde se discutan temas relacionados con mejoras a los procesos del área, logrando con esto	Jefe Gestión Humana		
		Diseñar y Estructurar un plan de entrenamiento alineado con la estructura organizacional	<p>Diseñar un modelo de desarrollo para el personal alineado con los objetivos estratégicos que permitan contar con un personal competente e integral para dar cumplimiento a la visión y misión de la compañía.</p>	Realizar propuesta del plan Con base a las necesidades de capacitación, se realiza la propuesta del plan Necesidades de Capacitación	Abril del 2012	Jefe Gestión Humana		
				Aprobación de la propuesta Se presenta la propuesta a la Gerencia General para su aprobación Plan de Capacitación	Abril del 2012	Jefe Gestión Humana y Gerencia General		
				Ejecución de la propuesta Ejecutando el Plan de Capacitación aprobado por la Gerencia General Con Recursos Humanos y financieros	Abril del 2012	Jefe Gestión Humana		

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla No.11 Matriz Estratégica Compensación

COMPENSACION										
D/ A/ F/ O	Estrategia	Actividades Macros	Planes de Acción							
			QUE?	COMO?	CON QUE?	CUANDO ?	QUIEN?			
<p>Debilidades / Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los trabajadores no se sienten satisfechos con la remuneración que reciben. * No sienten seguridad en la estabilidad laboral. * No existe control de presupuesto para asignación salarial. * Inexistencia de un sistema de compensación alineado a la evaluación de desempeño. * Existe desnivel salarial en algunos cargos. * No se encuentra definida la escala salarial ni las políticas para incremento. * Salario por debajo de la media del sector. * Algunos cargos se encuentran sobre pagados por decisión de la Gerencia General. * Existe insatisfacción por no tener reconocimiento público ni privado por la buena labor realizada. * La persona que lidera el área no tiene conocimientos sólidos en escala salarial. * No existe un plan de incentivos económico, que beneficie a los colaboradores en cuanto a auxilio educativos, salud, vivienda, etc. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gerencia abierta al cambio. * Atraer y Retener el mejor Recurso Humano del Mercado. <p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Compromiso con la Organización. * Convenios con la Caja de Compensación Familiar para realizar integración recreativa del personal. * Existe convenio con Bancolombia para Libranza por nómina a bajos intereses, a todo los niveles salariales de la empresa. * Se realiza actividades de recreación y festejo en las fechas especiales como el día del padre, madre, mujer, amor y amistad, de los niños, Navidad y fin de año. 	<p>Desarrollar un Sistema de compensación fundamentado en la equidad salarial</p>	<p>Elaborar estructura salarial hacia el interior, buscando la equidad</p>	<p>Diagnóstico Interno de la Remuneración: Análisis de Equidad Interna.</p>	<p>Determinar la Situación actual vs. Posición deseada.</p>	<p>Escala Salarial y recursos financieros</p>	<p>Paulatinamente a partir de Febrero de 2012</p>	<p>Gestión Humana Gerencia General</p>		
				<p>Establecer las políticas para incremento salarial.</p>	<p>Determinando las variables que aseguren que los roles son diferenciados y nivelados eficazmente dentro de la organización.</p>	<p>Evaluación de cargos, antigüedad, jerarquía, desempeño, necesidades.</p>	<p>Febrero de 2012</p>			
				<p>Efectuar un sistema de jerarquización de puestos, donde se tenga en cuenta: grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función.</p>	<p>Realizar revisión de la Descripción de cargos actuales y hacer evaluación de los mismo.</p>	<p>Método Hay</p>	<p>Marzo de 2012</p>			
				<p>Determinar los costos requeridos para cumplir con la Política Salarial definida.</p>	<p>Realizando presupuesto con todas las variables integrantes en el factor salarial.</p>	<p>Con base a los datos de años anteriores.</p>	<p>Mayo del 2012</p>			
				<p>Realizar un Diagnóstico Externo de la Remuneración: Análisis de Competitividad.</p>	<p>A través de una encuesta salarial</p>	<p>Con un Consultor Externo</p>	<p>Febrero de 2012</p>			
				<p>Elaborar un programa de compensación con incentivos no financieros.</p>	<p>Revisar diferentes escenarios de acuerdo con los programas de compensación definidos, incluyendo costos aproximados.</p>	<p>Incorporando la información al sistema computarizado</p>	<p>Base de datos, Excel</p>		<p>Marzo de 2012</p>	<p>Gestión Humana Gerencia General</p>
			<p>Proporcionar bases para determinar un paquete de compensación no salarial diferencial y competitivo que sea reflejo del valor interno y externo del trabajo y la aportación.</p>		<p>Implementar un programas de reconocimiento de méritos con placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, pasadías, días especiales de vacaciones.</p>	<p>Con patrocinios y convenios con entidades privadas</p>	<p>Marzo de 2012</p>			
			<p>Sensibilización a los empleados, para evitar resistencia a la hora de ser implementados los cambios.</p>		<p>Definir normas y procedimientos de la comunicación a los distintos niveles de la organización.</p>	<p>Programa de comunicación</p>	<p>Capacitaciones</p>	<p>Mayo de 2012</p>	<p>Gestión Humana</p>	
					<p>Talleres Vivencias (Oudorth Train) orientados al cambio</p>	<p>Taller vivencial para el personal fuera de su ambiente laboral.</p>	<p>Contratando empresa asesora especialista en Gerencia del Cambio Organización</p>	<p>Julio de 2012</p>		

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla No.12 Matriz Estratégica Salud Ocupacional e Higiene Industrial

