

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 1
ATN/ME 11524 – CO

**LEVANTAMIENTO DE LÍNEA BASE DE LA COOPERATIVA SAN
FERNANDO PARA EL PROYECTO ATN/ME 11524 – CO**

GESELLE ANDREA GÓMEZ MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRÁCTICAS PROFESIONALES

PEREIRA

2010

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 2

ATN/ME 11524 – CO

INFORME DE PRÁCTICAS PROFESIONALES
“LEVANTAMIENTO DE LÍNEA BASE DE LA COOPERATIVA SAN FERNANDO
PARA EL PROYECTO ATN/ME 11524 – CO”

GESELLE ANDREA GÓMEZ MARTÍNEZ

TUTOR:

CÉSAR AUGUSTO MARÍN MORENO

INGENIERO MECÁNICO, ESPECIALIZADO EN ALTA GERENCIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA

FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRÁCTICAS PROFESIONALES

PEREIRA

2010

AGRADECIMIENTOS

En una actividad tan ambiciosa como el desarrollo de una investigación de un proyecto basado en la implementación del sistema electrónico Tics para el Área Metropolitana Centro Occidente y zonas aledañas, en el cual el autor se ve influenciado y apoyado por un buen número de individuos que interactúan funcionalmente al interior de la organización Cooperativa San Fernando, quienes merecen el agradecimiento y reconocimiento. Sin sus comentarios, ideas y recomendaciones, la elaboración de este proyecto seguramente estaría incompleta. Gracias a ello, se logró una visión clara y un conocimiento nuevo en relación con el funcionamiento y la prestación del servicio de transporte colectivo urbano dirigido a la comunidad consumista.

CONTENIDO

Pág.

Introducción.	17
1. Presentación de la organización.	18
2. Diagnostico del área de intervención o identificación de necesidades.	20
3. Ejes de intervención.	22
4. Justificación del eje de intervención.	23
5. Objetivos.	26
5.1 <i>Objetivo general.</i>	26
5.2 <i>Objetivos específicos.</i>	26
6. Marco Teórico.	27
7. Cronograma.	28
8. Presentación y Análisis de la Información.	28
8.1. <i>Área empresa.</i>	29
8.1.1 <i>Objeto Social de la Empresa.</i>	29
8.1.2 <i>Portafolio de servicios al asociado y al usuario.</i>	30
8.1.3 <i>Fondos de reposición “Programa de Renovación y Reposición 2010-2011”.</i>	31
8.1.4 <i>Reseña Histórica.</i>	32
8.1.5 <i>Formulación Estratégica.</i>	35
8.2 <i>Área Talento Humano.</i>	38
8.2.1 <i>Marco Teórico con Autores Fundantes para el Área de Recursos Humanos (RR.HH). “Importancia de la Gestión Humana en las organizaciones y en caso concreto en la Cooperativa San Fernando”.</i>	39
8.2.2 <i>Acercamiento Investigativo sobre buenas prácticas de GH.</i>	42
8.2.3 <i>La Gestión Humana en el desarrollo de la estrategia empresarial.</i>	44
8.2.4 <i>Organización y concepción del ser humano.</i>	45
8.2.5 <i>Trabajo y su recorrido histórico.</i>	46
8.2.6 <i>Capital humano.</i>	46
8.2.7 <i>Capital intelectual.</i>	47

- 8.2.8** *Capital Social. 48*
- 8.2.9** *Importancia de los cambios organizacionales. 48*
- 8.3** *Área de Calidad. 102*
 - 8.3.1** *Manual de Calidad. 103*
 - 8.3.2** *Sistema de Gestión de Calidad. 104*
 - 8.3.3** *Procedimiento para la revisión por la dirección. 153*
 - 8.3.4** *Información para la revisión. 153*
 - 8.3.5** *Resultados de la revisión. 154*
 - 8.3.6** *Procedimiento de auditoría interna. 155*
 - 8.3.7** *Procedimiento para la elaboración y control de documentos en relación con los procesos de la empresa.156*
- 8.4** *Área de Operación. 158*
 - 8.4.1** *Logística Sede. 159*
 - 8.4.2** *Terminales “Especificación de rutas”. 160*
 - 8.4.3** *Control (Control De Operación, Control De Rutas Y De Movilización).161*
 - 8.4.4** *La Cooperativa San Fernando. 162*
 - 8.4.5** *Procedimiento para la planificación de la prestación del servicio. 170*
 - 8.4.6** *Revisión inicial del conductor. 170*
 - 8.4.7** *Cumplimiento de despacho recorrido y controles.181*
 - 8.4.8** *Terminación de Labores. 183*
 - 8.4.9** *Análisis del Combustible de la Cooperativa San Fernando.183*
- 8.5** *Área de Mantenimiento. 249*
 - 8.5.1** *Condiciones Generales. 250*
 - 8.5.2** *Planteamiento de la situación actual del Área de Mantenimiento. 254*
- 8.6** *Área Tecnología. 263*
 - 8.6.1** *Software. 264*
 - 8.6.2** *Hardware.264*
- 8.7** *Área infraestructura. 265*
 - 8.7.1** *Propiedad Empresa (Muebles E Inmuebles): Bienes Muebles y Equipos de Oficina.265*
 - 8.7.2** *Bienes Inmuebles. 267*

8.8 *Área de Compras.* 269

8.8.1 *Procedimiento de Compras de la Cooperativa San Fernando.* 269

8.8.2 *Condiciones Generales.* 270

8.8.3 *Revisión y Aprobación de orden de Compra.* 272

8.8.4 *Pedido al Proveedor.* 273

8.8.5 *Recepción de productos y servicios.* 273

8.8.6 *Producto No Conforme.* 275

8.8.7 *Programación de pagos.* 275

8.9 *Área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).* 276

8.9.1 *Cliente (Interno y Externo).* 277

8.9.2 *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aplicada al cliente interno (empleado y asociado).* 278

8.9.3 *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aplicada al cliente externo (usuarios).* 279

8.9.4 *Encuesta de Responsabilidad Social aplicada al Coordinador de personal de la Cooperativa San Fernando.* 279

Conclusiones. 285

Recomendaciones. 285

Referencias. 286.

Apéndices. 291.

Anexos. 305.

Lista de Tablas

- Tabla 1.** Caracterización de los procesos. 106
- Tabla 2.** Variables de Calidad. 118
- Tabla 3.** Objetivos de Calidad. 151
- Tabla 4.** Especificación de rutas de la Cooperativa San Fernando. 164
- Tabla 5.** Combustible o análisis de tanqueos. 186
- Tabla 6.** Análisis de galones consumidos por despacho. 187
- Tabla 7.** Galones por buseta (Enero). 191
- Tabla 8.** Galones por buseta (Febrero). 195
- Tabla 9:** Galones por buseta (Marzo). 199
- Tabla 10.** Cuencas y Número de vehículos. 207
- Tabla 11.** Parque automotor. 209
- Tabla 12.** Lugares de control para las rutas de la Cooperativa San Fernando. 248
- Tabla 13.** Madrugadas programadas. 258
- Tabla 14.** Trasnochos programados. 259
- Tabla 15.** Inventario de Hardware para el 2010. 264
- Tabla 16.** Inventario de equipos de oficina. 265

Lista de Apéndices

Apéndice A. Cronograma o Plan de trabajo. 292

Apéndice B. Formato de encuesta dirigida al Coordinador de Talento Humano Alejandro. 295

Apéndice C. Revisión inicial del conductor en la madrugada. 297

Apéndice D. Ficha técnica aplicada al parque automotor de la Cooperativa San Fernando.
299.

Apéndice E. Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial. 301

Lista de Anexos



Anexo 1. Convenio de Colaboración Empresarial. 306

Anexo 2. Fondos de Reposición. 306

Anexo 3. Razones para afirmar que el área se define como: “El conjunto de actividades, funciones y procesos interrelacionados, dirigidos a atraer, desarrollar y retener los RH de la empresa”. 306

Anexo 4. Prácticas de recursos humanos.306

Anexo 5. Prácticas de la OIT. 306

Anexo 6. Derechos humanos según la ONU. 306

Anexo 7. Cargos administrativos de la Cooperativa San Fernando. 306

Anexo 8. Deberes importantes para el desarrollo del trabajo de los empleados en la empresa. 306

Anexo 9. Reglamento Interno de Trabajo. 306

Anexo 10. Puntos contemplados por el proceso de selección e inducción del personal. 306

Anexo 11. Perfiles Ocupacionales.306

Anexo 12. Salud Ocupacional.306

Anexo 13. Indicadores de estructura. 306

Anexo 14. Normatividad de tipo legal y técnica que se emplea en la empresa. 306

Anexo 15. Componentes. 306

ATN/ME 11524 – CO

Anexo 16. Tipos de Señalización. 306

Anexo 17. Procedimiento para la brigada de emergencias. 306

Anexo 18. Priorización de factores de riesgo. 306

Anexo 19. Normas legales. 306

Anexo 20. Lista adjunta de compras realizada por la Cooperativa San Fernando. 306

RESUMEN

Asemtur propuso el proyecto “Implementación de las Tics en el eje cafetero centro occidente, con el fin o propósito de integrar el sistema colectivo urbano de las empresas agremiadas prestadoras del servicio de transporte con el sistema masivo (Megabús). Para lograr tal propósito, se realizó el levantamiento de la línea base para la empresa Cooperativa San Fernando y en específico la información relacionada con la estructura funcional actual de cada una de las áreas que la componen y de esta forma analizar el impacto que podría tener la idea innovadora del proyecto una vez es contrastado con el funcionamiento y dinámica general de la empresa. Así mismo, los resultados obtenidos conducirán a la toma de decisiones racionales por parte de Asemtur, en procura de mejorar la eficiencia de todos los procesos y actividades que se realizan a diario en la empresa para el logro y consecución de objetivos propuestos y que esta pretende mejorar para lograr un mejor rendimiento y organización del sistema de transporte y acorde con las necesidades presentes en los usuarios metropolitanos.

Palabras claves: Transporte Colectivo, Transporte Masivo.

ABSTRACT

Asemtur proposed the project "Implementation of ICT in the coffee-growing center west, with the purpose or objective of integrating urban collective system unionized companies of the transport service providers with the massive system (Megabús). To achieve this purpose, we conducted the baseline survey for the company Cooperative San Fernando and specific information related to current functional structure of each of its component areas and thus analyzes the impact it could have innovative idea of the project once it is contrasted with the dynamic performance of the company. Also, the results will lead to rational decision making by Asemtur, seeking to improve the efficiency of all processes and activities that take place daily in the company to accomplish and achieve the objectives and aims that improved to achieve better performance and organization of the transport system and in line with the current needs of metropolitan users.

Keywords: Mass transport, collective transport.

INTRODUCCIÓN

Con el fin y propósito de lograr una Pereira más competitiva y en procura de generar mejores condiciones de convivencia a los ciudadanos, el sector del transporte público está generando esfuerzos para generar cambios en su estructura funcional el cual permita lograr estos objetivos. Por ende, a raíz de mejorar toda la infraestructura y modernidad en el servicio de transporte se formó el sistema Megabús y los transportadores locales en unión con la autoridad y todos los actores de la industria del transporte y del gobierno local, están preparándose para lograr la integración de los dos sistemas de transporte más representativos de la región (transporte colectivo y el masivo), con la ideología de seguir los lineamientos que en esta materia está desarrollando el ministerio de transporte, con el decreto 03422 de 2009.

De esta manera, las empresas transportadoras tradicionales se están preparando para dar diferentes cambios que cuyas directrices sea la optimización de la industria así como el fortalecimiento de la cadena de suministros y el mejoramiento de la prestación del servicio, esto es, desarrollando procesos que le permitan en efecto administrar autónomamente la flota vehicular y acorazándose de tal manera que los actores minoritarios de la industria salvaguarden sus intereses y sigan desenvolviéndose en este sector. (Rincón, C. 2009, p10).

Por lo anterior, la Cooperativa San Fernando en la actualidad viene invirtiendo recursos tanto físicos como económicos en el área de investigación y desarrollo con el ánimo de estar a la vanguardia del proceso de transformación industrial que viene dándose. Y para ello se está realizando un levantamiento de información de la línea base propuesta por Asemtur S.A, el cual permita analizar el conocimiento existente actualmente en cada una de las áreas funcionales que hacen parte de la empresa en aras de medir el impacto del proyecto una vez llegue a implementarse en la empresa, logrando así una mejor respuesta de esta al sector de servicios en el cual se inserta su actividad economía de transporte colectivo urbano.



1. Presentación de la Organización

A lo largo del tiempo las empresas han trascendido tanto en su estructura como en sus procesos y manera de actuar, ya que anteriormente se destacaba la mecanización del trabajo y la poca flexibilidad en el proceso productivo, teniendo en cuenta que todo lo que las empresas desarrollaban era repetitivo, y la perspectiva para evaluar la eficiencia de la empresas era a partir de su nivel de producción.

A pesar de la relativa estabilidad de la economía colombiana ligada a un crecimiento moderado, el proceso de apertura adelantado en la última década del siglo pasado, desnudó una serie de problemas que afectan su capacidad para insertarse en los mercados internacionales, una de esas limitaciones es la falta de aplicación de los últimos avances de la tecnología de gestión para lograr organizaciones que aprendan y utilicen el potencial de las capacidades y potencialidades de las personas que las integran y que les permitan construir una ventaja competitiva sostenida indispensable para hacer frente a los retos de la globalización.

Una de las principales actividades para este proyecto de investigación se basa en la interpretación del dinamismo de la estructura funcional del plan estratégico de la organización Cooperativa San Fernando y a partir de su análisis respectivo, transformar la información existente en la posible implementación de un nuevo conocimiento (conocimiento innovador), haciendo que la empresa este en toda su capacidad de responder de manera más afectiva a la complejidad del entorno cambiante y que pueda adaptar de una mejor forma su actividad económica insertada en un contexto de mercado en procura de mejorar el servicio de transporte colectivo a todos los ciudadanos que requieren movilizarse para cumplir con sus funciones diarias en la ciudad y fomentar su desarrollo. Es decir, se pretende y se espera con la implementación y puesta en marcha del proyecto ATN/ME 11524 – CO, alinear sus objetivos propuestos con los de la Cooperativa San Fernando, en procura de mejorar la

ATN/ME 11524 – CO

rentabilidad no solo de la empresa objeto de estudio sino también de las empresas de transporte público colectivo del Área Metropolitana Centro Occidente y zonas aledañas.

La asociación de Empresas de Transporte Urbano del Área Metropolitana Centro Occidente es:

1. Líneas Pereiranas S.A.
2. **Cooperativa San Fernando**
3. Transportes Super Buses Ltda.
4. Transportes Urbanos Cañarte Ltda.
5. Cooperativa de Buses Urbanos de Pereira.
6. Integra s.a.
7. Asociación Nacional de Transportadores.

La Cooperativa San Fernando está ubicada en la Sede Administrativa Calle 70 Bis No. 25-27 Barrio Cuba, Pereira - Risaralda.

Su actividad económica consiste en la prestación del servicio de Transporte Público Terrestre de Pasajeros del Área Metropolitana Centro Occidente. La codificación por actividad económica es 4712030 Transporte Urbano SEGÚN DECRETO 2100 DE 1.995.

El NIT que la identifica como empresa es el 891-408-020-3. Su clasificación de riesgo es de Clase IV y I (Según decreto 1831 de 1994). Los números telefónicos para comunicarse con esta organización prestadora del servicio de transporte urbano colectivo son: Para la sede administrativa 3373540-3374857 y para la Estación de Servicio 3276201-3209779 y los correos electrónicos que maneja la Cooperativa para el intercambio de información son: coopsanfdo@bigfoot.com y coopsanfdo@asemtur.com.co.

Por último está el representante legal y gerente de la Cooperativa San Fernando: Ramón Antonio Toro Pulgarín. (Ver anexo 1).

2. Diagnóstico del área de intervención o identificación de las necesidades

Desde la aparición de la Internet, como una herramienta obligatoria para la competitividad de las empresas, se ha abierto para estas un complicado camino, en el cual, cada paso dado ha supuesto un avance y una frustración al mismo tiempo, pues todo cambio genera resistencia, y en el proceso de implementación de estas tecnologías se genera un gran esfuerzo adicional de adaptación de estas. (García, A y Giraldo, N. 2009, p2).

Las nuevas tecnologías de la información están brindando innovaciones a través del Comercio Electrónico “E-Commerce” lo cual es una alternativa en la reducción de costos y es considerada una herramienta fundamental en el desempeño empresarial. (p2).

En la última década se ha visto una revolución comercial en las comunicaciones globales, haciendo que las empresas con proyecciones estratégicas fuertes se vean obligadas a modernizar sus métodos convencionales de mercadeo, negociación y atención al cliente. El uso de TIC para mejorar servicios empresariales tradicionales ha tenido casos de éxito notorios. Latinoamérica no es indiferente a estos cambios de la utilización de tecnologías informáticas en servicio del comercio. El impacto del comercio electrónico es y será cada vez más importante, tanto en las empresas como en la sociedad, pues hace parte de un negocio que ofrece la posibilidad de aumentar las expectativas de los clientes y permite crear nuevos mercados. (Micrositios en García, A y Giraldo, N. 2009, p3).

El establecimiento de nuevas normas en el sector del transporte requiere de los empresarios un esfuerzo económico adicional, que permitan la implementación de nuevas tecnologías para el transporte en general. Esta nueva tecnología deberá estar ligada estrechamente con la redistribución de los recursos captados por una entidad fiduciaria a través de pagos interbancarios, para esto, se deberá desarrollar una plataforma tecnológica que permita esto, sin embargo, esta plataforma podrá ser tan avanzada como los recursos estén para su desarrollo, para esto, se espera que la creación de la plataforma cuenta con una interface que permita la interacción con una plataforma tecnológica B2B que genera de esta manera sinergias en la compra de diferentes insumos y comercialización de residuos, permitiendo a las empresas de transporte y a los propietarios de vehículos de transporte

ATN/ME 11524 – CO

público reinvertir más en su negocio; y al usuario acceder desde Internet a las frecuencias y recorridos de los vehículos de transporte público. (Asemtur. 2008, p6).

Asemtur ha venido fortaleciendo su estructura empresarial a lo largo de los últimos años como un ente gremial que fortalece la cadena de calor de la economía del transporte regional, y dentro de su plan de desarrollo se han diseñado espacios que requieren el fortalecimiento del plan de compras según los esquemas de las economías de escala; teniendo en cuenta las necesidades de Asemtur se pretende realizar este estudio con el fin de reducir los costos de los procesos de negociación entre las asociadas de Asemtur y sus proveedores, valiéndose de los beneficios que brindan las Tecnologías de la telecomunicación y la comunicación “Tics”. (García, A y Giraldo, N. 2009, p2).

Se plantea una solución adaptable a la situación y ambiente en el que desenvuelve el sector de transporte, exigiendo un completo estudio sobre la situación y opinión de cada uno de los implicados (Proveedores, Asociados, Asemtur, Propietarios y clientes externos), la capacidad de tecnología de cada uno de estos y situaciones especiales que se pueden generar en el proceso, todo esto en busca de una plataforma que se adapte de la mejor manera posible a sus necesidades logísticas y comerciales, generando un menor rechazo por parte de los involucrados. (García, A y Giraldo, N. 2009, p2).

Teniendo en cuenta lo anterior y para el levantamiento de la información para la línea base del proyecto “Implementación de tics para el comercio electrónico de insumos y repuestos para el transporte del área metropolitana centro occidente y sistema de información dirigida al usuario”, se requiere del estudio de los diferentes departamentos o áreas que permiten la dinámica de la estructura funcional de la Cooperativa San Fernando y de acuerdo a los datos recolectados evaluar el impacto del proyecto una vez implementado en cada una de ellas. Todo en procura de mejorar la rentabilidad no solo de la empresa sino también la rentabilidad de todas las empresas de transporte público colectivo del Área Metropolitana Centro Occidente y zonas aledañas, a partir del conocimiento innovador que desarrolla el proyecto para una prestación de servicio de transporte colectivo más efectivo y acorde con las necesidades actuales y cada vez más complejas de la sociedad consumista.

ATN/ME 11524 – CO

Las áreas que se definieron en el plan de trabajo como objeto de investigación de la Cooperativa San Fernando son: Área empresa, Área de Talento Humano, Área de Calidad, Área de Operación, Área de mantenimiento, Área de tecnología, Área de Infraestructura, Área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Y Área de compras.

Para el análisis de las características funcionales que cualifican y dan vida a cada una de las áreas objeto de estudio de la Cooperativa San Fernando, se aplicó como metodología para la recolección de la información y el conocimiento vigente a nivel general, entrevistas con los encargados del manejo y dirección de los diferentes departamentos. Las entrevistas se formularon con preguntas abiertas, el cual permiten que la persona entrevistada y concedora de un tema en concreto, este en toda su capacidad de brindar la mayor información posible de cada departamento, pues tal situación contribuye a obtener mayor conocimiento acerca de los temas especificados, manejado, contemplados y planteados como eje de intervención en cada una de las Áreas o Departamentos que conforman y dan cumplimiento a los objetivos propuestos por la empresa prestadora del Servicio de Transporte Colectivo Urbano Cooperativa San Fernando.

Otras técnicas e instrumentos utilizados para el levantamiento de la información son la observación directa (de acuerdo con lo detectado a diario en el estudio de campo a nivel organizacional), algunas encuestas (cuestionario) de tal forma que permitiesen la agilidad y precisión en las respuestas concedidas por los diferentes participantes encuestados y por último la revisión documental (documentos manejados por la empresa a nivel físico y/o magnético “Cd”).

Debe especificar las técnicas e instrumentos utilizados para el levantamiento de la información, pueden ser: entrevistas (cuestionario), observación directa (diario de campo), encuesta (cuestionario), revisión documental (bibliografía), entre otros.

3. Eje de intervención

Se pretende con esta investigación desarrollar y poner en marcha el proceso de levantamiento de la línea base para el proyecto propuesto por *ASEMTUR*, a partir del análisis de la información existente en cada una de las áreas que intervienen y contribuyen con su accionar diario al desarrollo de la actividad económica del servicio de transporte urbano

ATN/ME 11524 – CO

colectivo de la Cooperativa San Fernando en beneficio de satisfacer la necesidad de movilización de la población ciudadana.

El levantamiento de esta línea base se lleva a cabo con el fin o propósito de evaluar el nivel de impacto que puede llegar a generarse en cada uno de los departamentos de intervención una vez se decida poner en marcha la propuesta del proyecto programado por *ASEMTUR* “Implementación de tics para el comercio electrónico de insumos y repuestos para el transporte del área metropolitana centro occidente y sistema de información dirigida al usuario, con el ánimo e intención de mejorar la rentabilidad de las empresas agremiadas de transporte público colectivo del Área Metropolitana Centro Occidente y zonas aledañas.

4. Justificación del eje de intervención

La industria de transporte público colectivo en Latinoamérica, se ha caracterizado por presentarse ante la comunidad como una industria desactualizada en los estándares empresariales modernos; sin embargo la trascendencia de estas aseveraciones tiene un trasfondo histórico; la realidad es que en el principio del servicio público de transporte la administración de las empresas que prestaban el servicio estaba a cargo del gobierno, sin embargo, este servicio al considerarse de alta trascendencia y a diferencia de los otros servicios públicos básicos se caracterizaba porque constantemente debía tener un alza significativa dentro de la canasta de costos de la comunidad, factor que lamentablemente se tomaba político y por tanto los líderes políticos perdían favorabilidad y popularidad ante el pueblo.

Es así como las administraciones locales regularon los sistemas de transporte para que estos los prestaran los privados teniendo en cuenta únicamente una mala planeación del sistema de transporte, un bajo control y en algunos casos un superficial control por el cumplimiento del servicio y su cobertura; desconociendo de antemano todos los procesos que a bien debe de tener un servicio de transporte como la calidad de la prestación, los tiempos de viaje, la comodidad y seguridad de los pasajeros entre otros factores.

En consecuencia de esto, y como se manifestó al principio de este acápite, el servicio de transporte público colectivo de pasajeros adolece de una percepción desde diferentes frentes

ATN/ME 11524 – CO

entre los cuales el más complejo es el punto de vista del usuario, pues este ve a la industria del transporte como un mal necesario que requiere para suplir sus necesidades de desplazamiento.

Por lo anterior, los actuales gobiernos no solo de la región Latinoamericana sino también de muchos países alrededor del mundo con ayuda de la banca multilateral han iniciado sendos estudios para implementar novedosos sistemas de transporte público que se acerquen más a las necesidades de los usuarios, en el que el Área Metropolitana Centro Occidente conformado por las ciudades Pereira, Dosquebradas y la Virginia no fue ajeno.

En el año 2004, luego de varios procesos de planificación, el gobierno central en compañía del ente gestor MEGABÚS S.A implementó en la región un sistema de transporte público novedoso y con altos estándares de calidad y de prestación de servicio que permitió mejorar la calidad de viaje de las personas que requerían moverse en la región.

Gracias a que la industria del transporte público del Área Metropolitana Centro Occidente se ha caracterizado por ser una de las industrias con mejores estándares en la prestación del servicio de transporte y mejor capacidad de producción, en la región metropolitana el sistema de transporte en “Bus Rapid Transit” (BRT) solo abarcó porcentaje de la población objeto de pasajeros movilizadas históricamente por el transporte tradicional.

En la actualidad y gracias a que una de las empresas que presta el servicio de transporte público masivo en el Área Metropolitana Centro Occidente está conformada por transportadores tradicionales, la cual se ha catalogado como una de las mejores empresas de la región, tanto la comunidad como el gobierno local y central, así como el Banco Interamericano de Desarrollo se ha interesado por conformar un sistema de transporte público integrado en la que los dos sistemas de transporte más representativos desarrollen un esquema empresarial en el cual los habitantes tengan un servicio con los más altos estándares de calidad y operación posibles.

Para esto, la Asociación de Empresas de Transporte Urbano del Área Metropolitana Centro Occidente “ASEMTUR” formuló y presentó un proyecto denominado “Implementación de TIC en la industria del transporte público colectivo del Área Metropolitana Centro Occidente” con numeración interna del Banco Interamericano de Desarrollo “BID” ATN/ME 11524 – CO en la convocatoria abierta por el fondo Multilateral

ATN/ME 11524 – CO

de Inversiones “FOMIN” bajo el programa Information Communication Technologies for Business “ICT4BUS” que plantea la compra por bajastas electrónica eliminando intermediarios y la implementación de un sistema de recaudo electrónico en las empresas de transporte público colectivo que faciliten la integración y la compatibilidad tecnológica con el recaudo electrónico de las empresas de transporte masivo preexistentes de tal forma que exista una integración tarifaria que permitan la integración de modos y la puesta en marcha de un sistema de información al usuario con el fin de mejorar la eficiencia operativa.

Para ello, se requiere entonces la creación de una plataforma tecnológica B2B para la redistribución de los ingresos del sistema (clearing), que a la par permita implementar un sistema de comercialización de residuos y de compra de insumos y repuestos para el sector transporte, requiriéndose además, del desarrollo de un sitio de Internet dirigido al usuario para la identificación de rutas, recorrido, despachos, itinerarios, frecuencias en tiempo real y recarga de los pasajes que permita identificar las rutas optimas y recorridos de los vehículos de tal forma que el tiempo de viaje de los usuarios se reduzca al mínimo, que la evasión y los atracos tiendan al 0% y que los conductores no tengan contacto con dinero reduciendo la accidentalidad por esta causa. (Asemtur. 2008, p6).

A partir de estos mecanismos se fortalece la industria, optimizando la rentabilidad, reduciendo costos , consumos de combustible, atracos y la evasión de pasajeros al eliminar el manejo de dinero en efectivo en el vehículo y por otro lado la mejora en la inversión en equipos de alta tecnología, facilitando a las empresas su implementación y la administración, logrando así una mejora de la calidad de vida de la población como consecuencia no solo de una mejor prestación del servicio de transporte sino además una menor tarifa al usuario en cuanto a menores ineficiencias operativas puesto serán menores los costos que a la canasta del transporte se carguen y por ende, la tarifa calculada será menor mejorando ostensiblemente la canasta familiar por tratarse de un servicio público de primerísima necesidad y alta repetitividad de uso de parte de los ciudadanos metropolitanos.

5. Objetivos

Los objetivos que se formularon para la presente investigación hacen parte del levantamiento de la información en la Empresa Cooperativa San Fernando. El objetivo general y el objetivo específico se definen a continuación.

5.1. *Objetivo general*

- El proyecto ATN/ME 11524 – CO 16 tiene como objetivo general: *{sic}* Contribuir al mejoramiento de la competitividad, productividad y eficiencia de las empresas de transporte del Área Metropolitana Centro Occidente y a la reducción de la congestión de la malla vial (Asemtur. 2008, p10).

- Para el levantamiento de la línea base del proyecto propuesto, se tiene como objetivo fundamental: Analizar los departamentos o áreas de las empresas Agremiadas a *ASEMTUR* y en caso más específico de esta investigación para la *Cooperativa San Fernando*. Lo anterior con el propósito de crear la línea base que soportará el proyecto en el momento de su ejecución de implementación de Tics en el servicio de transporte del Área Metropolitana Centro Occidente.

5.2. *Objetivo específico*

- El objetivo específico que se plantea para llevar a cabo el desarrollo y cumplimiento del objetivo general del proyecto ATN/ME 11524 – CO es: *{sic}* Aumentar la rentabilidad de las empresas de transporte público colectivo del Área Metropolitana Centro Occidente y zonas aledañas (Asemtur, 2008).

- Por otro lado, el objetivo específico que se trabajará en el levantamiento de la Línea base para el proyecto ATN/ME 11524 – CO consiste en: Aumentar el nivel de certidumbre en la empresa agremiada *Cooperativa San Fernando*, frente al proyecto de implementación de Tics para el comercio electrónico de insumos y repuestos para el transporte del Área Metropolitana Centro Occidente y sistema de información dirigida al usuario.

6. Marco Teórico

A pesar de los esfuerzos no solo de la autoridad de transporte sino también de las empresas privadas, la economía y rentabilidad de las empresas de transporte colectivo se han visto afectadas por la entrada en operación del Sistema Integrado de Transporte Masivo, por los altos índices de robo, de evasión (9.2% lo que económicamente representa alrededor de US \$ 3.876.791 por año) y por recorridos innecesarios de los vehículos, que ha llevado al transportador a reducir la inversión en el negocio del transporte, sin embargo, a través de diferentes estudios se han identificado múltiples mecanismos para incrementar los ingresos y la rentabilidad en los sistemas de transporte a nivel regional y que están replicando en el sector transporte a nivel nacional. (Asemtur. 2008, p5).

Teniendo en cuenta la situación que se encuentra inmersa en el servicio de transporte colectivo urbano, el gobierno central de Colombia, en los últimos años se ha esforzado por promover sistemas de transporte masivo en las ciudades intermedias del país, esto trae consigo connotaciones importantes en la movilidad, la reducción de cargas contaminantes y el mejoramiento en la prestación del servicio; en la actualidad en el Área Metropolitana Centro Occidente existe el servicio de transporte público colectivo (500 vehículos tipo bus) y el masivo (51 vehículos articulados y 81 vehículos tipo bus) para suplir las necesidades de movilidad de los ciudadanos metropolitanos. Dado que ninguno de los dos sistemas de transporte cuenta con una plataforma tecnológica de comunicación integradora apropiada, el usuario ha optado por otras modalidades de transporte informales; en la actualidad se viene adelantando por la autoridad metropolitana un proceso de integración modal de transporte para mejorar la eficiencia operativa logrando así una mejora de la calidad de vida de la población ciudadana. (p3).

La implementación y puesta en marcha del proyecto propuesto por *ASEMTUR* trae o genera beneficios para todos los ciudadanos ya que se optimiza la flota, se reduce la ocupación de vías, se reducen las liberaciones de cargas contaminantes, se reduce el tiempo de espera por usuario en paraderos, maximiza recursos, aumenta los niveles de aceptación del transporte, reduce costes de transporte, reduce la evasión y

ATN/ME 11524 – CO

los atracos, se crean tarifas preferenciales, se reducen los costos en la canasta familiar de los pobladores metropolitanos, control de pago de impuestos de los pequeños propietarios de vehículos, se actualiza continuamente la matriz origen destino. (p3).

Para lograr los objetivos del proyecto se plantean 3 componentes a seguir:

- Primer Componente: Plataforma B2B para la compra de insumos y repuestos para las empresas de transporte público creada.
- Segundo Componente: Sistema de información dirigida al usuario bajo plataforma Internet creada.
- Tercer Componente: Modelo de recaudo electrónico en las empresas de transporte público que integre el sistema de transporte actual creado.

La puesta en marcha de las diferentes actividades para dar solución a los componentes nombrados anteriormente, servirá como enfoque para el levantamiento de la línea base del proyecto propuesto, a partir de la información recolectada y analizada de los diferentes departamentos de intervención. Logrando con ello medir el grado de impacto del proyecto en las diferentes áreas, una vez es complementado o mejorado el conocimiento actual de la empresa con el que postula el proyecto en cuestión.

7. Cronograma

Para el levantamiento de la información de la empresa de transporte colectivo urbano Cooperativa San Fernando, se construyó y estructuro un plan de trabajo en el cual se organizaron de manera coherente las actividades a seguir para la recolección de datos relacionados con el funcionamiento de cada una de las áreas que dinamizan y dan vida a la empresa. (Apéndice A).

8. Presentación y Análisis de la Información

La Cooperativa San Fernando es una empresa de gran trayectoria y experiencia en la prestación del servicio del transporte público en los Municipios de Pereira, Dosquebradas y

ATN/ME 11524 – CO

La Virginia. Actualmente cuenta con 129 vehículos, 22 de ellos de propiedad de la Cooperativa.

Su misión es la prestación del servicio público de transporte terrestre de pasajeros del Área Metropolitana del Centro Occidente AMCO, de manera eficaz, segura y oportuna aplicando los principios de la economía solidaria, buscando el crecimiento personal, familiar, social, de sus asociados y velando por el interés de la comunidad.

Dentro del portafolio de servicios para cliente interno se encuentran actividades de afiliaciones, cartera, servicio de combustible, despacho, mantenimiento, montallantas, parqueadero y lavado, las cuales se desarrollan en diferentes puntos de la Ciudad, Sede Administrativa ubicada en el barrio cuba calle 70b N° .25-27, Estación de Servicio ubicada en el barrio 2500 lotes y Terminal Pimpollo.

Las actividades anteriormente nombradas e identificadas hacen parte del funcionamiento de las áreas que se definieron en el cronograma o plan de trabajo. Para la recolección de la información se estudiaron los siguientes departamentos o áreas objeto de la investigación:

8.1 Área Empresa

Este departamento tiene como objetivo principal destacar los componentes que conforman la formulación estratégica de la Cooperativa San Fernando.

Indagando y entrevistando al Señor Alejandro Antonio Arboleda Rodríguez (Coordinador de Talento Humano), se logró obtener la respectiva información y la documentación necesaria acerca del tema: Formulación Estratégica de la Cooperativa San Fernando.

8.1.1 *El Objeto Social de la Empresa es:* La prestación del servicio público de transporte terrestre automotor a la comunidad, por medio de vehículos de propiedad de los asociados y/o de la empresa, con el propósito de promover el desarrollo integral del asociado y su núcleo familiar y el interés general de la comunidad. (Cooperativa San Fernando. 2009).

ATN/ME 11524 – CO

8.1.2 *Portafolio de servicios al asociado y al usuario (Cooperativa San Fernando, 2010).*

➤ *Portafolio de servicios asociado*

Cliente Interno:

- Sede Administrativa: Cuba Calle 70b. No.25-27, Tel: 3373540.
 - Servicios: Afiliaciones y cartera.
- Estación de Servicio: 2500 Lotes, Tel: 3209779.
 - Servicios: Combustible, Mantenimiento, Parqueadero.
- Terminal de Pimpollo: Tel: 3312734
 - Servicios: Despacho, Parqueadero y Lavado.
- Terminal de Limonar:
 - Servicios: Despacho y lavado.

➤ *Portafolio de servicios para el usuario*

Cliente externo: (Servicios)

- Transporte Público Urbano del Área Metropolitana Centro Occidente.
 - Rutas Compartidas Tokio – Frailes – Montelibano.
- Quejas y sugerencias.

Como es propio de las cooperativas, esta empresa está compuesta de Asociados quienes en la actualidad para poder ser Asociados deben ser dueños de por lo menos un vehículo que preste los servicios de transporte público colectivo en el Área Metropolitana Centro Occidente; sin embargo, se plantea un cambio de este requisito previendo las nuevas

ATN/ME 11524 – CO

condiciones que se avecinan en la operación de los sistemas de transporte en el ámbito nacional y en especial en el proceso de integración que se espera lograr con los sistemas de transporte público del Área Metropolitana Centro Occidente. (Rincón, C. 2009, p15).

8.1.3 Fondos de reposición “Programa de Renovación y Reposición 2010-2011

Habiéndose realizado ya la Asamblea General Ordinaria de Asociados a través de la cual se hace el debido barrido, seguimiento y aprobación a los aspectos más destacables de la administración, control y vigilancia del Fondo de Reposición de la Cooperativa, se procede por tanto a la respectiva presentación del Programa de Renovación y Reposición para la vigencia 2010 – 2011 explicita en el anexo 2.

- *Análisis de los fondos de reposición:* De acuerdo con la información contable suministrada, los recursos del Fondo de Reposición se manejan a través de cuentas aperturadas por la Empresa. De igual manera las inversiones realizadas con recursos del Fondo, figuran a nombre de la Empresa, como es el caso de la inversión en vehículos tipo buseta afiliadas a la misma empresa, de las cuales se han adquirido un total de 11 unidades, con recursos del Fondo de Reposición.

Los recursos del Fondo de Reposición, están representados en los balances a través de las siguientes cuentas: 1. Del Activo Corriente: Cooperativa San Fernando – Fondo de Reposición y Vehículos; y 2. En el Pasivo: A través de la cuenta Cuentas Por Pagar Fondo de Renovación y Reposición.

Es importante hacer claridad frente a esta situación, pues los recursos que por ley se obtienen como Fondo de Reposición no son de las Empresa, si no de los propietarios de los vehículos, que son quienes a través de su actividad de operación de transporte han hecho el ahorro individual para en un futuro reponer equipo aliviando el esfuerzo financiero para ello.

Seguramente la situación financiera de la empresa, sería otra muy diferente si se excluyen están cuentas, que a decir verdad y es claro no son de propiedad de la empresa.

ATN/ME 11524 – CO

Pero también es importante destacar que los Fondos de Reposición, no tienen vida jurídica, por lo que las inversiones que decidan los comités de administración de los fondos, no pueden quedar a nombre o en cabeza de éstos, si no de las empresas, que son quienes tienen de alguna manera identidad jurídica.

Es sin lugar a dudas un gran vacío, pues estos recursos no son de las empresas y como tal están sobrevalorando los estados financieros de las mismas. De igual manera un Fondo de Reposición o un Comité de Administración, jurídicamente no existen por lo que el único camino, por el momento seguro de tener estos recursos, es a través de las empresas.

Con relación a los Estados de Resultados, la Cooperativa maneja ingresos por la actividad transportadora y por venta de combustibles en una proporción de 40% 60% aproximadamente, sumado a la generación de nuevos ingresos a través del Centro de Consumo Industrial, lo que le permite además mantener en los ejercicios utilidades.

8.1.4 *Reseña Histórica* {sic} (Cooperativa San Fernando. 2010)

El auge automotor de los años 40 conjugado con la industrialización, pone en evidencia la necesidad del transporte masivo como un medio no solo de comunicación terrestre, sino de promisorio actividad económica. Es así como en 1972 y a raíz de los problemas surgidos en Transportes Matecaña surge en el eje cafetero una empresa de carácter cooperativo que tres años más tarde adquiriría su vida jurídica bajo el nombre de Cooperativa De transportadores Urbanos San Fernando Ltda y en el año 2006 cambio su razón social a Cooperativa San Fernando.

“Entre 1972 y 1975 producto de una disidencia del entonces Transportes Matecaña nace la Cooperativa San Fernando. La primera oficina se ubica en la Calle 6ª con Carrera 9ª en casa de un Asociado generando así el primer puesto de trabajo”. (Asemtur. Sin Fecha, p66).

Luego entre 1975 y 1988, se lleva a cabo la etapa de estructuración legal, operativa y jurídica de la Cooperativa. Con la obtención de la personería jurídica y su legalización ante notario se otorga primera Licencia de Funcionamiento por parte del Ministerio de Transporte (Res. No.725 / 77). Posteriormente es concedida una inicial capacidad transportadora con un cupo de 42 vehículos (Res. No.0622 / 79); Años más

ATN/ME 11524 – CO

tarde son adjudicadas las rutas a cubrir mediante Res. No.0460/81. Después se realiza la renovación de la Licencia de funcionamiento para un periodo adicional de 10 años (Res. No.590/86 Crecimiento de la Cooperativa evidenciada en el logro de nuevas rutas y en la ampliación de la capacidad transportadora a 161 vehículos, particularidades que colocan a la compañía como la segunda estructura empresarial del transporte urbano colectivo de pasajeros en tamaño, rutas y número de vehículos a nivel metropolitano. Se separa las áreas de operación y administración en sedes diferentes. (Asemtur. Sin Fecha, p 66).

En la actualidad la Cooperativa San Fernando es una empresa legalmente reconocida como tipo “gran empresa” por poseer más de cien (100) trabajadores. Integra la red de transporte colectivo de la capital risaraldense, conjuntamente con otras seis empresas más. (Cooperativa San Fernando. 2010).

No ajena a los procesos de estandarización bajo la norma ISO 9001-2000 la organización obtiene del ICONTEC, en el año 2.004, la certificación ISO a la calidad. Paralelamente y a la vanguardia con el proceso de cambio derivado de la implementación del Sistema de Transporte Masivo MEGABÚS, la cooperativa entra a formar parte de uno de los dos operadores del nuevo sistema e inicia una etapa de reestructuración no sólo al interior de la misma y sino también del gremio a la cual pertenece. (Cooperativa San Fernando. 2010).

➤ *Reseña historia por etapas* (al detalle). (Arboleda, A. 2010, p4:9).

- Etapa de iniciación 1972-1975: “El inconformismo contribuye con el surgimiento de una empresa”

Producto de una disidencia del entonces Transportes Matecaña nace la Cooperativa. La primera oficina se ubica en la Calle 6ª con Cra 9ª en casa de un Asociado generando así el primer puesto de trabajo.

Gerentes: Jorge Mayusa, Pedronel Martínez.

ATN/ME 11524 – CO

- Etapa de estructuración legal, operativa y jurídica 1975-1988: “Unos buenos soportes auguran la firmeza de los pilares de una empresa”

Con la obtención de la personería jurídica y su legalización ante notario se otorga primera Licencia de Funcionamiento ante el Min. Transporte.

Es concedida una inicial capacidad transportadora con un cupo de 42 vehículos. Años más tarde son adjudicadas las rutas a cubrir. Después se realiza la renovación de la Licencia de funcionamiento para un periodo adicional de 10 años.

Gerentes: Pedronel Martínez, Hernán Arana, José Libardo Montoya.

- Etapa de expansión 1988-1995: “Las nuevas culturas empresariales trascienden cuando la ruptura de los esquemas ceden”.

El Crecimiento de la Cooperativa evidenciada en el logro de nuevas rutas y en la ampliación de la capacidad transportadora a 161 vehículos, particularidades que colocan a la compañía como la segunda estructura empresarial del transporte urbano colectivo de pasajeros en tamaño, rutas y número de vehículos a nivel metropolitano.

Gerente: Sonia García Martínez.

- Etapa de posicionamiento y consolidación 1995-2006: “Las transformaciones sociales y económicas perfilan estructuras empresariales más sólidas y productivas”.

- Implantación de nuevas tendencias administrativas, cambio en la imagen corporativa.

- Obtención de certificación ISO 9001-2000 (Marzo del 2.004), dando paso así a una etapa de mejoramiento continuo.

- Implementación del Sistema de Transporte Masivo MEGABÚS, la cooperativa al amparo de un modelo asociativo liderado por Asemtur, entra a formar parte de uno de los dos operadores del nuevo sistema iniciando una etapa de reestructuración siendo ésta Integra S.A.

Gerentes: Mariluz Cifuentes Aguirre, Ramón Antonio Toro Pulgarín.

ATN/ME 11524 – CO

- Etapa de transformación industrial 2006-2008: “En alianza buscamos el mejoramiento del transporte colectivo”.

- Se consolida la “ALIANZA” en el transporte colectivo en cabeza de la totalidad de las empresas de esta modalidad de servicio e inicialmente en materia de operación, para el desarrollo y fortalecimiento de nuevas estructuras empresariales acordes con la realidad y la implementación del transporte masivo.

- Se define como color de la imagen corporativa del transporte colectivo local “Naranja Primavera”.

- Se realiza reestructuración de rutas y asignación de cuencas a través del cumplimiento de los decretos de rutas y las directrices de la alianza.

- Etapa de transformación industrial 2006-2008.

Consolidación de un nuevo grupo de rutas que buscan adaptar a la ciudadanía a las nuevas circunstancias de movilidad del Área Metropolitana. Las siete empresas operadoras de transporte colectivo de pasan de 65 rutas preexistentes a 42, asignación de rutas a nivel individual a las empresas para que sean operadas a nivel grupal bajo la figura de alianza operativa.

A mediados de 2007 la Cooperativa gracias a sus estrategias pasa a ser la empresa de transporte colectivo más grande a nivel local quedando con una capacidad transportadora de 131 vehículos. Opera bajo las directrices dada por la Asociación de manera unificada, con igualdad de parámetros y racionalizando el equipo automotor. El 100% de los vehículos cuenta con la imagen corporativa diseñada y aprobada por el AMCO. (Documento empresa.2010).

8.1.5 Formulación Estratégica:

Se destaca principalmente que el componente estratégico predomina en las empresas con mayor número de empleados de cada subsector en este caso: La Cooperativa San Fernando, notándose una importancia por una mirada diferenciadora y una planeación estratégica marcada ya que poseen su formulación de forma escrita, permeando toda la organización,

ATN/ME 11524 – CO

destacándose por poseer ya planteado el componente estratégico. Los siguientes conceptos son los que componen y demuestran el buen funcionamiento de la empresa:

Misión, Visión, Políticas de Calidad, Objetivos de Calidad e Identidad, Valores y Principios Cooperativos.

- *Misión:* La Misión de la Cooperativa San Fernando es la prestación del servicio público de transporte terrestre de pasajeros del Área Metropolitana del Centro Occidente, de manera eficaz, segura y oportuna aplicando los principios de la economía solidaria, buscando el crecimiento personal, familiar, social, de sus asociados y velando por el interés de la comunidad.
- *Visión:* En el 2.012 la Cooperativa San Fernando habrá adaptado sus estructuras a las nuevas tendencias de prestación de servicio de transporte urbano colectivo y masivo en alianza con sus similares y soportada en los preceptos de la economía solidaria.
- *Identidad, Valores y Principios Cooperativos:*
 - Ayuda mutua
 - Responsabilidad democrática
 - Igualdad
 - Equidad
 - Solidaridad
 - Honestidad
 - Transparencia
 - Responsabilidad social
 - Compromiso

ATN/ME 11524 – CO

Como pilares de su estructura organizativa, su gerencia estratégica define un procedimiento de direccionamiento estratégico a seguir, el cual incluye:

Objetivo: Establecer los parámetros de la Cooperativa San Fernando en cuanto al mapa de procesos, misión, visión, política de calidad, caracterizaciones concatenándolos en una estructura lógica y coordinada que refleje la coherencia de su planificación interna.

Alcance: Se aplica a toda la organización. Es responsabilidad del Coordinador de calidad su actualización y difusión, el Gerente de su aprobación y de toda la organización su estudio.

Definiciones:

- *Política de calidad:* Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

- *Mapa de procesos:* Identificación de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

- *Caracterización:* Determinación de secuencia e interacción de los procesos.

- *Contenido:* Dentro del mapa de procesos se presentan los procesos base, y los procesos de apoyo, como actúan dentro del ciclo del mejoramiento continuo, la interacción de los diferentes procesos se muestra en las caracterizaciones mediante las entradas y salidas de cada uno de ellos.

Conclusiones y Recomendaciones del Área Empresa

- *Conclusión:* Teniendo en cuenta toda la información recopilada acerca de los aspectos generales que hacen parte, conforman y describen institucionalmente los principios y procedimientos de la empresa Cooperativa San Fernando, se interpreta que la información existente en la formulación estratégica está actualizada y ha sido modificada, reconstruida y reestructurada con el transcurso del tiempo, lo cual se evidencia cuando se compara con la desarrollada y redactada en años anteriores. De acuerdo con la idea del plan de mejoramiento actual (implementación de nuevos conocimientos) ha logrado

ATN/ME 11524 – CO

adaptarse y sobrevivir hoy en el mercado de servicios y para este caso en concreto, en la prestación del servicio de Transporte Urbano del Área Metropolitana Centro Occidente.

- *Recomendación:* Seguir con la actualización año tras año de todos los componentes que hacen parte de la formulación estratégica, con el fin de responder eficientemente a las nuevas necesidades cada vez más complejas que se generan en el entorno.

8.2 Área de Gestión Humana

La transformación experimentada por la función de personal desde sus inicios ha contribuido a que la dirección de la organización haya ido considerando más a los recursos humanos como factor de sus éxitos o de sus fracasos. Por ello se ha tenido que cambiar la manera de gestionar sus recursos, se han tenido que implementar sistemas de gestión (orientados hacia las buenas prácticas) más avanzados y el sistema de gestión humana no ha sido una excepción.

El objetivo propuesto para recolectar la información necesaria para el levantamiento de la línea base para el Área de Gestión Humana consiste en: Determinar si la empresa posee área de Recursos Humanos y si considera el Talento Humano como factor clave de éxito para el desarrollo de la estrategia empresarial.

- Orden de la investigación:
 - *Primer momento:* Para comprender la importancia que tiene el departamento de Gestión Humana en una organización y su aporte como ventaja competitiva para la empresa Cooperativa San Fernando, se realiza a continuación un recorrido teórico realizado y desarrollado por autores fundantes y especialistas en el tema del talento humano y su importancia para lograr los fines propuestos por la organización.
 - *Segundo momento:* Posteriormente, se dará solución y respuesta a la entrevista planteada y estructurada al Coordinador de RRHH, con el propósito de entender

ATN/ME 11524 – CO

la dinámica utilizada por la empresa al desarrollar las consideradas buenas prácticas de gestión humana con base en la OIT (Organización internacional del trabajo) que tiene en cuenta e implementa en su estructura funcional el departamento de Recursos humanos coordinado y dirigido por el Coordinador de personal: Alejandro Antonio Arboleda Rodríguez.

- *Primer momento*

8.2.1 *Marco Teórico con Autores Fundantes Para El Área De Recursos Humanos (RR.HH). “Importancia de la Gestión Humana en las organizaciones y en caso concreto en la Cooperativa San Fernando”.*

- *Recorrido Teórico:* A lo largo del tiempo las empresas han trascendido tanto en su estructura como en sus procesos y manera de actuar, ya que anteriormente se destacaba la mecanización del trabajo y la poca flexibilidad en el proceso productivo, teniendo en cuenta que todo lo que las empresas desarrollaban era repetitivo, y la perspectiva para evaluar la eficiencia de la empresas era a partir de su nivel de producción.

A pesar de la relativa estabilidad de la economía colombiana ligada a un crecimiento moderado, el proceso de apertura adelantado en la última década del siglo pasado, desnudó una serie de problemas que afectan su capacidad para insertarse en los mercados internacionales, algunos de ellos son de carácter macro tales como la desindustrialización, la tercerización y la aparición de bonanzas legales e ilegales que no eran fruto de mejoramiento de la capacidad productiva del sistema económico y dirección de la empresa colombiana. Una de esas limitaciones es la falta de aplicación de los últimos avances de la tecnología de gestión para lograr organizaciones que aprendan, que utilicen el potencial de las capacidades y potencialidades de las personas que las integran y que les permitan construir una ventaja competitiva sostenida indispensable para hacer frente a los retos de la globalización.

La transformación experimentada por la función de personal desde sus inicios ha contribuido a que la dirección de la organización haya ido considerando más a los recursos humanos como factor de sus éxitos o de sus fracasos. Por ello se ha tenido que cambiar la manera de gestionar sus recursos, se han tenido que implementar sistemas de gestión

ATN/ME 11524 – CO

(orientados hacia las buenas prácticas) más avanzados y el sistema de gestión humana no ha sido una excepción.

Las investigaciones en relación con el factor humano en las empresas se han abordado sobre fracciones restringidas y delimitadas de la realidad. A pesar de ello, en la actualidad algunas empresas están entendiendo su verdadero valor como ventaja competitiva.

Se tiene como base identificar las buenas prácticas de Gestión Humana según la Organización Internacional del Trabajo (organismo mundial que regula las relaciones de trabajo), que aplica actualmente la empresa de transporte Cooperativa San Fernando del Sector servicios del Área metropolitana y su relación con la estrategia empresarial.

La adecuada gestión del talento humano sirve para estimular el clima creativo e innovador en las empresas, clave para alinear estratégicamente las organizaciones y hacerlas más competitivas en el marco de una economía globalizada que exige buenas prácticas de Gestión Humana.

Por tanto es importante relacionar la gestión de los recursos humanos con la estrategia empresarial, a partir de las consideradas buenas prácticas según la OIT para el caso de algunas empresas representativas del sector servicios del Área metropolitana y para este caso en concreto de la Cooperativa San Fernando, en el cual se evaluó su adecuado cumplimiento y a partir de allí reflejar su importancia para el desarrollo de la estrategia.

- *Justificación del Área de Recursos Humanos:*

En el contexto nacional cabe mencionar que las investigaciones en relación con el factor humano en las empresas se han abordado sobre fracciones restringidas y delimitadas de la realidad, son independientes y aunque se puedan confrontar unas con otras son muy pocos los autores que lo han hecho y esto a su vez conduce a la poca comprensión de los múltiples problemas que se generan alrededor del factor humano en la empresa.

A pesar del reconocimiento del talento humano como factor estratégico, las presiones por la competitividad parece que actúan desfavorablemente y que los cambios tecnológicos amenazan la estabilidad laboral hasta el punto de considerarse la posibilidad del fin del

ATN/ME 11524 – CO

trabajo, por lo menos de la manera como hoy se conoce. (Ruiz L, Montoya J, López S, Galvis A y otros. 2008, p6).

Uno de los aspectos que es reconocido en discursos gerenciales y que al mismo tiempo coincide con los planteamientos de reconocidos teóricos del área administrativa, es la significativa importancia de la gestión del talento humano (GTH) en las organizaciones, pues las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida se han revalorizado adquiriendo preponderancia tanto en la formulación como en la ejecución de la estrategia empresarial.

La necesidad de relacionar la gestión de los recursos humanos con la estrategia empresarial influye en la decisión de abordar la presente investigación, en la cual se estudia la relación entre las consideradas buenas prácticas de gestión humana adoptadas por la empresa de servicios de transporte “Cooperativa San Fernando” con respecto a la estrategia empresarial.

Con los resultados de esta investigación se espera hacer un aporte al conocimiento de la realidad local sobre las buenas prácticas de gestión humana y sus relaciones con la estrategia empresarial, facilitando a los gerentes la toma de decisiones y a los académicos contar con información actualizada de lo que sucede en las empresas del sector servicios de transporte urbano. Así mismo, se pretende fortalecer la investigación en el campo de la administración de empresas y en específico en la línea de la gestión humana, generando con ello nuevos interrogantes o preguntas de investigación que motiven a futuros investigadores a incursionar en este campo del conocimiento, en la búsqueda de mejorar la estructura funcional de las empresas, cuyo aporte y eficiencia se verá evidenciado y reflejado en el comportamiento que adopte un mercado que se muestra cada vez más exigente, altamente complejo y al mismo tiempo cambiante.

La Gestión adecuada del Talento Humano sirve para estimular el clima creativo e innovador en las empresas, clave para alinear estratégicamente las organizaciones y hacerlas más competitivas en el marco de una economía globalizada que exige buenas prácticas de Gestión Humana y de Responsabilidad Social Empresarial.

ATN/ME 11524 – CO

8.2.2 *Acercamiento Investigativo sobre buenas prácticas de GH.*

- *Descripción del problema*

El problema que se va a investigar es sobre la aplicación de buenas prácticas de Gestión Humana en la empresa prestadora de servicios de transporte urbano “Cooperativa San Fernando”, por lo tanto se debe conocer sobre la relación laboral y las prácticas de Gestión Humana situadas en un contexto geográfico que es Pereira.

La relación laboral tiene que ver con los procesos históricos, culturales y económicos que han proporcionado las condiciones para la creación de empresas y vincula a los empresarios y trabajadores en el desarrollo de esta región y en la conformación de una cultura organizacional y un estilo administrativo. Al destacar los componentes de la cultura empresarial y organizacional se pueden generar propuestas de renovación y transformación de las prácticas de gestión humana, de acuerdo con las nuevas y exigentes condiciones de competitividad y productividad planteadas desde los ámbitos internacional, nacional y regional. (Ruiz L, Montoya J, López S, Galvis A y otros. 2008, p6).

Las prácticas de Recursos Humanos o de Talento Humano en las organizaciones contemporáneas tienen relación con el proceso administrativo y han variado de acuerdo con la concepción que se ha tenido sobre la importancia de las personas en las organizaciones empresariales modernas. En los últimos años se desarrolló el concepto del valor de la información y de las empresas que aprenden y con este factor económico el trabajador vuelve a la centralidad porque el aprendizaje reside en las personas y son precisamente sus talentos las claves para planear y ejecutar las estrategias empresariales. El asunto del valor de los trabajadores no se puede expresar en términos monetarios, con lo cual se reconoce que las personas constituyen en la principal ventaja estratégica y competitiva de la organización. (p6).

El temor por el retorno a prácticas degradantes, la presión de grupos internacionales y el aumento de la conciencia social de algunos empresarios ha generado un movimiento de buenas prácticas laborales expresados en códigos de conducta exigidos por las empresas multinacionales que propende por excluir el trabajo infantil, el respeto de las normas laborales referidas a salarios y prestaciones, tiempo de trabajo y de descanso, la no discriminación por

ATN/ME 11524 – CO

género, raza, creencias religiosas o políticas, edad, discapacidad, nacionalidad, orientación sexual, etnia, maternidad o estado civil.

- *Diseño Metodológico*

El método “es el procedimiento lógico de una ciencia, es decir, el conjunto de prácticas particulares que ella pone en práctica para que el proceso de sus demostraciones y teorizaciones sea claro, evidente e irrefutable”. (Aktouf, O. 2001, p34). En esta investigación el método tiene enfoque cualitativo y es descriptivo con aplicación a casos.

El método utilizado fue el estudio de caso. Según Stake (1995) Existen tres tipos de estudios de caso (Intrínseco, instrumental y colectivo) (citado por Codina L, Palma M, Marcos M, Rovira C. 2006, p14) y en investigación, se usó el tipo uno o intrínseco, pues se pretendía entender un caso en particular, ya que su naturaleza en si ya es interesante e igualmente el de tipo dos o instrumental, puesto que el caso de una empresa prestadora de servicio es utilizado como apoyo para el entendimiento de un fenómeno presente en la teoría, pero que quiere ser visto y contrastado en la realidad.

- *La unidad de observación* son las consideradas “buenas prácticas” de la empresa “Cooperativa San Fernando”, cuyo diseño puede llegar a convertirse en la estrategia que mueve a la empresa hacia el alcance de los objetivos propuestos.
- *La unidad de análisis* es el Departamento de Gestión Humana o quien haga sus veces, ya que partiendo de su estudio y tomando como base su estructura de coordinación y secuencia funcional en sus procesos, se pueden lograr destacar las buenas prácticas vigentes e insertadas en el personal integrado en la organización y que de una u otra forma es su esfuerzo mental y/o físico, su comportamiento y accionar diario, el que puede lograr junto con la estrategia empresarial (tomando como punto de partida y esencial medios denominados “Buenas Prácticas”) el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

Por otra parte, se acudió a la entrevista (información original o de primera mano). La entrevista como técnica, fue aplicada principalmente al director del área de Gestión Humana (GH) Alejandro Antonio Arboleda, sin discriminar la importancia del apoyo documental

ATN/ME 11524 – CO

(medio electrónico CD) del gerente general Ramón Toro Pulgarín de la empresa Cooperativa San Fernando y cuya información transmitida fue útil para llevar a cabo el proceso investigativo basado en las buenas prácticas de gestión humana insertadas en el contexto y realidad de la empresa prestadora del servicio de transporte de la ciudad de Pereira.

Para el diseño de la entrevista a realizar a Alejandro Arboleda (Coordinador de Talento Humano) se tuvieron en cuenta las preguntas del formato del Apéndice B:

8.2.3 *La Gestión Humana en el desarrollo de la estrategia empresarial*

Según Guerin (1992) el recurso humano es un factor crítico para el éxito organizacional y es difícil de manejar por el carácter complejo del hombre en el trabajo, sea desde el punto de vista de los costos de mano de obra, de las calificaciones, de la motivación, de los comportamientos o de la cultura. Aun así algunos autores dicen que el verdadero triunfo competitivo, aquel sobre el cual descansan todas las demás ventajas competitivas, es el de los recursos humanos. (p1).

En el mundo de hoy casi todas las fuentes de éxito empresarial- tecnología, estructura financiera, estrategia competitiva se pueden imitar con sorprendente rapidez, y probablemente haya sucedido así en el mundo de ayer. Con base en este reconocimiento, *¿Que significa poner primero a las personas?*

Según Richard Branson, el empresario de gran éxito fundador de Virgin Records, Virgin Atlantic Airways y muchas otras empresas, ha dicho en numerosas ocasiones que primero están las personas, en segundo lugar los clientes y en tercer lugar los accionistas. El razonamiento de esta clasificación es sólido y su lógica se apoya firmemente en la conexión entre la forma en que las empresas gestionan a su personal y los beneficios que alcanzan para lograr el éxito empresarial. (Branson en Pfeffer. 1998, p281).

Por tanto, “si las empresas consideraran verdaderamente a las personas como valiosos activos estratégicos, los directivos advertirían que una fuerza laboral competente y consagrada constituiría un requisito previo para el éxito de estas”. (Davenport, T. 2000, p23).

ATN/ME 11524 – CO

Solo recientemente la administración de personal ha surgido como campo especializado. Sin embargo, la función de personal ha sido necesaria desde que los hombres se organizaron en grupos y trabajaron por alcanzar metas comunes. En cualquier organización y en todo tiempo se ha requerido capacitar al personal, dirigirlo, motivarlo y darle una remuneración. Al cambiar las sociedades, cambian también las organizaciones. Las funciones de personal han mejorado, se han añadido algunas nuevas, y unas han cobrado mayor importancia que otras. A la par con la producción, el mercadeo y las finanzas, la administración de personal ha llegado a ser una función importante dentro de la organización. (Guvenc G. 1985, p1). Existen diversas Prácticas de Gestión Humana asumidas actualmente por las empresas, para el efecto se expondrán las que se destacan en el desarrollo de la estrategia empresarial, con base en las normas internacionales de la OIT. Es decir, se tomarán aquellas prácticas que promueven de manera agrupada la gestión humana en torno a los objetivos esperados y el rendimiento constructivo de las mismas.

La necesidad de relacionar la gestión de los recursos humanos con la estrategia empresarial se ha acentuado con el auge de la teoría de recursos y capacidades, de acuerdo con la cual los recursos humanos y la manera de gestionarlos pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización.

8.2.4 Organización y concepción del ser humano

La organización es una estructura social, donde “las relaciones sociales que sus miembros establecen y dan lugar a un sistema de relaciones que prevalece y orienta su comportamiento como en su capacidad de desempeñar roles, los unos respecto a los otros”. (Garrido, S. 2006, p128). Es entonces fundamental que para el alcance de los objetivos de la empresa se establezcan relaciones sociales y que sus miembros actúen como red; por ello cabe destacar la importancia de las personas como el principal recurso de la organización, puesto que aportan el conocimiento y la capacidad de darle movilidad a todos los recursos materiales para así lograr el fin económico esperado, a través de su esfuerzo (sea físico o intelectual).

“Para quienes hacen parte de una organización es claro que el éxito depende de numerosos factores; pero, con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquel sin el cual es imposible concebir la organización misma: el factor humano”. (Cantón en Vanegas, C.

ATN/ME 11524 – CO

2008.). A partir de las experiencias de Hawthorne obtenidas por E Mayo a mediados del siglo pasado, se comenzó a pensar seriamente en este componente tan fundamental (pero que también siempre relegado a un segundo lugar) y es a partir de ese momento, cuando verdaderamente se comienza a reconocer y valorizar el aporte significativo de la gente en todo tipo de organización. (Contreras O y Mateus F. 2008). De acuerdo con lo anterior, “la organización es importante en cuanto a su análisis interno en la medida en que está encaminada a lograr, básicamente, la coordinación de esfuerzos para la consecución de una determinada tarea; lo cual permite determinar quién hace cada cosa y cuál es la relación jerárquica entre los distintos participantes en la empresa”. (Garrido, S.2006. p128).

8.2.5 Trabajo y su recorrido histórico

La investigación de lo humano en las organizaciones inicia con el estudio del trabajo, que está en el núcleo de la estructura social y por tanto este eje temático es Desarrollo Humano desde la relación laboral y que se entiende porque “la evolución histórica de la estructura de empleo, en la base de la estructura social, ha sido dominada por la tendencia secular (lineal) hacia el aumento de la productividad del trabajo humano”, a veces descuidando otras facetas de la persona como su dignidad y sus derechos.(Castells, M. 1999, p256) y caracterizado por el aporte de energía, habilidades, conocimientos y otros recursos (Peiro, 1989).

El eje temático desarrollo humano desde la relación laboral se diferencia de otras concepciones porque explora los aportes o las limitaciones que la relación de trabajo genera para el ser humano y que son complementarios de otras perspectivas como las influencias sociales o los ciclos evolutivos del ser humano.

8.2.6 Capital humano

El capital humano se ha definido de diferentes formas; una de ellas, es la planteada por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico: “El capital humano es el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica. (Calderón G y Castaño G. 2006, p401).

ATN/ME 11524 – CO

“Las personas no constituyen costes, factores de producción ni bienes. Son inversores en un negocio, que pagan con capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión” (Davenport. 2000, p12).

Para que el capital humano logre demostrar su importancia y trascendencia, Davenport (2000) expresa la necesidad de la medición sugerida para el alcance de sus resultados del capital humano partiendo de un sistema de elementos que incluye puntos esenciales a analizar tales como: la vinculación del capital humano con la estrategia, contratación de inversiones de capital humano, contexto para el rendimiento, construcción de capital humano y la retención de inversores.

8.2.7 *Capital intelectual*

“El capital intelectual se está convirtiendo cada vez más en la principal forma en que los negocios miden su valor. De ahí que los administradores perciban el conocimiento como un recurso importante que se debe administrar, de la misma forma en que administran el flujo de efectivo, las materias primas y otros recursos” (Daft, R. 2000, p300).

Actualmente se han vuelto a considerar los recursos humanos como indispensables para el crecimiento y productividad de las organizaciones. Existe una tendencia en el mundo empresarial hacia la mayor valoración del conocimiento, debido en gran medida a los desarrollos de las tecnologías de la información.

El conocimiento es el activo más importante de las organizaciones. En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido para las organizaciones; estos son: valorar la importancia de la información y del conocimiento, facilitar el aprendizaje en las organizaciones y valorar la aportación de las personas. (Sánchez, C. 1997, p163).

Según Garrido (2006), las organizaciones que lideran el mercado suelen esforzarse por optimizar sus costos y mejorar la productividad, creando el clima propicio para el aprendizaje organizacional e individual, razón por la que fomentan entre sus empleados el identificar mejores prácticas, medir su aplicación, documentar y compartir conocimientos, procedimientos, etc. (p154:159).

ATN/ME 11524 – CO

8.2.8 *Capital social*

El capital social es un activo intangible que se manifiesta en la capacidad de confianza (clima prevaleciente para realizar negocios, y los valores cívicos, representativos de ciertas actitudes, como la educación en el seno de las familias y la ética hacia el trabajo), valores cívicos y asociatividad (a mayor asociatividad, mayor es el potencial de crecimiento económico que puede alcanzar una determinada sociedad). (Kliksberg, B. 2001.).

Paralelamente, “el capital social es considerada la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano, y el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello, a partir de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales”. (Putnam y Coleman. 1993.).

En la base del capital social está el capital humano e intelectual. El capital social siempre apunta hacia aquellos factores que nos acercan como individuos y a cómo este acercamiento se traduce en oportunidades para la acción colectiva y el bienestar del grupo, mejorando el nivel de confianza y de comunicación entre los individuos.

8.2.9 *Importancia de los cambios organizacionales*

Los cambios organizacionales “ayudan” a la adaptación de la empresa con su entorno; es por ello que se hace necesario destacar la relevancia del papel del cambio en las empresas. El cambio organizacional puede definirse como “La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra su ambiente interno o externo. Estas transformaciones o modificaciones pueden presentarse en las personas, las estructuras o en las técnicas o tecnologías. Teniendo en cuenta lo anterior, el estratega debe ser una persona convencida de que puede en alguna medida controlar su futuro (tratando éste a través de la interacción y no de la contemplación de su entorno). (Calderón, G y Castaño, G. 2005, p200).

Según Garrido (2006), se admite la existencia de un comportamiento orientado hacia fines como característica fundamental de las organizaciones sociales de las cuales se ocupa la administración, entonces es necesario entender la organización desde la perspectiva de sus propósitos y de los medios por los cuales pretende alcanzarlos y por tanto es preciso comprender los elementos que determinan el comportamiento estratégico de las

ATN/ME 11524 – CO

organizaciones. El vínculo entre medio y empresa es la Estrategia, concepto que se tratará a continuación:

- *Estrategia*

“La estrategia conecta la empresa con el entorno en el largo plazo. La buena gestión del talento humano puede llegar a convertirse en una estrategia clave que permite a las organizaciones ser altamente competentes en el mercado y a lograr rentas sostenibles a largo plazo” (Ventura y Valle en Álvarez Giraldo, C. p30).

El proceso empresarial puede ser contemplado desde la óptica de la estrategia. En ese sentido, Gary Hamel, plantea una visión del proceso empresarial como resultado de la elección estratégica que sitúa como eje y centro de todo el conjunto de actividades y relaciones de la empresa con su entorno. (Hamel G. en Garrido, S. 2006, p41).

El éxito del proceso de evaluación y control de estrategias depende en gran medida del factor humano y de los sistemas que posea la empresa para su adecuada conducción. Según Menguzzato en Velásquez (1991), el impacto del factor humano es determinante en la formulación e implementación de las estrategias. (p 2:8).

- *Relación entre GH y estrategia empresarial*

Pfeffer (1998) explica que “una estrategia basada en las personas puede proporcionar una fuerza organizativa que, a su vez, puede crear oportunidades de lograr beneficios” (Branson en Pfeffer.1998, p290).

Según la teoría de la contingencia, la relación entre el uso de determinadas prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos es contingente respecto a la teoría de la organización. Es decir, se requiere lograr un ajuste, congruencia o adecuación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la estrategia. (Álvarez, C. 2006, p38).

La teoría de comportamiento, postula que la efectividad en la implementación de una estrategia determinada depende en gran medida de la conducta de los empleados. En este sentido, la gestión de los recursos humanos, a través de sus distintos procesos, no solo se preocupa de controlar y evaluar dichos comportamientos, sino también de incidir en ellos

ATN/ME 11524 – CO

mediante distintas políticas y estrategias. (Álvarez, C. 2006, p38). Por lo tanto, la organización debería adoptar prácticas de recursos humanos que estimulen un comportamiento de los empleados consistente o armonioso con la estrategia empresarial. De esta forma, la alineación de la estrategia y las prácticas de recursos humanos permite a la organización la obtención de resultados superiores.

Si el empleador conoce cuales son los comportamientos de los empleados que requiere, entonces la organización desarrollará las políticas y prácticas acordes con dichos comportamientos. Por tanto, la organización estaría simplemente alineando los intereses del empleador (principal) y del empleado (agente). Si se logra eficientemente tal armonización los resultados serán superiores.

Para que los recursos de una empresa, entre ellos los recursos humanos sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, se considera que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo), el análisis de recursos y capacidades se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa. (Grant en García G, A. 1996)

La participación de los departamentos de GRH en los asuntos generales y en los objetivos de la organización era relativamente limitada. Hay un aumento en los aportes de los directivos de GH a la creación de las estrategias empresariales, además de ser miembros en cuanto a la planeación operativa y económica, aun así todavía es muy incipiente esta relación y se espera que las empresas de hoy la establezcan cada vez más estrecha, que se puedan establecer políticas, prácticas y programas de recursos humanos que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos y, en general, a confirmar su presencia a través de un mayor compromiso con otros aspectos de la empresa. (Álvarez, C. p35).

De otro lado, Gubman, plantea una relación determinada por el estilo estratégico de la empresa, una vez se ha identificado, se puede entrar en el ciclo-Alinear, Comprometer y Medir. Esto permite identificar las capacidades específicas de la empresa dándole más sentido a la estrategia, también contribuye a detallar los valores culturales, las competencias de los empleados y las condiciones de empleo que se necesitan; a partir de esta identificación se

ATN/ME 11524 – CO

puede crear una estrategia para la fuerza laboral, se pueden seleccionar las prácticas administrativas propias para la empresa. Por tanto, Al lograr esta alineación entre prácticas y estilo estratégico se generan una serie de mensajes y prácticas interrelacionados y consistentes que encajan con el estilo estratégico de la empresa. (Álvarez, C. 2006, p35).

Finalmente, resulta la relación planteada por Rodríguez y Ventura (2002) sobre la necesidad de considerar los recursos humanos como un factor estratégico, no solo por el papel que desempeñan en la puesta en práctica de la estrategia, sino también por su potencial para convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible. En este sentido la relación entre la estrategia y la gestión de los recursos humanos ha producido un interés creciente siendo analizada desde distintas perspectivas.

- *Buenas prácticas*

En la época de la revolución industrial cabe destacar el aporte de Robert Owen “el cual podría ser fácilmente llamado el padre de la moderna administración de personal”, ya que propone un modelo que se debería implementar en las fábricas de ese momento histórico, modificando su funcionamiento y estructura a través del sistema de comportamientos y participación de los trabajadores, quienes podían expresarse y quejarse acerca de algo que para ellos fuera injustamente calificado, logrando con ello alcanzar un mayor nivel de productividad como consecuencia de la mejoría de sus condiciones de trabajo. Posteriormente una de las prácticas humanas que Owen implementó y que en la actualidad se sigue aplicando se fundamenta en la no contratación de niños, y es así que bajo su dirección “Se construyeron casas y calles, la edad mínima para el trabajo de los niños se aumentó, se otorgaron facilidades para comer, se introdujo la escuela y se abrieron centros de recreación vespertina para enfrentarse con los problemas del ocio” (Claude S. G, George JR y Álvarez, L, 2005).

Posteriormente surge una ampliación de esta concepción con el surgimiento del departamento de relaciones industriales, sin dejar de lado la atribución de funciones con un enfoque legalista; a partir de la necesidad de proveer el cargo con personas capacitadas en el área y aptas para responder a las necesidades y con estas, nuevas funciones, lo que sería suficiente para que este departamento asumiera otra denominación (otras denominaciones), por ejemplo, departamento de personal, de recurso humano, de talento humano. El cambio

ATN/ME 11524 – CO

tiende a ser persistente, cuando se trata de administrar personal, nada es constante. Este departamento y quienes lo administran se ven en la tarea de ir actualizando las prácticas de Gestión humana, aprenden a desaprenderlas y aprehenderlas, reconocer a los individuos con una visión más humana, con la obligación de trascender de lo meramente legal y operativo y proyectarse hacia lo social y lo humano. (Álvarez, C. 2006, p14).

Algunos de los hechos que mayor influencia han tenido en el desarrollo de la GRH son: la revolución industrial, el auge del sindicalismo, la implementación de los métodos y técnicas de la administración científica y el movimiento de las relaciones humanas (Cabuya, 1999, en Álvarez, C. 2006. p138).

Elton Mayo concluye que la organización técnica no determina la productividad de la empresa, sino que esta depende de la actitud del individuo en el trabajo, la cual a su vez no es función de las condiciones físicas del mismo, sino de sus relaciones interpersonales. (Álvarez Giraldo, C. p15).

Hoy por hoy, esta visión de las áreas de gestión humana ha ido cambiando, hay una fuerte tendencia por parte de estas áreas a trascender lo meramente operativo y convertirse en un socio estratégico para la organización, esta nueva visión no supone el abandono de los planteamientos de fases anteriores, sino bien una complementariedad a través de los cambios que se han venido dando en este aspecto como es la denominación del área que en mayor o menor grado han afectado la forma como se concibe el recurso humano dentro de la empresa y como esa denominación implica nuevas formas de gestionarlos, se ha dado un cambio en el contenido y en la estructuración del área como tal, en el status que ha ido adquiriendo.

Así se hace evidente cada vez con mayor fuerza que los RH deben agregar valor y actuar estratégicamente, contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos trazados por la empresa para ser considerada un recurso estratégico, el cual determina en su éxito.

Evidentemente la función de dichas áreas se evidencia cada vez con mayores impactos y con una fuerza más notoria en las actividades empresariales, en aspectos como competencias, capital intelectual, capacidad organizadora, sistemas de trabajo de alto rendimiento, gestión por procesos, gestión basada en el valor, asignación de tareas, participación, productividad y

ATN/ME 11524 – CO

cambio cultural, entre otras. Estas prácticas que componen la gestión humana influyen en el pensamiento y la acción de los directivos y en el funcionamiento mismo de la organización.

Según Jerez Wright y McMahan citados en Álvarez, C. 2006, definen el área como “el conjunto de actividades, funciones y procesos interrelacionados, dirigidos a atraer, desarrollar y retener los RH de la empresa”. Son varias las razones para efectuar esta afirmación (Ver anexo 3).

Haciendo un recorrido histórico, la función de gestión humana pasó por varias fases vividas según la época. A la Fase 1 se le considera proveedora de servicios según los requerimientos de sus clientes; en la Fase 2 optimiza procesos y sistemas de recursos humanos de manera reactiva; en la Fase 3 construye ventaja competitiva mediante el desarrollo de capacidades organizativas alineadas con las estrategias específicas de la organización; en la Fase 4 colabora en la formación del éxito del negocio, se le considera miembro del equipo estratégico y participa desde la formulación de la estrategia; en la última Fase su papel es la creación, preservación y utilización del capital humano e intelectual. (Calderón, G. Álvarez, C. Naranjo V, J. 2006. p14)

Dos fenómenos coincidieron para ubicar la gestión humana en el máximo interés de académicos y empresarios, de una parte la aceptación del conocimiento y en especial de su aplicación en los procesos productivos como generador de riqueza y de otro el surgimiento de una perspectiva teórica que centra en los recursos y en las capacidades de obtener una ventaja competitiva sostenida, valorando en especial los activos intangibles" (Calderón, G. P41.) De esta forma, la Dirección de Recursos Humanos (DRH), es considerada para mentes estratégicas “Una capacidad organizacional clasificada dentro de los activos intangibles y que como tal puede llegar a convertirse en un gran apoyo, y sobre todo para la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa”. (p157).

La puesta en práctica de la gestión humana y la investigación de la disciplina de Colombia es precaria e incipiente, ya que la poca tradición de la gerencia colombiana en hacer explícitas sus estrategias dificulta la alineación con las estrategias funcionales y especialmente con gestión humana, siendo la presión por los resultados de corto plazo (caso típico de

ATN/ME 11524 – CO

muchas empresas locales) la que dificulta la formulación estratégica que por definición es de largo plazo.

Como consecuencia de lo anterior, se espera que las áreas de gestión humana agreguen valor a la organización, que respalden la creación de capacidades organizacionales, que aumenten el capital intelectual de la empresa, que aseguren la eficiencia de los procesos que les son propios y que garanticen el respeto por las personas. Así de esta forma, “Las firmas que triunfen serán aquellas más capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global” (Ulrich D. 1997, p39.).

Los directivos, los empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar más rápidamente y a hacerlo con la mayor comodidad. Los profesionales de RH deben ayudar a sus organizaciones a cambiar. Por tanto “Si se espera que RH participe en la formulación de políticas, que tenga el poder necesario para aplicarlas y que además de las funciones operativas pueda llevar a cabo una labor estratégica, es indispensable que la DRH esté ubicada en la cúspide de la pirámide jerárquica, esto es, debe reportar a la dirección general de la empresa”. (Calderón, G. p163).

La evidencia teórica en el campo de la gestión humana, en el cual se hace notable la transformación experimentada por la función de personal en años recientes, ha contribuido a que la dirección de la organización haya empezado a considerar la gestión de lo humano y lo cultural en sus planteamientos estratégicos.

La revisión de la literatura especializada y que trata sobre la importancia de la gestión humana y su accionar en los procesos administrativos de la empresa, permite concluir que “Los RH serán una fuente de ventaja competitiva sostenida siempre y cuando sean valiosos, escasos, relativamente inimitables e insustituibles, pero que no basta con ello si la firma carece de la organización para capitalizar el valor potencial de la gente. Esta es una capacidad que le corresponde a la DRH, que de esta manera se convierte en elemento clave para darle a los RH su característica de ventaja competitiva sostenida”. (Calderón, G. p163).

- *Estructura de los modelos o enfoques de las buenas prácticas de GH y su relación con la estrategia de la empresa:*

ATN/ME 11524 – CO

Según Pfeffer (1998) es importante reconocer de entrada que una correcta gestión de personal no es la única base para alcanzar el éxito competitivo, así como obviamente una variación en la gestión no justifica todas las variaciones en los resultados empresariales. Bajo ciertas condiciones, sin embargo la efectiva gestión de personal cobra mayor importancia en la comprensión de las variaciones en los resultados empresariales.

Existe diversidad de modelos o sistemas de prácticas de GH asumidos por las empresas, como el enfoque universalista, para el cual hay un conjunto de “mejores prácticas” o “prácticas de trabajo de alto rendimiento”, que producen buenos resultados. (Álvarez, C. 2006 p24).

Existen ciertas prácticas de gestión humana que desarrolladas en la empresa, independientemente de sus circunstancias internas o externas, inciden siempre de forma positiva en los resultados organizacionales, es decir, existen prácticas de GH que podrían considerarse principios universales de dirección de personal y aplicación en todas las empresas. Algunos estudios han identificado cuales son estas prácticas a partir de análisis empíricos en empresas consideradas “excelentes”.

Unas prácticas que según Pfeffer (1998) son innovadoras en recursos humanos sólo tienden a contribuir a unos resultados económicos mejores cuando se dan tres condiciones: cuando los empleados tienen conocimientos y habilidades que sus jefes no tienen; cuando los empleados se sienten motivados a aplicar esas habilidades y conocimientos a través de un esfuerzo discrecional; y cuando la estrategia de negocio o de producción de la empresa solo puede lograrse si los empleados contribuyen con ese esfuerzo discrecional (p44).

En el modelo planteado por Pfeffer (1994), identifica inicialmente 16 prácticas de recursos humanos, las cuales son reducidas posteriormente a 7, refiriéndose a ellas como dimensiones básicas que incluyen al resto: seguridad en el empleo, selección rigurosa, equipos de trabajo autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones, remuneración alta y contingente del resultado de la organización, énfasis en la formación, reducción de las diferencias de estatus (en salarios y en simbolismo) y por ultimo compartir información financiera con los empleados, que en su opinión, caracterizan el éxito competitivo de las empresas. (Álvarez Giraldo, C. 2006. P 21:22). (Ver anexo 4).

ATN/ME 11524 – CO

El reto del diseño e implantación de las prácticas de dirección de personas no acaba con el encaje de las distintas prácticas entre sí. El sistema integrado de recursos humanos debe, a su vez, encajarse con la estrategia de la empresa. Es decir, que habrá que preguntarse qué sistema de recursos humanos es preciso en cada momento para crear y reforzar la ventaja competitiva de la empresa. (p31).