SALUD OCUPACIONAL E HIGIENE INDUSTRIAL								
D/ A/ F/ O	Estrategia	Actividades Macros	Planes de Acción					
			QUE?	COMO?	CON QUE?	CUANDO ?	QUIEN?	
<p>Debilidades / Amenazas:</p> <p>* Inexistencia de un programa estructurado de SISO. + No existe el área de SISO + No existe una persona responsable de liderar SISO. * No uso permanente de los elementos de protección por parte del personal. * Los Puestos de trabajo de las oficinas administrativas no cumplen con las especificaciones ergonómicas mínimas necesarias. * No existe una cultura en la realización de las pausas activas en todas las áreas de la empresa. * No se hace investigación de todos los accidente de trabajo, solo los de más impacto. * No se hace investigación de accidentes por separado. * Inexistencia de un programa de comunicación de accidentes a todo el personal. * En algunas ocasiones no se han reportado los accidentes a la ARP. * No están conformadas las Brigadas de Emergencia. * Inexistencia de un lugar de atención de primeros auxilios a los empleados en caso de accidente. * No está conformado un comité Paritario de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. * Imprudencia en las vías por parte de conductores.</p>	<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>* Incremento de la productividad por parte de los empleados. + Disminución de accidentalidad.</p> <p>FORTALEZAS:</p> <p>* Convenio con EPS, Fondo de pensiones, ARP y Cajas para fortalecer el programa de capacitación en salud ocupacional y seguridad industrial. * Existe disposición de la gerencia para autorizar los presupuestos necesarios para establecer los programas de SISO.</p>	<p>Diseñar el proceso de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, alineado a la normatividad vigente que permita controlar y prevenir los riesgos ocupacionales a que están expuestos los empleados.</p>	<p>Crear el perfil del cargo del Coordinador de SISO</p>	<p>Realizar el levantamiento del cargo del Coordinador de SISO</p>	<p>Realizando la descripción del proceso y la estructura del área</p>	<p>Instrumento establecido</p>	<p>Inmediato</p>	<p>Jefe Gestión Humana</p>
			<p>Seleccionar el Coordinador de SISO</p>	<p>Iniciar proceso de selección</p>	<p>Reclutamiento de Hojas de vidas, entrevista y evaluación psicotécnica</p>	<p>Comunicado en Internet, Periódico y Base de Datos de Hojas de Vida</p>	<p>Inmediato</p>	<p>Jefe Gestión Humana y Gerente General</p>
			<p>Diseñar el Plan Estratégico del Área</p>	<p>Crear el programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial</p>	<p>Planificando las actividades del programa</p>	<p>Formatos establecidos y Actas de reuniones</p>	<p>Inmediato</p>	<p>Jefe Gestión Humana y Coordinador de SISO</p>
			<p>Diseñar un plan de comunicaciones para la sensibilización del programa de SISO</p>	<p>Conformar un comité de Salud Ocupacional y seguridad Industrial.</p>	<p>Identificar los líderes de las áreas y colaboradores que pueden conformar el comité.</p>	<p>Actas de reuniones</p>	<p>Inmediato</p>	
			<p>Divulgación del programa de SISO, sus políticas, planeación estratégica del área y cultura del buen cuidado personal.</p>	<p>A través de canales de comunicación efectivos y asertivos</p>	<p>Divulgación a través de talleres, reuniones, capacitaciones, folletos, comunicado en cartelera, tecnología</p>	<p>Inmediato</p>		

Fuente: Autores del Proyecto

6. DEFINICION DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

A fin de garantizar que las estrategias, las actividades macro y el plan de acción diseñados cumpla con su propósito, se hace necesario diseñar los indicadores de gestión que permitan la medición cualitativa y cuantitativamente cada uno de estos.

Los indicadores de gestión facilitan una toma de decisiones acertadas, generando beneficios para la empresa, pues estos permiten obtener información de cómo se están haciendo las cosas, incluso pueden permitir la identificación de cualquier desviación que se esté presentando en cualquiera de los procesos, para poder tomar las medidas correctivas a tiempo.

A continuación se detalla la matriz de los indicadores que permiten medir el cumplimiento de las estrategias, las actividades macro y el plan de acción (Ver tabla No.13).

Tabla No.13 Matriz de Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTION DEL CONOCIMIENTO			
Estrategia	Indicador de la Estrategia	Actividades Macros	Indicadores tácticos = actividades macros
Diseñar un modelo de desarrollo para el personal alineado con los objetivos estratégicos que permitan contar con un personal competente e integral para dar cumplimiento a la visión y misión de la compañía	Porcentaje de personal con buen desempeño = (Número de personas con buen desempeño / Número de personas evaluadas) * 100	Revisar la estructura organizacional	Índice de cobertura Manual de Funciones = $I.M.F = (\text{Número de cargos con manual de funciones} / \text{Número de cargos en la Org}) \times 100$
		Reestructurar el proceso de selección	Efectividad en el proceso de selección = $(\text{Total empleados que pasan periodo de prueba} / \text{Total empleados que ingresan}) \times 100$
		Diseñar y Estructurar un plan de entrenamiento alineado con la estructura organizacional	Índice de Cap. realizadas = $\%CR = (\text{Número de capacitaciones realizadas} / \text{números de capacitaciones programadas}) \times 100$
INDICADORES DE GESTION DE COMPENSACION			
Estrategia	Indicador de la Estrategia	Actividades Macros	Indicadores tácticos = actividades macros
Desarrollar un Sistema de compensación fundamentado en la equidad salarial	Porcentaje de empleados con equidad salarial interna = (número de empleados con equidad salarial / total número de empleados) * 100	Elaborar estructura salarial hacia el interior, buscando la equidad	Índice de Estructura Salarial = $\text{Número de Cargos Valorados} / \text{Total de Cargos} \times 100$
		Elaborar un programa de compensación con incentivos no financieros.	Remuneración vinculada al desempeño = $\text{número de cargos con estructura salarial basado en desempeño} / \text{Total de Cargos existentes en la organización} \times 100$
		Sensibilización a los empleados, para evitar resistencia a la hora de ser implementados los cambios.	% de colaboradores que identifican y comprenden el sistema de compensación = $(\text{Número de colaboradores capacitados que pasan la evaluación} / \text{número total de colaboradores capacitados}) \times 100$
INDICADORES DE GESTION DE SALUD OCUPACIONAL E HIGIENE INDUSTRIAL			
Estrategia	Indicador de la Estrategia	Actividades Macros	Indicadores tácticos = actividades macros
Diseñar el proceso de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, alineado a la normatividad vigente que permita controlar y prevenir los riesgos ocupacionales a que están expuestos los empleados.	Porcentaje de efectividad del PSO = $(\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{Número de actividades programadas}) * 100$	Crear el perfil del cargo del Coordinador de SISO	Efectividad en la creación del Perfil de Cargo = $\text{Tiempo utilizado} / \text{Tiempo límite} \times 100$
		Seleccionar el Coordinador de SISO	Efectividad en el proceso de selección = $(\text{Total empleados que pasan periodo de prueba} / \text{Total empleados que ingresan}) \times 100$
		Diseñar el Plan Estratégico del Área	Efectividad del Plan Estratégico de SISO = $(\text{Número de actividades realizadas} / \text{número de reuniones programadas}) \times 100$
		Diseñar un plan de comunicaciones para la sensibilización del programa de SISO	Efectividad en Plan de Comunicación = $\text{Número de colaboradores que tienen conocimiento del Programa de SISO} / \text{Total colaboradores} \times 100$

Fuente: Autores del Proyecto

7. PRESUPUESTO

El presupuesto estipulado para la realización de este trabajo se muestra en la siguiente tabla (Ver Tabla No 14), en la cual se divide el proyecto en dos etapas.