Los sistemas tradicionales de dirección de RH parten de la definición de la estrategia que la empresa quiere seguir. Una vez definida el resto de la estructura y sistemas de la organización debe diseñarse en función de esa estrategia, aplicándola y concretándola. De un mismo modo las empresas deben tener en cuenta el estado inicial de su estructura y recursos antes de definir la estrategia; por tanto el desarrollo de los recursos humanos se convierte en el principio rector de la actuación de la organización. Vistas así las cosas, la relación entre estrategia y recursos humanos o, más genéricamente, entre estrategia y estructura no puede ser una de mera jerarquía (donde la estrategia rige sobre el resto de recursos, sistemas y procedimientos), sino de coordinación, donde el conjunto de recursos de las empresas determina la definición de la estrategia y contribuye a su implementación. (p31).

Por tanto, según la mayoría de propuestas para armonizar la estrategia de la empresa y las prácticas de recursos humanos siguen, lo que se ha caracterizado como una lógica de “finés a medios”; se definen primero las notas fundamentales de la estrategia y se buscan luego las configuraciones de prácticas de personal que mejor se adapten a la estrategia. De esta forma, las políticas y prácticas de recursos humanos se utilizan de forma básicamente instrumental, al servicio de la estrategia. (p47).

Cuando al talento humano se le reconoce esta misión fundamental de contribución a la definición e implantación de la estrategia, el papel del departamento de personal es muy distinto que cuando los recursos humanos meramente contribuyen a implantar una estrategia en cuya definición tuvieron una participación muy limitada. De ello se deriva la necesidad de que el directivo de GH esté plenamente involucrado en la dirección general del negocio, sea un buen conocedor de la situación competitiva de la organización, y forme parte, con el resto de responsables de las áreas funcionales básicas, del equipo de dirección encargado de la definición de la estrategia y del gobierno de la organización. Otra cosa es si los responsables

ATN/ME 11524 – CO

de recursos humanos tienen en cada caso la formación y experiencia necesarias para cumplir esa función. (p32).

La función de recursos humanos es responsabilidad primaria de los mandos directos de los empleados. A ellos compete que las personas a su cargo estén en condiciones de cumplir con los requisitos de su trabajo. Eso no quiere decir que la alta dirección se desentienda de la función de personal, pero es obvio que en empresas con un número considerable de trabajadores, la alta dirección no puede abarcar una responsabilidad directa sobre todas las personas. (p32).

Una vez se ha creado formalmente la función específica de recursos humanos, hay que iniciar el proceso de transferir la competencia sobre el diseño e implementación de prácticas de personal desde la alta dirección al nuevo departamento.

Así como se tienen en cuenta buenas prácticas internas en la organización, no se puede pasar desapercibida la importancia de las prácticas externas que según la OIT deben adaptarse y acoplarse a la estructura funcional de la empresa y de acuerdo con la actividad económica que desempeña y participa en determinado sector económico.

- *Buenas prácticas según la OIT (Ver anexo 5).*

- Libertad sindical, negociación colectiva y relaciones de trabajo
- Trabajo forzoso
- Eliminación del trabajo infantil y protección de los niños y los menores
- Igualdad de oportunidades y de trato
- Consultas tripartitas
- Administración e inspección del trabajo
- Política y promoción del empleo
- Orientación y formación profesionales

ATN/ME 11524 – CO

- Seguridad del empleo
- Salarios
- Horas de trabajo
- Seguridad y salud en el trabajo
- Seguridad social
- Protección de la maternidad
- Política social
- Trabajadores migrantes
- Gente de mar
- Pescadores
- Trabajadores portuarios
- Pueblos indígenas y tribales
- Categorías específicas de trabajadores
- Convenios sobre los artículos finales

Para el caso de nuestro país adquiere importancia estudiar los derechos humanos adoptados por la ONU ya que se toman como referencia para la aplicación de las buenas prácticas de la OIT.

“La relatora especial de la ONU, Margaret Sekaggya (2009), expresó su preocupación por el acoso que reciben los activistas de derechos humanos al desempeñar labores en Colombia”.

ATN/ME 11524 – CO

Por tanto destacar los derechos de la ONU es un punto fundamental para el proceso investigativo de la empresa Cooperativa San Fernando, ya que el adecuado cumplimiento de los derechos humanos permiten el desempeño efectivo de la nación.

De la ONU se tomarán los derechos contemplados en los artículos 1, 12, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25 y 26, se puede ver y notar que son los más aplicables para el estudio de caso que se está realizando. (Ver anexo 6).

- *Segundo Momento*

- *Entrevista dirigida al coordinador de RRHH y apoyada en documentación actual de la empresa Cooperativa San Fernando, tomando como base la implementación y aplicación de buenas prácticas de Gestión Humana en el proceso funcional y operativo de la organización.*

La Cooperativa San Fernando, tiene un departamento de personal o también llamado área de recursos humanos, cuya función va enfocada a promover el bienestar de sus colaboradores en el ambiente laboral y el área es manejada por un agente especializado en su funcionamiento como es el denominado jefe o coordinador de recursos humanos.

Entrevistado: Alejandro Antonio Arboleda Rodríguez (Coordinador de Talento Humano).

- *Cantidad de trabajadores:* Son 203 trabajadores aproximadamente. El cual se encuentran distribuidos en el área operativa, área de administración y área de mantenimiento. Así mismo su clasificación se encuentra especificada por géneros (Hombre-Mujer).
- Personal Operativo: Hombres (180) y Mujeres (2).
 - Personal Administración: Hombres (10) y Mujeres (7).
 - Personal Mantenimiento: Hombres (3) y Mujeres (1).

El centro de trabajo reconoce dos áreas de trabajo subdivididas a su vez así:

ATN/ME 11524 – CO

- Administrativa: Gerencia, Subgerencia, Secretaría, Tesorería, Contabilidad, Cartera, Talento Humano, Revisor Fiscal y oficios varios, Pisteros, Supernumerarios. (Ver anexo 7).
- Operativa: Representada por Conductores.

El cual se encuentran distribuidas locativamente en tres sedes;

- Sede Administrativa: Calle 70 Bi No. 25-27 Cuba-Pereira
- Estación de Servicio: Calle 80 D No. 39B-01 Villa del Sur Cuba
- Terminal de Pimpollo: Sector Pimpollo- Vía la Florida. La Cooperativa San Fernando cuenta con maquinaria y equipo propio para la prestación del servicio. Servicios prestados: Transporte Público Terrestre de Pasajeros del Área Metropolitana Centro Occidente, Suministro de combustible y Lubricación y engrase.

- *Jornada Laboral*

- En el área Administrativa y Mantenimiento el horario está especificado así: De 8:00 AM a 12:00 M y 2:00 PM a 6:00 PM de lunes a viernes.

- En área operativa: Lunes a Domingo De 5 am a 12 pm, según programación de rodamiento para la prestación del servicio.

1. Administrativa: 8 horas.

2. Operativa: 8 horas.

Conductores: de 12 a 16 horas. (Incumplimiento de intensidad horaria con base en la OIT).

Teniendo en cuenta, la situación actual de los conductores se realizó una encuesta con el fin de conocer más a fondo su actividad laboral diaria y su opinión respecto a la posibilidad de mejorar sus condiciones actuales de trabajo. Es decir, se tiene como fin evaluar las condiciones laborales actuales del personal operativo y el impacto que puede traer el proyecto

ATN/ME 11524 – CO

“Implementación de las tics en el servicio de transporte en el área metropolitana Centro Occidente, al estar de acuerdo o no con una nueva idea e innovadora para que el servicio de transporte urbano colectivo pueda mejorar sus condiciones y la calidad del servicio a los ciudadanos. El desarrollo de la encuesta a conductores se postula a continuación:

Análisis de la encuesta realizada a 97 (según el resultado arrojado por la muestra) CONDUCTORES y con énfasis en el modelo administrativo y operativo de la prueba piloto planteada por la Cooperativa San Fernando.

Propósito de la Prueba Piloto: La empresa Cooperativa San Fernando en la actualidad es una afiliadora de buses, lo que se quiere hacer con la prueba piloto es organizar las diferentes áreas que tiene la empresa y convertirla en una organización operadora como integra. Por tanto la siguiente encuesta se realizó con el propósito de determinar las opiniones de los conductores en cuanto a estructuras funcionales que se pretenden plantear para los diferentes departamentos y así poder tomar las decisiones respectivas y pertinentes con base con la información arrojada en el cuestionario desarrollado para tal fin.

1. Vive en casa?

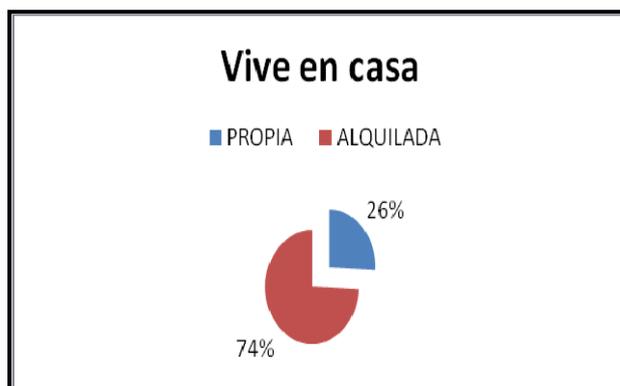


Figura 1: Vive en Casa propia o alquilada.

PREGUNTA 1: La pregunta No. 1, de acuerdo con los resultados arrojados el cual hacen referencia a si los conductores viven en casa propia o alquilada, el porcentaje mayor o que tuvo mayor nivel de participación para estas dos opciones de respuesta fue vivir en casa alquilada el cual obtuvo una representación porcentual del **74%**, el cual indica un porcentaje bastante representativo en comparación con el **26%** de conductores que viven en casa propia.

ATN/ME 11524 – CO

Lo anterior, puede apuntar a que la empresa promueva proyectos de vivienda orientados a que los conductores consideren la idea de obtener su propia vivienda y así mejorar sus condiciones o calidad de vida.

2. ¿Con quién vive?



Figura 2: ¿con quien vive?



Figura 3: Otros familiares

PREGUNTA 2: Para la pregunta No.2, en el cual se cuestiona con quien o con quienes viven los conductores encuestados, entre las respuestas posibles, la que obtuvo mayor porcentaje fue la opción Esposa e hijos, el cual tiene una participación representativa del **56%**. Así mismo entre las opciones que existen de si viven con otras personas, la que se destaca es el de convivir con hermanos haciendo alusión a un **40%** por encima de los demás componentes tenidos en cuenta para lograr tal calificación.

3. ¿Cuántos hijos tiene y de qué edad?

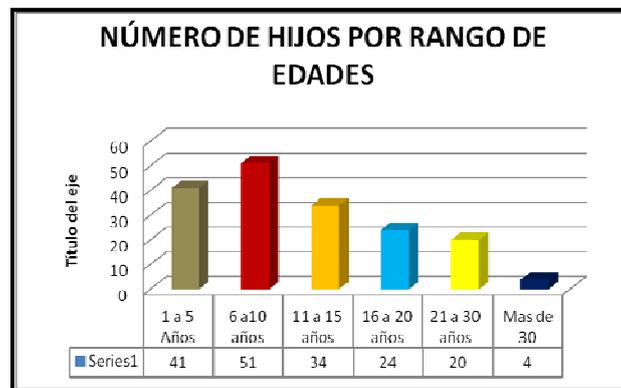


Figura 4: Número de hijos por rango de edades.



Figura 5: Número de hijos.

PREGUNTA 3: Para la pregunta No. 3, el cual cuestiona si los conductores tienen hijos, la cantidad o número de hijos y la edad correspondiendo de cada uno de ellos, se obtuvo un resultado promedio (teniendo en cuenta la mayoría de respuestas dadas por los conductores) de **40** respuestas apuntadas a que la mayoría de los conductores tiene dos hijos, manejándose un rango de edad para estos entre **6 a 10** años (con **51** resultados a favor), lo que hace referencia a que la mayoría de hijos de los conductores son menores de edad y este dato se refuerza al tener en cuenta el resultado subsiguiente que fue de 41 respuestas acertadas correspondientes a un rango de 1 a 5 años de edad según la gráfica arrojada para el número de hijos por rango de edades.

4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

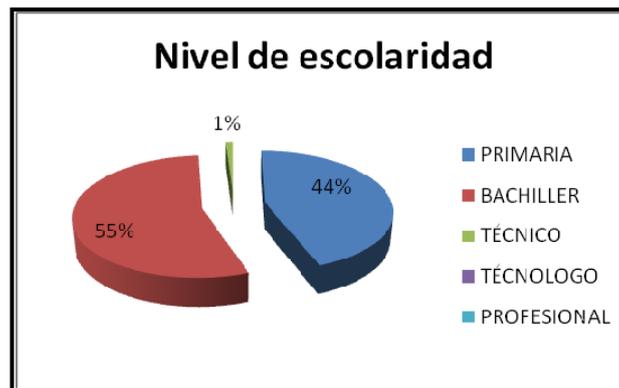


Figura 6: Nivel de escolaridad.

PREGUNTA 4: Para la pregunta No. 4, el cual permite conocer el nivel de escolaridad de los conductores encuestados, se obtuvo que según las respuestas dadas por los 97 conductores, el **55%** de estos sean bachilleres, obteniéndose así **53** respuestas positivas a favor de esta opción planteada.

Lo anterior y según lo interpretado en el estudio de campo cara a cara, realizada la encuesta a los conductores de manera presencial y juiciosa, se interpretó que aunque los resultados porcentuales y participativos apuntan a que la mayoría de los conductores son bachilleres, en realidad la parte teórica no corresponde a la realidad y a la práctica, ya que tomaron esta respuesta de bachiller por haber cursado algún grado de la secundaria mas no su desarrollo completo (de sexto a 11 grado), lo que indica que el nivel de escolaridad es demasiado básico y en esta parte es donde la empresa podría contemplar la posibilidad de incentivar a promover su aprendizaje a partir de programas académicos dirigidos por el área de recursos humanos con la intencionalidad no solo de terminar o culminar los estudios básicos y conceptuales de un nivel escolaridad básico (primaria y secundaria), sino también la opción de que puedan pensar en lograr desarrollar un nivel de conocimiento más técnico y profesional en instituciones como el SENA u otras entidades prestadoras del servicio de

ATN/ME 11524 – CO

educación, en el cual puedan realizar cursos o carreras intermedias y/o profesionales con el fin de mejorar sus condiciones y calidad de vida y a partir de esta mejora también la de su familia.

5. ¿Llene el siguiente cuadro con los estudios o capacitaciones ha realizado?

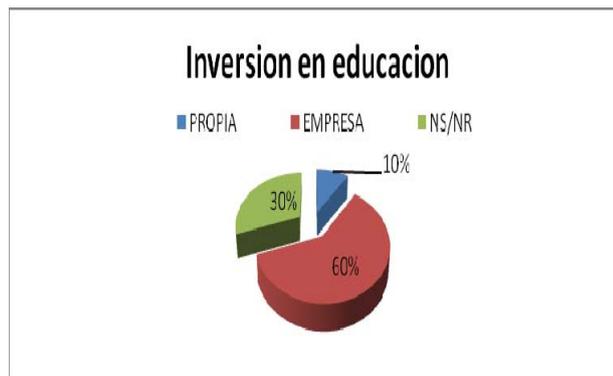


Figura 7: Inversión en capacitaciones.

PREGUNTA 5: Teniendo en cuenta la tabla postulada acerca de los estudios o capacitaciones realizadas por los conductores, se obtuvo que las capacitaciones realizadas en su mayoría van acorde con la adquisición de conocimientos relacionados con el puesto o cargo ocupado en la organización (para este caso el de conductor), con el fin o propósito de mejorar su desempeño y así brindar un mejor servicio a los usuarios del transporte colectivo urbano del Área Metropolitana Centro Occidente dirigido por la Cooperativa San Fernando.

Las entidades en las cuales se han realizado las capacitaciones correspondientes con el cargo de conductor, se han ejecutado en la empresa y en el SENA, cuya inversión económica o monetaria ha sido realizada por la empresa (con 56 respuestas afirmativas a favor), debido a que el conocimiento que obtienen va enfocado en procura de mejorar y actualizar las funciones y actividades esenciales que corresponden al desarrollo eficiente del cargo, pensando en brindar un mejor servicio y acorde con las necesidades de los usuarios del medio de transporte colectivo urbano.

La Cooperativa San Fernando, es una empresa muy juiciosa y racional en el desarrollo de temas que alucen y hacen relación con el aprendizaje y la educación de sus empleados, ya que realiza constantemente capacitaciones con estos a fin de mejorar su funcionalidad y

ATN/ME 11524 – CO

actualización conceptual de información esencial para su puesto de trabajo al interior de la empresa.

6. ¿Enumere de 1 a 5, siendo 5 la actividad que más realiza en su tiempo libre?



Figura 8: Actividades a realizar en el tiempo libre.

PREGUNTA 6: Esta pregunta corresponde a enumerar de 1 a 5 la actividad que los conductores realizan usualmente o con mayor frecuencia en su tiempo libre, para lo cual la opción que obtuvo más puntos a favor fue “la de salir con su familia”, ya que porcentualmente está en un **28%** por encima de las demás actividades posibles a desarrollar en el tiempo que no se labora.

7. ¿Cuántos días de descanso tiene en el mes?

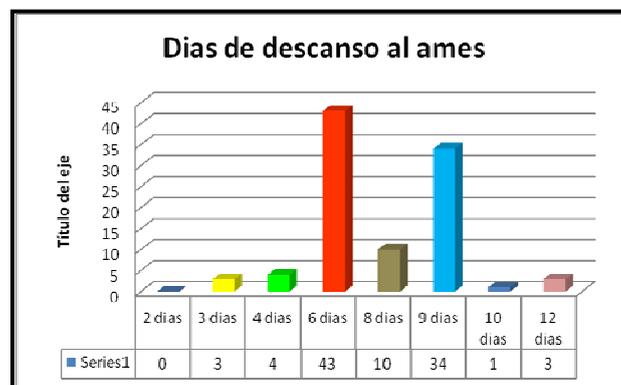


Figura 9: Días de descanso al mes.

ATN/ME 11524 – CO

PREGUNTA 7: Aquí se da a conocer los días de descanso de los conductores, para lo cual en su mayoría (43 conductores) tienen 6 días de descanso al mes, siguientes de 34 encuestados que respondieron que 9 días.

Lo anterior da a entender que los conductores trabajan jornadas muy extensas de trabajo y que el tiempo de descanso es muy corto, lo cual imposibilita que dediquen más tiempo para ellos y para su familia.

8. Llene el siguiente cuadro de acuerdo al lugar y horario de alimentación en un día de trabajo:

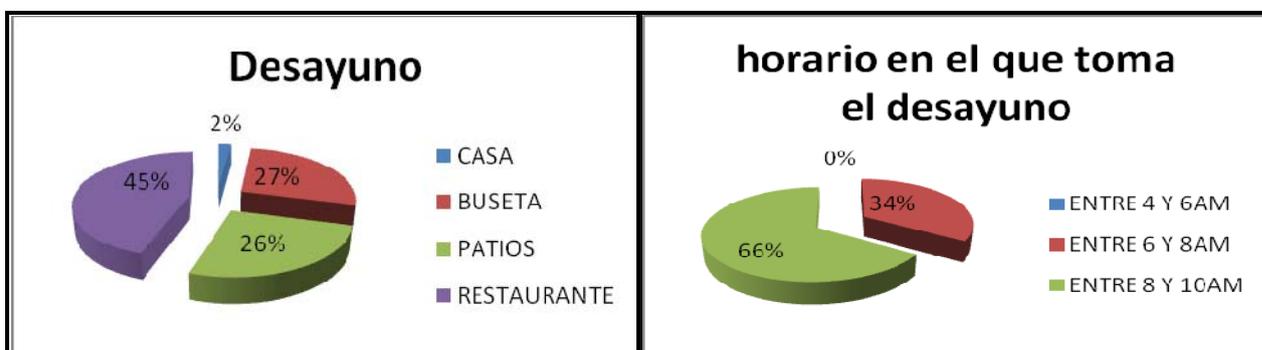


Figura 10: Horario de alimentación (Desayuno).

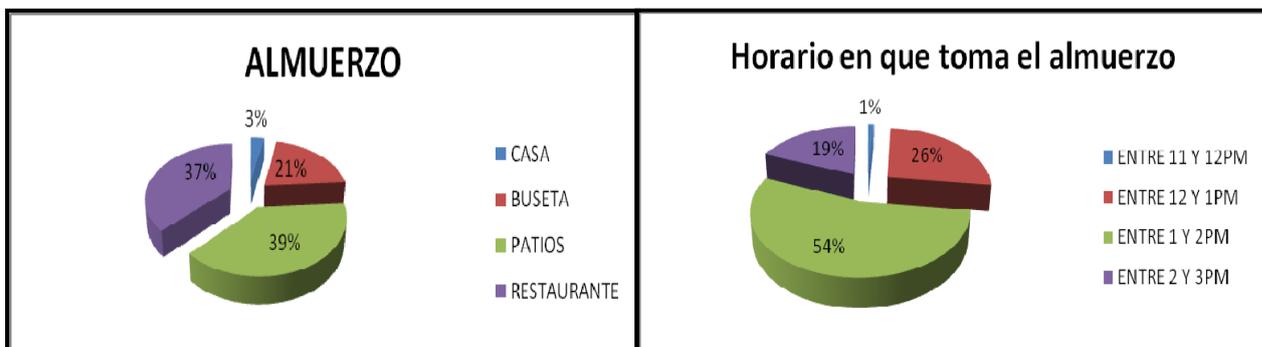


Figura 11: Horario de alimentación (Almuerzo).

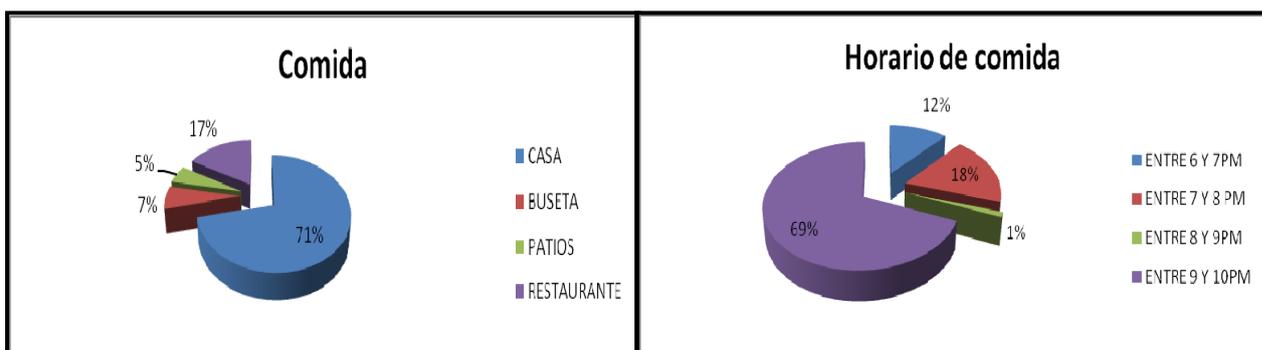


Figura 12: Horario de alimentación (Comida).

ATN/ME 11524 – CO

PREGUNTA 8: Esta pregunta cuestiona el lugar y el horario correspondiente a cada una de las comidas al día de cada uno de los conductores, en el cual se tiene en cuenta las siguientes comidas: el desayuno, almuerzo y comida.

Desayuno: El **45%** (mayor participación porcentual) de los conductores respondieron que desayunan en un restaurante de 8 a 10 de la mañana, lo que aluce a que generalmente la mayoría de los conductores salen muy temprano a trabajar, ya que no desayunan en su lugar de residencia (casa).

Almuerzo: El **39%** (mayor participación porcentual) de los conductores respondieron que almuerzan en los patios de 1 a 2 de la tarde, con un **54%** de acogida para esta opción de respuesta.

Comida: El **71%** de los conductores encuestados respondieron que comen en su casa en un rango de horario de 9 a 10 de la noche, lo que da a entender que este caso se presenta ya que a esas horas termina o culmina su jornada laboral de trabajo diario. Aun así se tiene en cuenta y no se puede pasar desapercibido que por terminar tan tarde de trabajar y por motivos de cansancio, muchos de los conductores llegan a su casa directo a descansar y por tanto muchos no comen por tal situación.

9. Califique de 1 a 5, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante; de las siguientes condiciones que le gustaría mejorar de su trabajo.

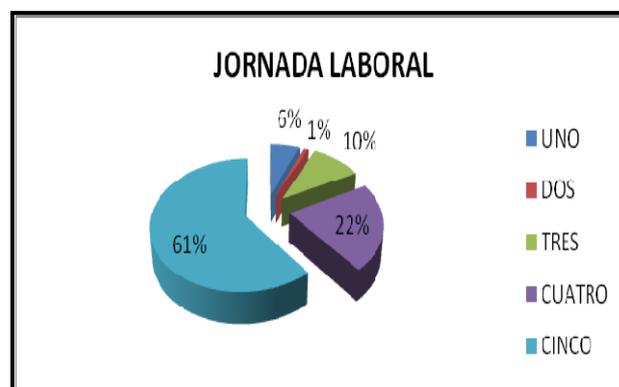


Figura 13: Jornada laboral.

ATN/ME 11524 – CO

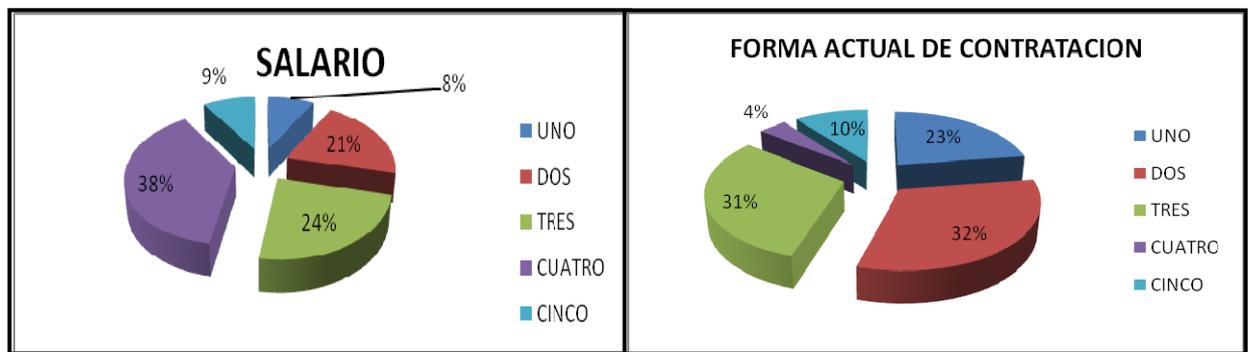


Figura 14: Salario y Forma Actual de Contratación

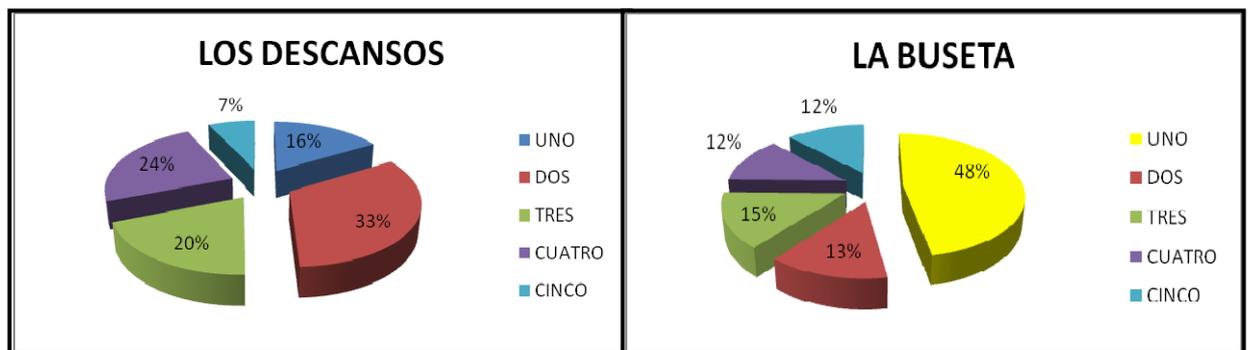


Figura 15: Descansos y Condiciones del Vehículo

Pregunta 9: En esta pregunta se calificó de 1 a 5 las condiciones que les gustaría mejorar en el trabajo los conductores, para lo cual el **61%** de los empleados respondieron que el factor o variable a mejorar debería ser la jornada laboral, ya que la intensidad horaria para los conductores es muy extensa, larga y sumamente agotadora, para lo cual y de acuerdo con la prueba piloto es un factor factible a mejorar, puesto se pretende reducir la jornada laboral a un supuesto de 8 a 9 horas de acuerdo con la norma contemplada y legalmente vigente por la OIT (Organización internacional del trabajo) que refiere su claro cumplimiento en el proceso administrativo de la dirección de personal.

Igualmente con el tiempo que queda disponible para los conductores se podrá trabajar en el desarrollo de actividades recreativas, programas de capacitación y el fomento a que estos tengan más tiempo para realizar lo que preferirían hacer en su tiempo libre, dedicando mayor frecuencia de horario para ellos y para su familia.

10. Por cuál de estas jornadas laborales le gustaría cambiar a la que tiene actualmente?

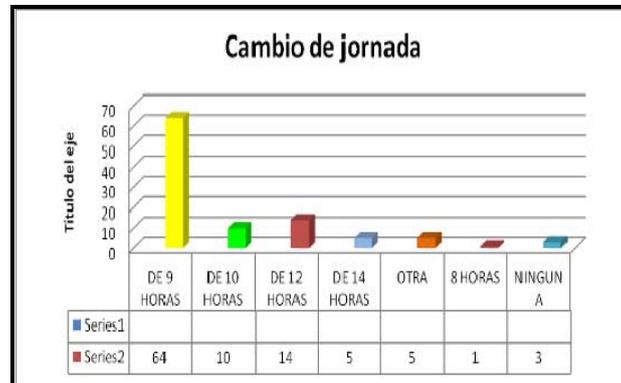


Figura 16: Cambio de jornada.

Pregunta 10: Esta pregunta hace referencia a que intensidad horaria les gustaría trabajar a los conductores y así cambiar la que se está manejando actualmente, para lo cual **64** de los encuestados respondieron que les gustaría modificar su jornada laboral actual de 10 a 16 horas promedio a un horario de 9 horas diarias. Lo anterior deduce que están de acuerdo con la norma estipulada por la OIT, el cual especifica que legalmente un empleado debe trabajar de 8 a 9 horas diarias y así lograr una mayor productividad y eficiencia en el desarrollo de sus funciones y labores diarias que corresponden al cargo de conductor según el perfil ocupacional estructurado por la Cooperativa San Fernando.

11. ¿Conteste en el siguiente cuadro cuál de éstas jornadas le gustaría trabajar?

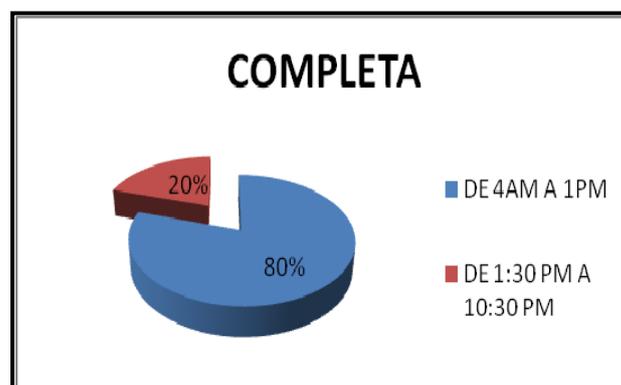


Figura 17: Jornada de Mayor Preferencia.

ATN/ME 11524 – CO

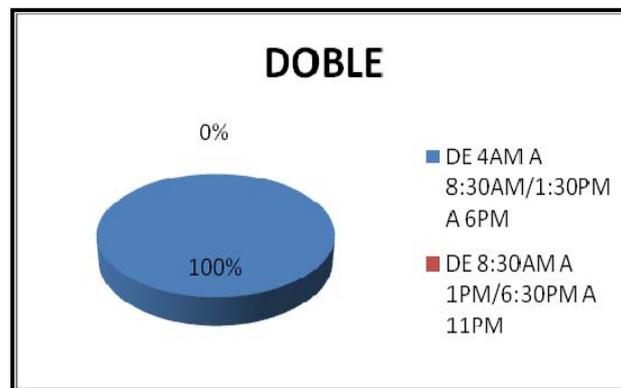


Figura 18: Jornada doble.

Pregunta No. 11: Esta pregunta postula las jornadas opcionales a las cuales preferirían trabajar los conductores, para lo cual están las jornadas: completa, doble y triple. Teniendo en cuenta lo anterior, el **80%** de los conductores encuestados prefieren trabajar jornada completa de 4 a 1 de la tarde, porcentaje representativo al ser comparado con el **20%** que prefieren trabajar en jornada completa de 1:30 a 10:30 de la noche; lo que refiere y da a entender que la mayoría de los trabajadores optan por madrugar que por trasnochar para el cumplimiento de sus funciones y actividades diarias como conductor y prestador del servicio de transporte.

12. ¿Cuánto gana aproximadamente entre semana de lunes a viernes?

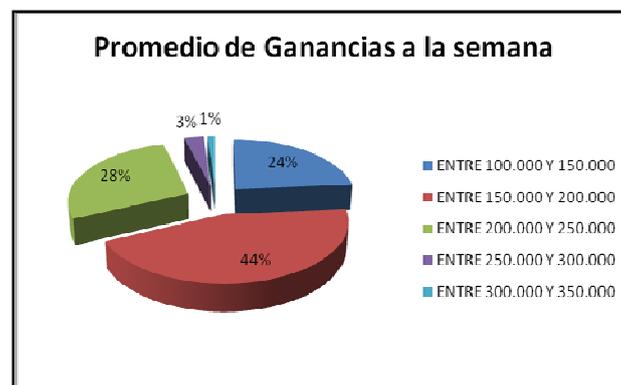


Figura 19: Promedio de ganancias a la semana.

Pregunta 12: EL promedio de ganancias a la semana (de lunes a viernes) es de un **44%** el cual corresponde a una obtención aproximada en dinero de 150.000 a 200.000 pesos (\$) de acuerdo con la información obtenida.

Teniendo en cuenta lo anterior, según cálculos procedimentales; diariamente los conductores estarían recibiendo 40.000 pesos (\$), lo cual en la realidad actual este fenómeno

ATN/ME 11524 – CO

no se está cumpliendo según la obtención real de dinero recibido a diario, ya que los ingresos diarios captados se estarían redistribuyendo de forma irregular en otras actividades como es el caso de los gota a gota y propinas dadas a otros. Con lo anterior se interpreta que los conductores no llevan un control financiero de sus ingresos.

13. ¿Cuánto gana aproximadamente el fin de semana de sábado a domingo o festivo?

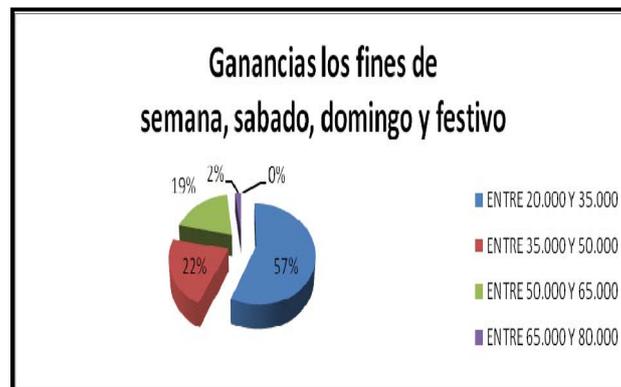


Figura 20: Ganancias los fines de semana, sábado, domingo y festivo.

Pregunta 13: El promedio de ganancias para los fines de semana (de sábado a domingo o festivo) corresponde a un **57%** el cual corresponde a un valor o rango monetario de 20.000 a 35.000 pesos (\$), de acuerdo y teniendo en cuenta el resultado de 55 encuestas realizadas a 55 conductores de 97 encuestados en total.

ATN/ME 11524 – CO

14. ¿Cuál es el promedio en plata adicional que recibe diario por las personas que ingresan por detrás?

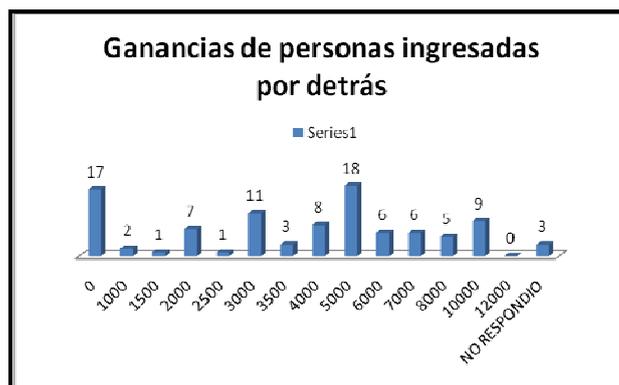


Figura 21: Ganancias de personas ingresadas por detrás.

Pregunta 14: En esta pregunta se cuestionó cual era el promedio en plata adicional que reciben a diario los conductores por las personas que ingresan por detrás del vehículo (bus-buseta), para lo cual la mayoría de los encuestados respondieron que aproximadamente se ganaban 5000 pesos (\$) diarios a raíz de este comportamiento que en últimas va en contra de lo que se considera como correcto, situación que hace referencia al deber que tiene el conductor de cobrar al pasajero o usuario el pasaje completo para su movilización.

La prueba piloto pretende cambiar este procedimiento o proceso mal desarrollado con la implementación del recaudo electrónico, el cual permitirá en ultimas que el asociado o propietario de o de los vehículos no pierda dinero y que el conductor en definitiva no esté en capacidad de adquirirlo por realizar una función mal diligenciada y en contra de lo legalmente establecido para la prestación del servicio de transporte.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la encuesta realizada a los asociados, la mayoría de estos están de acuerdo con la implementación del sistema de recaudo electrónico, ya que este método evita que pierdan dinero y que las ganancias arrojadas en la prestación del servicio de transporte sean obtenidas de una manera limpia, transparente y segura.

ATN/ME 11524 – CO

15. ¿Desde qué fecha está vinculado con la empresa?



Figura 22: Fecha de vinculación.

Pregunta 15: En esta pregunta se les preguntó a los conductores la fecha de vinculación a la empresa Cooperativa San Fernando, para lo cual la mayoría de los encuestados respondieron que la fecha aproximada de vinculación fue entre el **2006 y el 2008**.

Lo anterior refleja que los conductores son más bien recientes y no llevan mucho tiempo laborando y ejerciendo el puesto de conductor en la prestación de servicio realizado y desarrollado por la Cooperativa San Fernando. La aclaración anterior no quiere decir que no tengan experiencia en su función como conductor, ya que muchos de los empleados vienen de empresas prestadoras de este mismo servicio y que por efectos de la chatarrización y entrada del sistema de Megabús se vieron forzados a buscar empleo en las empresas más grandes como es el caso de la Cooperativa Urbanos Pereira y la Cooperativa San Fernando, organizaciones el cual les han dado mayor acogida al personal disponible.

16. ¿De las siguientes situaciones cual le genera mayor estrés durante su jornada de trabajo? Califique de 1 a 5 siendo 5 la más estresante y 1 el menos.

ATN/ME 11524 – CO

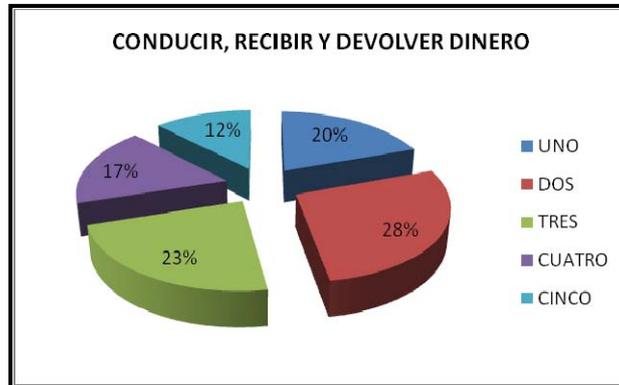


Figura 23: Conducir, recibir y devolver dinero.

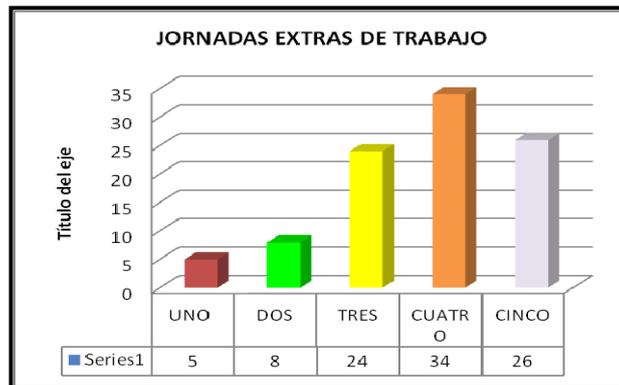


Figura 24: Jornadas extras de trabajo.

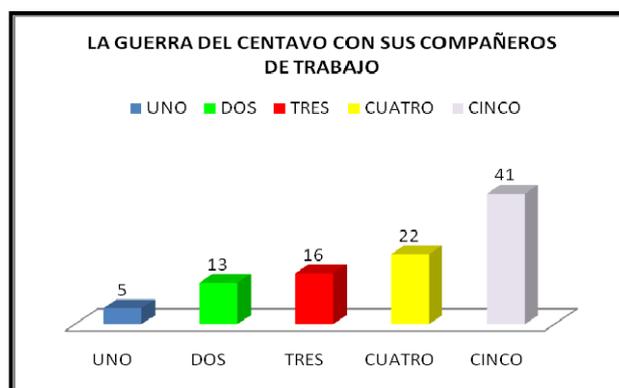


Figura 25: La guerra del centavo con sus compañeros de trabajo.

ATN/ME 11524 – CO

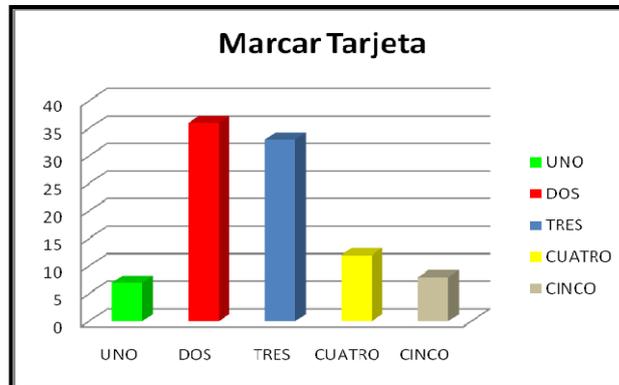


Figura 26: Marcar tarjeta.

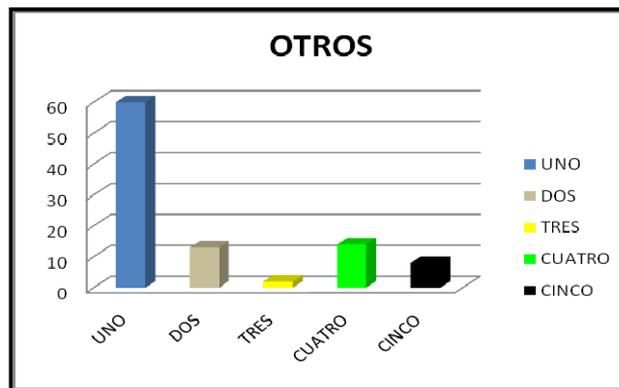


Figura 27: Otras opciones.

Pregunta 16: Aquí se enumeró de 1 a 5 cuál de las situaciones le genera mayor estrés a los conductores durante la jornada laboral de trabajo y la mayoría respondieron que el factor o variable que genera mayor estrés e incomodidad es la guerra del centavo con otros, el cual **41** de los encuestados respondieron con el mayor puntaje de 1 a 5, correspondiente al valor 5 para esta opción de respuesta más destacada según la información obtenida y arrojada por la encuesta aplicada.

17. ¿Marque con una X cuál de las siguientes condiciones laborales le gustaría mejorar?

ATN/ME 11524 – CO



Figura 28: Condiciones laborales que le gustaría mejorar.

Pregunta 17: En esta pregunta se pretendía conocer cuál de las condiciones laborales enumeradas le gustaría mejorar a los conductores. Teniendo en cuenta lo anterior el **37%** de los encuestados respondieron que preferirían mejorar las oportunidades de capacitación.

Por tanto y según lo especificado anteriormente, la empresa y en énfasis el departamento de talento humano debe seguir teniendo en cuenta en su proceso de gestión de personal ir en procura de seguir dando cumplimiento y mejorar constantemente las oportunidades de capacitación a sus empleados para así contribuir al mejoramiento de su nivel de desempeño para el cargo y para el mejoramiento de su calidad de vida con el aprendizaje constante y el reforzamiento conceptual del conocimiento adquirido de acuerdo con los temas planteados y dirigidos en las diferentes capacitaciones.

18. ¿Marque una de las siguientes operaciones en la que debería mejorar la empresa y por qué?

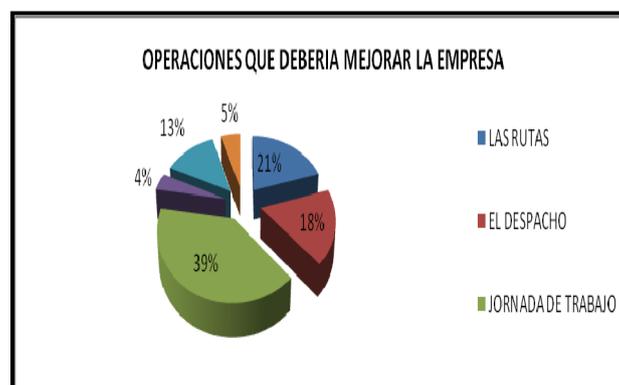


Figura 29: Operaciones que debería mejorar la empresa.

ATN/ME 11524 – CO

Pregunta 18: Aquí se pregunta en cuál de las operaciones postuladas debería mejorar la empresa y decir el porqué de esa respuesta. De acuerdo con esto, la operación que según los conductores debería mejorar la empresa es la jornada de trabajo (con una participación del **39%**), con el fin de dedicarse más tiempo así mismo, a su familia y a mejorar las condiciones de trabajo (mayor eficiencia a nivel funcional y productivo) una vez se disminuye el agotamiento diario que genera esta labor.

19. ¿Cuál de estos factores tiene mayor incidencia en los accidentes que a diario vive el transporte urbano?

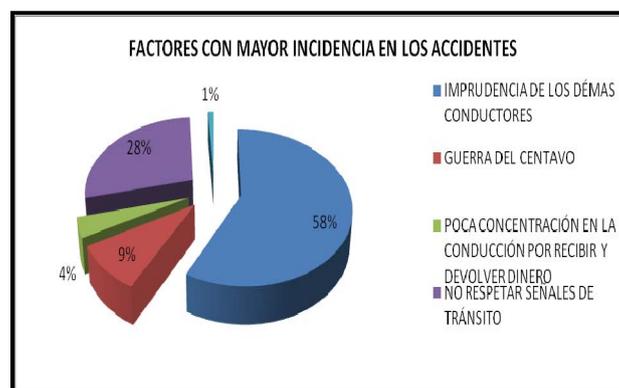
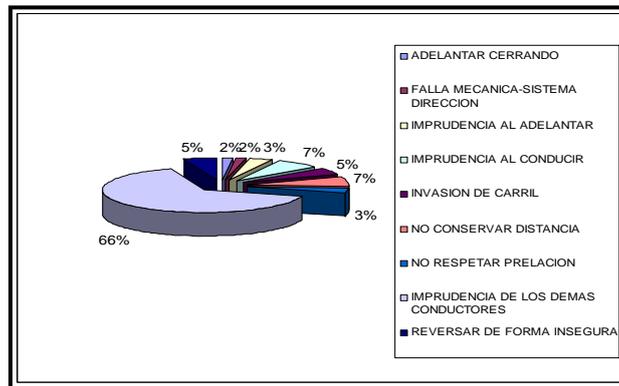


Figura 30: Factores con mayor incidencia en los accidentes.

Pregunta 19: El factor que tiene mayor incidencia en los accidentes que a diario vive el transporte urbano según la respuesta dada por los conductores es la imprudencia de los demás, opción el cual obtuvo una participación representativa del **58%**, seguida de una respuesta similar del **28%** que hace referencia al no respeto de las señales de tránsito.

Haciendo la comparación de la respuesta analizada anteriormente con el análisis de la información de siniestralidad realizada por la empresa, el resultado de la encuesta en cuanto al tema de imprudencia de los demás conductores se interpretaría como una situación real tal y como se evidencia en la gráfica, en el cual el 66% de representación porcentual hace referencia a este indicador de mayor incidencia en los accidentes que a diario vive el transporte colectivo urbano.

ATN/ME 11524 – CO



20. ¿Qué opinión tiene de las condiciones actuales de trabajo de los conductores del sistema de transporte masivo (Megabús).?

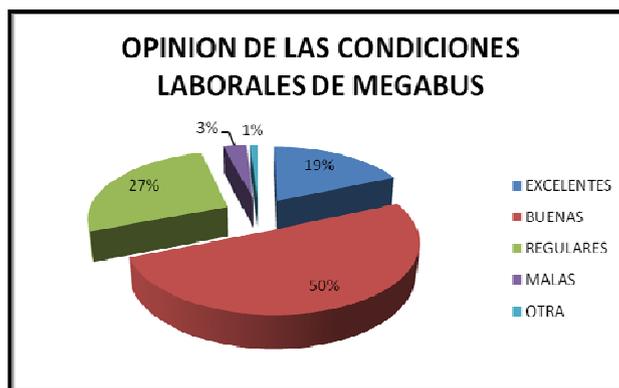


Figura 31: Opinión de las condiciones laborales de Megabús.

Pregunta 20: La opinión que se tiene de las condiciones actuales de trabajo de los conductores del sistema de transporte masivo (Megabús) es **buena**, ya que como reiteran manejan un horario de 8 a 9 horas diarias y postulan que aunque los conductores ganan un promedio de 800.000 pesos (\$) mensuales y no es mucho dinero comparado con lo que ellos ganan en el servicio de transporte colectivo, reconocen que el dinero faltante se amortigua con beneficios externos y acorde con sus necesidades, tal situación es la que hace que estén de acuerdo con las condiciones de trabajo del sistema de Megabús.

21. ¿Marque cuál de las siguientes condiciones laborales de los conductores del sistema de transporte masivo le gustaría tener?



Figura 32: condiciones laborales que le gustaría tener.

Pregunta 21: En esta pregunta se le cuestiona a los conductores por cuál de las condiciones laborales del sistema masivo (MEGABUS) le gustaría mejorar las condiciones que tienen actualmente en el transporte colectivo urbano, para la cual el **39%** de los conductores encuestados respondieron a favor de la jornada laboral de trabajo.

Esto refiere y refuta que la jornada laboral es una condición por la cual los conductores quisieran mejorar sus condiciones laborales actuales en procura de mejorar su desempeño laborativo y personal.

22. ¿Cuándo termina la jornada laboral cuanto se demora tanqueando el vehículo y liquidando con el propietario?



Figura 33: Tiempo que demoran tanqueando.

ATN/ME 11524 – CO



Figura 34: Tiempo que se demoran liquidando.

Pregunta 22: En esta pregunta se determinó el tiempo empleado por los conductores para realizar las actividades de tanqueo y liquidación para sus vehículos, para la cual la mayoría respondieron que demoran tanqueando y liquidando de **1 a 20 minutos** ya que para el proceso de tanqueo respondieron a favor **62** conductores y liquidando **92**, lo cual se considera una participación representativa para estas opciones de respuesta relacionadas con el tiempo empleado para tal procedimiento.

23. ¿ Cuanto gana por pasajero movilizado?

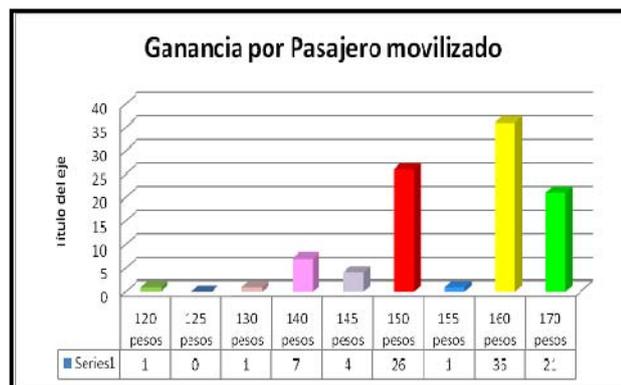


Figura 35: Ganancia por pasajero movilizado.

ATN/ME 11524 – CO

Pregunta 23: En esta pregunta se hace énfasis en cuestionar cuánto gana cada conductor por pasajero movilizad, para la cual **36** respondieron que ganaban **160** pesos (\$). Por tanto este valor se considera la ganancia promedio por pasajero movilizad.

Adicionalmente, se realizó una segunda encuesta con el propósito de conocer más a fondo los puntos de vista de los conductores ante las preguntas que se formularan a continuación. Lo anterior se hizo con el fin de evaluar de acuerdo con los resultados obtenidos el impacto que puede ocasionar la implementación y puesta en marcha de la prueba piloto para la Cooperativa San Fernando.

1). Dónde parquea el vehículo en las noches?

LUGAR DEL PARQUEO DEL VEHÍCULO EN LAS NOCHES				
EN LA CASA	EN UNA VÍA CERCA A LA CASA	EN UN PARQUEADERO PRIVADO	PARQUEADERO DE LA EMPRESA	OTRO
14	5	49	25	4

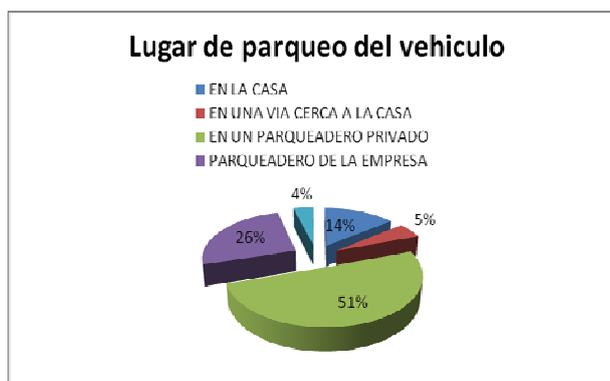


Figura 36: Lugar de parqueo del vehículo.

PREGUNTA 1: El 74% del parque automotor parquea actualmente su vehículo por fuera de la empresa, el cual representa un porcentaje totalmente ajustado a la realidad.

2) Si a partir de la fecha el vehículo que usted conduce se guardara en un parqueadero propio de la empresa, que haría usted:

OPINIONES DE GUARDAR EL VEHÍCULO EN UN PARQUEADERO DE LA EMPRESA		
Se cambiaría de vivienda a unas más cercana a su sitio de trabajo	Optaría por conseguir un transporte propio	Otro
40	36	21



Figura 37: Opiniones para guardar el vehículo en la empresa.

PREGUNTA 2: Teniendo en cuenta las opiniones de los conductores encuestados, de si guardar el vehículo en un parqueadero de la empresa o no, el 41% optaría por cambiarse de vivienda a una más cercana a su sitio de trabajo, lo que se puede interpretar como una posible aceptación a los cambios planteados por la prueba piloto. Igualmente con un porcentaje similar de participación del 37% optaría por conseguir un transporte propio para movilizarse a su sitio de trabajo.

3). Qué le gustaría hacer en su tiempo libre?

TIEMPO LIBRE			
PARTICIPAR EN PROGRAMAS DE EDUCACIÓN	PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y DE RECREACIÓN	NS/NR	OTRA ACTIVIDAD
37	45	2	13

ATN/ME 11524 – CO

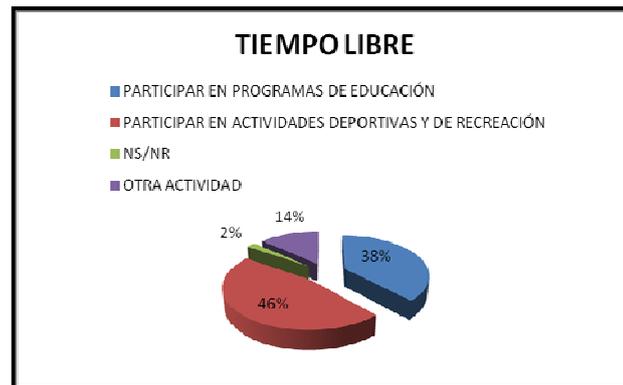


Figura 38: Tiempo libre.

PREGUNTA 3: El 46% de los conductores prefieren y optarían entre las opciones planteadas participar en actividades deportivas y de recreación, lo que se traduce a que la empresa podría pensar en implementar un buen programa de bienestar social. Por otra parte el 38% como cifra subsiguiente refleja la posibilidad de generar planes de formación enfocados a la especialización académica y educativa según los intereses de la población encuestada.

4) Si las condiciones laborales cambian en cuanto a intensidad horaria y salario devengado usted que haría:

CAMBIO EN CUANTO A INTENSIDAD HORARIA Y SALARIO DEVENGADO			
Cambia de actividad laboral	Se queda en su actual empleo y dependiendo de las circunstancias posteriormente renuncia.	Se queda en su actual empleo definitivamente	Otra
1	17	72	7

PREGUNTA 4: Según el porcentaje de aceptación en cuanto al cambio de condiciones laborales en intensidad horaria y salario devengado, se puede evidenciar que el índice de decepción es bajo, el cual hace referencia al 1% de conductores que decidirían irse de la

ATN/ME 11524 – CO

empresa una vez implementada la prueba piloto; seguido de un 7% que dependería del salario que se les asigne.

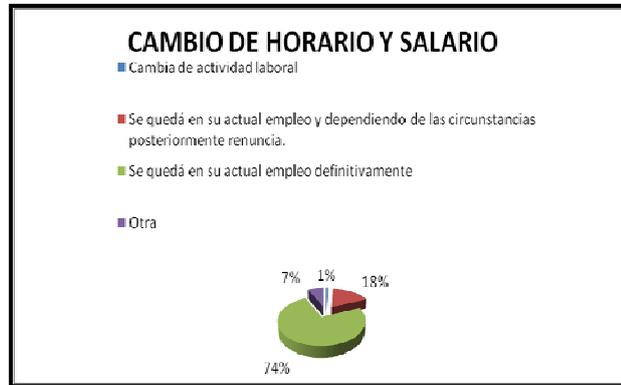


Figura 39: Cambio de horario y salario.

5) De los siguientes beneficios cuales le gustaría que la empresa le ofreciera:

BENEFICIOS DE LA EMPRESA		
APOYO PARA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA	AUXILIOS PARA CALAMIDADES	OTRO
82	9	6

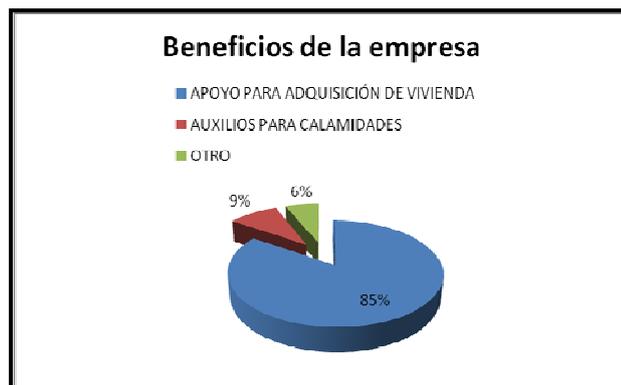


Figura 40: Beneficios de la empresa.

ATN/ME 11524 – CO

PREGUNTA 5: El beneficio que obtuvo una mayor participación fue el de apoyo para adquisición de vivienda con un 85% de representación, lo cual hace referencia clara a que la empresa debe fomentar programas de vivienda para los conductores.

6) Está de acuerdo con la implementación de la prueba piloto al sistema actual de funcionamiento de la empresa?

SI	NO
82	15



Figura 41: Implementación de la prueba piloto.

PREGUNTA 6: Pese a que no se les ha dado una orientación precisa a los conductores, en cuanto a los beneficios que otorga la prueba piloto con el planteamiento de las nuevas condiciones laborales, el resultado concluye que se tiene una aceptación positiva por la implementación de la prueba, el cual aluce a un 85% de representación efectiva.

- *Indicadores de Gestión Humana:* Solo se maneja un indicador, el cual consiste en medir el cumplimiento de las formaciones y la cobertura misma de la empresa.

Existen diversas Prácticas de Gestión Humana asumidas actualmente por la empresa Cooperativa San Fernando de la ciudad de Pereira, para el efecto se expondrán las que se destacan en el desarrollo de la estrategia empresarial, con base en las normas internacionales de la OIT. Es decir, se tomarán aquellas prácticas que promueven de manera agrupada la gestión humana en torno a los objetivos esperados y el rendimiento constructivo de la misma.

ATN/ME 11524 – CO

- *Forma de contratación:* Para todas las áreas los contratos son Fijos a un año, a excepción de los empleados nuevos que generalmente son a 6 meses inicialmente.
- *Cambio organizacional:* Los cambios por lo general han sido bien tomados por los empleados de la Cooperativa San Fernando, ya que estos han participado en la formulación de ideas, dando diversos puntos de vista sobre qué hacer y qué no hacer; proponiendo y montando estrategias para el mejoramiento de la empresa.

A pesar de ello, como en todas las empresas siempre habrá en algún momento dificultades para que los trabajadores estén de acuerdo con los cambios que se generen en la estructura de la empresa, aun así y lo más importante es que los directivos traten de tomar en cuenta lo que piensan sus colaboradores para llegar a un beneficio mutuo.

8.3 Buenas Prácticas Según la OIT, aplicadas actualmente en la Cooperativa San Fernando

- *Libertad sindical, negociación colectiva y relaciones de trabajo:* Se llega a deducir que posiblemente los sindicatos se crean en las organizaciones que poseen mayor número de empleados, aun así la empresa Cooperativa San Fernando se encuentra reacia a que se posibilite la creación de grupos sindicales en el cual participen los empleados.
- *Trabajo infantil:* No existen contratos para menores de edad.
- *Igualdad de Oportunidades:* Existe igualdad de oportunidades tanto para mujeres como para hombres. No hay ni existe discriminación de género al momento de ocupar algún cargo en la Cooperativa San Fernando. A ambos géneros se les valora sus capacidades y habilidades a desempeñar.
- *Orientación y formación de profesionales:* La empresa da la oportunidad de educación a los empleados, brindando apoyo financiero a los interesados para que puedan estudiar y mejorar su nivel de aprendizaje a futuro, con el propósito de superarse intelectualmente y mejorar su calidad de vida.

ATN/ME 11524 – CO

- *Deberes importantes para el desarrollo de su trabajo en la empresa:* En esta parte se explican detalladamente los puntos que hacen referencia a los temas de normas de conducta interna, deberes generales, obligaciones y prohibiciones y proceso disciplinario a cumplir en el momento de ocupar un cargo en la empresa Cooperativa San Fernando. (Ver anexo 8). El no cumplimiento de las anteriores disposiciones dará lugar a la aplicación del proceso disciplinario. Es por ello que su actividad económica se encuentra eficientemente incorporada en el mercado y mantiene un buen índice de participación dentro de este, permitiéndole ser competitiva y representativa en el sector de servicios.
- *Reglamento interno de trabajo:* Es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio. El reglamento interno de trabajo que se expondrá en el anexo 9 es el que rige los destinos internos de la *COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES SAN FERNANDO*, con personería jurídica No. 0134 de 1975, ubicada en la Calle 70 Bis # 25-27 en el barrio Cuba del Municipio de Pereira.

Por lo tanto a sus disposiciones, quedan sometidos tanto la Cooperativa como todos sus trabajadores y por consiguiente el presente reglamento hará parte de los contratos de trabajo que se celebren con todos los trabajadores de la Cooperativa salvo estipulación en contrario.

- *Procedimiento de Selección, Inducción y formación del recurso humano:*

Este punto tiene como objetivo establecer el procedimiento para realizar la selección e inducción del personal, informando de manera clara y oportuna al nuevo integrante de la empresa sus deberes, derechos y políticas de la empresa. La formación del recurso humano garantizando la competencia que permite elevar el nivel de vida laboral de los empleados de la Cooperativa San Fernando y la evaluación de competencia y desempeño que permite alimentar el cronograma de actividades de formación de la empresa.

En el proceso de selección e inducción del personal se tienen en cuenta aspectos tales como: Necesidades del cargo, Reclutamiento y Preselección, Selección, entrevista, Pruebas se aplican solo a Conductores, Inscripción en la Base de datos de Asemtur. Examen Médico,

ATN/ME 11524 – CO

Contratación, Inscripción base de datos, Archivo de hojas de vida, Inducción, Evaluación de competencia, Evaluación de desempeño y por último la formación el cual de acuerdo a las necesidades detectadas, el Coordinador de Talento Humano hace la solicitud de Formación. Luego se programa la formación, se cita al personal mediante aviso en cartelera e información personalizada y por último se brinda la formación. . Para profundizar en los puntos contemplados por el proceso de selección e inducción del personal ver anexo 10.

El procedimiento se aplica a todo el personal administrativo y operativo de la Cooperativa San Fernando. Es responsable el Coordinador de Talento Humano de su ejecución y el Gerente General de su aprobación, de igual forma el Coordinador de Calidad debe apoyar el procedimiento.

- *Forma de contratación de los trabajadores:*

La cooperativa San Fernando selecciona de acuerdo al perfil de cargos el personal que vincula a su organización, consciente de la responsabilidad que implica la prestación del servicio.

Los trabajadores de la Cooperativa San Fernando se presentan en sus instalaciones debidamente uniformados e identificados con el Carnet de la empresa, así mismo mantienen relaciones de respeto y diligencia con los funcionarios, compañeros y visitantes.

En el cumplimiento del compromiso de brindar un servicio de acuerdo con los requisitos del compromiso de brindar un servicio de acuerdo con los requisitos de los estándares de calidad definidos para la empresa, se define la competencia requerida de cada uno de los cargos en los diferentes niveles de la organización, considerando la educación, experiencia, formación y habilidades, como aspectos importantes para el logro de los objetivos.

Por tanto, Existe una relación directa entre el cargo, la función y la responsabilidad, ya que cada persona desde su puesto de trabajo debe cumplir con todas las responsabilidades y obligaciones que requiere el mismo. De esta manera estará en capacidad de desarrollar adecuadamente las funciones que se deben ejercer para permanecer en el cargo, demostrando sus actitudes, habilidades y destrezas para el desempeño eficiente de su labor en cualquiera de

ATN/ME 11524 – CO

las áreas de la empresa y así contribuir al cumplimiento general de los objetivos propuestos por la empresa “Cooperativa San Fernando”. (Ver anexo 11).

La estructura de los perfiles ocupacionales, se aplica para la evaluación selección y programas de formación que la empresa desarrolle en los cargos que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del servicio. Siendo responsable el Coordinador de Talento Humano de su aplicación, y actualización en asesoría del Coordinador de Calidad.

- *Seguridad y salud en el trabajo (Seguridad Social):* En cuanto al análisis referente a este punto se encontró que la empresa suministra dotación legal de ropas o equipos a sus empleados, según el tipo de labores que cumplen en cada área:
 - Administrativos: no tiene dotación
 - Operativos: Camisa-EPP
 - Conductores: Ninguna

Así mismo, la ARP es la encargada de la capacitación en seguridad e higiene en el lugar de trabajo.

- *Salud Ocupacional:* El Trabajo es “una actividad que el individuo desarrolla para satisfacer sus necesidades básicas y obtener unas condiciones de vida acordes con su dignidad humana y poder realizarse como persona, tanto física como intelectual y socialmente”. (Documentación empresa. 2010).

Para trabajar con eficiencia es necesario estar en buenas condiciones de salud pero desafortunadamente en muchas ocasiones, el trabajo contribuye a deteriorar la salud del individuo, debido a las condiciones inadecuadas en que se realiza.

Para la empresa Cooperativa San Fernando es evidente el interés y la preocupación por los aspectos de Salud Ocupacional donde la iniciativa para la realización del programa es tomada por la Gerencia, manifestando por medio de las políticas y la voluntad gerencial la ejecución de las labores en forma segura y en donde el empleado sea adaptado a su labor

ATN/ME 11524 – CO

según sus condiciones fisiológicas, sus capacidades y sus conocimientos; en busca de un beneficio para ambas partes.

Definición de Salud Ocupacional: La Salud Ocupacional “es el conjunto de actividades multidisciplinarias encaminadas a la promoción, educación, prevención control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores, para protegerlos de los riesgos ocupacionales y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas”. (Cooperativa San Fernando. 2010).

La empresa tiene Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, publicado, el Comité Paritario de Salud Ocupacional está registrado y capacitado, se ha realizado dotación de los elementos de protección personal, cuando se requiere. Las directivas se encuentran muy interesadas en crecer en materia de Salud Ocupacional por medio del Diseño e Implementación del Programa de Salud Ocupacional y el Plan de Emergencias. (Cooperativa San Fernando. 2010).

La empresa consciente de su responsabilidad moral y legal sobre las condiciones de trabajo y salud de sus trabajadores como motor del desarrollo económico y social, implementa su Programa de Salud Ocupacional con la finalidad de controlar los riesgos que puedan alterar la salud de sus trabajadores y el proceso productivo.

El Programa de Salud Ocupacional de *Cooperativa San Fernando*, es un medio a través del cual se planea, ejecuta y evalúa las intervenciones positivas de mejoramiento de las condiciones de trabajo y de salud del talento humano en la organización.

Así mismo conscientes de la importancia de referenciar dentro del Programa de Salud Ocupacional, el organigrama de la empresa, su mapa de procesos y la especificación de las rutas que rigen la actividad económica de transporte colectivo para el AMCO y conoedores del Sistema de Gestión de Calidad, el compromiso directivo para el cumplimiento de las actividades del Programa de Salud Ocupacional parte de la política misma de la empresa; es por ello que orienta sus objetivos a satisfacer las necesidades de sus trabajadores bajo las premisas de seguridad, eficacia, cumplimiento oportuno y el mejoramiento continuo de todos los componentes de la organización.-

ATN/ME 11524 – CO

La salud ocupacional es responsabilidad de todos y cada uno de los trabajadores de la Cooperativa San Fernando, quienes con su compromiso de autocuidado en salud y el firme apoyo de la empresa posibilitan la prevención del riesgo profesional, es decir impedir la ocurrencia del accidente de trabajo y la exposición al factor de riesgo y desarrollo de la enfermedad profesional. El nivel de responsabilidad en el tema de SO se clasifica entre los miembros de la organización: Coordinador de Gestión humana, trabajadores y mandos medios. (Ver anexo 12).

Teniendo en cuenta que el Programa de Salud Ocupacional está dirigido y a cargo del Coordinador de talento humano: Alejandro Arboleda y la orientación del Programa de Salud Ocupacional cuenta con la asesoría de la ARP y con los recursos propios que la administración de la Cooperativa San Fernando define.

Los recursos destinados al programa de salud ocupacional de la empresa tienen el carácter de inversión básica, tendientes a asegurar el bienestar integral de todos los trabajadores, en relación con su trabajo, y a proteger a la empresa contra pérdidas. Es un programa permanente, continuo, evaluable y ajustable, de acuerdo con las condiciones de etapas de su desarrollo. El Programa de Salud Ocupacional empresarial está regido por las normas legales vigentes y la metodología técnica propia de la disciplina. (Cooperativa San Fernando. 2010).

- *Sobre las condiciones de salud:* Son acciones del Programa de Salud ocupacional dirigidas a las personas, se encargan de la vigilancia, promoción y mantenimiento de la salud del trabajador, procurando que las condiciones de trabajo de la Cooperativa San Fernando, no conduzcan al deterioro de su estado físico y mental. Se estudia las consecuencias de las condiciones ambientales sobre las personas, y junto con la seguridad y la higiene industrial, busca que las condiciones de trabajo, no generen daños ni enfermedades.

En todo proceso se cuenta con gran variedad de ocupaciones las cuales trae beneficio social, pero a su vez pueden generar al trabajador algún tipo de lesiones, las cuales repercuten en el bienestar individual y familiar, lo mismo que en el desarrollo económico de la compañía. Estas implicaciones en el trabajador y en la empresa, traen como consecuencia

ATN/ME 11524 – CO

pérdidas de tiempo y erogaciones económicas, las cuales conllevan a tomar acciones preventivas.

El programa de Salud Ocupacional se evalúa mediante la aplicación de los indicadores de gestión que permiten medir el impacto del Programa sobre el control y/o disminución de los riesgos prioritarios de la empresa. (Ver anexo 13).

- *Seguridad Ocupacional (Seguridad Social)*: “Conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencias del trabajo que desarrollan”. (Cooperativa San Fernando. 2010).
- EPS (Entidad Promotora de Salud): ejemplos: SaludCoop, SaludTotal, Coomeva, SOS.
- IPS (Instituto Publica Prestadoras De Servicios De Salud): ej. Maraya I, II, Clínica Rosales, Risaralda, etc.
- AFP (Administradora De Fondo de Pensiones): ej. ISS, Protección.
- ARP (Administradora de riesgos profesionales): ARP Colpatria.

Acogidos a la normatividad actual vigente se elaboró el presente plan de emergencias a fin de establecer los procedimientos tendientes a prevenir y/o controlar una situación de emergencia en las sedes administrativa de Cuba y Estación de Servicio de los 2.500 lotes, sedes principales para el funcionamiento actual de la organización.

Según las especificaciones propias de la resolución 1016 de 1989 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se brinda respuesta inmediata ante la presentación de una emergencia causada por algún evento de origen natural o antrópico (Sismo, vendaval, deslizamiento, incendio, explosión o atraco), que comprometa la integridad de los empleados, asociados, usuarios o propiedades pertenecientes a la Cooperativa San Fernando. En las dos tablas del anexo 14 se da a conocer la normatividad de tipo legal y técnica que se emplea en la empresa.

ATN/ME 11524 – CO

Estructura logística

- Dotación y Mantenimiento de Equipos: Los aspectos a evaluar para determinar los equipos necesarios para la preparación en casos de emergencias, estará determinado por:
 - Tipo de edificación
 - Actividad económica
 - Materias primas y procesos
 - Características del plan de emergencias
 - Recurso humano interno y externo

Para ver la explicación de cada uno de los *componentes* ver anexo 15.

- Señalización: Todo equipo de emergencia deberá señalizarse de tal forma que:
 - La señal sea visible
 - Indique el tipo de equipo
 - Evidencie las instrucciones de uso
 - Resalte las acciones no permitidas con el equipo
 - Muestre la periodicidad de mantenimiento

Las señales de seguridad se constituyen en elementos diseñados en diferentes clases de material (acrílico, hojalata, adhesivos, plástico, foto luminiscente) con las cuales, a través de símbolos con colores específicos, se llama la atención frente a la presencia de un riesgo en un lugar determinado. Su utilización se hace efectiva cuando no es posible eliminar el riesgo o cuando no es posible advertir el peligro a simple vista o como complemento a la protección ofrecida para los dispositivos de seguridad y protección personal. Existen cuatro tipos principales de señalización (Ver anexo 16).

ATN/ME 11524 – CO

Finalmente se define el *procedimiento para la brigada de emergencias*, en el cual se explican los sistemas de: Evacuación, Asistencia Médica, Primeros auxilios, incendios y procedimiento para empleados. (Ver anexo 17).

Panorama general de factores de riesgo:

En cualquier sitio de trabajo, en cualquier parte que se ubique el Ser Humano, siempre estará expuesto a riesgos de diferente tipo, clase o categoría. Por eso la mejor forma de disminuirlo es a través del conocimiento que tengan de éstos y del manejo que se le dé.

El Panorama General de Factores de Riesgo, está orientado al conocimiento de los diferentes riesgos que se presentan en los puestos de trabajo, para que tomen una actitud positiva frente al mismo; además, les brinda conocimientos que permitirán participar en la elaboración de las medidas correctivas o de control que minimicen el riesgo con el esfuerzo de todos.

En el anexo 18 se da a conocer la priorización de los factores de riesgo existentes en la sección, área u oficio del conductor, operación, administrativos, mantenimiento y seguridad. Así mismo, se contemplan las normas de seguridad, Inspecciones generales y específicas, Investigación y análisis de accidentes de trabajo, Demarcación y señalización de áreas, Preparación para emergencias, Elementos de protección Personal, Mantenimiento de Equipos y Saneamiento Básico, el cual constituyen temas que conforman el Panorama General de Factores de Riesgo San Fernando.

- *Salarios:* Se encontró que en la empresa no existen factores internos o externos que afecten el pago a los empleados en las fechas establecidas ya que considera que es una prioridad fundamental, lo que refiere un buen cumplimiento en la buena práctica de salarios según la OIT, al lograr un oportuno pago a los trabajadores en las fechas y horarios establecidos.
- *Capital Humano:*

- La empresa tiene trabajadores subcontratados.

ATN/ME 11524 – CO

- La mayoría de las reuniones que realiza la empresa son de tipo informativas, ya que como se manifestó solo se les reúne a los colaboradores con el fin de transmitirles las decisiones tomadas por los directivos, aunque como refieren se busca que ellos tengan la oportunidad de opinar y participar siempre y cuando sus ideas resulten útiles para los dirigentes al momento de tomar las decisiones en la empresa para la consecución de fines propuestos.

- Los medios de difusión, sensibilización o comunicación que se utilizan al interior de la empresa son:

Impresos: Circulares, volantes, plegables.

Digital: Correo electrónico.

Reuniones: Charlas, talleres.

- *Capital Social:* Se fomenta la creación de grupos políticos, culturales y deportivos con el fin o propósito de mantener integrado el personal de la empresa y así promover el trabajo en equipo y la colaboración mutua en las diferentes funciones según los cargos ocupacionales, con el propósito de lograr eficientemente los objetivos propuestos por la organización Cooperativa San Fernando.
- *Capital Intelectual:* El capital intelectual tiene relación con la educación que se traduce en conocimiento, el cual puede ser aplicado a los procesos de innovación. En este punto la Cooperativa San Fernando para los procesos de capacitación y motivación al personal realizan acciones tales como:
 - *Acciones para el proceso de capacitación:* a partir de convenios con entidades como el SENA para llevar a cabo formaciones al empleado, internamente también se programan capacitaciones enfocadas a fortalecer el desempeño y los conocimientos de cada uno de ellos.

ATN/ME 11524 – CO

- *Acciones para el proceso de motivación:* Se le garantiza al personal el pago de la seguridad social de forma cumplida y se les obsequia regalos en fechas especiales.

En conclusión de esta parte, la Cooperativa San Fernando brinda capacitación y entrenamiento profesional en las diferentes competencias buscando el mejoramiento continuo en la prestación del servicio.

La empresa cancela los salarios, subsidios, aportes de ley, prestaciones sociales que correspondan a cada uno de los empleados, según el Código Sustantivo del Trabajo, además a mantenerlos afiliados al Seguro Social, Cajas de Compensación Familiar, durante el tiempo en que presten sus servicios a la empresa.

La Cooperativa San Fernando tiene completa autonomía en el manejo del personal a cargo, su contratación, afiliación, capacitación y demás aspectos que se contemplen dentro del buen servicio al cliente.

- *Análisis realizado de acuerdo con la entrevista realizada al Coordinador de Talento Humano Alejandro Antonio Arboleda Rodríguez*

El transporte a nivel nacional viene sufriendo una serie de cambios debido a la nueva implementación agresiva de nuevos esquemas de operación acompañados de una agresiva normatividad que obliga a la modernización de procesos y cambios de esquemas de tradicionales, haciendo ver a las empresas tradiciones como factor de desorden social, altos índices de accidentalidad, baja inversión en capacitación del recurso humano y bajos indicadores de aceptación de la comunidad, lo que genera una alta necesidad por parte de las empresas de contratar consultoría que facilite estos procesos de cambio. (Asemtur. 2008, p27).

La Cooperativa San Fernando observa su entorno con el fin de poder detectar los posibles cambios y anticiparse a sus competidores, aprovechando las oportunidades emergentes a la vez que se minimizan los impactos negativos. Es así como su supervivencia en el mercado depende de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y llevar a cabo sus respectivos procesos.

ATN/ME 11524 – CO

Las fuentes tradicionales de ventaja competitiva son fácilmente imitables o sustituidas por otras y dejan, pues, de ser sostenibles. Las empresas y por ende la Cooperativa San Fernando necesita desarrollar nuevas formas de competir, por tanto la forma de dirigir al personal en la empresa puede convertirse en una nueva fuente de ventaja sostenible en el tiempo. Es decir, si la empresa logra diseñar e implementar un sistema de dirección de recursos humanos consistente y efectivo puede colocarse muy por delante de sus competidores y por mucho tiempo.

Uno de los aspectos que es reconocido y que coincide con los planteamientos de reconocidos teóricos del área administrativa, es la significancia importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, pues las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida se han revalorizado adquiriendo preponderancia tanta en la formulación como en la ejecución de la estrategia empresarial.

La necesidad de relacionar la gestión de los recursos humanos con la estrategia empresarial se ha acentuado con el auge de la teoría de recursos y capacidades de acuerdo con la cual los recursos humanos y la manera de gestionarlos pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible para la Cooperativa San Fernando.

La adecuada gestión del talento humano sirve para estimular el clima creativo e innovador en las empresas, clave para alinear estratégicamente la empresa y hacerla más competitiva en el marco de una economía globalizada que exige buenas prácticas de gestión humana y de responsabilidad social empresarial.

De acuerdo con lo anterior, se hace importante relacionar la gestión de los recursos humanos con la estrategia empresarial, a partir de las consideradas buenas prácticas según la OIT para el caso de la empresa Cooperativa San Fernando del sector de transporte de Pereira, evaluando con ello su adecuado cumplimiento y a partir de allí reflejar su importancia para el desarrollo de la estrategia empresarial.

Teniendo en cuenta toda la dinámica del departamento de gestión humana para mantener inmerso el personal a la estructura funcional de la empresa, se evidencia que la empresa tiene alineado su personal con su estrategia organizacional (a partir de las buenas prácticas de gestión humana empleadas hasta el momento). Esto debido a su participación en

ATN/ME 11524 – CO

la formulación estratégica, ya que se hace presente tanto en su misión como en su política de calidad, al demostrar la importancia que para dicha organización tiene el factor humano como clave de éxito pues de él depende el éxito en la operación de la empresa y sin él está no se movería por muy buen gerente que tenga.

Aun así se espera que el área de gestión humana agregue mayor valor a la empresa Cooperativa San Fernando, respaldando la creación de capacidades organizacionales, que aumenten el capital intelectual de la empresa, que aseguren la eficiencia de los procesos que le son propios y que garanticen el respeto por las personas. Así mismo, que el área de recursos humanos participe en la formulación de políticas, que tenga el poder necesario para aplicarlas y que además de las funciones operativas pueda llevar a cabo una labor estratégica, ya que:

En la actualidad los conductores de los vehículos de transporte colectivo tienen una jornada laboral de 16 horas diarias con descansos cada 3 días, lo que va en detrimento de su calidad de vida y el pago se genera al destajo por un porcentaje según la cantidad de pasajeros que movilice, esto ha generado inestabilidad en el sector y gran descontento por parte de los conductores, los resultados de las encuestas realizadas en el Área Metropolitana Centro Occidente a los conductores muestran una gran aceptación por los conductores de acogerse a jornadas laborales de 8 horas y una retribución mensual fija, por esta razón, la probabilidad de ocurrencia es baja; el impacto es medio toda vez que el proyecto no solo busca la generación de economías de escala y ampliación de los usuarios de transporte, sino también la calidad de vida de los conductores. (Asemtur. 2008, p22).

Para el caso de los conductores, y con base en el incumplimiento de dos prácticas planteadas por la OIT, se está trabajando en cumplir legalmente con:

- Las horas de trabajo: ya que los conductores trabajan de 12 a 16 horas y según requisitos legales deben ser 8 horas.