Tabla No.14 Presupuesto Proyecto

Presupuesto Proyecto			
Primera Etapa:			
Diseñar estrategias que incrementen la satisfacción y desempeño de los empleados involucrados en los procesos misionales de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P, con el fin de mejorar la productividad laboral.			
Item	N° de Horas	Valor de la Hora Asesoría	Valor Total
Realizar un análisis de los antecedentes encontrados en el levantamiento de la información en Promoambiental Caribe S.A. E.S.P, con el fin de realizar un diagnóstico.	20	\$ 80.000	\$ 1.600.000
Efectuar un diagnostico con base en las conclusiones encontradas.	20	\$ 80.000	\$ 1.600.000
Definir las estrategias, sobre las principales conclusiones encontradas en el diagnóstico, que permitan incrementar el desempeño de los empleados involucrados en los procesos misionales de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P.	20	\$ 80.000	\$ 1.600.000
Plantear y proponer actividades Macro con el fin de soportar y dar ejecución a cada estrategia definida.	10	\$ 80.000	\$ 800.000
Definir un plan de acción de cada actividad.	10	\$ 80.000	\$ 800.000
Definir los indicadores estratégicos que permitan realizar seguimiento a cada estrategia.	10	\$ 80.000	\$ 800.000
Total	90	\$ 80.000	\$ 7.200.000
Segunda Etapa:			
Ejecución de las estrategias que incrementen la satisfacción y desempeño de los empleados involucrados en los procesos misionales de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P, con el fin de mejorar la productividad laboral, definidas en la primera etapa.			
Item	N° de Horas	Valor de la Hora Asesoría	Valor Total
Diseñar un modelo de desarrollo para el personal alineado con los objetivos estratégicos que permitan contar con un personal competente e integral para dar cumplimiento a la visión y misión de la compañía.	48	\$ 80.000	\$ 3.840.000
Desarrollar un Sistema de compensación fundamentado en la equidad salarial.	48	\$ 80.000	\$ 3.840.000
Diseñar el proceso de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, alineado a la normatividad vigente que permita controlar y prevenir los riesgos ocupacionales a que están expuestos los empleados.	48	\$ 80.000	\$ 3.840.000
Total	234	\$ 80.000	\$ 18.720.000
Total Costo del Proyecto		\$ 80.000	\$ 25.920.000

Fuente: Autores del Proyecto

8. RECOMENDACIONES

En este capítulo se interpretan los resultados que arrojaron el estudio de clima laboral y evaluación de desempeño de los empleados misionales de la empresa Promoambiental Caribe S.A. E.S.P., así mismo se realizan las recomendaciones que se sugieren debe implementar la empresa para mejorar la productividad y fortalecer el clima laboral.

- Aunque el nivel de insatisfacción no supera el 61%, estos son indicadores muy importantes que si no se tienen en cuenta y no se pone énfasis en eliminarlos o reducir el porcentaje negativo, provocará que la productividad siga disminuyendo. Ocasionando así baja calidad en la prestación del servicio; incremento en los gastos de personal por ausentismo generado ya sea por incapacidades o ausencias no justificadas; deserción por la búsqueda de otras empresas que les ofrezca mejores salarios y posibilidades de crecimiento.
- Se debe hacer una intervención en los objetivos por cargos y su nivel de cumplimiento, ya que en los resultados obtenidos en la evaluación de desempeños esto no fueron cumplido a cabalidad.
- Se debe desarrollar las competencias corporativas de Orientación al Cliente, Mejoramiento Continuo y Comunicación en todo el personal que forma parte del proceso misional de la empresa, pues el nivel de incumplimiento supera más del 55%, y por ser esta una empresa de prestación del servicio donde sus usuarios es la ciudadanía estas competencias deben ser poseídas y desarrolladas en su máximo nivel.
- Se debe realizar una reestructuración en el área de Gestión humana ya que esta tiene a su cargo la Salud Ocupacional y la seguridad Industrial de la organización, lo que incurre a el no cumplimiento total de una planeación estratégica en este proceso de apoyo que tiene gran importancia, ya que es una de las condiciones en las cuales existe un grado de insatisfacción, lo

que trae como altos niveles de accidentalidad, riesgos en salud de los empleados, ausentismos y condiciones inseguras en el puesto de trabajo.

9. CONCLUSIONES

- De acuerdo al resultado y análisis de la evaluación de desempeño efectuado a los empleados que forman parte del proceso misional de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P., se pudo observar que el promedio total del cumplimiento de metas arrojó un 56% de incumplimiento en las metas individuales del total de los cargos, este porcentaje es alto, lo que refleja un bajo desempeño, afectando así la productividad de la empresa.
- En la medición de las competencias corporativas se pudo evidenciar que el total de cumplimiento de las competencias corporativas de todo el personal que conforma los procesos misionales de Promoambiental Caribe S.A. E.S.P., supera más del 50% de incumplimiento, donde se observa que las competencias que necesitan ser desarrolladas y reforzadas en el personal son Orientación al Cliente, Mejoramiento Continuo y Comunicación.
- En cuanto a las competencias específicas se pudo detectar que el 54.77% del personal misional que pertenece a la Prestación del Servicio necesita ser desarrollado, mientras que para el proceso de Gestión Comercial solo necesita ser desarrollado un 25% de estas competencias. En resumen, el 54.13% del total del personal que pertenece al proceso misional de la empresa necesita desarrollar competencias las competencias específicas de cada cargo.
- Al analizar la etapa final de la evaluación de Desempeño se pudo observar que en los procesos de prestación del servicio, 209 empleados requieren mejorar su desempeño y en el proceso de gestión comercial 3 de los empleados involucrados en este deben reforzar su desempeño.
- En cuanto a la evaluación del Clima Laboral, se pudo observar que existe un clima laboral no favorable, el cual arroja que existen cuatro principales causas de insatisfacción: compensación, Desarrollo de personal, Seguridad Industrial y por ultimo ergonomía.