- Salarios o Remuneración: La forma de pago es al destajo y aunque en el contrato de trabajo para conductores se especifica que ganan un salario mínimo legal vigente, en la práctica se viola e incumple este punto, ya que se les paga a los conductores por pasajeros movilizados por día el cual genera un impacto y una variación en el salario mensual por año,

ATN/ME 11524 – CO

procedimiento totalmente diferente al compararse con un salario mínimo y fijo, que permita la solidez y permanencia en el puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta y para mejorar la situación anterior de la inadecuada gestión laboral de los conductores y así dar cumplimiento total a la normatividad desarrollada por la OIT:

Se deben generar nuevos modelos de contratación con los propietarios de los vehículos donde se establezca una administración directa del vehículo, de esta manera, la compra de insumos la hará directamente la empresa que solicitará, de la misma manera, el horario de trabajo de los conductores de los vehículos de transporte público se reducirá a una jornada de ocho (8) horas que comparada con la actual es el 50% de lo acostumbrado, por esta razón se requiere contratar el doble del personal actual cambiando el esquema de pago al destajo por salio mensual. (Asemtur. 2008. p9).

A través del sistema de recaudo electrónico el esquema de contratación y de pago a los conductores de servicio público cambia considerablemente eliminando el manejo de dinero y el pago a destajo, así, el recaudo del dinero por concepto del servicio de transporte va directamente a un ente fiduciario que deberá tener una cuenta corriente para la redistribución de los ingresos y cobros a cada una de las empresas y de los propietarios, dichas cuentas deberán estar asociadas a la plataforma B2B y deberán autorizar los descuentos a que haya lugar para el pago de los diferentes pedidos. (p11).

La puesta en marcha de lo planteado anteriormente, hará que el departamento de Gestión Humana cumpla a totalidad con la normatividad estipulada en la OIT y así cumplir con eficiencia todos los procesos en relación con la dinámica aplicada al personal como factor clave de éxito para el desarrollo constructivo de la empresa Cooperativa San Fernando y así responder efectivamente a la competencia, logrando mayor participación y competitividad en la prestación del servicio de transporte urbano colectivo de área metropolitana centro occidente.

➤ *Conclusiones y Recomendaciones realizadas al Área de Talento Humano*

ATN/ME 11524 – CO

- *Conclusiones:*
 - Algunos autores hacen referencia a que los recursos humanos se deben tomar como un factor estratégico en las organizaciones por el papel que juegan tan relevante en la puesta en marcha de las estrategias y como fuente de ventaja competitiva sostenible.
 - La relación entre el capital humano, la gestión humana y la estrategia son muy importantes para obtener una ventaja competitiva duradera. El talento humano no es una pieza intercambiable, sino la clave para la innovación y la competitividad.
 - Predomina el componente estratégico en relación con la gestión del talento humano, ya que posee una planeación estratégica clara y en su componente estratégico tiene explícitos la Misión, Visión, Políticas de calidad, principios y valores.
 - La empresa reconoce la importancia del talento humano, por tanto cuenta con un departamento o área de recursos humanos el cual establece prácticas para mejorar el desempeño y bienestar del personal.
 - Se cumplen la mayoría mas no todas las buenas practicas planteadas y especificadas por la OIT, puesto actualmente existe un incumplimiento en el proceso (forma) de remuneración y en las horas de trabajo que impiden un cumplimiento total de las normas que contempla esta institución para la prestación del servicio de transporte urbano colectivo del área metropolitana Centro occidente.
 - La empresa está trabajando en buscar una salida para solucionar estas dos practicas (horas de trabajo, remuneración) que legalmente no están respondiendo a lo requerido por la OIT. Pues entienden su importancia, ya que a partir de su correcto funcionamiento se puede llegar a lograr un mejor control y eficiencia en los procesos internos de la empresa, permitiéndole a los conductores mejorar su calidad de vida y a partir de allí hacer más efectiva su labor que consiste en mejorar la prestación del servicio de transporte urbano colectivo al usuario o

ATN/ME 11524 – CO

cliente, satisfaciendo esta necesidad tan predominante y prioritaria para el desarrollo de la ciudad.

- *Recomendaciones*

- La OIT refiere en sus convenios y recomendaciones el cumplimiento de las buenas prácticas para cada país miembro. Aunque pueden existir variaciones debido al desarrollo de cada país, se recomienda que en Colombia y más específicamente en Pereira se establezcan políticas que promuevan el cumplimiento correcto de estas buenas prácticas.
- Es necesario que la empresa estudiada adopte mecanismos y procesos que permitan a los directivos conocer, y por lo tanto ejercer un mejor control sobre las diferentes actividades que desarrollan los colaboradores en función de sus tareas, para así propiciar mejores condiciones de trabajo, al lograr una efectiva gestión del talento humano, lo que permita además el logro de una mejor calidad de vida y promover que lleguen a ser más competitivos.
- Para mejorar las condiciones de trabajo de los conductores, se propone conocer del proyecto denominado: Implementación de tics para el comercio electrónico de insumos y repuestos para el transporte del área metropolitana centro occidente y sistema de información dirigida al usuario, con el fin o propósito de incorporarlo en la estructura funcional de la empresa y lograr así mayores índices de eficiencia en todos los procesos que forman la empresa.

8.3 Área de Calidad

Se tiene como Objetivo para esta área evaluar el comportamiento de los procesos de estandarización y su posible mejoramiento en cuanto a nuevos métodos conceptuales y prácticos, una vez adaptados al contexto de modernización actual.

A partir de los siguientes puntos que se darán a conocer a continuación, se entenderá claramente el procedimiento a seguir por el departamento de Calidad para cumplir con los

ATN/ME 11524 – CO

objetivos propuestos por la organización, el cual es dirigido por la Coordinadora de Calidad: Lucero Rico de la Cooperativa San Fernando:

8.3.1 *Manual de Calidad:* fue diseñado con el fin o propósito de exponer de forma clara y puntual el Sistema de Gestión de Calidad bajo el cual se ampara la empresa; contemplando con visión íntegra su razón de ser y manera de actual.

El sistema de gestión de calidad consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos empleados para alcanzar los objetivos de la calidad y cumplir con los requisitos del cliente.

El manual muestra el alcance, política de calidad, objetivos de calidad, mapa de procesos y las exclusiones para el sistema de gestión de calidad y hace además una especificación de la norma NTC-ISO-9001 referenciando numerales, requisitos a cumplir, requisitos cumplidos por la organización y el documento aplicable a los mismos.

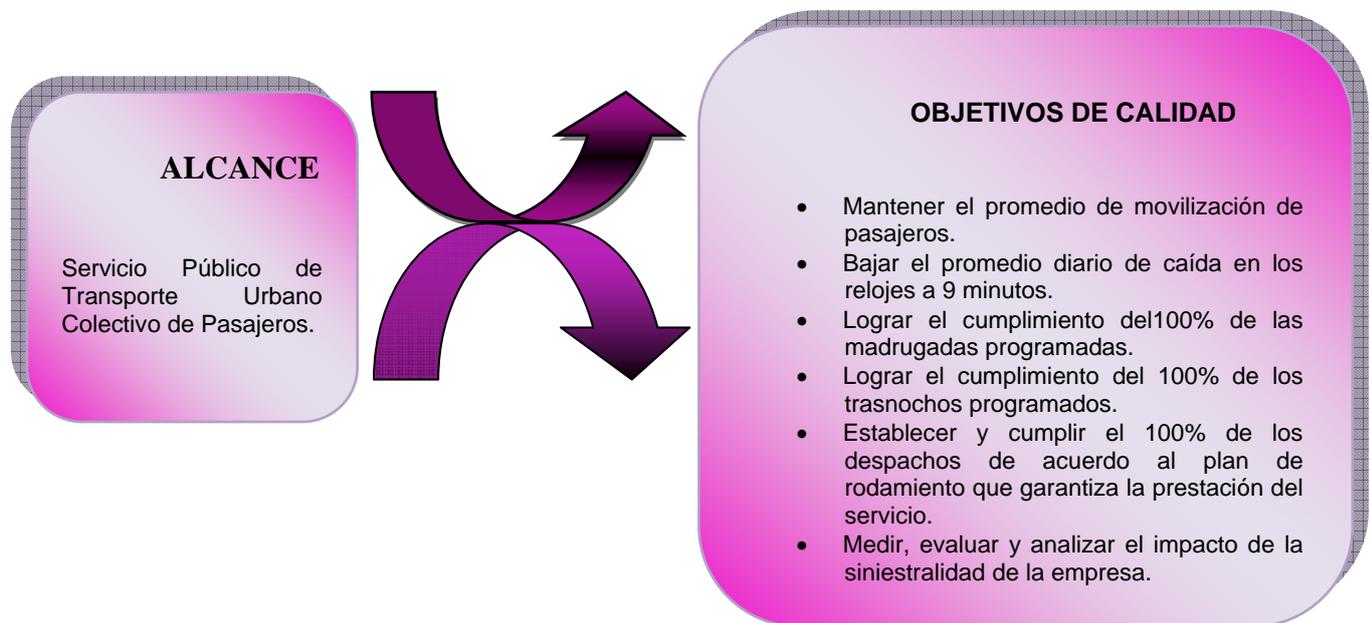


Figura 42. Alcance y objetivos de calidad.

Fuente: Tomado de la Cooperativa San Fernando. 2010

ATN/ME 11524 – CO

La Cooperativa San Fernando, ha desarrollado, implementado y puesto en marcha un Sistema de Gestión de la Calidad y que es esta una herramienta fundamental que enlaza de manera coherente todo lo pertinente, de tal suerte que se garantiza el cumplimiento de lo establecido en la Norma ISO 9001:2008.

8.3.2 *Sistema de Gestión de Calidad:*

-Normas obtenidas: La Cooperativa San Fernando se encuentra certificada por el Icontec en la norma ISO 9001-2000 desde el 24 de marzo de 2004. Fue renovada esta certificación el 18 de abril de 2007. Año tras año, el Icontec realiza visita de seguimiento y en la actualidad se conserva esta certificación. Finalmente el 26 de Febrero del 2010 tuvo una visita de renovación de certificación de la ISO 9001:2008 (Rico, L. 2010).

El alcance de la misma es la prestación del servicio público de transporte urbano colectivo de pasajeros. (Asemtur. Sin fecha, p85).

-Procesos certificados:

Se identifican seis procesos a saber, tal y como se muestran y postulan en el pequeño esquema que se muestra a continuación:

Procesos Principales	Procesos de Apoyo
<ul style="list-style-type: none">• Planeación• Operación• Control	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Humanos• Mantenimiento• Compras

ATN/ME 11524 – CO

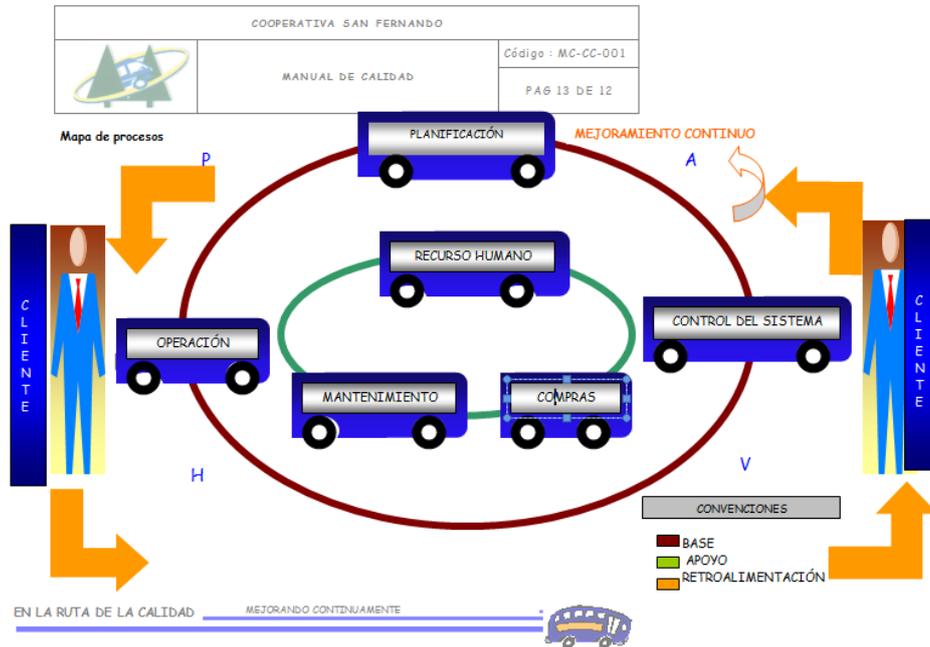


Figura 43. Mapa de procesos.

Fuente: Tomado de la Cooperativa San Fernando. 2010.

Teniendo en cuenta el manual de calidad cada uno de los procesos identificados anteriormente, tienen especificados una variable a controlar, personal responsable de su ejecución, recursos y procedimientos que hacen relación a su funcionamiento y dinámica funcional.

Así mismo, se analiza de una manera detallada y clara la caracterización de cada uno de los procesos, en los cuales cada formato según el tipo de proceso muestra el propósito, los responsables (proveedor-entradas), recursos, etapas de transformación, clientes y salidas, documentos soporte y actividades de seguimiento y medición. Lo anterior se plantea y especifica con el propósito de mantener el control y la calidad en cada uno de los procesos y así lograr un eficiente procedimiento de direccionamiento estratégico.

ATN/ME 11524 – CO

- **Proceso 1.**

NOMBRE PROCESO	Planificación
PROPÓSITO	
Establecer las directrices para el desarrollo de las actividades propias de la labor transportadora, incluyendo la planificación del sistema de gestión de calidad / Vincular un vehículo y/o Asociado.	
RESPONSABLES	
Gerente, Coordinador de Calidad (Planificación S.G.C.) – Cartera (Revisión y aceptación de los requisitos del cliente)	
PROVEEDOR	ENTRADAS
Cliente	Requisitos del cliente, Requisitos de la organización.
Control del Sistema	Documentación S.G.C. aprobado, Acciones preventivas, correctivas y de mejora apropiadas a las no conformidades.
Estado	Normatividad vigente, Norma ISO.
RECURSOS	
Económicos – Técnicos – Humanos Competente	

ETAPAS DE TRANSFORMACIÓN	
<p style="text-align: center;">Actividades Gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar el crecimiento y futuro de la empresa • Gestionar con los entes gubernamentales cambios que afectan la prestación del servicio. • Dirigir las actividades administrativas, operativas, técnicas y financieras concernientes al transporte público • Desarrollar planes de inversión económica. • Representar la empresa en todas sus actuaciones judiciales y extrajudiciales. • Organizar y dirigir la cooperativa de acuerdo a los lineamientos del consejo de administración. • Ordenar el pago de los gastos y firmar los cheques. <p style="text-align: center;">Planificación S.G.C.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las directrices de la empresa, establecer misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad, identificando los procesos que afectan la calidad del servicio de los clientes y los recursos necesarios (Económicos – Técnicos – Humanos). • Efectuar la documentación y la implementación. • Verificar el cumplimiento • En caso de no cumplimiento tomar las acciones correctivas, o de mejora. • Seguimiento de las acciones tomadas. <p style="text-align: center;">Revisión y aceptación de los requisitos del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar capacidad transportadora • Solicitar documentación • Ingreso del vehículo y/o Asociado • Emitir Relación parque automotor para ingreso a planes de rodamiento 	
CLIENTE	SALIDAS
Control del sistema	Reporte de no conformidades en el servicio, Solicitud de Modificación de documentos, Solicitud de Auditoría, Información de entrada de acuerdo al numeral 5.6 de la norma
Todos los procesos	Sistema de gestión de la calidad Planificado, relación del parque automotor

ATN/ME 11524 – CO

Operación	Vehículo Afiliado a la empresa
Recurso Humano	Necesidad de un nuevo empleado
DOCUMENTOS SOPORTE	
Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006 Objetivos de Calidad EP-CC-001 Procedimiento de revisión y aceptación requisitos del cliente PR-CC-007	Manual de Calidad MC-CC-001 Plan de Calidad Norma ISO PC-CC-001 Normatividad Vigente
Registros enunciados en los documentos	
ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
SEGUIMIENTO:	Análisis del cumplimiento de los objetivos de calidad en actas de comité de calidad/ verificación del cumplimiento de la documentación estipulada - Auditorías internas de calidad.
MEDICIÓN:	Indicadores Objetivos de Calidad

• **Proceso 2.**

PROCESO	OPERACIÓN
PROPÓSITO	Distribuir el parque automotor, las rutas asignadas y prestar el servicio.
RESPONSABLE	Jefe Operativo
PROVEEDOR	ENTRADAS
Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	Sistema de gestión de la calidad planificado Vehículo Afiliado a la empresa Relación de parque automotor

ATN/ME 11524 – CO

Control del Sistema	Documentación S.G.C. aprobado, Acciones preventivas, correctivas y de mejora apropiadas a las no conformidades.
Mantenimiento	Vehículo con los requisitos exigidos.
Cliente Externo	Necesidad de movilización del cliente.
RECURSOS	Económicos – Técnicos – Humanos Competente
ETAPAS DE TRANSFORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a las directrices de la alianza se asignaron las cuencas a cada empresa y las rutas • Se analiza el recorrido de las rutas inicio- recorrido- destino, los horarios y tiempos. • Se revisa el parque automotor disponible y se asigna de acuerdo a lo requerido por Terminal. • Se asignan los vehículos a cada Terminal de acuerdo a las necesidades por número de frecuencias a suplir de cada ruta y se diligencia el formato de plan de rodamiento. • Con el plan de rodamiento realizado de acuerdo a lo descrito en la planificación prestación del servicio, se asignan las madrugadas para cada ruta de acuerdo a las frecuencias establecidas, hora y parque automotor disponible. • Se asignan los despachos de acuerdo a las planillas de despacho. • Se controla el servicio a través de los puntos de control (relojes) y operativos. • Se toman acciones de acuerdo a los resultados del conduce control de tiempos y se emite reporte de no conformidades en el servicio. 	
CLIENTE	SALIDAS
Cliente Externo	Servicio de transporte prestado
Control del sistema	Reporte de no conformidades en el servicio, Solicitud de Modificación de documentos, Solicitud de Auditoria, Información de entrada de acuerdo al numeral 5.6 de la norma
Recurso Humano	Necesidad de un nuevo empleado
DOCUMENTOS SOPORTE	

ATN/ME 11524 – CO

<p>Plan de Calidad de la prestación del servicio PC-CC-002</p> <p>Plan de calidad requisitos de ley PC-CC-003</p> <p>Procedimiento para la planificación del servicio PR-SO-001</p> <p>Procedimiento prestación del servicio PR-SO-002</p> <p>Procedimiento de programación y control de la prestación del servicio PR-SO-003.</p>	<p>Procedimiento metrologico PR-SO-006</p> <p>Control equipos de medición EP-SO-001</p> <p>Especificación de rutas EP-SO-002</p>
<p>Registros enunciados en los documentos</p>	

ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
SEGUIMIENTO	Puntos de Control, Operativos, cumplimiento de plan de rodamiento – Auditoría Interna de Calidad
MEDICIÓN	<p>Indicador de los Objetivos de calidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el promedio de movilización de pasajeros de: <ul style="list-style-type: none"> Lunes a viernes en 33.000 pasajeros diarios Sábados en 29.000 pasajeros Domingos en 20.000 pasajeros Festivos en 18.000 pasajeros 2. Bajar el promedio diario de caída en los relojes a 9 minutos. 3. Lograr el cumplimiento del 100 % de las madrugadas programadas. 4. Lograr el cumplimiento del 100% de los trasnochos programados. 5. Establecer y Cumplir el 100 % de los despachos de acuerdo al plan de rodamiento que garanticen la prestación del servicio

• **Proceso 3**

PROCESO	CONTROL DEL SISTEMA
PROPÓSITO	Lograr el mejoramiento de los procesos para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir los requisitos del cliente.

ATN/ME 11524 – CO

RESPONSABLE	Coordinador de Calidad	
PROVEEDOR	ENTRADAS	
Planificación del S.G.C.	Sistema de gestión de la calidad planificado	
Operación	Reporte de no conformidades en el servicio	
Recurso Humano	Empleado Competente y vinculado – Ambiente de trabajo adecuado	
Cliente	Percepción del servicio	
RECURSOS	Económicos – Técnicos – Humanos Competente	
ETAPAS DE TRANSFORMACIÓN		
<p><i>Manejo de no conformidades y quejas y sugerencias</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las no conformidades (por proceso, queja, percepción del cliente) • Determinar las causas • Tomar las acciones preventivas, correctivas y de mejora • Implementar las acciones tomadas • Registrar las acciones tomadas • Efectuar seguimiento de las acciones tomadas • Verificar la eficacia de las acciones tomadas • Si no es efectiva reevaluar la acción tomada <p><i>Medición de la satisfacción del cliente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de encuesta de acuerdo a los requisitos del cliente • Aplicar la encuesta de acuerdo a lo establecido en el procedimiento • Analizar la información • Tomar las acciones • Implementar las acciones tomadas • Registrar las acciones tomadas • Efectuar seguimiento de las acciones tomadas • Verificar la eficacia de las acciones tomadas • Si no es efectiva reevaluar la acción tomada 		
CLIENTE	SALIDAS	
Cliente	Atención de quejas y sugerencias	

ATN/ME 11524 – CO

Todos los procesos		Acciones preventivas, correctivas y de mejora apropiadas a N.C
DOCUMENTOS SOPORTE		
Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008 Procedimiento para el manejo de quejas y sugerencias PR-CC-003		Procedimiento para medir la satisfacción del cliente PR-CC-004
Registros enunciados en los documentos		
ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN		
SEGUIMIENTO:	Seguimiento de acciones – Auditorías Internas de Calidad	
MEDICIÓN:	Indicador del Objetivo 7. Fidelización del cliente <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción del cliente externo en un 1%. • Disminuir en un 10% mensual el número de quejas. 	

• **Proceso 4.**

PROCESO	RECURSO HUMANO	
PROPÓSITO	Asegurarse de proveer y mantener un recurso humano competente y mejorar continuamente su competencia.	
RESPONSABLE	Coordinador de Talento Humano	
PROVEEDOR	ENTRADAS	
Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	Sistema de gestión de la calidad planificado	
Control del Sistema	Documentación S.G.C. aprobado, Acciones preventivas, correctivas y de mejora apropiadas a las no conformidades	
Cliente Interno y/o Todos los procesos	Necesidad de un nuevo empleado –Necesidad de Formación	

ATN/ME 11524 – CO

RECURSOS	Económicos – Técnicos – Humanos Competente	
ETAPAS DE TRANSFORMACIÓN		
<p style="text-align: center;">Vinculación de un empleado y formación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se presenta la vacante o se crea un nuevo cargo. • Se analizan y evalúan las hojas de vida recolectadas de acuerdo a la competencia de los cargos, se seleccionan aquellas que cumplan esta competencia. Se efectúa la entrevista, y las pruebas establecidas a los candidatos seleccionados, si las aprueban continúan el proceso, de lo contrario finaliza. • Se envía al candidato seleccionado a ASEMTUR para el examen médico especializado en Medicina Ocupacional (en el caso de los conductores cada año), si es declarado apto o apto con limitaciones continúa el proceso, de lo contrario finaliza. Se elabora el contrato, el cual debe ser firmado por el nuevo trabajador y el Representante Legal de la Cooperativa. • Se realiza la inducción, de acuerdo a la evaluación de competencia se determina si este trabajador requiere o no formación específica. El Coordinador de Talento Humano detecta la necesidad de formación en todos los procesos y se imparte. • Se evalúa la eficacia de la formación con la prueba de formación y la prueba de habilidades. • Se toman las acciones cuando sea necesario. <p style="text-align: center;">Plan de Salud Ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro del Copaso • Análisis del mapa de riesgos • Elaboración del Programa de Salud Ocupacional y del cronograma de salud Ocupacional • Ejecución de actividades y seguimiento de actividades • Toma de acciones cuando sea necesario. 		
CLIENTE	SALIDAS	
Cliente Interno y/o Todos los procesos	Empleado Competente y vinculado	
Control del sistema	Reporte de no conformidades en el servicio, Solicitud de Modificación de documentos, Solicitud de Auditoria, Información de entrada de acuerdo al numeral 5.6 de la norma	
DOCUMENTOS SOPORTE		
Procedimiento de selección y formación del recurso humano PR-AD-001 Procedimiento de inducción PR-AD-002 Procedimiento Disciplinario PR-SO-007 Perfil de Cargos EP-AD-001	Prueba de conocimiento y habilidades para conductores EP-AD-002 Especificación programa de Salud Ocupacional EP-AD-003	
Registros enunciados en los documentos		

ATN/ME 11524 – CO

ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
SEGUIMIENTO:	El 100% de las personas que ingresan cumplen el perfil establecido – Auditoría interna de calidad. Ejecución actividades cronograma de salud ocupacional
MEDICIÓN:	Cumplimiento del cronograma de actividades y formaciones

• **Proceso 5.**

PROCESO	COMPRAS
PROPÓSITO	Proveer los insumos que requiera la prestación del servicio y evaluar los proveedores buscando optimizar los recursos propios.
RESPONSABLE	Subgerente
PROVEEDOR	ENTRADAS
Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	Sistema de gestión de la calidad planificado
Mantenimiento	Orden de Compra
Control del Sistema	Documentación S.G.C aprobado, Acciones preventivas, correctivas y de mejora apropiadas a las no conformidades
RECURSOS	Económicos – Técnicos – Humanos Competente

ATN/ME 11524 – CO

ETAPAS DE TRANSFORMACIÓN	
<p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recibe la Orden de compra, es analizada teniendo en cuenta, nivel de inventarios y se aprueba o no la compra. • Si la compra es aprobada se procede a solicitar cotizaciones (si es necesario). • Se selecciona el proveedor • Se efectúa el pedido y se realiza la compra • Se recepciona el pedido con el formato de verificación del producto comprado. • Si existe una no conformidad se registra, se toman las acciones y se hace el seguimiento. • Se programa el pago y se ejecuta • Se archiva la orden de compra. <p>Evaluación y reevaluación de proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción del mismo con el formato de encuesta a proveedores • Se evalúa al proveedor con el formato de evaluación y reevaluación de proveedor • Se reevalúa de acuerdo al procedimiento de compras y solo se trabaja con proveedores de nivel bueno y muy bueno de acuerdo a los criterios de evaluación. 	
CLIENTE	SALIDAS
Mantenimiento	Entrega de requerimientos
Recurso Humano	Necesidad de un empleado
Control del sistema	Reporte de no conformidades en el servicio, Solicitud de Modificación de documentos, Solicitud de Auditoria, Información de entrada de acuerdo al numeral 5.6 de la norma
DOCUMENTOS SOPORTE	
Procedimiento de compras PR-FI-001	
Registros enunciados en los documentos	
ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
SEGUIMIENTO:	Verificación del producto comprado. Auditoría interna de calidad. Análisis de no Conformidades. Margen de rentabilidad por producto
MEDICIÓN:	Índice de conformidad

ATN/ME 11524 – CO

- **Proceso 6.**

PROCESO	MANTENIMIENTO	
PROPÓSITO	Controlar la ejecución del mantenimiento del parque automotor para garantizar la seguridad de los pasajeros en la prestación del servicio y el cumplimiento de la ley.	
RESPONSABLE	Jefe de mantenimiento	
PROVEEDOR	ENTRADAS	
Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	Sistema de gestión de la calidad planificado, Relación parque automotor	
Compras	Entrega de requerimientos	
Control del Sistema	Documentación S.G.C aprobado, Acciones preventivas, correctivas y de mejora apropiadas a las no conformidades	
RECURSOS	Económicos – Técnicos – Humanos Competente	
ETAPAS DE TRANSFORMACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Al ingreso de un vehículo a la empresa se crea una ficha de mantenimiento donde se incluye la información del estado general, fechas de los últimos cambios de filtros, aceites, llantas, equipo de seguridad, se hace un diagnóstico de cada vehículo, se efectúa la programación del mantenimiento de los vehículos. • Con la programación se informa a los Conductores las fechas de mantenimiento. • Se verifica la ejecución del mantenimiento programado en caso de no cumplimiento se reporta y se toman las acciones correctivas y de mejora necesarias, de detectarse que se trata de negación de parte del Conductor, se da trámite al Jefe Operativo para que intervenga. • Se alimenta la ficha de mantenimiento con la información y se programa el nuevo mantenimiento. • En el caso del mantenimiento correctivo el conductor debe traer constancia de los mantenimientos y reparaciones efectuados fuera de la empresa. 		
CLIENTE	SALIDAS	
Operación	Vehículo con los requisitos exigidos.	
Compras	Orden de compra	
Recurso Humano	Necesidad de un empleado	

Control del sistema	Reporte de no conformidades, Solicitud de Modificación de documentos, Solicitud de Auditoria, Información de entrada de acuerdo al numeral 5.6 de la norma
DOCUMENTOS SOPORTE	
Procedimiento de control de mantenimiento PR-CI-001	
Registros enunciados en los documentos	
ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	
SEGUIMIENTO	Seguimiento al programa de mantenimiento y a las no conformidades por mantenimiento. Auditoría Interna de calidad.
MEDICIÓN	<p>Indicador del Objetivo :</p> <p>6. Medir, evaluar y analizar el impacto de la siniestralidad en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucro Cesante • Número de Heridos • Costos de reparación

Tabla 1. Caracterización de los procesos.

Fuente: Tomado de Cooperativa San Fernando. 2010, p 5:13.

Según Rico, L (2009) para dar pie al funcionamiento exitoso del manual de la calidad se tienen en cuenta variables que se especifican en capítulos, el cual hacen referencia a los siguientes temas de interés: requisitos generales, requisitos de la documentación, manual de calidad, control de documentos, control de registros, compromiso de la dirección, enfoque al cliente, política de calidad, objetivos de calidad, planificación del sistema de gestión de calidad, responsabilidad y autoridad, representante de la dirección, revisión por la dirección, provisión de recursos, recurso humano, competencia toma de conciencia y formación, infraestructura, ambiente de trabajo, planificación de la realización del producto, determinación de los requisitos relacionados con el producto, revisión de los requisitos

ATN/ME 11524 – CO

relacionados con el servicio, comunicación con el cliente, compras, información de las compras, verificación de los productos comprados, producción y prestación del servicio, control de los dispositivos de seguimiento y medición, satisfacción del cliente, auditoría interna, seguimiento y medición de los procesos, seguimiento y medición del producto, control del producto no conforme, análisis de datos, mejora continua, acción correctiva y acción preventiva. En cada una de las variables se analizan de manera clara los requisitos a cumplir, como cumple la empresa, documento aplicable y el responsable del desarrollo de cada uno de los temas; todo ello enfocado hacia el cumplimiento de la norma ISO 9001. *Objetivos de Calidad* (Cooperativa San Fernando. 2010, p1:3).

NTC-ISO 9001	CAPITULO 4.1 REQUISITOS GENERALES
Requisitos a cumplir	a. Determinar los procesos necesarios para el S.G.C y su aplicación a través de la organización.
Como cumple la empresa	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006 (mapa de procesos, caracterizaciones)
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006
Responsable	Comité de Calidad
Requisitos a cumplir	b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
Como cumple la empresa	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006 (mapa de procesos, caracterizaciones)
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006
Responsable	Comité de Calidad
Requisitos a cumplir	c. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
Como cumple la empresa	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006(mapa de procesos, caracterizaciones) Objetivos de Calidad EP-CC-001

ATN/ME 11524 – CO

Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006 Objetivos de Calidad EP-CC-001
Responsable	Comité de Calidad
Requisitos a cumplir	d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
Como cumple la empresa	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006 (caracterizaciones)
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006
Responsable	Comité de Calidad
Requisitos a cumplir	e. Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de los procesos.
Como cumple la empresa	Revisión por la dirección
Documento aplicable	Actas de comité de calidad que incluyan revisión gerencial
Responsable	Comité de Calidad
Requisitos a cumplir	f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
Como cumple la empresa	Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008
Documento aplicable	Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventiva PR-CC-008 Toma de acciones FR-CC-011
Responsable	Responsable de cada proceso. Coordinador de Calidad

NTC-ISO 9001	CAPITULO 4.2.1 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN
Requisitos a cumplir	a. Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de calidad.
Como cumple la empresa	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006(política de calidad) Objetivos de Calidad EP-CC-001
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006 Objetivos de Calidad EP-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad.
Requisitos a cumplir	b. Manual de Calidad
Como cumple la empresa	Manual de Calidad
Documento aplicable	Manual de Calidad MC-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad.
Requisitos a cumplir	c. Los procedimientos documentados requeridos por esta Norma internacional
Como cumple la empresa	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001, procedimiento para el control de registros PR-CC-002, Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008, procedimiento de auditoría interna PR-CC-009;
Documento aplicable	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001, procedimiento para el control de registros PR-CC-002, Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008, procedimiento de auditoría interna PR-CC-009;
Responsable	Coordinador de Calidad.
Requisitos a cumplir	d. Los documentados, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

ATN/ME 11524 – CO

Como cumple la empresa	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001, procedimiento para el control de registros PR-CC-002, Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008, procedimiento de auditoría interna PR-CC-009;
Documento aplicable	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001, procedimiento para el control de registros PR-CC-002, Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008, procedimiento de auditoría interna PR-CC-009;
Responsable	Coordinador de Calidad.
NTC-ISO 9001	CAPITULO 4.2.2 MANUAL DE CALIDAD
Requisitos a cumplir	La Organización debe establecer y mantener un manual de Calidad que incluya. a. El Alcance del sistema de gestión de la calidad incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
Como cumple la empresa	Manual de Calidad
Documento aplicable	Manual de Calidad MC-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad.

NTC-ISO 9001	CAPITULO 4.2.2 MANUAL DE CALIDAD
Requisitos a cumplir	b. Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
Como cumple la empresa	Manual de Calidad
Documento aplicable	Manual de Calidad MC-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad.

Requisitos a cumplir	c. Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.
Como cumple la empresa	Manual de Calidad
Documento aplicable	Manual de Calidad MC-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad.
NTC-ISO 9001	CAPITULO 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS
Requisitos a cumplir	a. Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
Como cumple la empresa	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Documento aplicable	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad
Requisitos a cumplir	b. Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente
Como cumple la empresa	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Documento aplicable	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad
Requisitos a cumplir	c. Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión vigente de los documentos
Como cumple la empresa	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Documento aplicable	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad

ATN/ME 11524 – CO

Requisitos a cumplir	d. Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso.
Como cumple la empresa	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Documento aplicable	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Responsable	Coordinador de calidad
Requisitos a cumplir	e. Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
Como cumple la empresa	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Documento aplicable	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Responsable	Coordinador de calidad
Requisitos a cumplir	f. Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución.
Como cumple la empresa	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Documento aplicable	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Responsable	Coordinador de calidad

NTC-ISO 9001	CAPITULO 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS
Requisitos a cumplir	g. Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el

Como cumple la empresa	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Documento aplicable	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Responsable	Coordinador de calidad
NTC-ISO 9001	CAPITULO 4.2.4 CONTROL DE LOS REGISTROS
Requisitos a cumplir	<p>Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse. La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros</p> <p>Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.</p>
Como cumple la empresa	Listado maestro de registros FR-CC-005 procedimiento para el control de registros PR-CC-002
Documento aplicable	Listado maestro de registros FR-CC-005 procedimiento para el control de registros PR-CC-002
Responsable	Coordinador de calidad
NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCION
Requisitos a cumplir	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
Como cumple la empresa	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006(política de calidad)
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006
Responsable	Gerente

ATN/ME 11524 – CO

Requisitos a cumplir	b) Estableciendo la Política de Calidad
Como cumple la empresa	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006(política de calidad)
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006
Responsable	Comité de Calidad
Requisitos a cumplir	c. Asegurando que se establecen los objetivos de calidad
Como cumple la empresa	Objetivos de Calidad EP-CC-001
Documento aplicable	Objetivos de Calidad EP-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad – Gerente
Requisitos a cumplir	d. llevando a cabo las revisiones por la dirección
Como cumple la empresa	Realizando revisión por la dirección cada año.
Documento aplicable	Actas de comité de calidad
Responsable	Gerente Coordinador de Calidad

NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN
Requisitos a cumplir	e. Asegurando la disponibilidad de recursos
Como cumple la empresa	Recursos necesarios para la implementación del SGC
Documento aplicable	Recursos necesarios para la implementación del SGC

ATN/ME 11524 – CO

Responsable	Gerente
NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.2 ENFOQUE AL CLIENTE
Requisitos a cumplir	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.
Como cumple la empresa	Procedimiento de revisión por la dirección PR-CC-005. Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008 Procedimiento para medir la satisfacción del cliente PR-CC-004
Documento aplicable	Procedimiento de revisión por la dirección PR-CC-005. Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008 Procedimiento para medir la satisfacción del cliente PR-CC-004
Responsable	Gerente
NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.3 POLÍTICA DE CALIDAD
Requisitos a cumplir	La alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad: a) Es adecuada al propósito de la organización.
Como cumple la empresa	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006 (Misión, visión, política de calidad) Objetivos de Calidad EP-CC-001
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006 Objetivos de Calidad EP-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad – Gerente
Requisitos a cumplir	b. Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
Como cumple la empresa	La política de calidad tiene implícito un compromiso de mejora continua en la calidad
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006

ATN/ME 11524 – CO

Responsable	Coordinador de Calidad – Gerente
Requisitos a cumplir	c. Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
Como cumple la empresa	La política de calidad tiene establecida tres directrices de las cuales nacen los objetivos de calidad
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006
Responsable	Coordinador de Calidad – Gerente
Requisitos a cumplir	d. Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
Como cumple la empresa	Difusión de documentos
Documento aplicable	Formato de difusión de documentos FR-CC-003
Responsable	Coordinador de calidad
Requisitos a cumplir	e. Es revisada para continua adecuación
Como cumple la empresa	Primer comité de calidad del año.
Documento aplicable	Acta de comité de calidad
Responsable	Coordinador de Calidad – Gerente

NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.4.1 OBJETIVOS DE CALIDAD
Requisitos a cumplir	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de calidad, incluye aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto (véase 7.1 a), se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.

Como cumple la empresa	Los Objetivos de calidad tienen un despliegue que establece una meta, indicador, y son difundibles al personal indicado de esos objetivos.
Documento aplicable	Objetivos de Calidad EP-CC-001
Responsable	Coordinador de Calidad – Gerente
NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.4.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
Requisitos a cumplir	a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de calidad y
Como cumple la empresa	Mapa de procesos caracterización de procesos; planificación del sistema; documentación del sistema; misión, visión, política de calidad; objetivos de calidad
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006 Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001 Objetivos de Calidad EP-CC-001
Responsable	Coordinador de calidad Gerente
Requisitos a cumplir	b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifica e implementan los cambios en éste.
Como cumple la empresa	Procedimiento planificación de cambios en el sistema de gestión de calidad
Documento aplicable	Procedimiento para la elaboración y control de documentos PR-CC-001
Responsable	Coordinador de calidad Gerente
NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD
Requisitos a cumplir	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización

ATN/ME 11524 – CO

Como cumple la empresa	Organigrama me define la autoridad en cada proceso y la responsabilidad
Documento aplicable	Especificación perfil de cargos EP-AD-001
Responsable	Gerente
NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
Requisitos a cumplir	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:
Como cumple la empresa	Representante por la dirección
Documento aplicable	Acta de comité de calidad
Responsable	Gerente
Requisitos a cumplir	a. Asegurarse de que se establecen, implementan, y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
Como cumple la empresa	Representante por la dirección
Documento aplicable	Acta de comité de calidad
Responsable	Gerente - Coordinador de Calidad

NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
Requisitos a cumplir	b. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora y
Como cumple la empresa	Representante por la dirección

Documento aplicable	Acta de comité de calidad
Responsable	Gerente - Coordinador de Calidad
Requisitos a cumplir	c. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
Como cumple la empresa	Representante por la dirección
Documento aplicable	Acta de comité de calidad
Responsable	Gerente - Coordinador de Calidad
NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.5.3
Requisitos a cumplir	La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad
Como cumple la empresa	Difusión de documentos y distribución y anulación de documento; circulares; comunicados internos; volantes; carteleras ISO
Documento aplicable	Difusión de documentos FR-CC-003, distribución y anulación de documentos FR-CC-004 circulares; comunicados internos; volantes; carteleras ISO, periódico.
Responsable	Gerente - Coordinador de Calidad
NTC-ISO 9001	CAPITULO 5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN
Requisitos a cumplir	La alta dirección debe, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de calidad y los objetivos de calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

ATN/ME 11524 – CO

Como cumple la empresa	Procedimiento de revisión por la dirección
Documento aplicable	Procedimiento de revisión por la dirección PR-CC-005 Acta de comité de calidad
Responsable	Coordinador de Calidad – Gerente
NTC-ISO 9001	CAPITULO 6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS
Requisitos a cumplir	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para Implementar mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia
Como cumple la empresa	Provisión de recursos
Documento aplicable	Provisión de recursos FR-CC-013
Responsable	Gerente

NTC-ISO 9001	CAPITULO 6.2 RECURSO HUMANO
Requisitos a cumplir	El personal que realice el trabajo que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. NUEVA NOTA: La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema gestión de la calidad.
Como cumple la empresa	Perfil de cargos - Evaluación de competencia
Documento aplicable	Especificación perfil de cargos EP-AD-001 - Formato de evaluación de competencia FR-AD-003
Responsable	Jefe de Recurso Humano
NTC-ISO 9001	CAPITULO 6.2.2 COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

ATN/ME 11524 – CO

Requisitos a cumplir	La organización debe: a. Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
Como cumple la empresa	Perfil de cargos
Documento aplicable	Especificación perfil de cargos EP-AD-001
Responsable	Jefe de Recurso Humano
Requisitos a cumplir	b. Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
Como cumple la empresa	Formaciones.
Documento aplicable	Formato de registro de formación FR-AD-004
Responsable	Jefe de Recurso Humano
Requisitos a cumplir	c. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
Como cumple la empresa	Evaluación de competencia
Documento aplicable	Formato de evaluación de competencia FR-AD-003
Responsable	Jefe de Recurso Humano
Requisitos a cumplir	d. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad
Como cumple la empresa	Difusión de la política de calidad y objetivos de calidad, comunicación cambio de los procesos
Documento aplicable	Difusión de documentos FR-CC-003 - Formato de registro de formación FR-AD-004

ATN/ME 11524 – CO

Responsable	Coordinador de calidad, Jefe Operativo, Jefe de Recurso Humano
Requisitos a cumplir	e. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia
Como cumple la empresa	Carpeta de cada uno de los empleados con toda la documentación
Documento aplicable	Certificados de estudio, cartas de experiencia, fotocopia de diplomas. Formato de registro de formación FR-AD-004
Responsable	Jefe de Recurso Humano

NTC-ISO 9001	CAPITULO 6.3 INFRAESTRUCTURA
Requisitos a cumplir	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
Como cumple la empresa	Procedimiento control del mantenimiento PR-CI-001
Documento aplicable	Procedimiento control del mantenimiento PR-CI-001
Responsable	Jefe de Mantenimiento
NTC-ISO 9001	CAPITULO 6.4 AMBIENTE DE TRABAJO
Requisitos a cumplir	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
Como cumple la empresa	Mapa de Riesgos, Programa de Salud Ocupacional EP-AD- 003
Documento aplicable	Cronograma de Actividades programa de salud ocupacional
Responsable	Jefe de Recurso Humano

NTC-ISO 9001	CAPITULO 7. 1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO
Requisitos a cumplir	<p>La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del Sistema de gestión de la calidad.</p> <p>a. Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.</p>
Como cumple la empresa	Procedimiento Planificación para la Prestación del Servicio, plan de calidad de la prestación del servicio.
Documento aplicable	Planificación de la prestación del servicio PR-SO-001, plan de calidad de la prestación del servicio PC-CC-002
Responsable	Jefe Operativo
Requisitos a cumplir	b. La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
Como cumple la empresa	Especificación de rutas
Documento aplicable	Especificación de rutas EP-SO-002.
Responsable	Jefe Operativo
Requisitos a cumplir	c. Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
Como cumple la empresa	Control de la prestación del servicio
Documento aplicable	Procedimiento de programación y control de la prestación del servicio PR-SO-003
Responsable	Gerente - Coordinador de calidad - Jefe Operativo
Requisitos a cumplir	d. Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

ATN/ME 11524 – CO

Como cumple la empresa	Planillas de despacho de cada despacho, conduce.
Documento aplicable	Planilla de cada despacho y conduce control de tiempos y despachos rutas agremiadas
Responsable	Gerente - Coordinador de calidad - Jefe Operativo

NTC-ISO 9001	7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE
NTC-ISO 9001	7.2.1. DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO
Requisitos a cumplir	La organización debe determinar: a) Los requisitos especificados por el cliente incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma
Como cumple la empresa	Contrato de vinculación de vehículo, rutero, especificación de rutas.
Documento aplicable	Contrato de vinculación de vehículo, rutero, especificación de rutas EP-SO-002
Responsable	Gerente – Cartera
Requisitos a cumplir	b. los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto cuando sea conocido
Como cumple la empresa	Especificación de ruta; plan de rodamiento; planilla de despachos
Documento aplicable	Especificación de rutas EP-SO-002, Plan de rodamiento FR-SO-009
Responsable	Jefe Operativo
Requisitos a cumplir	c. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto y.
Como cumple la empresa	Plan de calidad requisitos de ley

ATN/ME 11524 – CO

Documento aplicable	Plan de calidad requisitos de ley PC-CC-003
Responsable	Gerente
Requisitos a cumplir	d. cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.
Como cumple la empresa	Planilla de despachos
Documento aplicable	Planillas de despacho de cada Terminal
Responsable	Jefe Operativo
NTC-ISO 9001	7.2.2. REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.
Requisitos a cumplir	La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se compromete a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que: a) Están definidos los requisitos del producto
Como cumple la empresa	Especificación de rutas
Documento aplicable	Especificación de rutas EP-SO-002
Responsable	Gerente - Jefe Operativo
Requisitos a cumplir	b. Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
Como cumple la empresa	La firma del contrato es una evidencia de que estén resueltas las diferencias.
Documento aplicable	Contrato de vinculación de vehículos.
Responsable	Gerente – Cartera

ATN/ME 11524 – CO

Requisitos a cumplir	c. la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.
Como cumple la empresa	Antes de una vinculación de vehículos se revisa siempre la capacidad transportadora.
Documento aplicable	Procedimiento de aceptación y revisión de los requisitos del cliente PR-CC-007
Responsable	Cartera

NTC-ISO 9001	7.2.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE
Requisitos a cumplir	a. la información sobre el producto
Como cumple la empresa	Plan de rodamiento de los vehículos, especificación de rutas
Documento aplicable	Plan de rodamiento FR-SO-009, Especificación de rutas EP-SO-002
Responsable	Jefe Operativo
Requisitos a cumplir	b. las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
Como cumple la empresa	Siempre que ingresa un vehículo nuevo a la empresa la Cartera informa al Jefe Operativo para que este lo incluya en el plan de rodamiento.
Documento aplicable	Plan de rodamiento FR-SO-009.Especificación de rutas EP-SO-002.
Responsable	Jefe Operativo
Requisitos a cumplir	c. la Retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.
Como cumple la empresa	Línea atención al cliente, recepción de quejas

ATN/ME 11524 – CO

Documento aplicable	Procedimiento para el manejo de las quejas y sugerencias PR-CC-003 Formato de quejas y sugerencias FR-CC-007
Responsable	Coordinador de Calidad
NTC-ISO 9001	CAPITULO 7.4 COMPRAS
Requisitos a cumplir	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas. (Véase 4.2.4).
Como cumple la empresa	Se evalúa cada seis meses a los proveedores.
Documento aplicable	Procedimiento de compras PR-FI-001
Responsable	Subgerente
NTC-ISO 9001	CAPITULO 7.4.2 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS
Requisitos a cumplir	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo cuando sea apropiado, requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
Como cumple la empresa	Orden de compra PR-FI-001 aprobación de compras
Documento aplicable	Orden de compra PR-FI-001
Responsable	Subgerente
NTC-ISO 9001	CAPITULO 7.4.3 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS
Requisitos a cumplir	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para

ATN/ME 11524 – CO

	asegurarse de que el producto cumple los requisitos de compra especificados.
Como cumple la empresa	Formato de verificación de productos comprados FR-FI-004
Documento aplicable	Formato de verificación de productos comprados FR-FI-004
Responsable	Subgerente

NTC-ISO 9001	CAPITULO 7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO
Requisitos a cumplir	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas
Como cumple la empresa	Procedimiento para la planificación de la prestación del servicio, control del servicio
Documento aplicable	Procedimiento para la planificación de la prestación del servicio PR-SO-001
Responsable	Jefe Operativo, Jefe de rutas, Supernumerarios
Requisitos a cumplir	a. La disponibilidad de información que describa las características del producto.
Como cumple la empresa	Procedimiento prestación del servicio
Documento aplicable	Procedimiento prestación del servicio PR-SO-002
Responsable	Jefe Operativo, Conductores
Requisitos a cumplir	b. La disponibilidad de instructivos de trabajo cuando sea necesario
Como cumple la empresa	Procedimiento prestación del servicio, Control del servicio; procedimiento programación de madrugadas, despachos y trasnochos

ATN/ME 11524 – CO

Documento aplicable	Procedimiento para la planificación de la prestación del servicio PR-SO-001, Procedimiento de programación y control de la prestación del servicio PR-SO-003. Procedimiento prestación del servicio PR-SO-002.
Responsable	Jefe Operativo
Requisitos a cumplir	c. El uso del equipo apropiado
Como cumple la empresa	Parque automotor; equipos de medición (reloj)
Documento aplicable	Relación Parque automotor; Procedimiento metro lógico
Responsable	Jefe Operativo, Jefe de rutas.
Requisitos a cumplir	d. la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición
Como cumple la empresa	Procedimiento metrologico PR-SO-006
Documento aplicable	Procedimiento metro lógico
Responsable	Jefe de rutas
Requisitos a cumplir	e. La implementación del seguimiento y de la medición
Como cumple la empresa	Operativos, controles y despachos, quejas y sugerencias
Documento aplicable	Procedimiento de programación y control de la prestación del servicio. Formato de no conformidades en el servicio FR-CC-010 Procedimiento para el manejo de las quejas y sugerencias PR-CC-003, Formato de quejas y sugerencias.
Responsable	Supernumerario
Requisitos a cumplir	f. la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

ATN/ME 11524 – CO

Como cumple la empresa	Autorización del despacho
Documento aplicable	Planillas de despacho
Responsable	Supernumerario

NTC-ISO 9001	CAPITULO 7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN
Requisitos a cumplir	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.
Como cumple la empresa	Procedimiento metrologico PR-SO-006
Documento aplicable	Procedimiento metrologico PR-SO-006
Responsable	Jefe Operativo - Jefe de rutas
Requisitos a cumplir	a. Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación
Como cumple la empresa	Procedimiento metrologico PR-SO-006, Verificación interna equipos de Medición FR-CC-013, Hoja de Vida de Equipos de Medición FR-CC-014,
Documento aplicable	Procedimiento metrologico PR-SO-006, Verificación interna equipos de Medición FR-CC-013, Hoja de Vida de Equipos de Medición FR-CC-014
Responsable	Jefe Operativo - Jefe de rutas
Requisitos a cumplir	b. Ajustarse o reajustarse según sea necesario

ATN/ME 11524 – CO

Como cumple la empresa	Procedimiento metrologico PR-SO-006 Verificación interna equipos de Medición FR-CC-013, Hoja de Vida de Equipos de Medición FR-CC-014
Documento aplicable	Procedimiento metrologico PR-SO-006 Verificación interna equipos de Medición FR-CC-013, Hoja de Vida de Equipos de Medición FR-CC-014
Responsable	Jefe Operativo - Jefe de rutas
Requisitos a cumplir	c. identificarse para poder determinar el estado de calibración
Como cumple la empresa	Los relojes son identificados con la fecha próxima de calibración una vez son calibrados.
Documento aplicable	Estikers de los relojes
Responsable	Jefe de rutas
Requisitos a cumplir	d. protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición
Como cumple la empresa	Procedimiento metrologico PR-SO-006
Documento aplicable	Procedimiento metrologico PR-SO-006
Responsable	Jefe Operativo - Jefe de rutas
Requisitos a cumplir	e. protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.
Como cumple la empresa	Procedimiento metrologico PR-SO-006
Documento aplicable	Procedimiento metrologico PR-SO-006
Responsable	Jefe Operativo - Jefe de rutas

NTC-ISO 9001	CAPITULO 8.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Requisitos a cumplir	Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información
Como cumple la empresa	Procedimiento de medición de la satisfacción del cliente PR-CC-004
Documento aplicable	Procedimiento de medición de la satisfacción del cliente PR-CC-004 Encuesta satisfacción cliente externo FR-CC-008, Encuesta satisfacción cliente interno FR-CC-009, Toma de acciones FR-CC-011, Acta Comité de Calidad FR-CC-006.
Responsable	Gerente, Coordinador de Calidad
NTC-ISO 9001	8.2.2 AUDITORIA INTERNA
Requisitos a cumplir	La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad: a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
Como cumple la empresa	Procedimiento de auditorías internas de calidad PR-CC-009
Documento aplicable	Procedimiento de auditorías internas de calidad PR-CC-009
Responsable	Coordinador de calidad -Auditores internos de calidad
Requisitos a cumplir	<p>b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.</p> <p>Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.</p>

ATN/ME 11524 – CO

	<p>Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades, y los requisitos para planificar y realizar auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.</p> <p>Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (véase 4.2.4)</p> <p>La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (véase 8.5.2)</p>
Como cumple la empresa	Procedimiento de auditorías internas de calidad PR-CC-009
Documento aplicable	Procedimiento de auditorías internas de calidad PR-CC-009
Responsable	Coordinador de calidad - Auditores internos de calidad

NTC-ISO 9001	CAPITULO 8.2.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS
Requisitos a cumplir	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente para asegurarse de la conformidad del producto.
Como cumple la empresa	Indicadores de seguimiento y medición establecidos en la caracterización de cada proceso y el seguimiento realizado en reuniones de comité de calidad por cada responsable de proceso.
Documento aplicable	Procedimiento de direccionamiento estratégico PR-CC-006, Objetivos de calidad EP-CC-001.
Responsable	Dueño de proceso.

NTC-ISO 9001	CAPITULO 8.2.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO
<p>Requisitos a cumplir</p>	<p>La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1) Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.</p> <p>Los registros deben indicar las personas que autorizan la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).</p> <p>La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.</p>
<p>Como cumple la empresa</p>	<p>Operativos y puntos de control</p>
<p>Documento aplicable</p>	<p>Procedimiento de programación y control de la prestación del servicio PR-SO-003.</p>
<p>Responsable</p>	<p>Jefe Operativo – Supernumerarios</p>
NTC-ISO 9001	CAPITULO 8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME
<p>Requisitos a cumplir</p>	<p>La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.</p> <p>Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:</p> <p>a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;</p>
<p>Como cumple la empresa</p>	<p>Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008</p>
<p>Documento aplicable</p>	<p>Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008, Toma de acciones FR-CC-011, No conformidades en el servicio FR-CC-010.</p>
<p>Responsable</p>	<p>Coordinador de Calidad, Jefe Operativo, Jefe de rutas, Supernumerarios</p>

--	--

NTC-ISO 9001	CAPITULO 8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME
Requisitos a cumplir	b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
Como cumple la empresa	Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008
Documento aplicable	Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas, Toma de acciones, No conformidades en el servicio FR-CC-010.
Responsable	Jefe Operativo, Jefe de Rutas, Supernumerarios, Coordinador de calidad
Requisitos a cumplir	c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.
Como cumple la empresa	Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008
Documento aplicable	Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008, Toma de acciones FR-CC-011
Responsable	Jefe Operativo - Jefe de Rutas - Supernumerarios - Coordinador de calidad
Requisitos a cumplir	d) Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso. Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
Como cumple la empresa	Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008

ATN/ME 11524 – CO

Documento aplicable	Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008, Toma de acciones FR-CC-011
Responsable	Jefe Operativo - Jefe de Rutas - Supernumerarios - Coordinador de calidad
NTC-ISO 9001	8.4 ANÁLISIS DE DATOS
Requisitos a cumplir	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes. El análisis de datos debe proporcionar información sobre: a) la satisfacción del cliente (véase 8.2.1)
Como cumple la empresa	Anualmente se realiza la encuesta satisfacción cliente interno y la Encuesta satisfacción cliente externo con apoyo de ASEMTUR.
Documento aplicable	Encuesta satisfacción cliente interno FR-CC-009
Responsable	Gerente - Coordinador de calidad
Requisitos a cumplir	b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4)
Como cumple la empresa	Procedimiento de revisión por la dirección
Documento aplicable	Procedimiento de revisión por la dirección PR-CC-005, Acta de comité de calidad
Responsable	Gerente - Coordinador de calidad

NTC-ISO 9001	8.4 ANÁLISIS DE DATOS
Requisitos a cumplir	c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, (véase 8.2.3 y 8.2.4) y

Como cumple la empresa	Procedimiento de revisión por la dirección
Documento aplicable	Procedimiento de revisión por la dirección PR-CC-005, Acta de comité de calidad
Responsable	Gerente - Coordinador de calidad
Requisitos a cumplir	d) los proveedores. (véase 7.4)
Como cumple la empresa	Procedimiento de revisión por la dirección
Documento aplicable	Procedimiento de revisión por la dirección PR-CC-005, Acta de comité de calidad
Responsable	Gerente, Coordinador de calidad
NTC-ISO 9001	CAPITULO 8.5.1 MEJORA CONTINUA
Requisitos a cumplir	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.
Como cumple la empresa	Cada mes se realiza la revisión por la dirección parcialmente en la cual se analiza los resultados de los objetivos de calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas donde todo este análisis dan acciones de mejora.
Documento aplicable	Acta de comité de calidad
Responsable	Gerente - Representante por la dirección - Coordinador de calidad.
NTC-ISO 9001	CAPITULO 8.5.2 ACCIÓN CORRECTIVA
Requisitos a cumplir	La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para: a. revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)

ATN/ME 11524 – CO

	<ul style="list-style-type: none"> b. determinar las causas de las no conformidades c. evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir d. determinar e implementar las acciones necesarias e. registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4) y f. revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas
Como cumple la empresa	Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008
Documento aplicable	Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008, Toma de acciones FR-CC-011
Responsable	Coordinador de calidad

NTC-ISO 9001	CAPITULO 8.5.3 ACCIÓN PREVENTIVA
Requisitos a cumplir	<p>La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.</p> <p>Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los registros para</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Determinar las no conformidades potenciales y sus causas b. evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades c. determinar e implementar las acciones necesarias d. registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4) y e. revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas
Como cumple la empresa	Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008
Documento aplicable	Procedimiento de Control de no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas PR-CC-008 Toma de acciones FR-CC-011
Responsable	Coordinador de calidad – Gerente

Tabla 2. Variables de Calidad.

Fuente: Tomado de la Cooperativa San Fernando. 2010.

ATN/ME 11524 – CO

Los objetivos de Calidad se definen para tres de los seis procesos que permiten el funcionamiento de la empresa, ya que los procesos de Operación, Mantenimiento y Control del S.G.C requieren medición (a partir de la definición de los indicadores de gestión) para lograr su adecuado desarrollo y manejo en procura de contribuir al alcance de los objetivos propuestos por la organización.

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 151 ATN/ME 11524 – CO

Rectriz	Proceso	Objetivo	Indicador de Gestión	Frecuencia de Medición	Registro
Desplazamiento oportuno	Operación	6. Lograr el cumplimiento del 100% de los trasnochos programados.	No total turnos cumplidos de trasnocho / No total de turnos programados de trasnocho, en porcentaje	Semanal - Mensual	No conformidades en el servicio
				Responsable de la medición	Tiempo de Ejecución
				Jefe Operativo	Enero de 2010 a Diciembre 2010
Directriz	Proceso	Objetivo	Indicador de Gestión	Frecuencia de Medición	Registro
Desplazamiento oportuno	Operación	7. Establecer y Cumplir el 100 % de los despachos de acuerdo al plan de rodamiento que garanticen la prestación del servicio	Cumplimiento de despachos en %.	Semanal - Mensual	Planillas de despacho
				Responsable de la medición	Tiempo de Ejecución
				Jefe Operativo	Enero de 2010 a Diciembre 2010
Directriz	Proceso	Objetivo	Indicador de Gestión	Frecuencia de Medición	Registro
Integridad y comodidad	Mantenimiento	6. Medir, evaluar y analizar el impacto de la siniestralidad en la empresa	Pasajeros no transportados por vehículos parados por accidente. Porcentaje de pasajeros y	Mensual	Reporte de accidentes Pagos fondo solidaridad

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 152 ATN/ME 11524 – CO

<i>Directriz</i>	Proceso	Objetivo	Indicador de Gestión	Frecuencia de Medición	Registro
		<ul style="list-style-type: none"> • Lucro Cesante • Número de Heridos • Costos de reparación 	peatones heridos Costos derivados de un siniestro	Responsable de la medición	<i>Tiempo de Ejecución</i>
				Jefe Mantenimiento	Enero de 2010 a Diciembre 2010
Desplazamiento oportuno Integridad y comodidad	Control del S.G.C.	<p>8. Fidelización del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción del cliente externo en un 1%. • Disminuir en un 10% mensual el número de quejas. 	<p>Comparativo de la Medición de la satisfacción del cliente</p> <p>Comparativo de quejas</p>	<p>Anual</p> <p>Mensual</p>	<p>Formato de quejas y sugerencias. Análisis encuesta cliente externo</p>
				Responsable de la medición	<i>Tiempo de Ejecución</i>
				Coordinador de calidad	Enero de 2010 a Diciembre 2010

Tabla 3. Objetivos de Calidad.

Fuente: Cooperativa San Fernando. 2010.

ATN/ME 11524 – CO

8.3.3 *Procedimiento para la revisión por la dirección* (Cooperativa San Fernando. 2010, p2:5).

8.3.4 *Información para la revisión*: La revisión del Sistema de Gestión de la Calidad se lleva a cabo cada anualmente abarcando toda la información de entrada que solicita la norma, cada dos meses se analizan los objetivos de calidad.

La revisión incluye notas de reuniones, reportes de auditoría interna, registros de no conformidades, registros de acciones correctivas, registros de proveedores, registros de formación, evaluación de oportunidades de mejora y necesidad de efectuar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo si es necesario la política de calidad y los objetivos de la calidad.

Al ser identificadas las fallas y no conformidades del sistema, se podrán desarrollar planes estratégicos y de calidad para las actividades futuras (acciones correctivas, acciones preventivas y acciones de mejora).

Las reuniones formales se efectúan con agenda y puntos de acción claramente identificados y como punto esencial dentro de las reuniones del comité de calidad, esta es la forma o métodos de ejecución que realiza la Gerencia para la revisión del Sistema de Gestión de Calidad.

A fin de garantizar que se cubren todos los elementos de entrada, la revisión por la dirección en asistencia del comité de calidad, se basa en una información preparada y que contiene como mínimo lo siguiente:

- La pertinencia de la política de la calidad y los objetivos de calidad establecida para las necesidades actuales.
- El modo como está funcionando el Sistema de Gestión de la Calidad y si realmente se están cumpliendo los objetivos planteados, teniendo en cuenta las revisiones hechas en el seguimiento periódico del cumplimiento de tales objetivos.

ATN/ME 11524 – CO

- La retroalimentación del cliente, todas las no conformidades de los clientes Formato de quejas y sugerencias FR-CC-007, y el análisis de las encuesta de satisfacción del cliente interno y externo y la toma de acciones para cubrir dichas no conformidades.
- Los reportes de Auditorias de calidad, tanto internas como externas.
- El estado de las acciones correctivas, preventivas y de mejora y las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- Las acciones tomadas para las revisiones y seguimientos hechos durante el proceso de implementación y puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Las necesidades de formación de los empleados, referente a su competencia frente a su cargo.
- Desempeño de los procesos y conformidad del servicio prestado.
- Los cambios que puedan afectar el S.G.C. y las recomendaciones para la mejora.

8.3.5 *Resultados de la revisión:* De cada reunión queda un acta en la que se contemplan los puntos descritos anteriormente y se toman decisiones tendientes al mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad, a los procesos realizados en el sistema de prestación del servicio de la organización.

Como resultado de la revisión se llega a ciertas decisiones de implementación, siempre y cuando se justifiquen tales mejoras y se cuente con los recursos necesarios con los que se va a implementar.

ATN/ME 11524 – CO

El criterio para concluir que el Sistema de Gestión de la calidad es conveniente, adecuado y eficaz es el cumplimiento del 80 % de los objetivos de calidad, de los planes de mejora y de los elementos de entrada.

8.3.6 Procedimiento de auditoría interna:

- Se tiene como *objetivo* establecer las directrices para llevar a cabo las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad de la Cooperativa San Fernando.
- Este procedimiento se aplica a todos los procesos de la empresa. Siendo responsable el auditor líder de la planificación, los auditores internos calificados de su ejecución.

La auditoría se define como el “proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría”. (Cooperativa San Fernando. 2010, p2).

Las auditorías internas de calidad sirven para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del Sistema de Gestión de la calidad establecidos por la organización, y se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Las auditorías internas de calidad se realizan cada año y son programadas por el auditor líder quién es nombrado por consenso dentro del grupo de auditores internos calificados.

Los criterios para llevar a cabo un auditoría son: Solicitud del cliente, cambios significativos del sistema de gestión de calidad y cuando se requiera como resultado de una auditoría previa y de acuerdo a los procesos que más no conformidades hayan presentado en la misma.

ATN/ME 11524 – CO

Para el programa de auditoría el auditor líder presenta el programa de auditorías al cliente para su aprobación e informa al auditado y al grupo auditor el programa de auditorías. Dicho programa está sujeto a cambios sugeridos durante la socialización del mismo.

El ciclo de auditoría inicia con una reunión de apertura entre el cliente, el auditor líder, el grupo auditor y los auditados, donde se da a conocer el objetivo y alcance de la auditoría, fecha y hora de cada reunión de auditoría por proceso, duración prevista, fecha y hora de la reunión de cierre, documentos de trabajo.

Se lleva a cabo la auditoría verificando el cumplimiento de la norma ISO, la Ley y los Procedimientos de la empresa, revisando las evidencias. La auditoría se hace por entrevista directa y/o observación aplicando el ciclo de mejoramiento continuo PHVA y utilizando preguntas cerradas, abiertas y de confirmación, registradas en la hoja de verificación.

Al finalizar la auditoría, el auditor le informa al auditado las no conformidades presentadas explicando su motivo y las acciones correctivas a seguir.

8.3.7 Procedimiento para la elaboración y control de documentos en relación con los procesos de la empresa:

Todos los procesos son revisados por el responsable de cada uno de ellos, con el fin de garantizar que describen las actividades que se hacen y deben ser aprobados por el Gerente ó en Comité de Calidad mediante lo cual se busca asegurar que los documentos reflejan lo que se debe hacer de manera coherente con la política de calidad establecida.

Una vez aprobado el documento, este es ingresado al Listado Maestro de Documentos, con la finalidad de identificar la versión vigente de los documentos de calidad, el cual se actualiza cada que se cambie o resulte un nuevo documento de calidad. (Cooperativa San Fernando. 2010, p6).

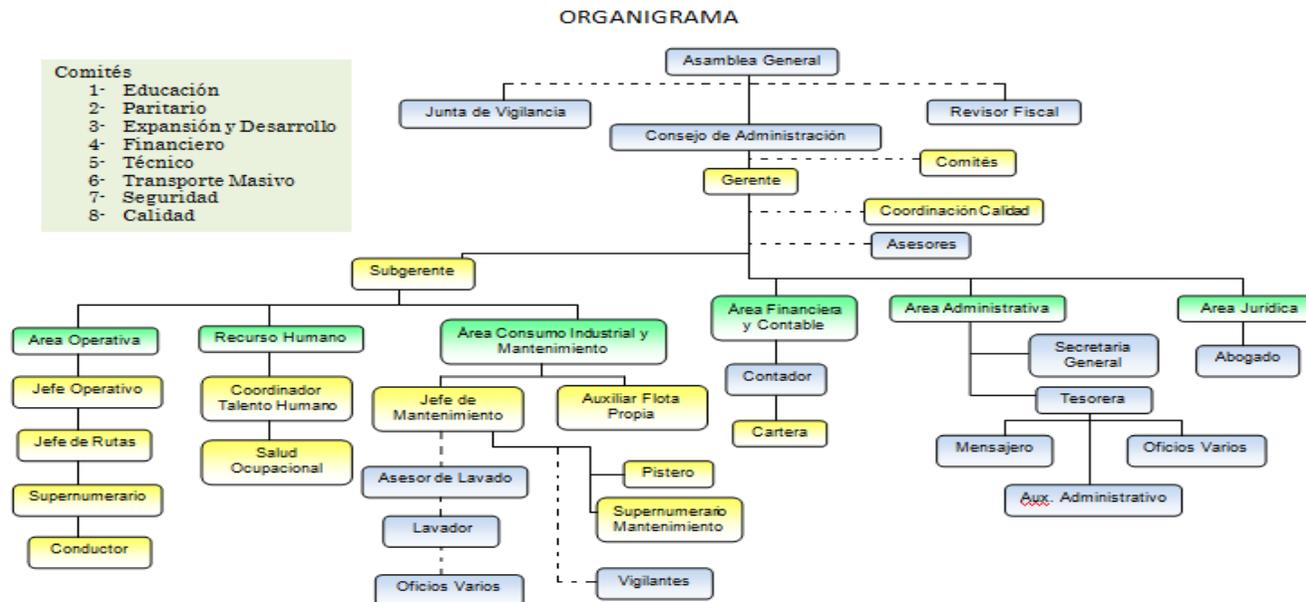
Finalmente se maneja un documento que tiene por objeto identificar y evaluar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a la prestación del servicio de la Cooperativa San Fernando y la forma de su actualización, el cual se aplica a todas las

ATN/ME 11524 – CO

actividades del Sistema de Gestión de la Calidad y a la prestación del servicio. Por tanto es responsabilidad de la Gerencia la revisión del cumplimiento de la legislación vigente, de todo el personal es responsabilidad la ejecución de actividades propias a cada cargo para su cumplimiento y la coordinación de controles para su cumplimiento, de la Coordinación de Calidad la actualización del documento. Las *normas legales* que se plantean en la anexo 19 da cuenta de las obligaciones a cumplir por la empresa conforme lo dispuesto en las diversas normas aplicables al Sistema de Gestión de Calidad, el cual dan a conocer la descripción, el cumplimiento y el responsable respecto a la ley requerida para el adecuado funcionamiento del servicio prestado. (Cooperativa San Fernando. 2010).

8.4 Área de Operación:

COOPERATIVA SAN FERNANDO		CODIGO: EP-AD-OOI
	PERFIL DE CARGOS	PAG 20 DE 20



Organigrama de la Cooperativa San Fernando 2010.

ATN/ME 11524 – CO

La operación interna de la empresa a partir de la dinámica de las diferentes áreas que componen el organigrama y su interacción, permiten su funcionamiento estructural el cual se explica en el siguiente punto:

8.4.1 *Logística Sede* (Flujos de información, como funciona la sede, canales de comunicación). (Asemtur. Sin fecha). Existen, según se observa en el organigrama, seis grandes áreas dentro de la Cooperativa San Fernando, el área operativa, el área de consumo industrial, recurso humano, administrativa, financiera y contable y la jurídica. Cada una de ellas interactúa de acuerdo a unos procesos generales establecidos y debidamente documentados acorde a las exigencias del sistema de gestión de calidad y en otros procesos complementarios administrativamente.

- En la sede principal u oficinas administrativas, se encuentra localizado toda la parte de atención al asociado, proveedores, empleados, clientes y demás. Se llevan a cabo los procesos contables, financieros, administrativos, de personal, contractuales de vehículos, asociados y empleados.
- En el centro de consumo industrial, se llevan a cabo las operaciones concernientes con la estructura de mantenimiento, suministro de combustible, lavado de vehículos y parqueo. Desde allí, igualmente se coordina todo lo referente a la administración de la flota propia. Es el centro de concentración de la planeación de la operación.
- En el terminal de Pimpollo funciona parte del área operativa con el manejo de esta cuenca en asignación de despachos y control de la operación. Se presta el servicio de lavado de vehículos.
- Además de los procesos establecidos, se reúnen periódicamente los comités de trabajo para analizar los asuntos que le competen a cada uno. A saber, comité financiero, comité de calidad, de educación, paritario, de expansión, de transporte masivo, técnico y de seguridad, estos comités tienen un alto nivel de protagonismo en cuanto

ATN/ME 11524 – CO

garantizan una administración democrática y activa en la cual además de los empleados de la empresa participan asociados representados en un miembro del Consejo de Administración en cada uno de ellos y en igual medida un miembro de la Junta de Vigilancia.

- Los canales de comunicación con los asociados a la cooperativa se llevan a cabo con cada uno de los responsables de área, con circulares y comunicados, con reuniones periódicas informativas y en asamblea anual.

8.4.2 Terminales “Especificación de rutas”:(Asemtur. Sin fecha).

Dando cumplimiento al decreto de rutas y de acuerdo a lo establecido en el acuerdo de cooperación empresarial que se soporta en la Alianza en la prestación del servicio se tiene los siguientes terminales y rutas prestadas por la Cooperativa San Fernando:

- *Pimpollo (De propiedad)*. Este terminal es de su propiedad y administración directa de parte de la Cooperativa. Desde allí se asignan los despachos a las rutas 10 y 15.
- *Limonar (En acuerdo con la Comunidad)*. Prestado de manera directa por la Cooperativa. Se tiene la ruta 32.
- *Frailles (De propiedad de Urbanos Cañarte)*. Prestación del servicio de manera directa por la Cooperativa con las rutas 1 y 43.
- *Tokio (En Coordinación con Superbuses)*. Terminal administrado por la empresa Superbuses, la asignación de los despachos es realizada por intermedio de la alianza a los vehículos de las empresas Superbuses, Líneas Pereiranas y San Fernando y las rutas compartidas son 8,25 y 35
- *RUTA 42 (De Propiedad de Cooperativa Urbanos Pereira)*. Despacho asignado por la Cooperativa Urbanos Pereira a través de la alianza y la prestación de esta ruta se realiza de manera compartida con San Fernando.

ATN/ME 11524 – CO

- *UTP (De Propiedad de Cooperativa Urbanos Pereira)*. Despacho asignado por la Cooperativa Urbanos Pereira a través de la alianza y la prestación de las rutas 5,7 y 12 se realiza de manera compartida con San Fernando.
- *Montelibano (En Comodato con Asociación de Vivienda)*. Control de las rutas 1 y 43.

8.4.3 *Control (Control De Operación, Control De Rutas Y De Movilización). (Asemtur. Sin fecha)*

Existen programas de control orientados a:

- Garantizar los objetivos trazados en la planeación estratégica de la organización que en total son 7 y están orientados todos a garantizar en la prestación del servicio los principios rectores del transporte, seguridad, regularidad y oportunidad.
- Evasión de Pasajeros.
- Estado de los vehículos.
- Sosténimiento de la Imagen Corporativa de la Alianza

Los programas de control se manejan desde dos frentes; a saber:

- *Asemtur*: a través de los diferentes comités gremiales que motivan y obligan a la interacción de las empresas simultáneamente agremiadas y aliadas; estos son:
 - Comité Técnico Mecánico.
 - Comité de Calidad Gremial.
 - Comité Operativo.
 - Comité Laboral y de Seguridad en el Trabajo.

ATN/ME 11524 – CO

Estos comités además de impartir políticas conjuntas, realizan acciones constantes en función de:

- Aplanar criterios de operación a las 5 empresas agremiadas.
- Utilizar los sistemas de gestión en la calidad de las empresas agremiadas para garantizar la implementación simultánea de los procesos y sus transformaciones.
- Coordinar las acciones tendientes a la sana administración de la flota en materia de mantenimiento en sus diferentes expresiones.
- Generar recursos por sinergias y economías de escala para las acciones de control, el seguimiento a las rutas, las mediciones, los operativos, los conteos y demás gestiones propias de la operación de la alianza.
- Establecer políticas conjuntas en materia laboral para garantizar la operatividad y el servicio.
- Controlar tiempos y recorridos de manera compartida en las diferentes rutas.

8.4.4 *La Cooperativa San Fernando:* El programa de control de la operación se realiza a través de los controles o relojes ubicados a lo largo de los recorridos de ruta, con los inspectores de ruta, con los despachadores en los terminales, con los operativos de invisibles, controles de evasión y de control de la operación.

La movilización es controlada con las registradoras de cada vehículo, programando revisiones periódicas de su estado y de evasión. Al igual que la confrontación de la información consignada en los conduce y las planillas de despacho.

La especificación de rutas que se mostrara a continuación tiene como *Objetivo* establecer las especificaciones de recorridos, frecuencia y tiempos de reloj de las rutas que pertenecen a la Cooperativa San Fernando. (Cooperativa San Fernando. 2009).

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 163

ATN/ME 11524 – CO

Este procedimiento se aplica para el cumplimiento de los recorridos de las rutas de la empresa para la prestación del servicio. Siendo responsables el Jefe Operativo, el Jefe de Rutas y los supernumerarios de su control y el Conductor de su cumplimiento.

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 164 ATN/ME 11524 – CO

Terminal	Ruta	Despachos por Ruta	Total de Veh por ruta	Origen	Destino	Frecuencia Decreto	Recorrido	Tiempo de Ciclo
Cooperativa San Fernando - Pimpollo	10	97	36 veh para las dos rutas	Puente Gaitán	El Triunfo	8 - 10 minutos	Puente Gaitán, Pimpollo, Represa, Kennedy, Avda. Santander, calle 3 Este, Charco Negro, Alfonso López, San Francisco, Puente Mosquera, Carrera 4, Calle 28, Carrera 6, Calle 39, Carrera 10, Turín, Salud Coop.	82 minutos
Cooperativa San Fernando - Pimpollo	15	140		Puente Gaitán	Málaga		Puente Gaitán, Pimpollo, Kennedy, Avda. Santander, Carrera 11, Calle 4, Cra 12, Calle 1E, Avda. Circunvalar, INVICO, Calle 13, Carrera 4, Calle 36, Cra 6, Avda. del Río, Puente de la Hidroeléctrica, Pedregales, Parque Industrial, Málaga.	58 minutos
Urbanos Cañarte - Frailes	20	33	32 veh para las dos rutas	Frailes	La divisa	5 - 8 minutos	Los Lagos, Las Violetas, Los Rosales, Frailes - Santiago Londoño, Okarina, Japón, Intersección Viaducto, La Popa, Puente Mosquera, Cra 4, calle 28, carrera 6ª, Avenida del Río, Intersección de Turín, Avenida 30 de Agosto, Calle 50, Avenida Décimos Juegos Frailes - Santiago Londoño, Naranjales, Colegio Fabio Vásquez, Olaya Herrera, San Rafael, Okarina, Japón, Intersección Viaducto, La Popa, Puente Mosquera,	110 minutos

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 165 ATN/ME 11524 – CO

Urbanos Cañarte – Frailes	43	88		Ormaza	Mirador de Santa Mónica	10 minutos	<p>Cra 4, calle 28, carrera 6ª, Avenida del Río, Intersección de Turín, Avenida. 30 de Agosto, Calle 50</p> <p>6:30 a.m 7:00 a.m 7:30 a.m 8:00 a.m 8:30 a.m 11:15 a.m 11:30 a.m 11:45 a.m 12 m 1:15 p.m 1:30 p.m 2:00 p.m 5:30 p.m 6:00 p.m 6:30 p.m</p> <p>Coliseo Jesús María Ormaza, Cra 23 bis, San Fernando, Avda de la Américas, Terminal, Calle 17, Carrera 10, Calle 14 ,Carrera 11, Calle13, Carrera 5,Calle 10, Carrera 4, Puente Mosquera, Japón San Gregorio, La Okarina, San Rafael Ocarina, San Gregorio, Jap</p>	65 minutos	
Cooperativa San Fernando - Limonar	32	138	24 veh para la ruta	El Limonar	Vereda Congolo	Altos de llano Grande	5 - 8 minutos	<p>6:00 a.m. 6:30 a.m. 7:00 a.m. 7:30 a.m. 11:00 a.m. 11:30 a.m. 12 m. 12:30 p.m. 5:00 p.m. 5:30 p.m. 6:00 p.m. 6:30 p.m. 7:30 p.m.</p> <p>El Limonar, la Macarena, Avda. del Ferrocarril, La Macarena, La Popa, Puente Mosquera, Carrera 4, Calle 26, Cra 6, Avda. del Río, Puente de la Hidroeléctrica, Pedregales, Llano Grande, Altos de Llano Grande.</p>	140 minutos

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 166 ATN/ME 11524 – CO

					Ciudad Boquia		El Limonar, la Macarena, Avda. del Ferrocarril, La Macarena, La Popa, Puente Mosquera, Carrera 4, Calle 26, Cra 6, Avda. del Río, Puente de la Hidroeléctrica, Pedregales, Llano Grande, Altos de Llano Grande, ciudad Boquia, Crucero de Combia	120 minutos
					San Marino		Lunes a Viernes (6:30 a.m. y 5:30 p.m.) Sabados, domingos y festivos (8:00a.m., 1:00 p.m. y 5:00 p.m.)	
					El Sector de la Bodega		Lunes a Domingo (7:15 a.m., 1:50 p.m. y 4:50 p.m.)	
Urbanos Superbuses - Tokio	8	95	22 veh para las tres rutas (compartidad con otras empresas)	Las Brisas (Tokio)	Jardín II	4 - 6 minutos	(Tokio) barrio las brisas, barrio el danubio, barrio villa santana, barrio monserate, barrio pisamo, avda. Santander, carrera 11, calle 7, Carrera 9, calle 13, Carrera 4, Calle 36, Cra 6, Avda. del Río, Intersección de Turín, Calle 50, Maraya, Jardín	115 minutos
Urbanos Superbuses - Tokio	25	94		Las Brisas (Miraflores)	Montelibano	5 - 8 minutos	Tokio, Las Brisas, Danubio, Villa Santana, Monserate, Pizamo, Avda Santander, Carrera 11, Corocito, Calle 7, carrera 9ª, Calle 14, UTP, Álamos, Terminal de Transporte, Avda. de las Américas, HOMCENTER, Avda El Dorado, Villa Consota, Padre Antonio José Va	135 minutos

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 168 ATN/ME 11524 – CO

						<p>Saliendo del Retiro: 6:32 a.m. 7:02 a.m. 7:30 a.m. 10:40 a.m. 12:26 p.m., 12:50 p.m.</p> <p>3. Tres Puertas Saliendo de Tokio Frecuencia de Despacho 4:50 a.m. 6:02 a.m. 6:50 a.m. 10:52 a.m 11:52 a.m. 3:52 p.m. 4:52 p.m. 5:52 p.m. Saliendo de Tres Puertas : 6:00 a.m. 7:10 a.m. 8:00 a.m. 11:56 a.m. 1:00 p.m. 5:00 p.m. 6:00 p.m. 7:00 p.m.</p> <p>4. Rio Barbas Saliendo de Tokio Frecuencia de Despacho: 6:45 a.m. 7:00 a.m. 7:15 a.m. 5:15 p.m. 5:30 p.m. 5:45 p.m. Saliendo de Rio Barbas: 8:10 a.m. 8:25 a.m. 8:40 a.m. 6:35 p.m. 6:50 p.m. 7:05 p.m.</p>
--	--	--	--	--	--	---

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 169 ATN/ME 11524 – CO

Urbanos Pereira – Montelibano	1	104	15 veh para las dos rutas	Frailles	Palmilla Montelibano	10 minutos	8. Palmilla Saliendo de Tokio Frecuencia de Despacho: 4:58 a.m. 5:30 a.m. 6:08 a.m. 6:26 a.m. 7:06 a.m. 11:02 a.m. 11:32 a.m. 12:12 p.m. 4:32 p.m. 5:12 p.m. 5:42 p.m. 6:02 p.m. Saliendo de la Palmilla: 6:30 a.m. 7:00 a.m. 7:35 a.m. 7:55 a.m. 8:35 a.m. 12	120 minutos
Urbanos Per eira - Mo ntel iban o	42	62		Montelibano	Puente Gaitán	8- 10 minutos	Montelibano, 2500 Lotes, Parque el Oso, Terranova, Los Sauces, los Cristales, Calle 71, Avenida la Independencia, Calle 69 Bis, Carrera 26, Calle 66 Bis, Carrera 25Calle 71, carrera 25, Avenida de las Américas, Centro Comercial la 14, Terminal de Trans	120 minutos

Tabla 4: Especificación de las Rutas de la Cooperativa San Fernando

Fuente: Cooperativa San Fernando. 2010.