- Al relacionar los resultados de la evaluación de desempeño con el estudio de clima organizacional, se puede observar que el proceso de prestación de servicios es donde más insatisfacción existe, con un 70% de insatisfacción en la condición de Seguridad y un 67% de insatisfacción en la condición de Ergonomía.
- Estos resultados inciden de manera negativa en la prestación del servicio de recolección de residuos sólidos, por ser este proceso uno de los más importantes en la organización, debido que afecta directamente con la razón de ser de la organización y su actividad económica.

BIBLIOGRAFÍA

- **GAZABON ARRIETA, Fabián.** Especialización Gerencia Del Talento Humano, Modulo Taller Trabajo Integrador.
- **Promoambiental Caribe S.A. ES.P.,** Gestión de Recursos Humanos. Estudio de Clima Laboral Año 2011.
- **Promoambiental Caribe S.A. ES.P.** Gestión de Recursos Humanos. Generalidades y Planeación Estratégica Promoambiental Caribe S.A. ES.P. (2011).
- **RIVEROS SACHICA, Gustavo.** Seminario proceso y competencias del talento humano. Universidad colegio mayor de nuestra señora del rosario, Julio 2007.
- **TAMAYO Y TAMAYO, Mario (1999).** Serie Aprender a Investigar. Modulo 2 – La Investigación. Editorial ICFES, Bogotá.
- **MORA VANEGAS, Carlos (2006).** Artículo: “Relación que se manifiesta entre rendimiento, productividad, logros, desmotivación”.
- **BOTERO B, Emiliano.** Especialización Gerencia Del Talento Humano, Modulo Desarrollo del Personal.
- **BENTANCUR, Sergio.** Especialización Gerencia Del Talento Humano, Modulo Gestión Por Competencias.
- **ROBBINS, Stephen P. (2004).** Comportamiento Organizacional. (10 ed.). México: Pearson Educación.
- **STONER, James (1994).** ADMINISTRACIÓN. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
-
- **CHIAVENATO, Idalberto.** Administración Proceso Administrativo. Mcgraw-hill (Año: 2000, 3ª edición)
- **CHIAVENATO, Alberto.** Gestión del talento humano, Colombia: Mc. Graw Hill Interamericana S.A., (2002, 1ª edición).
- **BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga.** Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia Mc. Graw Hill p 72, (2002).
- **VROOM, V. y DECCI, E (comp.) (1999).** Motivación y alta dirección, Editorial Trillas, México, D.F.: Editorial Trillas.

- Monografía La Motivación. Escrito por LOPEZ, Asriana. Consultado el 07 de Febrero de 2012. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
- **AMOROS**, Eduardo. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. BibliotecaUSAT - Escuela de Economía, Chiclayo. Lambayeque. Perú. Enero 2007.
- **ATALAYA PISCO**, María Clotilde. Revista de Psicología - Año III N° 5 Setiembre 1999, Docente del área de Psicología Organizacional UNMSM.
- **CALDERA MEJIA**, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Estratégica-Consultoría. 2004.

ANEXO

ANEXO A. Descripción de los Procesos

Proceso Prestación del Servicio

OBJETIVO: Prestar un servicio eficiente y eficaz a los clientes, cumpliendo con sus necesidades y expectativas y optimizando el uso de los recursos.

ALCANCE: El proceso incluye las actividades de barrido, recolección y transporte de los residuos sólidos de las ASE's establecidas hacia el Relleno Sanitario.

RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerente de Operaciones

ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
<i>Que entra? (documentos, materiales)</i>	<i>De Dónde vienen? (proveedores)</i>	<i>Listar las actividades generales</i>		<i>Que sale? (documentos, materiales)</i>	<i>Para Dónde? (clientes)</i>
a. Directrices e información estratégica b. Requisitos contrato de concesión. Directrices y disposiciones c. Peticiones, quejas y recursos d. Vehículos y/o equipos en condiciones adecuadas e. Personal contratado	a. Proceso gestión gerencial b. Entes de control, gubernamentales, Alcaldía de Cartagena, entes ambientales. c. Proceso de gestión comercial d. Proceso de mantenimiento e. Proceso de gestión humana	<p style="text-align: center;">PLANEAR</p> <ul style="list-style-type: none"> Planear las actividades del proceso Planear las microrutas, vehículos, personal necesario para la prestación del servicio. Establecer directrices y disposiciones para las actividades de prestación del servicio 	<p style="text-align: center;">HACER</p> <ul style="list-style-type: none"> Efectuar controles de salidas de los vehículos, equipos y personal. Entrega y recepción de formatos para el reporte de la operación. Ejecución de las microrutas Realización de visitas técnicas Medición de indicadores Salidas y llegadas de rutas Informes de interventoría y demás solicitados tanto interna como externamente. Entregar dotación e insumos al personal 	a. Solicitud de personal b. Mantenimiento de vehículos, recursos. c. Solicitudes de trabajos de mantenimiento. d. Informes de gestión e. Encuestas de satisfacción del cliente.	a. Proceso gestión humana b. Proceso de gestión gerencial c. Proceso de mantenimiento. d. Proceso de control interno y gestión de calidad, gestión gerencial, entes de control y autoridades. e. Clientes

f. Insumos y recursos	f. Proceso de compras	<p style="text-align: center;">ACTUAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora • Replanteamiento de tiempos de operación, personal del proceso, metodologías, vehículos, etc. • Mejoras para la atención de PQR 	<p style="text-align: center;">VERIFICAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y supervisión de la ejecución de las microrutas • Realizar seguimiento y medición del proceso. • Analizar información relacionada con la prestación del servicio (rutas, tonelajes, tiempos, registros) • Cumplimiento de horarios, frecuencias, rutas, etc. • Verificar grado de satisfacción del clientes 	f. Solicitudes de insumos	f. Proceso de gestión gerencial
g. Documentos del SGI	g. Control interno y gestión de calidad			g. Acciones correctivas, preventivas y de mejora	g. Proceso de gestión comercial, proceso de control interno y gestión de calidad.
h. Solicitud de informes	h. Gestión gerencial, Control interno y gestión de calidad, entes de control y autoridades.				