ATN/ME 11524 – CO

8.4.5 *Procedimiento para la planificación de la prestación del servicio*

El procedimiento para la planificación de la prestación del servicio tiene como *objetivo* establecer los parámetros para planificar la prestación del servicio de transporte terrestre de la Cooperativa San Fernando, pretendiendo que tal procedimiento se aplique a todas las actividades que se desarrollan para la planificación de la prestación del servicio. Siendo responsable el Jefe Operativo de su ejecución, con apoyo del Jefe de Ruta.

El Jefe Operativo o el funcionario que él delegue se ubican en sitios estratégicos a las horas determinadas para constatar que se esté cumpliendo con la normal prestación del servicio, la cual incluye:

- Frecuencia de despacho.
- Presentación personal del conductor e higiene del vehículo
- Cumplimiento de la normatividad
- Abandonos de rutas
- Verificación de novedades en la vía (accidentes, congestión vehicular, desfiles).

Las condiciones generales que debe tener en cuenta el conductor en la realización de su labor operativa diaria son: (Cooperativa San Fernando. 2009).

- El Conductor cumple los recorridos, tiempos asignados a la empresa y a la Planificación de la prestación del servicio.
- Para iniciar el recorrido un vehículo requiere un tiempo de 5 a 10 minutos de precalentamiento de motor recomendación técnica del proveedor.

8.4.6 *Revisión inicial del conductor*

Procedimiento y requisitos que deben seguir los conductores en la madrugada para dar cumplimiento al recorrido de la ruta asignada por el jefe de operación.

ATN/ME 11524 – CO

El Conductor llega al terminal antes de la hora del despacho e inicia la labor, para esto revisa los siguientes aspectos:

- Número de la registradora
- Equipo de carretera
- Documentos del vehículo
- Verifica la base (saldo inicial en moneda)
- Nivel de Agua
- Nivel de Combustible
- Líquido de Frenos
- Líquido Hidráulico
- Estado de las Llantas
- Fugas de aceite
- Verifica la operación de las luces.

El Conductor enciende el Vehículo y espera de 5 a 10 Minutos para iniciar el recorrido, revisa la estabilidad del motor y revisa el tablero de control para detectar alguna anomalía.

Si encuentra una anomalía apaga el motor, informa al Supernumerario del despacho que el vehículo no puede cumplir el turno asignado, e informa al Jefe de Mantenimiento.

Si no encuentra anomalía alguna, verifica la hora de salida, ajusta su reloj con el reloj del despacho y verifica la ruta, coloca la tabla de la ruta de acuerdo al despacho asignado.

Se dispone a conducir con todas las normas de seguridad y de tránsito establecidas, inicia el recorrido establecido para la ruta asignada.

ATN/ME 11524 – CO

- *Análisis de la revisión inicial del vehículo por parte del conductor en la madrugada.*

Al realizarse la madrugada en la estación de servicio de la Cooperativa San Fernando, en el cual se guardan 30 vehículos de propiedad de la empresa y de algunos propietarios afiliados a esta, se detectaron los pasos a seguir por los 30 conductores objeto de investigación. Teniendo en cuenta lo anterior, se identificó que solo 12 conductores realizan juiciosamente los pasos a seguir para iniciar el recorrido y así poder cumplir con la ruta asignada. Por el contrario, 9 de los conductores no realizan ninguno de los pasos, ya que simplemente llegan a la estación, se suben al vehículo e inmediatamente inician su recorrido. Los 9 conductores restantes realizan algunos de los pasos asignados para el conductor, más no su totalidad, incumpliendo de esta forma con los requisitos indispensables de la revisión inicial del vehículo que contribuyen a la realización de un recorrido de ruta efectivo. Ya que al no cumplir con los pasos o solo realizar algunos de estos trae como consecuencia el aumento de la probabilidad de accidentes vehiculares, fallas mecánicas para el vehículo e incumplimiento de las rutas establecidas por el área de operación. (Apéndice C).

1. Verificar documentos obligatorios

PASO 1		
SI	NO	TOTAL
13	17	30



Figura 44. Verificar documentos obligatorios.

ATN/ME 11524 – CO

PASO 1: El 57% de los conductores observados si cumple con la verificación de los documentos obligatorios. El 43% no.

2. Verificar número y estado de la registradora.

PASO 2		
SI	NO	TOTAL
17	13	30



Figura 45. Verificar número y estado de la registradora.

PASO 2: El 57% de los conductores observados si cumplen con verificar el número y estado de la registradora. El 43% no lo hacen.

3. Nivel de agua.

PASO 3		
SI	NO	TOTAL
15	15	30

ATN/ME 11524 – CO

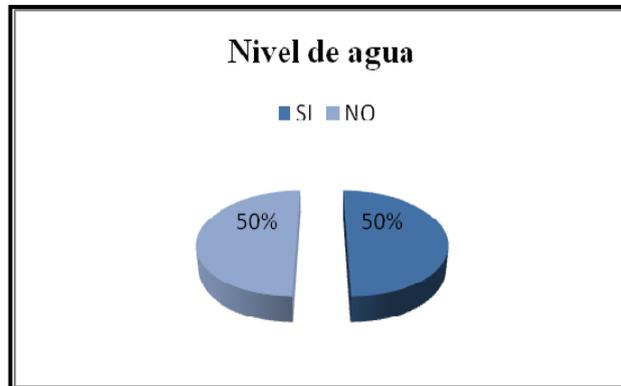


Figura 46. Nivel de agua.

PASO 3: El 50% de los conductores observados si verifican el nivel de agua del vehículo, el otro 50% no.

4. Nivel de aceite

PASO 4		
SI	NO	TOTAL
15	15	30

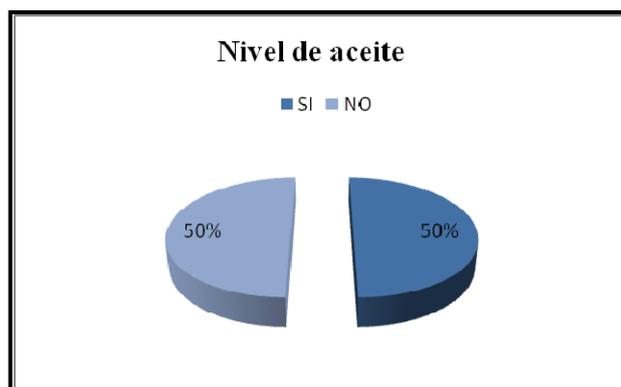


Figura 47. Nivel de aceite.

PASO 4: El 50% de los conductores observados si verifican el nivel de aceite de la buseta. El 50% restante no.

ATN/ME 11524 – CO

5. Nivel de Combustible

PASO 5		
SI	NO	TOTAL
17	13	30

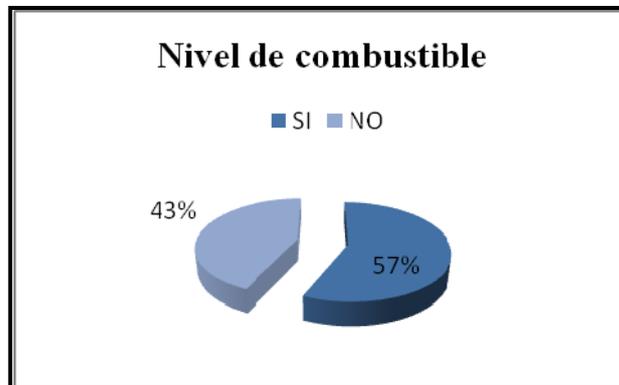


Figura 48. Nivel de combustible.

PASO 5: El 57% de los conductores observados si verificaban el nivel de combustible, el 43% restante no.

6. Líquido de frenos.

PASO 6		
SI	NO	TOTAL
16	14	30

ATN/ME 11524 – CO



Figura 49. Líquido de frenos.

PASO 6: El 53% de los conductores observados si revisan el líquido de los frenos, el 47% no lo hace.

7. Líquido Hidráulico.

PASO 7		
SI	NO	TOTAL
16	14	30

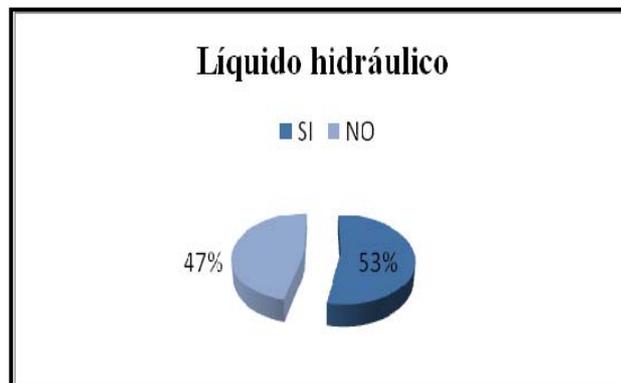


Figura 50. Líquido hidráulico.

ATN/ME 11524 – CO

PASO 7: El 53% de los conductores observados si revisan el líquido hidráulico, el 47% no lo hace.

8. Revisar fugas de aceite.

PASO 8		
SI	NO	TOTAL
14	16	30

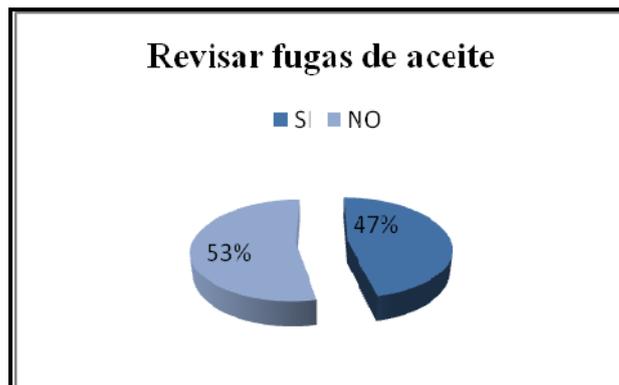


Figura 51. Revisar fugas de aceite.

PASO 8: El 53% de los conductores observados no revisan las fugas de aceite del vehículo, el 47% si lo hacen.

9. Observar el estado de las llantas.

PASO 9		
SI	NO	TOTAL
14	16	30

ATN/ME 11524 – CO

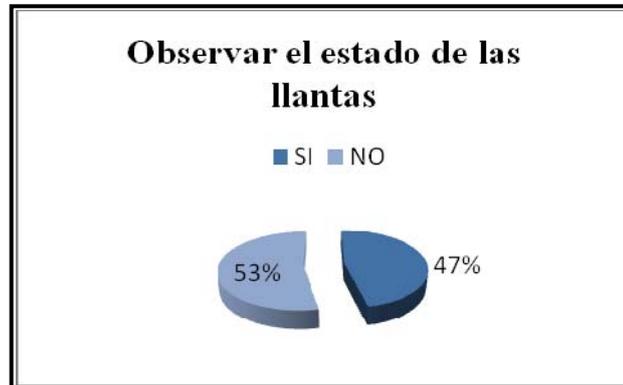


Figura 52. Observar el estado de las llantas.

PASO 9: El 53% no observan el estado de las llantas, el 47% si lo hacen.

10. Verificar la operación de las luces.

PASO 10		
SI	NO	TOTAL
20	10	30



Figura 53. Verificar la operación de las luces.

PASO 10: El 67% de los conductores observados si verifican la operación de las luces de su vehículo, el 33% restante no verifican este paso.

ATN/ME 11524 – CO

10. Revisar estabilidad del motor.

PASO 11		
SI	NO	TOTAL
17	13	30

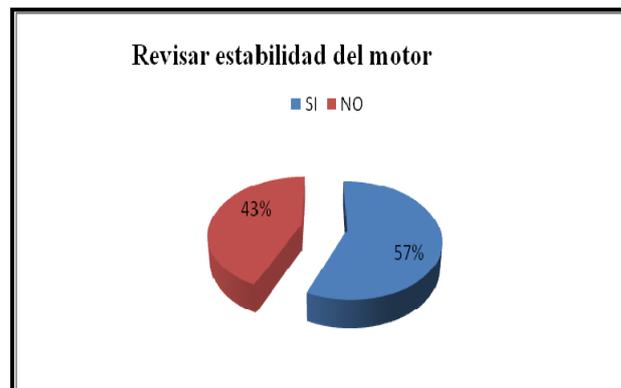


Figura 54. Revisar estabilidad del motor.

PASO 11: El 57% si revisan la estabilidad del motor, el 43% no lo hacen.

12. Revisar tablero de control

PASO 12		
SI	NO	TOTAL
17	13	30

ATN/ME 11524 – CO

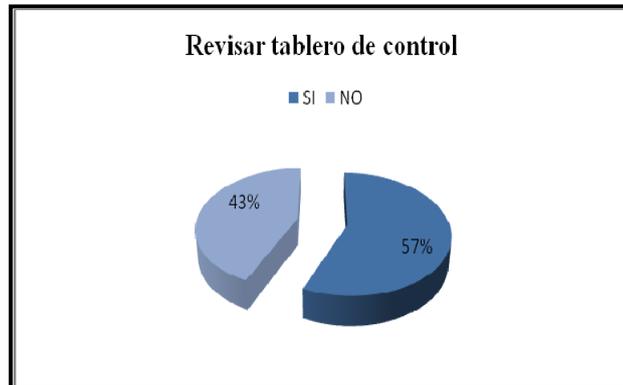


Figura 55. Revisar tablero de control.

PASO 12: El 57% de los conductores observados si revisan el tablero de control. Por el contrario el 43% no lo hacen.

13. Revisar su conduce e iniciar el recorrido.

PASO 13		
SI	NO	TOTAL
18	12	30



Figura 56. Revisar su conduce e iniciar el recorrido.

PASO 13: El 60% de los conductores observados si revisan su conduce para iniciar su recorrido, el 40% no lo hace.

ATN/ME 11524 – CO

14. Calentar el vehículo 5 minutos como mínimo.

PASO 14		
SI	NO	TOTAL
18	12	30



Figura 57. Calentar el vehículo 5 minutos como mínimo.

PASO 14: El 60% de los conductores si calientan el vehículo 5 minutos como mínimo, el 40% restante no lo hace.

8.4.7 Cumplimiento de despacho recorrido y controles (Cooperativa San Fernando.2010).

En el cumplimiento del despacho el Conductor, atiende la solicitud de pare del pasajero en los paraderos autorizados, espera que el usuario pase la registradora, recibe el dinero del pasaje, revisa la calidad del dinero y da la devuelta, continua con su recorrido.

El puesto auxiliar que se ubica dentro de la cabina es de uso público y es responsabilidad del pasajero que lo ocupa el uso del cinturón de seguridad.

Atiende la solicitud de desabordaje del usuario en los paraderos establecidos, abre la puerta, espera que el usuario descienda y cierra la puerta, continua el recorrido.

ATN/ME 11524 – CO

Durante el recorrido el Conductor debe cumplir los tiempos asignados, entrega el conduce en los relojes de los Puntos de Control estipulados y al imaginario si en el recorrido existe este tipo de operativo de control de tiempos y recorridos asignados.

Existen algunas normas que debe respetar el Conductor durante el recorrido de acuerdo a la ley 769 de 2002:

- Está Prohibido recoger cerca de señales de tránsito que lo restrinjan, además de utilizar paraderos no autorizados.
- Está prohibido transitar con las puertas abiertas.
- El cinturón de seguridad es de uso obligatorio.
- El cupo Permitido en las busetas es de 12 pasajeros de pie.
- No se deben realizar modificaciones de recorrido, sin estar estas autorizadas por el Estado o por desviaciones directas de los agentes de Tránsito.
- Está Prohibido fumar dentro de los vehículos de servicio público y dentro de las instalaciones de la estación de servicio.

Las rutas de la empresa tienen un recorrido estipulado de acuerdo a la legislación vigente, cada Conductor conoce el recorrido mediante el reconocimiento de rutas.

Al finalizar el recorrido anota en el conduce control de tiempos y despacho rutas agremiadas el número de la registradora con el cual termina el recorrido, lo entrega al supernumerario del despacho para que asigne otra vuelta, parquea el vehículo y espera de 5 a 10 minutos para apagar el vehículo, revisa el estado de las llantas espera el siguiente turno, continúa el proceso hasta terminar la jornada.

Si durante el recorrido presenta problemas mecánicos, mantenimientos se reporta al Jefe de Mantenimiento quien autoriza el despacho.

ATN/ME 11524 – CO

En los espacios de tiempo presentados entre despacho y despacho el Conductor ingresa el vehículo al área de lavado esta actividad se debe realizar diariamente y de acuerdo a la asignación que le corresponda.

8.4.8 Terminación de Labores

Cuando el vehículo cumple la última vuelta asignada es decir el trasnocho, el Conductor tanquea el vehículo en la estación de servicio de la empresa, liquida los pasajeros movilizados al dueño del vehículo y guarda el vehículo en el parqueadero de la empresa o donde lo estipule el propietario del vehículo en mutuo acuerdo con la Cooperativa.

8.4.9 Análisis del Combustible de la Cooperativa San Fernando.

Conductores que integran y participan en el proceso implementado por la empresa Cooperativa San Fernando deben realizar los respectivos tanqueos de los vehículos o busetas que movilizan en la estación de servicio Cooperativa San Fernando. Para el proyecto se levantó la siguiente información:

La Cooperativa San Fernando maneja un número o cantidad de rutas para cada uno de los terminales o cuencas, los cuales son: Pimpollo, Frailes, Limonar, Tokio y Montelibano.

Las rutas para cada uno de los terminales o que manejan en su estructura funcional cada uno de las cuencas son: Pimpollo (Rutas 10 y 15), Frailes (Rutas 20 y 43), Limonar (Ruta 32), Tokio (Rutas 8, 25 y 35) y Montelibano (Rutas 1 y 42). Para los cuales por rutas se les asigna un número de despachos clasificados de la siguiente manera:

- A las rutas 10 y 15 de Pimpollo se les asigna un número de despachos de 97 y 140 respectivamente.
- A las rutas 20 y 43 de Frailes se les asigna un número de despachos de 33 y 88 respectivamente.
- A la ruta 32 de Limonar se le asigna un número de despachos de 138.

ATN/ME 11524 – CO

- A las rutas 8, 25 y 35 de Tokio se les asigna un número de despachos de 95, 94 y 109 respectivamente.
- A las rutas 1 y 42 de Montelibano se les asigna un número de despachos correspondiente a 104 y 62 respectivamente.

Teniendo en cuenta que el número de vehículos se contabiliza de manera general de acuerdo con la cantidad de rutas existentes en cada uno de los terminales. Es decir el # de vehículos no se determina por ruta sino por la cantidad de rutas correspondientes a cada terminal o cuenca. Para lo cual el terminal que posee o tiene más número de vehículos es el de PIMPOLLO o, ya que maneja 36 vehículos para las dos rutas.

Así mismo el terminal de TOKIO es el terminal que más kilómetros recorre por ciclo, según el recorrido predeterminado para los 22 vehículos que maneja por el total de rutas asignadas para esta cuenca. El cual corresponde de 45 a 50 kilómetros aproximadamente de frecuencia circulatoria.

- *Consumo de Combustible por vueltas vehiculares, teniendo en cuenta el rendimiento promedio del combustible el cual corresponde a 14 km/galón*



Figura 58. Bomba para tanquear los vehículos.

ATN/ME 11524 – CO

Teniendo en cuenta la tabla que se postula a continuación, se puede interpretar lo siguiente:

- La ruta que más gasolina consume/vuelta es la ruta 35 de Tokio, ya que es la ruta que más kilómetros recorre por ciclo.
- La ruta que más número de vueltas realiza es la 15 del terminal de Pimpollo.
- La ruta que más gasolina consume por número de vueltas es la 32 de Limonar, para el cual se le asigna un valor de 2317, 1 galones.
- La ruta que puede transportar más pasajeros, es decir, la que tiene mayor capacidad de transporte para pasajeros es la 15 de Pimpollo, el cual moviliza 39.809 usuarios.

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 186 ATN/ME 11524 – CO

RUTA	CUENCA	No. VUELTAS	PASAJEROS	KILOMETRAJE	CONSUMO/VUELTA	CONSUMO POR # DE VUELTAS
1	MONTELIBANO	421	7.346	42	3,0	1263
8	TOKIO	222	9.288	29	2,1	466,2
10	PIMPOLLO	552	15.913	17	1,2	662,4
15	PIMPOLLO	830	39.809	32	2,3	1909
20	FRAILES	669	29.989	33	2,4	1605,6
25	TOKIO	258	11.805	42	3,0	774
32	LIMONAR	799	36.665	40	2,9	2317,1
35	TOKIO	244	12.767	50	3,6	878,4
42	MONTELIBANO	297	13.072	34	2,4	712,8

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 187 ATN/ME 11524 – CO

43	FRAILES	458	15.151	35	2,5	1145
----	---------	-----	--------	----	-----	------

Tabla5. Combustible o análisis de tanqueos.

Fuente: Tomado de la Cooperativa San Fernando. 2010.

RUTAS	DESPACHOS	REND/TO PROMEDIO/GALÓN	GALONES CONSUMIDOS X DESPACHO	GALONES CONSUMIDOS X # DE DESPACHOS
1	104	14	3	312
8	95	14	2,071428571	196,7857143
10	97	14	1,214285714	117,7857143
15	140	14	2,285714286	320
20	33	14	2,357142857	77,78571429
25	94	14	3	282

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 188 ATN/ME 11524 – CO

32	138	14	2,857142857	394,2857143
35	109	14	3,571428571	389,2857143
42	62	14	2,428571429	150,5714286
43	88	14	2,5	220

Tabla 6. Análisis de galones consumidos por despacho

Fuente: Tomado de la Cooperativa San Fernando. 2010.

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 189 ATN/ME 11524 – CO

ATN/ME 11524 – CO

En la tabla anterior, se analiza que:

- La ruta con mayor número de despachos es la ruta 15 de Pimpollo, el cual corresponde a 140 despachos por encima de los demás despachos realizados por las rutas subsiguientes.
- La ruta que más galones consume por despacho es la ruta 35 correspondiente a 3.57 galones consumidos por despacho. Así mismo el total de galones consumidos por número de despachos para esta misma ruta corresponde a 389,28 galones.

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 191

ATN/ME 11524 – CO

Por otra parte, se presenta el listado de las busetas (129 en total que conforman el parque automotor) para los diferentes meses del año 2010, el cual enfatiza el análisis en cantidad de combustible consumido mensualmente por los vehículos para los meses de Enero, Febrero y Marzo del presente año. A continuación se muestran los registros por mes que demuestran en promedio el consumo:

• ENERO

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-002	370,16 gal
Buseta SF-003	421,06 gal
Buseta SF-004	356,60 gal
Buseta SF-006	386,45 gal
Buseta SF-009	449,90 gal
Buseta SF-011	408,99 gal
Buseta SF-032	416,64 gal
Buseta SF-035	410,25 gal
Buseta SF-042	366,45 gal
Buseta SF-044	337,38 gal
Buseta SF-047	420,02 gal
Buseta SF-048	404,67 gal
Buseta SF-051	380,83 gal
Buseta SF-054	368,95 gal
Buseta SF-055	375,77 gal
Buseta SF-059	395,18 gal
Buseta SF-060	420,16 gal

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-061	391,65 gal
Buseta SF-063	416,73 gal
Buseta SF-067	346,41 gal
Buseta SF-068	409,56 gal
Buseta SF-070	483,42 gal
Buseta SF-071	397,07 gal
Buseta SF-072	398,29 gal
Buseta SF-073	409,00 gal
Buseta SF-074	342,87 gal
Buseta SF-075	429,40 gal
Buseta SF-076	408,49 gal
Buseta SF-077	360,66 gal
Buseta SF-078	356,16 gal
Buseta SF-081	395,29 gal
Buseta SF-082	409,56 gal
Buseta SF-083	383,27 gal
Buseta SF-085	343,77 gal

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-086	324,03 gal
Buseta SF-087	346,41 gal
Buseta SF-092	369,74 gal
Buseta SF-095	384,73 gal
Buseta SF-100	357,40 gal
Buseta SF-104	378,27 gal
Buseta SF-114	333,54 gal
Buseta SF-115	358,24 gal
Buseta SF-116	378,89 gal
Buseta SF-128	419,16 gal
Buseta SF-130	335,57 gal
Buseta SF-136	418,14 gal
Buseta SF-137	384,90 gal
Buseta SF-138	398,48 gal
Buseta SF-139	381,70 gal
Buseta SF-141	398,77 gal
Buseta SF-142	311,34 gal

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 192

ATN/ME 11524 – CO

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-148	331,65 gal
Buseta SF-153	429,63 gal
Buseta SF-154	412,80 gal
Buseta SF-155	326,54 gal
Buseta SF-166	377,01 gal
Buseta SF-167	442,47 gal
Buseta SF-168	374,06 gal
Buseta SF-169	374,12 gal
Buseta SF-170	427,48 gal
Buseta SF-172	365,67 gal
Buseta SF-173	396,56 gal
Buseta SF-174	409,44 gal
Buseta SF-178	434,99 gal
Buseta SF-179	399,69 gal
Buseta SF-181	271,95 gal
Buseta SF-183	372,88 gal
Buseta SF-186	380,44 gal
Buseta SF-188	434,68 gal
Buseta SF-190	430,64 gal
Buseta SF-193	368,16 gal
Buseta SF-194	395,61 gal
Buseta SF-196	359,60 gal

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-199	402,18 gal
Buseta SF-201	377,21 gal
Buseta SF-203	424,02 gal
Buseta SF-204	324,92 gal
Buseta SF-205	346,12 gal
Buseta SF-209	378,32 gal
Buseta SF-212	359,28 gal
Buseta SF-213	406,89 gal
Buseta SF-215	302,15 gal
Buseta SF-219	344,47 gal
Buseta SF-231	433,11 gal
Buseta SF-234	453,11 gal
Buseta SF-236	267,41 gal
Buseta SF-238	300,53 gal
Buseta SF-240	464,42 gal
Buseta SF-242	395,61 gal
Buseta SF-243	387,61 gal
Buseta SF-244	380,80 gal
Buseta SF-245	321,46 gal
Buseta SF-246	400,58 gal
Buseta SF-249	446,31 gal
Buseta SF-253	401,73 gal

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-255	379,31 gal
Buseta SF-256	352,90 gal
Buseta SF-258	416,46 gal
Buseta SF-261	310,48 gal
Buseta SF-265	354,09 gal
Buseta SF-271	350,09 gal
Buseta SF-275	344,56 gal
Buseta SF-276	387,00 gal
Buseta SF-277	358,99 gal
Buseta SF-278	372,37 gal
Buseta SF-281	455,32 gal
Buseta SF-282	417,15 gal
Buseta SF-283	395,67 gal
Buseta SF-285	389,02 gal
Buseta SF-287	355,96 gal
Buseta SF-288	432,12 gal
Buseta SF-292	426,83 gal
Buseta SF-300	459,34 gal
Buseta SF-301	348,34 gal
Buseta SF-302	388,59 gal
Buseta SF-303	506,68 gal
Buseta SF-319	352,51 gal

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 193

ATN/ME 11524 – CO

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-342	143,57 gal
Buseta SF-353	374,44 gal
Buseta SF-369	395,69 gal
Buseta SF-387	376,88 gal

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-422	431,58 gal
Buseta SF-480	354,16 gal
Buseta SF-521	412,77 gal
Buseta SF-533	385,72 gal

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-54	369,03 gal
Buseta SF-545	351,94 gal
Buseta SF-575	154,46 gal
Buseta SF-576	154,28 gal

CANTIDADES	
Media	379,40 gal
Error típico	4,70 gal
Mediana	383,27 gal
Moda	346,41 gal
Desviación estándar	53,3969828
Varianza de la muestra	2851,23777
Curtosis	6,4002785
Coficiente de asimetría	-1,73318903
Rango	363,11 gal
Mínimo	143,57 gal
Máximo	506,68 gal
Suma	48942,98 gal
Cuenta	129
Mayor (1)	506,68 gal
Menor(1)	143,57 gal

ATN/ME 11524 – CO

<i>CANTIDADES</i>	
Nivel de confianza (95,0%)	9,30240874

Tabla 7: Galones por buseta (Enero).

Fuente: Tomado de la Cooperativa San Fernando. 2010.

Según el listado correspondiente al mes de Enero del 2010, el vehículo o buseta que consume más galones de combustible es la de referencia de buseta **SF 303** con 506,68 galones y la que menos galones consume es la **SF 342** con 143,57 galones gastados en combustible mensuales.

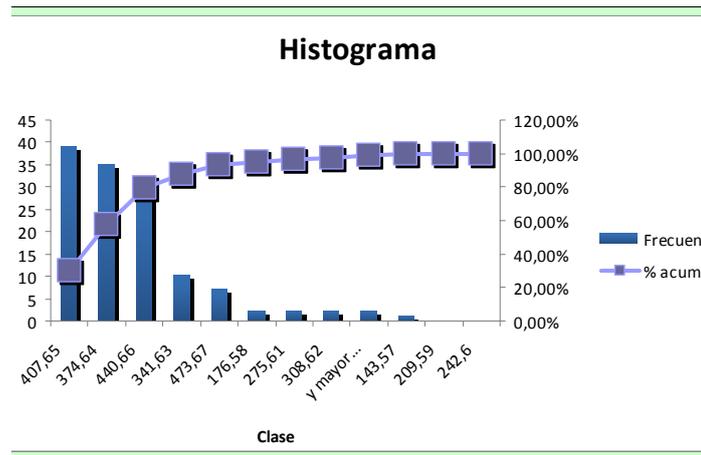
Teniendo en cuenta los conceptos especificados en la tabla de cantidades:

- En cuanto al rango se tiene un promedio del gasto de combustible para los 129 vehículos de 363,11 galones mensuales.
- En cuanto al error típico promedio de la media se encontraron 4,70 galones para el consumo de combustible de acuerdo con el número de despachos realizados mensualmente. El error típico describe numéricamente el valor de la desviación de combustible a raíz de factores y fallas que se pueden presentar en los buses o busetas tales como: la fuga y derrame de combustible, los efectos del pico y placa, fallas mecánicas y el no cumplimiento de los recorridos de las rutas para los vehículos del parque automotor. Por ende la volatilidad del gasto en combustible es inminente por alguno de los anteriores factores que determinan el consumo total de galones consumidos diariamente y reflejados posteriormente en los resultados del mes.
- El nivel de confianza con el que se trabajó en la recolección de los datos fue de 95%, lo cual hace una referencia del 9,3 en galones consumidos mensualmente.

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 195

ATN/ME 11524 – CO

Finalmente, la gráfica representada en el histograma da a conocer la frecuencia y el % acumulado de los datos reflejados en la tabla de cantidades y representados de manera estadística de la siguiente forma:



• FEBRERO

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-002	342,92
Buseta SF-003	350,42
Buseta SF-004	343,82
Buseta SF-006	442,10
Buseta SF-009	408,91
Buseta SF-011	346,15
Buseta SF-032	331,18
Buseta SF-035	380,06
Buseta SF-042	339,56
Buseta SF-044	332,45

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-047	327,20
Buseta SF-048	410,59
Buseta SF-051	289,14
Buseta SF-054	400,65
Buseta SF-055	380,38
Buseta SF-059	300,28
Buseta SF-060	395,75
Buseta SF-061	416,55
Buseta SF-063	386,33
Buseta SF-067	316,03

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-068	460,88
Buseta SF-070	383,72
Buseta SF-071	379,83
Buseta SF-72	314,14
Buseta SF-073	362,34
Buseta SF-074	318,76
Buseta SF-075	362,61
Buseta SF-076	367,50
Buseta SF-077	343,60
Buseta SF-078	360,94

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 196

ATN/ME 11524 – CO

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-081	363,14
Buseta SF-082	429,07
Buseta SF-083	380,10
Buseta SF-085	367,39
Buseta SF-086	313,53
Buseta SF-087	287,54
Buseta SF-092	390,50
Buseta SF-095	407,95
Buseta SF-100	311,39
Buseta SF-104	314,11
Buseta SF-114	319,63
Buseta SF-115	344,06
Buseta SF-116	326,54
Buseta SF-128	379,29
Buseta SF-130	349,57
Buseta SF-136	413,57
Buseta SF-137	333,13
Buseta SF-138	388,32
Buseta SF-139	369,61
Buseta SF-141	373,79
Buseta SF-142	317,67
Buseta SF-148	329,49

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-153	182,53
Buseta SF-154	385,27
Buseta SF-155	381,44
Buseta SF-166	355,46
Buseta SF-167	364,18
Buseta SF-168	344,27
Buseta SF-169	317,67
Buseta SF-170	396,08
Buseta SF-172	412,78
Buseta SF-173	425,40
Buseta SF-174	403,02
Buseta SF-178	356,97
Buseta SF-79	384,39
Buseta SF-181	287,46
Buseta SF-183	387,05
Buseta SF-186	328,39
Buseta SF-188	401,91
Buseta SF-190	431,91
Buseta SF-193	376,04
Buseta SF-194	381,76
Buseta SF-196	365,98
Buseta SF-199	361,23

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-201	435,90
Buseta SF-203	393,50
Buseta SF-204	321,13
Buseta SF-205	270,63
Buseta SF-209	349,58
Buseta SF-212	392,95
Buseta SF-213	371,29
Buseta SF-215	253,37
Buseta SF-219	354,57
Buseta SF-231	377,77
Buseta SF-234	384,19
Buseta SF-236	269,22
Buseta SF-238	337,63
Buseta SF-240	380,91
Buseta SF-242	303,38
Buseta SF-243	351,74
Buseta SF-244	376,20
Buseta SF-245	361,37
Buseta SF-246	370,22
Buseta SF-249	407,59
Buseta SF-253	391,82
Buseta SF-255	378,25

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 197

ATN/ME 11524 – CO

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-256	340,04
Buseta SF-258	411,08
Buseta SF-261	350,83
Buseta SF-265	332,63
Buseta SF-271	361,94
Buseta SF-275	343,31
Buseta SF-276	395,61
Buseta SF-277	386,55
Buseta SF-278	332,40
Buseta SF-281	413,06
Buseta SF-282	376,86

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-283	390,89
Buseta SF-285	339,87
Buseta SF-287	335,78
Buseta SF-288	409,70
Buseta SF-292	331,19
Buseta SF-300	465,88
Buseta SF-301	339,31
Buseta SF-302	363,62
Buseta SF-303	478,53
Buseta SF-319	339,27
Buseta SF-342	328,79

NOMBRE	CANTIDADES
Buseta SF-353	359,86
Buseta SF-369	371,46
Buseta SF-387	405,93
Buseta SF-422	439,15
Buseta SF-480	303,43
Buseta SF-521	392,01
Buseta SF-533	352,47
Buseta SF-544	313,78
Buseta SF-545	361,39
Buseta SF-575	389,77
Buseta SF-576	379,99

CANTIDADES	
Media	362,829147
Error típico	3,84709066
Mediana	363,62
Moda	317,67
Desviación estándar	43,6945506
Varianza de la muestra	1909,21375

ATN/ME 11524 – CO

Curtosis	1,81262059
Coefficiente de asimetría	-0,4512367
Rango	296
Mínimo	182,53
Máximo	478,53
Suma	46804,96
Cuenta	129
Mayor (1)	478,53
Menor(1)	182,53
Nivel de confianza (95,0%)	7,61212615

Tabla 8: Galones por buseta (Febrero).

Fuente: Cooperativa San Fernando. 2010.

Según el listado correspondiente al mes de Febrero del 2010, el vehículo o buseta que consume más galones de combustible es la de referencia **SF 303** con 478,53 galones y la que menos galones consume es la **SF 153** con 182,53 galones gastados en combustible mensuales.

Teniendo en cuenta los conceptos especificados en la tabla de cantidades:

- En cuanto al rango, se tiene un promedio mensual de 296 galones consumidos al mes por los vehículos que hacen parte del parque automotor.

ATN/ME 11524 – CO

- En cuanto al error típico promedio de la media se encontraron 3,84709066 galones para el consumo de combustible de acuerdo con el número de despachos realizados mensualmente. El error típico describe numéricamente el valor de la desviación de combustible a raíz de factores y fallas que se pueden presentar en los buses o busetas tales como: la fuga y derrame de combustible, los efectos del pico y placa, fallas mecánicas y el no cumplimiento de los recorridos de las rutas para los vehículos del parque automotor. Por ende la volatilidad del gasto en combustible es inminente por alguno de los anteriores factores que determinan el consumo total de galones consumidos diariamente y reflejados posteriormente en los resultados del mes.

- En nivel de confianza con el que se trabajó en la recolección de los datos fue de 95%, lo cual hace una referencia del 7,61 en galones consumidos mensuales.

- **MARZO**

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-002	377,12
BUSETA SF-003	441,91
BUSETA SF-004	379,58
BUSETA SF-006	583,01
BUSETA SF-009	449,93
BUSETA SF-011	415,98
BUSETA SF-032	396,92

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-035	420,98
BUSETA SF-042	383,12
BUSETA SF-044	349,49
BUSETA SF-047	71,48
BUSETA SF-048	431,05
BUSETA SF-051	359,60
BUSETA SF-054	377,82

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-055	387,91
BUSETA SF-059	388,68
BUSETA SF-060	438,94
BUSETA SF-061	395,29
BUSETA SF-063	375,01
BUSETA SF-067	362,74
BUSETA SF-068	463,03

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 200

ATN/ME 11524 – CO

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-070	451,21
BUSETA SF-071	392,36
BUSETA SF-072	383,01
BUSETA SF-073	449,02
BUSETA SF-074	338,31
BUSETA SF-075	444,60
BUSETA SF-076	390,06
BUSETA SF-077	381,82
BUSETA SF-078	406,27
BUSETA SF-081	401,82
BUSETA SF-082	431,52
BUSETA SF-083	426,68
BUSETA SF-085	344,78
BUSETA SF-086	348,57
BUSETA SF-087	343,55

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-092	388,58
BUSETA SF-095	425,58
BUSETA SF-100	386,13
BUSETA SF-104	363,08
BUSETA SF-114	385,50
BUSETA SF-115	401,82
BUSETA SF-116	383,60
BUSETA SF-128	434,15
BUSETA SF-130	383,86
BUSETA SF-136	384,48
BUSETA SF-137	389,08
BUSETA SF-138	370,45
BUSETA SF-139	392,85
BUSETA SF-141	380,08
BUSETA SF-142	309,97

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-148	418,09
BUSETA SF-153	406,49
BUSETA SF-154	422,53
BUSETA SF-155	390,99
BUSETA SF-166	402,86
BUSETA SF-167	453,38
BUSETA SF-168	394,19
BUSETA SF-169	401,25
BUSETA SF-170	462,16
BUSETA SF-172	437,68
BUSETA SF-173	410,30
BUSETA SF-174	381,15
BUSETA SF-178	485,21
BUSETA SF-179	436,97
BUSETA SF-181	428,69

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 201

ATN/ME 11524 – CO

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-183	383,93
BUSETA SF-186	417,18
BUSETA SF-188	417,89
BUSETA SF-190	444,99
BUSETA SF-193	409,77
BUSETA SF-194	430,78
BUSETA SF-196	456,71
BUSETA SF-199	396,16
BUSETA SF-201	394,50
BUSETA SF-203	455,03
BUSETA SF-204	358,60
BUSETA SF-205	358,78
BUSETA SF-209	376,15
BUSETA SF-212	428,53
BUSETA SF-213	414,54

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-215	340,47
BUSETA SF-219	320,71
BUSETA SF-231	441,99
BUSETA SF-234	440,62
BUSETA SF-236	265,01
BUSETA SF-238	357,67
BUSETA SF-240	423,23
BUSETA SF-242	386,25
BUSETA SF-243	381,84
BUSETA SF-244	404,12
BUSETA SF-245	283,31
BUSETA SF-246	395,89
BUSETA SF-249	441,42
BUSETA SF-253	423,53
BUSETA SF-255	379,34

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-256	443,33
BUSETA SF-258	458,12
BUSETA SF-261	347,56
BUSETA SF-265	373,26
BUSETA SF-271	362,75
BUSETA SF-275	370,06
BUSETA SF-276	412,79
BUSETA SF-277	367,45
BUSETA SF-278	366,53
BUSETA SF-281	447,60
BUSETA SF-282	398,42
BUSETA SF-283	400,28
BUSETA SF-285	372,43
BUSETA SF-287	364,65
BUSETA SF-288	380,34

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 202

ATN/ME 11524 – CO

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-292	417,84
BUSETA SF-300	500,78
BUSETA SF-301	370,08
BUSETA SF-302	391,30
BUSETA SF-303	471,79
BUSETA SF-319	347,40
BUSETA SF-342	349,82
BUSETA SF-353	393,14
BUSETA SF-369	407,29
BUSETA SF-387	451,46
BUSETA SF-422	476,18
BUSETA SF-480	390,96
BUSETA SF-521	385,25
BUSETA SF-533	416,93
BUSETA SF-544	383,63

NOMBRE	CANTIDADES
BUSETA SF-545	395,81
BUSETA SF-575	415,10
BUSETA SF-576	340,46

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 203

ATN/ME 11524 – CO

<i>CANTIDADES</i>	
Media	397,628295
Error típico	4,50163704
Mediana	394,5
Moda	401,82
Desviación estándar	51,1287683
Varianza de la muestra	2614,15095
Curtosis	13,1962065
Coficiente de asimetría	1,74912061
Rango	511,53
Mínimo	71,48
Máximo	583,01
Suma	51294,05
Cuenta	129
Mayor (1)	583,01

ATN/ME 11524 – CO

Menor(1)	71,48
Nivel de confianza (95,0%)	8,90725799

Tabla 9. Galones por buseta (Marzo).

Fuente: Cooperativa San Fernando. 2010.

Según el listado correspondiente al mes de Marzo del 2010, el vehículo o buseta que consume más galones de combustible es la de referencia **SF 006** con 583,01 galones y la que menos galones consume es la **SF 047** con 71,48 galones gastados en combustible mensuales.