RECURSOS		
	TECNICOS	LOCATIVOS
HUMANOS		
<i>Cargos del proceso</i> -Gerente de operaciones -Coordinador de operaciones -Supervisor -Jefe UCE -Radio operador -Operarios	<i>Equipos, maquinaria</i> Vehiculos y demás equipos necesarios para la prestación del servicio Equipos de computo Equipos de comunicación	<i>Infraestructura</i> Oficinas Cuartelillos Base de operaciones

REQUISTOS		
LEGALES	ORGANIZACION	ISO 9001:2008
Ver Normograma	Todos los establecidos por la Organización dentro de su sistema de gestión y aplicables al proceso.	4.2.3- 4.2.4- 5.5.3- 6.3- 7.1- 7.2- 7.5.1- 7.5.3- 7.5.5- 8.2.4- 8.3- 8.5.1- 8.5.2- 8.5.3

OBJETIVO DE CALIDAD CON EL QUE ESTA RELACIONADO

- Prestar un servicio de calidad de manera eficiente y oportuna.
- Promover prácticas orientadas al desarrollo seguro de las actividades realizadas por nuestros colaboradores.
- Lograr la satisfacción de clientes y accionistas.

ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

ACTIVIDAD DE:	METODO	FRECUENCIA	REGISTRO	RESPONSABLE
SEGUIMIENTO	Pesos en toneladas para cada ruta	Mensual	Reporte mensual de rutas	Jefe UCE
	Porcentaje de evacuación con respecto al mismo mes del año anterior	Mensual	Reporte mensual de rutas	Jefe UCE
MEDICION	Grado Satisfacción del Cliente= (No. de Usuarios con Encuestas Satisfactorias / Total de Encuestas Realizadas) x 100	Semestral	Informe de gestión	Gerente de operaciones
	Porcentaje de ocupación de la flota= (Promedio peso neto por viaje (ton) por tipo de vehículo / Peso nominal de carga (ton) por tipo de vehículo) x 100	Mensual	Informe de gestión	Gerente de operaciones
	Trabajos con la comunidad= (Actividades ejecutadas/ Actividades programadas)*100	Mensual	Informe de gestión	Trabajador social

Fuente: PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P.

Proceso Gerencia Comercial

OBJETIVO: Identificar los requisitos (necesidades y expectativas) de los clientes y transmitirlos al área correspondiente para su gestión, además de realizar la facturación del servicio prestado, de acuerdo con las novedades presentadas dentro del mismo.

ALCANCE: El procedimiento cubija la recepción de peticiones, quejas y recursos, su atención y posterior facturación del servicio de aseo prestado.

RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerente Comercial

ENTRADAS		ACTIVIDADES		SALIDAS	
<i>Que entra? (documentos, materiales)</i>	<i>De Dónde vienen? (proveedores)</i>	<i>Listar las actividades generales</i>		<i>Que sale? (documentos, materiales)</i>	<i>Para Dónde? (clientes)</i>
a. Peticiones, quejas y recursos, PQR. b. Información de los servicios especiales ejecutados. c. Asignación tarifaria y demás directrices para la atención de clientes.	a. Clientes b. Proceso prestación del servicio c. Entes de control, Alcaldía de Cartagena y autoridades, entes gubernamentales y ambientales.	PLANEAR <ul style="list-style-type: none"> Planificar las actividades del proceso Personal requerido para el proceso 	HACER <ul style="list-style-type: none"> Recibir e ingresar al sistema la PQR Realizar visitas técnicas Elaborar, enviar y/o entregar cotización Realizar negociación con el usuario Coordinar la prestación del servicio Realizar informes de gestión Informes para interventoría y demás entes que lo requieran 	a. PQR atendidas b. Facturación del servicio c. Resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes d. Solicitud de personal y necesidades de capacitación e. Informes de gestión del proceso	a. Clientes b. Proceso de gestión gerencial c. Proceso de prestación del servicio/ Empresa autorizada para efectuar el cobro del servicio. d. Gestión Humana e. Control Interno y Gestión de calidad, gestión gerencial

d. Prefacturación mensual del servicio.	d. Empresa autorizada para efectuar cobro	<p style="text-align: center;">ACTUAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar acciones correctivas, acciones preventivas y acciones de mejora cuando se requiera. • Acciones derivadas para la mejora de la satisfacción de los clientes. 	<p style="text-align: center;">VERIFICAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento y verificar estado de las PQR • Realizar medición y seguimiento del proceso. Cumplimiento de metas. • Realizar medición de la satisfacción de los clientes sobre el proceso. • Revisión y actualización de los documentos del SGI 	f. Informes para interventoría y otros entes de control	f. Entes de control, gubernamentales, Alcaldía de Cartagena, entidades ambientales.
e. Retroalimentación del cliente.	e. Usuarios			g. Acciones correctivas, preventivas y de mejora.	g. Control Interno y gestión de calidad.
f. Contrato de concesión del Distrito	f. Alcaldía de Cartagena.			h. Documentación del SGI	h. Control Interno y gestión de calidad.
g. Personal Contratado	g. Proceso de gestión humana				
h. Solicitud de informes	h. Entes de control, Gestión gerencial, control interno y gestión de calidad.				
i. Documentos del SGI	i. Control interno y gestión de calidad.				

RECURSOS		
	TECNICOS	LOCATIVOS
HUMANOS		
<i>Cargos del proceso</i> -Gerente comercial -Coordinador PQR -Jefe de facturación -Asistente de facturación y cartera -Asistente SUI y web -Asistente PQR -Recepcionista -Coordinador de infoaseo -Aforador	<i>Equipos, maquinaria</i> Equipos de computo, impresoras, equipos de comunicación, transporte	<i>Infraestructura</i> Oficinas y puntos de atención

REQUISITOS		
LEGALES	ORGANIZACION	ISO 9001:2008
Ver Normograma	Todos los establecidos por la Organización en sus documentos y procedimientos dentro del sistema de gestión integrado.	4.2.3- 4.2.4- 5.2- 5.3- 5.4.1- 7.2.3- 8.2.1- 8.4- 8.5.1- 8.5.2- 8.5.3

OBJETIVO DE CALIDAD CON EL QUE ESTA RELACIONADO

- Lograr la satisfacción de clientes y accionistas.
- Prestar un servicio de calidad de manera eficiente y oportuna.

ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

ACTIVIDAD DE:	METODO	FRECUENCIA	REGISTRO	RESPONSABLE
SEGUIMIENTO	NA	NA	NA	NA
MEDICION	Índice de Variación de facturación= (Valor Facturado Periodo - Valor facturado mes anterior) / Valor Facturado Mes Anterior)	Mensual	Informe de Gestión- Gestión Comercial	Gerente Comercial
	Reclamos relacionados con la facturación del usuario= No. de reclamos por cada 1000 facturas	Mensual	Informe de Gestión- Gestión Comercial	Gerente Comercial
	Índice de recaudo= (Valor Recaudo Mes / Valor Facturado Mes)*100	Mensual	Informe de Gestión- Gestión Comercial	Gerente Comercial
	Tiempo de respuesta PQR= Nº de Días	Mensual	Informe de Gestión- Gestión Comercial	Gerente Comercial
	Grado Satisfacción del cliente= (No. de Usuarios con Encuestas Satisfactorias/ Total de Encuestas Realizadas)*100	Mensual	Informe de Gestión- Gestión Comercial	Gerente Comercial

ANEXO B. Evaluación de desempeño del personal



EVALUACION DE DESEMPEÑO PERSONAL

Versión 1

Fecha: 05/01/2007

Página 1 de 2

Nombre del Evaluado:		Cargo:			
Nombre del Evaluador:		Cargo:			
Periodo a Evaluar:		Fecha de Evaluación:			
FACTORES DE DESEMPEÑO		SUPERIOR	BUENO Y COMPETENTE	POR MEJORAR	DEFICIENTE
		A menudo excede las expectativas de desempeño	Cumple con las expectativas de desempeño	Cumple parcialmente las expectativas de desempeño	Deja de cumplir con las expectativas de desempeño
		100%	80%	50%	0,00%
PRODUCTIVIDAD					
Calidad: Realiza su trabajo de acuerdo con las normas exigidas.					
Manejo del tiempo: Empleo adecuado del tiempo y entrega oportuna de su trabajo.					
Conocimientos: Posee los conocimientos y los aplica en el desempeño de sus actividades.					
ACTITUD LABORAL					
Compromiso: Asume los valores de la empresa, demuestra sentido de pertenencia y sana motivación.					
Relaciones interpersonales: Establece y mantiene relaciones de respeto y armonía con jefes y compañeros					
Confianza: Genera credibilidad y confianza en el manejo de la información y en la ejecución del trabajo.					
Orientación al servicio: Sensibilidad y actitud permanente hacia las demandas de los clientes internos y externos, que puedan requerir en el presente y futuro.					
Responsabilidad: Realiza las actividades a su cargo sin mayor supervisión y control. Asume las consecuencias de su trabajo.					
Trabajo en equipo: Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales o de su responsabilidad					
Lealtad y sentido de pertenencia: Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios.					
Organización: Acción o efecto de disponer algo ordenadamente, preparar la realización de algo					
SOLO APLICA PARA GERENTES - ASISTENTES - COORDINADORES					

TOMA DE DECISIONES/DIRECCION: Decisiones de acuerdo a los planes de trabajo / Resolución adoptada en un asunto o cuestión, que tiene el poder o la calidad de decidir.				
Planeación: Es capaz de fijar objetivos, prioridades, metas y recursos para cumplir unas acciones que se desarrollarán en un período de tiempo predeterminado.				
Iniciativa: Resuelve los imprevistos de su trabajo y aporta sugerencias para mejorar.				
Liderazgo: Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo				
Total	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Calificación Definitiva	0,00%			
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO				
FORTALEZAS DEL TRABAJADOR	DEBILIDADES, ASPECTOS POR MEJORAR			

NECESIDADES DE FORMACIÓN

COMPROMISOS

OTRAS ACCIONES

ESCALA DE VALORACIÓN:
Desarrollo Sobresaliente (86%-100%): El funcionario supera las expectativas del cargo. No requiere supervisión de su jefe, este solo le hace sugerencias y establecen objetivos.
Desarrollo Alto (61%-85%): El funcionario cumple a cabalidad las expectativas del cargo. Requiere poca supervisión de su jefe.
Desarrollo Medio (26%-60%): El funcionario cumple con los requerimientos del cargo. Requiere supervisión cercana y constante.
Desarrollo Bajo (0%-25%): El funcionario no cumple con los requerimientos del cargo.

CALIFICACIÓN DEFINITIVA:

0,00%

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

ANEXO C. Cuestionario para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados.

**PROMOAMBIENTAL CARIBE S.A. E.S.P
ENCUESTA DE OPINIÓN**

El objetivo de esta encuesta es brindar a los Empleados la oportunidad de manifestar libremente su opinión sobre diferentes aspectos relacionados con la Empresa. La encuesta es ANÓNIMA, no debe firmarse. La información generada, procesada en computador, tendrá un estricto manejo estadístico y le permitirá a la Empresa orientar programas encaminados a lograr un mejor ambiente de trabajo. A través de 46 Frases, cada uno de ustedes podrá examinar el ambiente en el cual desempeña su labor y manifestar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación que aparece.

NOTA: Todas las preguntas deben ser contestadas y los datos Generales deben llenarse en su totalidad sin excepción.

DATOS GENERALES

Nivel	
OPERATIVO	1
MANDO MEDIO	2
ASISTENCIAL	3
DIRECTIVO	4
Antigüedad en la Empresa	
Menos de 1 Año	1
Entre 1 y 2 Años	3
Entre 3 y 4 Años	4
Sexo	
Masculino	1
Femenino	2

Área	
Gerencia General	1
Gerencia Administrativa	2
Gerencia Comercial	3
Gerencia de Mantenimiento	4
Gerencia de Operaciones	5

COMO CONTESTAR LA ENCUESTA

En este cuadernillo encontraras 46 frases que se relacionan con su trabajo en la Empresa, para lo cual Usted debe:

- Leer cuidadosamente y analizar si esta de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.
- calificar la frase con una **X** positivamente **SI** o negativamente **NO**

Ejemplo: " LA TELEVISIÓN EN COLOMBIA ES EDUCATIVA "

Si usted **NO** está de acuerdo con la frase marque la casilla **NO**

SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
----	--

Si usted **SI** está de acuerdo con la frase marque la casilla **SI**

<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO
--	----

1. Conozco claramente la planeación estratégica de la empresa (Objetivos, Misión, Visión, Metas)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
2. Yo conozco los criterios establecidos por la empresa para ascensos de personal.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
3. La empresa facilita el desarrollo de sus trabajadores para que ocupen cargos de mayor nivel.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
4. En la empresa se vive un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo entre las diferentes áreas.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
5. Cuenta la empresa con señalización de vías de evacuación en caso de alguna emergencia.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
6. La empresa para alcanzar sus metas, tienes planes bien definidos.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Las siguientes condiciones locativas me permiten desarrollar mi trabajo de manera adecuada:		
7. Distribución de equipos, muebles y espacio	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
8. Iluminación	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
9. Ruido.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
10. Ventilación.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
11. Mi área ayuda a resolver los problemas y dificultades de las otras áreas.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
12. La empresa cuenta con adecuadas instalaciones: sanitarias, descanso y cafetería.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
13. Mi puesto de trabajo es cómodo, lo cual facilita realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Los empleados de la empresa pueden describir claramente la contribución de la Empresa al desarrollo del país.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
15. En nuestro país, la empresa puede ser calificada Líder en el sector Comercial ,Industrial y/o servicio	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
16. En mi dependencia están definidas las metas que cada uno debemos lograr.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
17. En mi Área, las comunicaciones llegan a todo el Personal de forma oportuna	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
18. En la empresa hay justicia en la asignación de salarios.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
19. Comprendo la responsabilidad que implica mi trabajo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
20. hay estabilidad laboral	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
21. Cuando hay una emergencia en la empresa , se como actuar y que hacer.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
22. Los jefes trabajan bien en equipo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
23. La empresa es eficaz en prevenir accidentes de trabajo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
24. Las instalaciones de la empresa se mantienen en orden y aseo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
25. Son buenas las jornadas periódicas medico–asistenciales que realiza la empresa.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
26. Cuando en la empresa hay vacantes, los empleados tienen oportunidad de ocupar estos cargos, conociendo ellos los criterios establecidos para ocupar dichas vacantes.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
27. Mi salario corresponde al trabajo que realizo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. La empresa ofrece oportunidad de capacitación a sus empleados para que ocupen cargos de mayor nivel.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
29. Tengo un salario similar al de las personas que desempeñan mi cargo en otras empresas del sector.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
30. El dinamismo de la empresa se refleja en el permanente esfuerzo por obtener mayores resultados	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
31. Es amplia la comunicación con los jefes para hacer sugerencias y reclamos.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
32. Es buena la gestión que hace la empresa para mejorar, controlar y prevenir Los riesgos Profesionales.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
33. Cuando cometo errores mi jefe me lo hace saber de manera constructiva.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
34. En la empresa hay equilibrio en la asignación de salario.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
35. La empresa es oportuna para informar a los empleados las situaciones y decisiones importantes que suceden en esta.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
36. Las personas que están en una posición similar a la mía tienen los mismos beneficios.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
37. Recibo de mi jefe inmediato la retroalimentación de mi evaluación de Desempeño y de mi gestión.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
38. Estoy satisfecho con la estabilidad de mi empleo.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
39. Entre las diferentes dependencias de la empresa existe un alto grado de cooperación.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
40. El salario que recibo está acorde con mi contribución a los resultados de la empresa.	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
41. En la empresa permanecen los Empleados que tienen un buen	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

desempeño.

--	--

42. La empresa me facilita herramientas y equipos para desarrollar seguro y efectivo mi trabajo.

SI	NO
----	----

43. En la empresa se vive un ambiente de trabajo agradable y de compañerismo.

SI	NO
----	----

44. Frecuentemente participo en las decisiones de la empresa, que se relacionen con mi trabajo.

SI	NO
----	----

45. Son agradables las relaciones con mis compañeros de trabajo.

SI	NO
----	----

46. Se reconocen mis conocimientos y capacidades por el trabajo que realizo.

SI	NO
----	----

ANEXO D. Condiciones a evaluar en el estudio de clima laboral.

Condiciones de Seguridad (Se): Grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen, están debidamente controlados.

Condiciones de Seguridad:
42. La empresa me facilita herramientas y equipos para desarrollar seguro y efectivo mi trabajo.
21. Cuando hay una emergencia en la empresa se como actuar y que hacer.
23. La empresa es eficaz en prevenir accidentes de trabajo.
25. Son buenas las jornadas periódicas medico-asistenciales que realiza la empresa.
5. Cuenta la empresa con señalización de vías de evacuación en caso de alguna emergencia.
32. Es buena La gestión que hace el área encargada de la seguridad industrial y salud ocupacional para mejorar, controlar y prevenir Los riesgos Profesionales.

Condiciones Ergonómicas (Er): Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones Ergonómicas y Físicas, no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o destreza para realizar la labor.

Condiciones Ergonómicas:
Las siguientes condiciones locativas me permiten desarrollar mi trabajo de manera adecuada:
7. Distribución de equipos, muebles y espacio
8. Iluminación
9. Ruido.
10. Ventilación.
24. Las instalaciones de la empresa se mantienen en orden y aseo.
12. En la empresa se cuentan con adecuadas instalaciones: sanitarias, descanso y cafetería.
13. Mi puesto de trabajo es cómodo, lo cual facilita realizar bien mi trabajo.

Desarrollo del personal (Dp): Grado en que el trabajador percibe que la organización le da la Oportunidad para crecer en ella. En esta condición se evalúan los siguientes aspectos: Feedback o retroalimentación, Empoderamiento, Capacitación.

Desarrollo del personal :
28. La empresa ofrece oportunidad de capacitación a sus empleados para que ocupen cargos de mayor nivel.
44. Frecuentemente participo en las decisiones de la empresa, que se relacionen con mi trabajo.
46. Se reconocen mis conocimientos y capacidades por el trabajo que realizo.
37. Recibo de mi jefe inmediato la retroalimentación de mi evaluación de Desempeño y de mi gestión.
33. Cuando cometo errores mi jefe me lo hace saber de manera constructiva.
26. Cuando en la empresa hay vacantes, los empleados tienen oportunidad de ocupar estos cargos, conociendo ellos los criterios establecidos para ocupar dichas vacantes.
2. Yo conozco los criterios establecidos por la empresa para ascensos de personal.
3. La empresa me facilita el desarrollo de sus trabajadores para que ocupen cargos de mayor nivel.
19. Comprendo la responsabilidad que implica mi trabajo.

Condiciones de Compensación y estabilidad (Co): Grado en que el trabajador percibe que la organización es equitativa en la remuneración dependiendo el cargo desempeñado y además le brinda la seguridad y garantía por su permanencia en la empresa.

Condiciones de Compensación y estabilidad:
20. En Empresa hay estabilidad laboral.
34. En la empresa hay equilibrio en la asignación de salario.
27. Mi salario corresponde al trabajo que realizo.
38. Estoy satisfecho con la estabilidad de mi empleo.
36. Las personas que están en una posición similar a la mia tienen los mismos beneficios.
18. En la empresa hay justicia en la asignación de salarios.
40. El salario que recibo está acorde con mi contribución a los resultados de la empresa.
41. En la empresa permanecen los Empleados que tienen un buen desempeño.
29. Tengo un salario similar al de las personas que desempeñan mi cargo en otras empresas del sector.

Condiciones Sociales (So): grado de confianza y estabilidad que el empleado siente con el ambiente laboral y grado en que el empleado percibe que las relaciones interpersonales son una oportunidad para mejorar su conducta o afianzar la misma. En esta condición se evalúan los siguientes aspectos: Compañerismo, Comunicación, trabajó en equipo

Condiciones Sociales:
4. En la empresa se vive un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo entre las diferentes áreas.
43. En la empresa se vive un ambiente de trabajo con mis compañeros agradables y de compañerismo.
35. La empresa es oportuna para informar a los empleados las situaciones y decisiones importantes que suceden en esta.
22. Los jefes traban bien en equipo.
17. En mi Área, las comunicaciones llegan a todo el Personal de forma oportuna.
39. Entre las diferentes dependencias de la empresa existe un alto grado de cooperación.
31. Es amplia la comunicación con los jefes para hacer sugerencias y reclamos.
45. Son agradables las relaciones con mis compañeros de trabajo.
11. Mi área ayuda a resolver los problemas y dificultades de las otras áreas.

Condiciones Estratégicas de la empresa (Ep): Grado en que conoce y está involucrado el personal para lograr la misión, visión, objetivo y metas de la empresa.

ANEXO E. Formato de Evaluación de Desempeño

REVISION DEL DESEMPEÑO	
R.A: 6.1-02-03	
Nombre del Empleado:	
Cargo:	
Fecha:	
Nombre Jefe Inmediato:	

Parte 1: Metas y Resultados

Esta sección describe el "Que" del Desempeño esperado: Describir las metas y cumplimiento establecido. Describir los resultados obtenidos y comentarios, e indicar con una "X" si el empleado "No cumplió", "Cumplió" o "Excedió la Meta esperada"

Nº	Metas	Resultados y Comentarios	No cumplió	Cumplió	Excedió Meta
1			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte 2: Competencias Corporativas

Esta sección describe el "Como" del Desempeño. Analizar y marcar con una "X" el nivel que tenga el empleado en cada Competencia Corporativa.

"Coloque Observaciones si lo considera necesario"

		Necesita Desarrollo	Demuestra Competencia	Fortaleza Excepcional	
Orientación al Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de ayudar o servir a nuestros clientes tanto internos como externos, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas para satisfacerlas oportunamente. Comportamientos: 1. Actitud de Servicio 2. Interés por el Cliente 3. Comunicación.					
Mejoramiento Continuo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje, interés por adquirir conocimientos nuevos y por estar al día en temas inherentes y complementarios a los procesos de los que forma parte. Disposición y contribución para el cambio. Comportamientos: 1. Aprendizaje y actualización constante 2. Adaptación al Cambio 3. Interés por su Desarrollo					
Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Capacidad para integrarse a su equipo de trabajo para compartir conocimientos, experiencias, solución de conflictos y tomar decisiones con base en la cooperación mutua, para lograr los objetivos del equipo y de la Organización.</p> <p>Comportamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperación dentro del equipo 2. Fijación y cumplimiento de Objetivos 3. Solución de Conflictos 				
Pro actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>Capacidad para adelantarse a las necesidades del cliente interno y externo. Actuar por sí solos sin necesidad de ser impulsados para realizar las labores que le corresponden, evitar problemas y aprovechar oportunidades.</p> <p>Comportamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Perseverancia 3. Ir más allá del limite 				
Compromiso con la Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>Capacidad para orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, las prioridades, la misión, visión y los objetivos de la organización. Tiene sentido de pertenencia. Cumple las políticas, normas y procedimientos.</p> <p>Comportamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aporte al Plan Estratégico 2. Sentido de Pertenencia 3. Cumplimiento de políticas, normas y procedimientos 				
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>Habilidad para expresarse de manera clara y precisa, compartir y presentar informaciones que requiere su equipo de trabajo. Comunicación oportuna de aspectos que inciden en el desempeño y Área de Trabajo</p> <p>Comportamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empatía 2. Despliegue de la Información 3. Comunicación asertiva 				

Parte 2, Continuación: Competencias Específicas

Esta sección describe el “Como” del Desempeño. Analizar y marcar con una “X” el nivel que tenga el empleado en cada Competencia Especifica.

“Coloque Observaciones si lo considera necesario”

	<i>Necesita Desarrollo</i>	<i>Demuestra Competencia</i>	<i>Fortaleza Excepcional</i>	
ORDEN Y ASEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p>Mantener aseado y limpio su puesto y área de trabajo. Aseo y Presentación Personal</p> <p>Comportamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el Estándar 2. Presentación Personal 				
ATENCIÓN – CONCENTRACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Capacidad para mantener la atención por un espacio determinado de tiempo, pese a los estímulos ambientales existentes. Atención al detalle Comportamientos: 1. Foco en la tarea 2. Atención al Detalle	
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Parte 3: Revisión Final del Desempeño

Marque con una "X" en el nivel que considere que esta el Empleado teniendo en cuenta las Metas y Resultados, las expectativas del trabajo y el nivel de desempeño de las competencias.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Requiere Mejoramiento	Buen Desempeño	Desempeño Excepcional

Parte 4: Áreas que Requieren Mejora o Desarrollo

Teniendo en cuenta los Objetivos, Metas y Resultados, las expectativas del trabajo y el nivel de desempeño de las competencias, mencione en que Área requiere mejorar, profundizar o desarrollar.

1	
2	
3	
Observaciones generales del Jefe Inmediato (Feedback):	

Firma del Evaluado

Firma del Jefe Inmediato