Teniendo en cuenta los conceptos especificados en la tabla de cantidades:

- En cuanto al rango, se tiene un promedio para los 129 vehículos del parque automotor de 511,53 galones consumidos al mes.
- En cuanto al error típico promedio de la media se encontraron 4,50163704 galones para el consumo de combustible de acuerdo con el número de despachos realizados mensualmente. El error típico describe numéricamente el valor de la desviación de combustible a raíz de factores y fallas que se pueden presentar en los buses o busetas tales como: la fuga y derrame de combustible, los efectos del pico y placa, fallas mecánicas y el no cumplimiento de los recorridos de las rutas para los vehículos del parque automotor. Por ende la volatilidad del gasto en combustible es inminente por alguno de los anteriores factores que determinan el consumo total de galones consumidos diariamente y reflejados posteriormente en los resultados del mes.
- En nivel de confianza con el que se trabajó en la recolección de los datos fue de 95%, lo cual hace una referencia del 8,9072579 en galones consumidos.

Comparación de los datos de los meses Enero, Febrero y Marzo: Teniendo en cuenta los datos anteriores, se analiza de manera generalizada que el *promedio de consumo* de

ATN/ME 11524 – CO

combustible en los tres meses del año 2010 no es constante y por ende presenta diversas variaciones en las frecuencias de consumo, siendo Marzo el mes en el cual mas consumieron gasolina los vehiculos del parque automotor, obteniendose una representación numérica de 511,53 galones consumidos mensuales.

También se puede notar que el consumo de gasolina para los vehiculos no se mantiene constante al ser comparados los meses y a pesar de que para estos estan definidos unos recorridos especificos según el despacho de la ruta, no se tiene definido un valor fijo de consumo y de gasto de gasolina promedio para estos. Ademas de ello, no se puede controlar realmente cual vehiculo es el que consume mas y menos gasolina al mes, ya que a pesar de que en el mes de enero y febrero el vehiculo SF 303 coincide en obtener el titulo del vehiculo con mayor consumo de combustible, la variación en el valor en galones presenta variaciones, que aunque no son significativas no se mantienen constantes.

Asi mismo, el error tipico varia en los meses estudiados, lo cual resulta muy dificil mantenerlo fijo y constante, por las contrariedades mecanicas o efectos del pico y placa que resulten en determinadas situaciones u algunas ocasiones para los vehiculos. Es entonces pues que se concluye que el promedio del consumo total de combustible en los vehiculos del parque automotor de la Cooperativa San Fernando es un poco volatil, ya que entre las cifras arrojadas de consumo de gasolina de mes a mes no resulta una variacion representativa (al presentarse una diferencia minima que no afectan ni influyen de manera contundente el consumo respectivo). Esta variación resulta de acuerdo con los hechos (acontecimientos de indole vehicular) que se presentan en circunstancias de acuerdo y dependiendo con el comportamiento del conductor (sea eficiente o ineficiente) y de las áreas que respaldan el correcto mantenimiento del vehiculo en un lapso de tiempo pertinente y acorde con las necesidades presentadas dia a dia para el servicio de transporte urbano colectivo de la organización , en procura de satisfacer a los usuarios la necesidad de movilización.

Lo anterior tambien se evidencia en un analisis mas detallado realizado al parque automotor de la Cooperativa san Fernando, donde no solo se especifican la cantidad de galones consumidos por los vehiculos dia a dia (de lunes a domingo) sino también el gasto en pesos

ATN/ME 11524 – CO

(\$) correspondiente a la cantidad de galones consumidos al mes; teniendo en cuenta que el galón de combustible actualmente esta costando o esta valiendo \$6.599 (según el dato obtenido por la estación de servicio de la empresa). Ver analisis de tanqueos de las busetas a diario en al anexo A de excel.

Por tanto, para lograr un mayor control de las actividades que corresponden a la prestacion del servicio de transporte, ASEM TUR plantea el proyecto de mejoramiento continuo, con el fin de lograr una comunicación efectiva entre todos los componentes que dan lugar al funcionamiento de la linea de transporte. Y es de esta forma como muy posiblemente podra lograrse un control de todos los procedimientos desarrollados por la empresa, en procura de medir eficientemente las metas esperadas por está a partir de la toma de decisiones racionales para el logro de tales efectos.

- *Programación del Parque Automotor*

Para el análisis del parque automor se tienen en cuenta aspectos fundamentales tales como: Sí los vehículos son activos, inactivos (es aquel en el cual la empresa cuenta con el cupo disponible pero no existe el vehículo, información obtenida de la base de datos de Parque Automotor), están en taller o están pendientes de vincular.

En la programación del parque automotor se tiene en cuenta la asignación de vehículos por cuenca, para lo cual se asignaron 5 cuencas de acuerdo a los parámetros dados por la alianza, los cuales se basaron en lo establecido en el decreto No 008 de rutas emanado por el AMCO (2009) el cual dentro de su estructura funcional establece los siguientes numerales a saber:

- Principios de transporte público: establece que las autoridades competentes diseñen y ejecuten políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte, racionalizando los equipos apropiados de acuerdo con la demanda y propendiendo por el uso de medios de transporte masivo.
- Carácter del servicio público del transporte: Establece la operación del transporte público en Colombia es un servicio público bajo la regulación del Estado, quien

ATN/ME 11524 – CO

ejercerá el control y la vigilancia necesarios para su adecuada prestación, en condiciones de calidad, oportunidad y seguridad.

- Para los efectos pertinentes, en la regulación del Transporte público las autoridades competentes exigirán y verificarán las condiciones de seguridad, comodidad y accesibilidad requeridas para garantizarle a los habitantes la eficiente prestación del servicio básico y de los demás niveles que se establezcan al interior de cada modo, dándole prioridad a la utilización de medios de transporte masivo.
- Acceso al transporte: Establece que los usuarios sean informados sobre los medios y modos de transporte que le son ofrecidos y las formas de su utilización.
- Se establece que las autoridades competentes diseñen y ejecuten políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte, racionalizando los equipos apropiados de acuerdo a la demanda y propendiendo por el uso de los medios de transporte masivo.

Finalmente es deber del área metropolitana como autoridad de transporte (Público y Masivo) la de realizar estudios para hacer seguimiento a las rutas, y poder determinar el grado de satisfacción al usuario, diseño, frecuencias de despacho, demanda, oferta, entre otros, buscando mantener la articulación entre el transporte Colectivo y el masivo, propendiendo mantener los porcentajes establecidos en la estructuración técnica, legal y financiera del sistema.

El servicio de transporte terrestre Automotor Colectivo de Pasajeros, se presta de la siguiente manera:

Cuenca – (Terminal)	Número de Vehículos
Limonar	24

ATN/ME 11524 – CO

Frailes	32
Tokio	22
Pimpollo	36
Montelibano	15

Tabla 10. Cuencas y Número de vehículos.

Fuente: Tomado de la Cooperativa San Fernando. 2010.

Teniendo en cuenta lo anterior, el número de vehículos por cuenca puede ser menor (o puede variar) debido a los vehículos varados, colisionados, en pico y placa o en mantenimiento. La información específica de los vehículos por cuenca se presenta en el plan de Rodamiento que se establece semanalmente.

Teniendo en cuenta criterios de rotación por Despacho, cada vehículo rota de la siguiente manera:

- Terminal del Limonar cada 3 a 4 semanas: Ruta 32.
- Terminal de Frailes cada 2 a 3 semanas: Ruta 20 - 43.
- Terminal de Tokio cada 3 a 4 semanas: Ruta 08 – 25 – 35.
- Terminal de Pimpollo cada 3 a 4 semanas: Ruta 10 – 15.
- Terminal de Montelibano cada 5 a 8 semanas: Ruta 01 - 42.

En el parque automotor se autorizan 131 vehículos, de los cuales existen actualmente 129 vehículos y por ende hay dos cupos disponibles.

ATN/ME 11524 – CO

Se realizó un estudio de campo con el fin de dar a conocer y especificar las referencias de algunos de los vehículos de los diferentes terminales de la Cooperativa San Fernando, utilizando como herramienta la ficha técnica de cada uno de los vehículos existentes en cada una de las cuencas (Ver anexo B en Excel). Para la recopilación de los datos relacionados con cada uno de los vehículos que hacen parte de la Cooperativa San Fernando se elaboró una ficha técnica representada en el Apéndice D.

Igualmente, el parque automotor se presenta de manera general en la tabla que se postulara a continuación, en el cual se especifica el número interno, el propietario, la marca, la placa y el modelo de cada uno de los vehículos que conforman y dan estructura al parque. Teniendo en cuenta que en el marco de su programa de renovación y reposición y en la actualidad, la Cooperativa adelanta negociaciones para la vinculación de 2 vehículos de los cuales tiene ya liberadas sus capacidades transportadoras siendo la capacidad total de la empresa de 131 vehículos.

No. INTERNO	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	MOD.
SF-002	Julio Ernesto Cuartas Ramírez	WHM-028	CHEVROLET	2006
SF—003	Jesús Alberto Hernández Carreño	WHM-035	CHEVROLET	2006
SF-004	Jaime De Jesús Molano	WHM-034	CHEVROLET	2006
SF-006	Oscar Mario Rivera	WHM033	CHEVROLET	2006
SF-009	Nohemy Ortiz Hurtado	WHM-059	CHEVROLET	2006
SF-011	María Elena Vélez Taborda	WHM-069	CHEVROLET	2006
SF-032	Martha Liliana Rodríguez Aguirre	WHK-222	CHEVROLET	2003

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 210

ATN/ME 11524 – CO

No. INTERNO	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	MOD.
SF-035	Jesús Alberto Hernández Carreño	WHN-405	CHEVROLET	2008
SF-042	José Belzar Rodríguez Rubio	WHI-535	CHEVROLET	2002
SF-044	Diego Taborda Restrepo	WHK-059	CHEVROLET	2003
SF-048	Cooperativa San Fernando	WHI-088	CHEVROLET	2000
SF-051	Jairo Antonio Garcés	WHI-646	CHEVROLET	2002
SF-054	María Del Carmen Acevedo	WHL-274	CHEVROLET	2005
SF-055	Gustavo de J. Palacio Velásquez	WHL-225	HINO	2005
SF-059	Normandy De Jesús Taborda	WHI-630	CHEVROLET	2002
SF-060	Carlos Alberto Niño Bedoya	WHI-981	CHEVROLET	2002
SF-061	Jhon Jairo Rivera Valencia	WHL-281	CHEVROLET	2005
SF-063	José Fabio González	WHK-470	CHEVROLET	2003
SF-067	José Fabio González	WHL-176	CHEVROLET	2005
SF-068	Norbey Hernández Ortiz	WHK-157	CHEVROLET	2003
SF-070	Martha Milena Hernández Ortiz	WHK-349	CHEVROLET	2003
SF-071	José Ivan Estrada Sánchez	WHI-998	CHEVROLET	2003

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 211

ATN/ME 11524 – CO

No. INTERNO	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	MOD.
SF-072	Cooperativa San Fernando	WHI-271	CHEVROLET	2001
SF-073	Nancy Rico Miranda	SJT-852	CHEVROLET	2009
SF-074	Antonio Niño Bedoya y otro	WHI-391	CHEVROLET	2001
SF-075	Diego Alejandro Rodríguez Rico	WHM-200	CHEVROLET	2007
SF-076	Ana Lucia Ramírez de cuartas	SJS-410	CHEVROLET	2005
SF-077	Cesar Tulio Mejía Velásquez	WHI-266	CHEVROLET	2001
SF-078	Inés Marcela Hoyos Agudelo	WHL-428	HINO	2005
SF-081	María Ildoris Tabares	WHM-199	CHEVROLET	2007
SF-082	Jhon Omar López González	WHK-425	CHEVROLET	2003
SF-083	María Consuelo Orozco Hurtado	WHL-312	CHEVROLET	2005
SF-085	Gildardo Castro	WHI-530	CHEVROLET	2002
SF-086	Alba Rosa Cuartas Ramírez	WHL-182	CHEVROLET	2005
SF-087	Julio Ernesto Cuartas Ramírez	WHK-303	CHEVROLET	2003
SF-092	Jorge Gislayner Arango Granada	SJS-094	CHEVROLET	2003

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 212

ATN/ME 11524 – CO

No. INTERNO	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	MOD.
SF-095	Oscar Mario Rivera y otro	WHL-131	CHEVROLET	2005
SF-100	Alba Rosa Cuartas Ramírez	WHL-452	CHEVROLET	2005
SF-104	Cesar Augusto Marín Moreno	SJR-786	CHEVROLET	2002
SF-114	Danilo Valencia Grisales	WHI-595	CHEVROLET	2002
SF-115	Jaime De Jesús Molano	WHL-439	HINO	2005
SF-116	Luis Fernando Montoya Ramírez	WHK-471	CHEVROLET	2003
SF-128	Nubia López Feria	WHL-298	CHEVROLET	2005
SF-130	Orlando Osorio Giraldo	WHI-249	CHEVROLET	2001
SF-136	Carlos Ariel Soto Zuluaga	WHL-371	CHEVROLET	2005
SF-137	Alvaro Quintero Duque	SJS-428	CHEVROLET	2005
SF-138	Julio Ernesto Cuartas Ramírez	WHI-667	CHEVROLET	2002
SF-139	Normandy De Jesús Taborda	SJS-143	CHEVROLET	2003
SF-141	Antonio Niño Bedoya	WHL-432	HINO	2005
SF-142	Alvaro Quintero Duque	SJS-427	CHEVROLET	2005
SF-148	Cooperativa San Fernando	WHI-214	CHEVROLET	2001

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 213

ATN/ME 11524 – CO

No. INTERNO	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	MOD.
SF-153	Cooperativa San Fernando	SJR-656	CHEVROLET	2000
SF-154	María Consuelo Orozco	WHK-365	CHEVROLET	2003
SF-155	Cooperativa San Fernando	WHI-183	CHEVROLET	2001
SF-166	Luis Fernando Vélez Taborda	WHI-533	CHEVROLET	2002
SF-167	Carlos Alberto Niño Bedoya otro	WHL-144	CHEVROLET	2005
SF-168	Cooperativa San Fernando	WHH-788	CHEVROLET	2000
SF-169	Norbey Hernandez Ortiz	WHI-534	CHEVROLET	2002
SF-170	Martha Isabel Rodríguez	WHI-461	CHEVROLET	2001
SF-172	Ferney Hernández Ortiz	SJS-030	CHEVROLET	2003
SF-173	Cooperativa San Fernando	WHI-153	CHEVROLET	2001
SF-174	Martha Lucia Toro Pulgarín	WHL-326	CHEVROLET	2005
SF-178	Gustavo Montoya Moreno	SJS-105	CHEVROLET	2003
SF-179	Luis Carlos Quintero Salazar	WHI-681	CHEVROLET	2002
SF-181	Cooperativa San Fernando	SJR-613	MAZDA	2000
SF-183	Cooperativa San Fernando	SJR-653	CHEVROLET	2000

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 214

ATN/ME 11524 – CO

No. INTERNO	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	MOD.
SF-186	Riquelmer Bedoya Martínez	SJS-051	CHEVROLET	2003
SF-188	Ana María Cano Ortiz	WHK-464	CHEVROLET	2003
SF-190	Cooperativa San Fernando	WHH-754	MAZDA	2000
SF-193	Waldo De. J. Sánchez Espinoza	WHI-484	CHEVROLET	2001
SF-194	Gloria Inés Vélez Taborda	SJS-405	CHEVROLET	2005
SF-196	Luis Alfredo Martínez	WHL-279	CHEVROLET	2005
SF-199	Carlos Julio Martínez Rivera	WHL-467	CHEVROLET	2005
SF-201	José Ivan Estrada Sánchez	WHL-164	CHEVROLET	2005
SF-203	Cooperativa San Fernando	WHL-151	CHEVROLET	2005
SF-204	Frank Alberto Marín Moreno	WHK-127	CHEVROLET	2003
SF-205	Cooperativa San Fernando	SJR-560	MAZDA	1999
SF-209	Jairo Antonio Aguilar Toro	WHI-272	CHEVROLET	2001
SF-212	Cooperativa San Fernando	WHI-122	CHEVROLET	2000
SF-213	Martha Lucia Toro Pulgarín	WHN-501	CHEVROLET	2009
SF-215	Mauro Javier Cárdenas García	SJS-425	HINO	2005

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 215

ATN/ME 11524 – CO

No. INTERNO	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	MOD.
SF-219	José Leonel Foronda Blandon	WHI-292	CHEVROLET	2001
SF-231	Giovanny Alberto Pineda Trejos	WHL-165	CHEVROLET	2005
SF-234	Cooperativa San Fernando	SJR-630	CHEVROLET	2000
SF-236	María Nubia Escobar Tabares	WHI-856	CHEVROLET	2002
SF-238	Diego Javier Trujillo	SJS-021	CHEVROLET	2003
SF-240	José Belzar Rodríguez Rubio	WHI-150	CHEVROLET	2001
SF-242	Cooperativa San Fernando	WHI-269	CHEVROLET	2001
SF-243	Edgar Vélez Taborda	WHI-116	CHEVROLET	2001
SF-244	Carlos Alberto Castro Ceballos	WHI-281	CHEVROLET	2001
SF-245	Stella Nieto Quiceno	SJR-908	CHEVROLET	2002
SF-246	Cooperativa San Fernando	SJR-674	MAZDA	2000
SF-249	Ituriel Pérez Cardona	WHL-468	CHEVROLET	2005
SF-253	Julián Hincapié López	WHL-426	CHEVROLET	2005
SF-255	Valentina Kallewaard	WHI-999	CHEVROLET	2003
SF-256	Cooperativa del Municipio	WHL-705	CHEVROLET	2006

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 216

ATN/ME 11524 – CO

No. INTERNO	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	MOD.
SF-258	Gustavo Montoya Moreno	SJS-106	CHEVROLET	2003
SF-261	Hector Fabio Castro	WHI-523	CHEVROLET	2002
SF-265	Nancy Rico Miranda	WHI-557	CHEVROLET	2002
SF-271	Riquelmer Bedoya Martínez	SJS-052	CHEVROLET	2003
SF-275	Luis Fernando Vélez Taborda	WHK-108	CHEVROLET	2003
SF-276	Jaime Molano Hurtado	WHM-477	CHEVROLET	2007
SF-277	Carlos Alberto Castro Ceballos	WHI-149	CHEVROLET	2001
SF-278	Cooperativa San Fernando	WHH-965	CHEVROLET	2000
SF-281	Jaime De Jesús Molano	WHL-275	CHEVROLET	2005
SF-282	Fabio Castro Osorio	WHI-519	CHEVROLET	2002
SF-283	Jhon Omar López G	WHL-311	CHEVROLET	2005
SF-285	Ituriel Pérez Cardona	WHL-209	CHEVROLET	2005
SF-287	José Belzar Rodríguez Rubio	WHK-038	CHEVROLET	2003
SF-288	Cooperativa San Fernando	WHI-156	CHEVROLET	2001
SF-292	María Elena Vélez Taborda	WHI-144	CHEVROLET	2001

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 217

ATN/ME 11524 – CO

No. INTERNO	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	MOD.
SF-300	Gustavo Montoya Moreno	SJS-553	AGRALE	2005
SF-301	Jan Pieter Kallewaard Echeverry	WHK-003	CHEVROLET	2003
SF-302	Jan Pieter Kallewaard Echeverry	WHK-361	CHEVROLET	2003
SF-303	Gustavo Montoya Moreno	SJS-554	AGRALE	2005
SF-319	José Belzar Rodríguez Rico	WHL-276	CHEVROLET	2005
SF-342	Cesar Augusto Marín Moreno	SJR-954	CHEVROLET	2002
SF-353	Julio Ernesto Cuartas Ramírez	WHM-787	CHEVROLET	2007
SF-369	Luis Alfonso Palacio	WHM-817	CHEVROLET	2007
SF-387	Fabio Castro Osorio	WHI-875	CHEVROLET	2002
SF-422	José Belzar Rodríguez Rubio	WHL-491	AGRALE	2005
SF-480	Jhon Jairo Rivera Valencia	WHN-197	CHEVROLET	2008
SF-521	Alba Rosa Cuartas Ramírez	WHN-309	CHEVROLET	2009
SF-529	Julián Hincapié López	WHN-350	CHEVROLET	2009
SF-533	Ana Lucia Ramírez de cuartas	WHN-372	CHEVROLET	2009
SF-544	María Lucila García	WHL-466	CHEVROLET	2005

ATN/ME 11524 – CO

No. INTERNO	PROPIETARIO	PLACA	MARCA	MOD.
SF-545	Martha Lucia Toro Pulgarín	WHN-459	CHEVROLET	2009
SF-575	Cooperativa San Fernando	WHN-759	CHEVROLET	2010
SF-576	Cooperativa San Fernando	WHN-758	CHEVROLET	2010

Tabla 11: Parque automotor.

Fuente: Tomado de la Cooperativa San Fernando.2010.

Son 71 propietarios en total que hacen parte de la Cooperativa San Fernando, para los cuales se les realizó una encuesta a 12 de estos, con el fin o propósito de recibir información relacionada con la cantidad de vehículos que tienen vinculados actualmente en la empresa y/o en otras empresas prestadoras del servicio de transporte, en donde compran los diferentes insumos de su o de sus vehículos, el tipo de mantenimiento que les realizan a sus buses o busetas y que opinan sobre la implementación del sistema de integración de transporte del área metropolitana Centro Occidente. Lo anterior con el fin de conocer sus opiniones e ideologías, para que así la empresa de agremiación ASEM TUR este en capacidad de tomar decisiones racionales y acorde con las necesidades que se presentan en el servicio de transporte colectivo urbano.

Análisis de la encuesta realizada a propietarios

1. ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en el gremio del transporte de pasajeros?

EXPERIENCIA			
1/10 AÑOS	10/20 AÑOS	20/30 AÑOS	MÁS DE 30 AÑOS
0	8	3	1

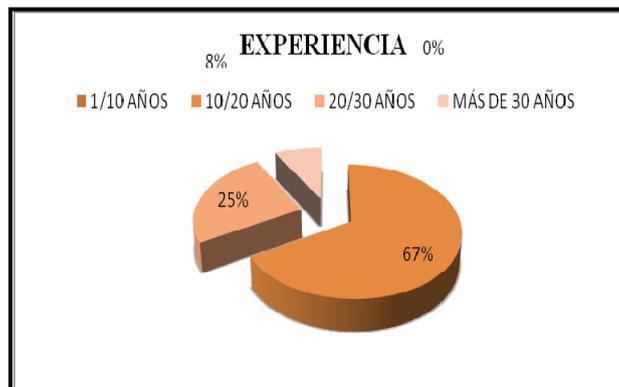


Figura 59. Experiencia en el gremio de transporte.

PREGUNTA 1: El 0% de los encuestados respondieron de 1 a 10 años, el 67% respondieron que de 10 a 20 años, el 25% respondieron de 20 a 30 años y el 8% más de 30 años, siendo de 10 a 20 años la respuesta más popular y representativa.

2. ¿Cuál es su nivel de escolaridad? (Marque una opción).

NIVEL DE ESCOLARIDAD					
PRIMARIA	BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	POSTGRADO
3	6	2	1	0	0

ATN/ME 11524 – CO

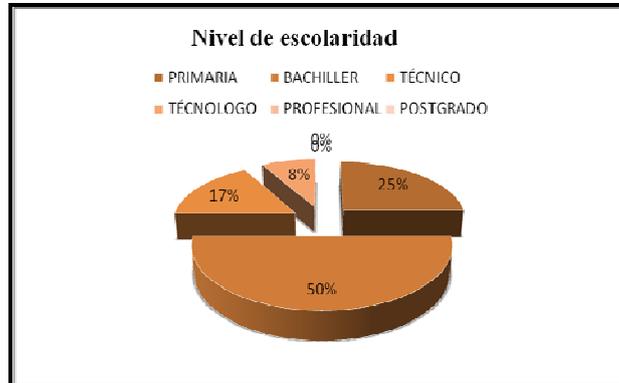


Figura 60: Nivel de escolaridad.

El nivel de escolaridad más representativo según la gráfica anterior corresponde al título de bachiller, el cual participa con un 50% por encima de los demás conceptos que participaron en esta ronda de posibilidades. Posteriormente el 25% de los propietarios encuestados estudiaron la primaria, el 17% son técnicos, el 8% son tecnólogos y ninguno es profesional ni mucho menos ha realizado un postgrado como nivel superior en estudios académicos (ya que no participan con ningún porcentaje en la gráfica). Teniendo en cuenta la interpretación anterior se deduce que los propietarios tienen y alcanzan un nivel de escolaridad muy básico.

3. ¿Llene el siguiente cuadro con los estudios o capacitaciones que ha realizado?

INVERSIÓN	
PROPIA	EMPRESA
3	6

ATN/ME 11524 – CO

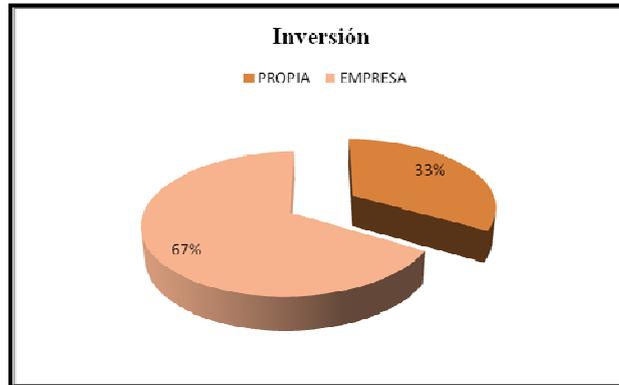


Figura 61: Inversión.

La mayoría de los propietarios encuestados (9 en total) han realizado estudios o capacitaciones gracias a las inversiones realizadas por la empresa, el cual obtiene para esta opción un porcentaje del 67% por encima de la inversión propia con un 33%. Los 3 propietarios restantes no contestaron a la pregunta (3 asociados en total).

4. ¿Tiene otros negocios aparte del servicio de transporte de pasajeros?

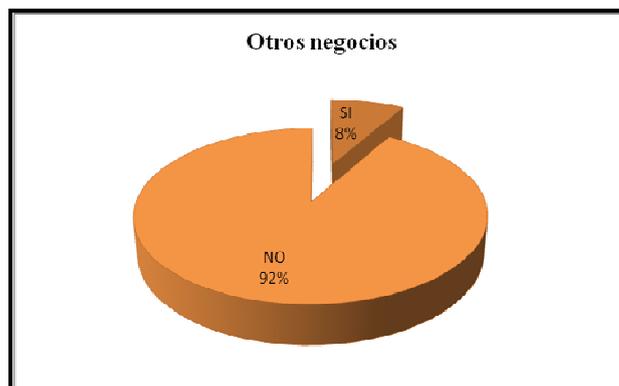


Figura 62: Otros negocios.

EL 92% de los propietarios solo participan en el negocio de transporte de pasajeros, a diferencia de un asociado encuestado que aparte del negocio de transporte se dedica a la propiedad raíz, esta última actividad hace referencia a un 8% de participación porcentual.

ATN/ME 11524 – CO

5. ¿Llene el siguiente cuadro especificando cuantos vehículos tiene vinculados actualmente en empresas de transporte colectivo, intermunicipal y otros?

VEHÍCULOS							
EMPRESA	CANTIDAD	ÚNICO DUEÑO	SOCIEDAD	PROPIA	FAMILIA	EMPRESA	EXTERNO
		9	2	1	0	0	1

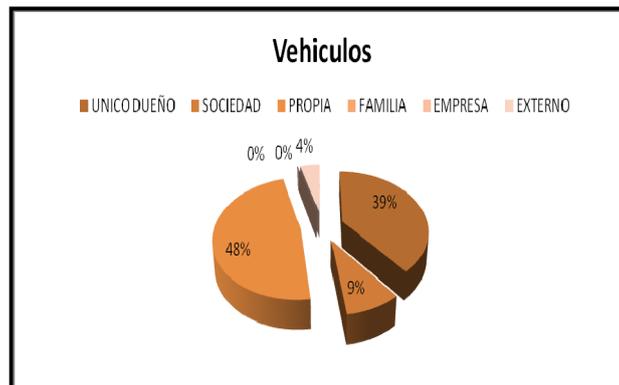


Figura 63: vehículos.

Los 12 propietarios encuestados tienen vehículos vinculados en las empresas: Cooperativa San Fernando, Líneas Pereiranas y Rodatur en Santa Marta. Para los cuales 9 respondieron que los vehículos son propios, es decir, se catalogan como únicos dueños y los dos restantes los tienen en sociedad. Simultáneamente la administración de los buses o busetas es propia, a diferencia de un encuestado que explico que el mantenimiento lo hace un externo ya que la empresa a la cual tiene vinculado su vehículo está fuera de la ciudad (Santa Marta).

6. ¿Si en este momento usted fuera a invertir en otro vehículo a que empresa lo vincularía?

El 100% de los propietarios respondieron que invertirían en la Cooperativa San Fernando, ya que muchos reiteraron que es una empresa muy organizada y que por ende todo el procedimiento y proceso administrativo se constituía sobre bases muy firmes y sólidas, a diferencia de las demás empresas prestadoras del servicio de transporte.

7. ¿Califique de 1 a 5 siendo 5 el factor más crítico que actualmente refleja el gremio transportador?

INTEGRACIÓN				
Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco
2	1	1	2	6

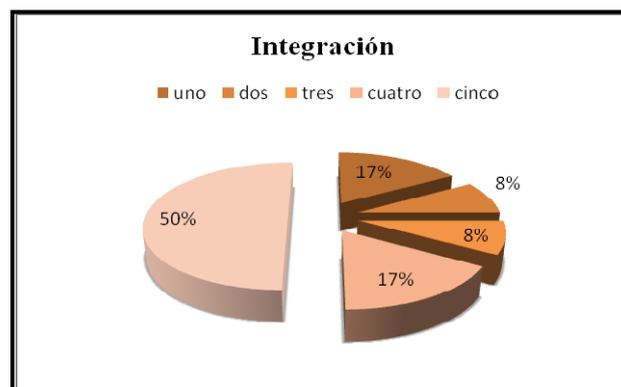


Figura 64: Integración.

El 17% de los encuestados respondieron uno en este ítem, el 8% respondieron 2, el 8% respondieron 3, el 17% respondieron 4 y el 50% respondieron 5, siendo esta última la respuesta más popular para este ítem.

ATN/ME 11524 – CO

ADMINISTRACIÓN				
Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco
1	2	1	7	1



Figura 65: Administración.

El 8% de los encuestados respondieron 1 en este ítem, el 17% respondieron 2, el 8% respondieron 3, el 59% respondieron 4 y el 8% respondieron 5, siendo 4 la respuesta más popular para este ítem.

RECAUDO DE DINERO				
Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco
0	5	4	1	2

ATN/ME 11524 – CO



Figura 66. Recaudo de dinero.

El 0% de los encuestados respondieron 1 en este ítem, el 42% respondieron 2, el 33% respondieron 3, el 8% respondieron 4 y el 17% respondieron 5, siendo 2 la respuesta más representativa para este ítem.

CONDUCTORES				
Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco
2	5	2	1	2



Figura 67: Conductores.

ATN/ME 11524 – CO

El 17% de los encuestados respondieron 1 en este ítem, el 41% respondieron 2, el 17% respondieron 3, el 8% respondieron 4, y el 17% respondieron 5, siendo 2 la respuesta más popular en este ítem.

MANTENIMIENTO Y COMPRA				
Uno	Dos	Tres	Cuatro	cinco
6	2	1	2	1

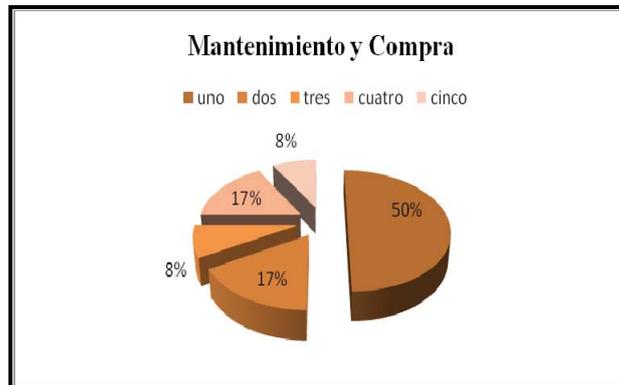


Figura 68. Mantenimiento y compra.

El 50% de los encuestados respondieron 1 en este ítem, el 17% respondieron 2, el 8% respondieron 3, el 17% respondieron 4 y el 8% respondieron 5, siendo el ítem 1 la respuesta más representativa.

8. ¿Llene el siguiente cuadro con los insumos y proveedores más significativos en sus procesos de compra?

A continuación se plantearán las marcas, proveedores, frecuencia de compra y formas de pago para algunos de los insumos de las busetas como son:

ATN/ME 11524 – CO

▪ *LLANTAS*

MARCAS		
MICHELINE	VARIOS	NO RESPONDE
4	4	4

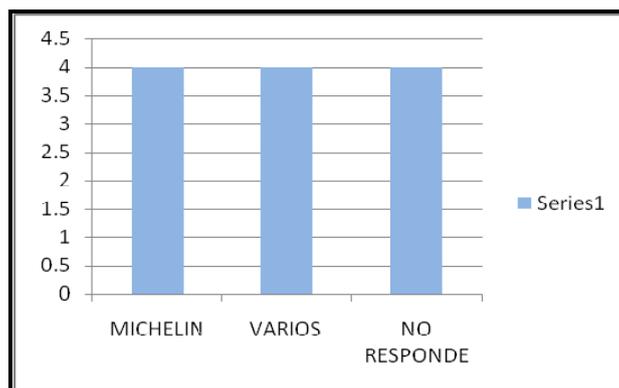


Figura 69. Marca de llantas.

Figura 69. Existe equivalencia y uniformidad en las opciones de marca de llantas. Pero la marca que se distingue como tal es la micheline.

PROVEEDORES	
NO RESPONDE	CASA LÓPEZ
4	8

ATN/ME 11524 – CO

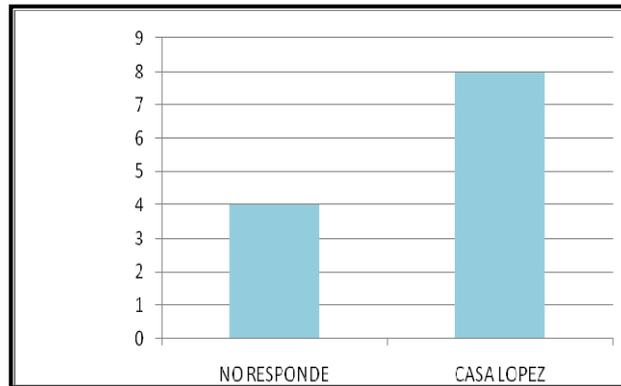


Figura 70. Proveedores.

Figura 70. El proveedor de llantas es casa lopez.

FRECUENCIA DE CAMBIO			
MES	6 MESES	OTRAS	NO RESPONDE
0	3	0	9

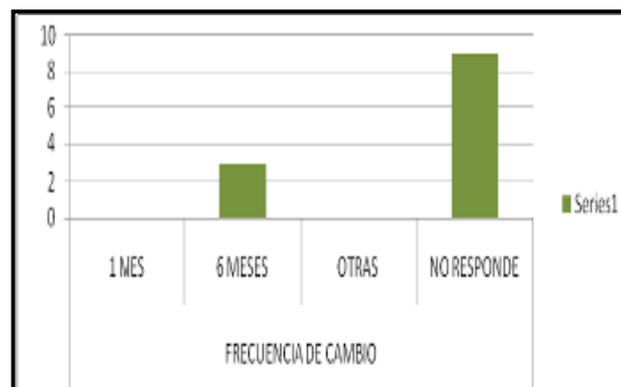


Figura 71. Frecuencia de cambio.

Figura 71. Para la frecuencia de compra de llantas solo 3 respondieron que cada 6 meses, el resto no respondieron a esta pregunta.

ATN/ME 11524 – CO

FORMA DE PAGO		
CONTADO	CRÉDITO	NS/NR
0	9	3

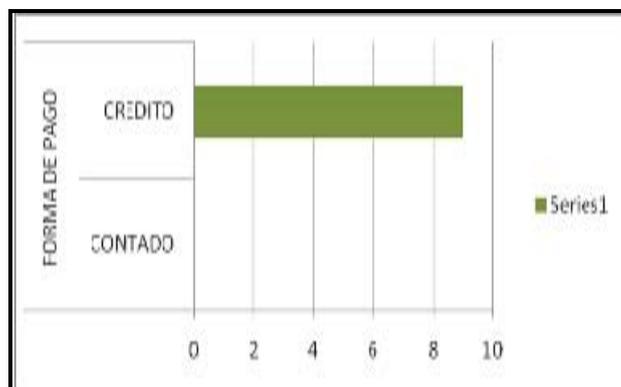


Figura 72. Forma de pago.

Figura 72. La forma de pago más destacada para la compra de llantas es a contado.

- *ACEITES*

MARCAS ACEITES			
URSA	VARIOS	TERPEL	NO RESPONDE
1	1	0	10

ATN/ME 11524 – CO

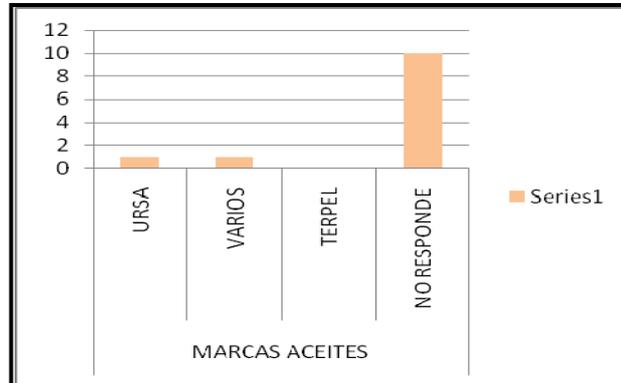


Figura 73. Marca de aceites.

Figura 73. Para la marca de aceites, la mayoría no respondieron, por tanto no hay una marca representativa para este insumo.

PROVEEDORES DE ACEITES	
CASA LOPEZ	NO RESPONDE
4	8

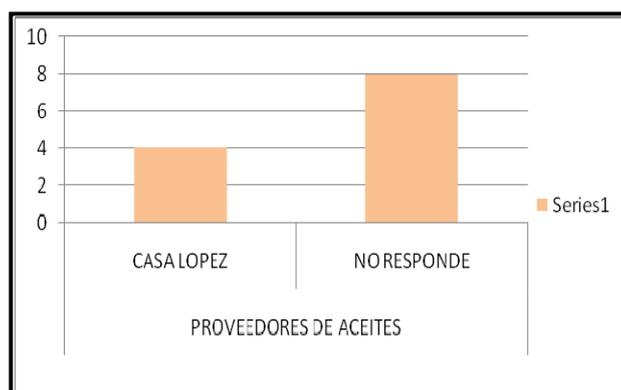


Figura 74: Proveedores de aceites.

Figura 74. Aunque la mayoría no respondieron a esta opción, el proveedor de aceites que se destaca es el de casa lopez.

ATN/ME 11524 – CO

FRECUENCIA DE CAMBIO	
1 MES	NO RESPONDE
7	5

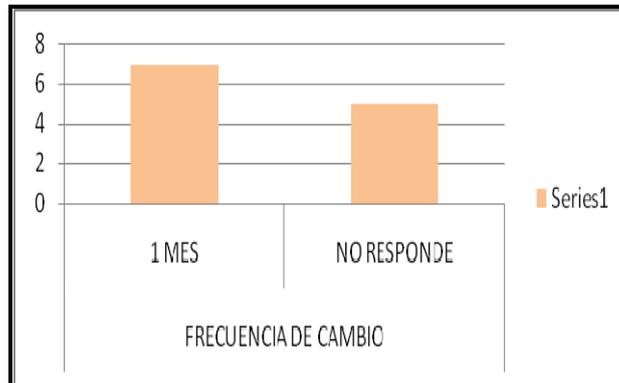


Figura 75. Frecuencia de cambio.

Figura 75. La frecuencia de cambio de este insumo es cada mes.

FORMAS DE PAGO	
CONTADO	CREDITO
3	9

ATN/ME 11524 – CO

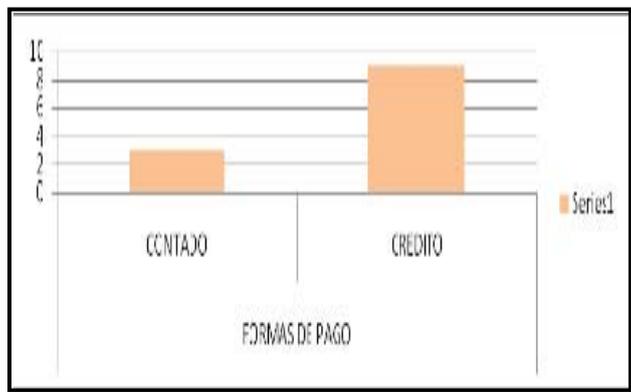


Figura 76. Formas de pago.

Figura 76. La forma de pago más frecuente para la compra de aceite es a crédito.

- *COMBUSTIBLE*

MARCAS DE COMBUSTIBLE	
NO RESPONDE	ACPM
3	9

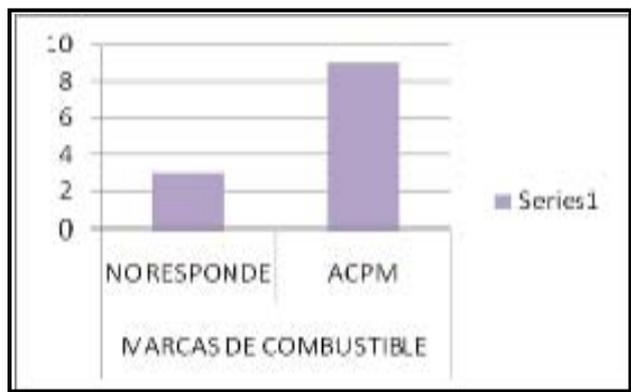


Figura 77. Marcas de combustible.

Figura 77. La marca de combustible más representativa es la ACPM.

PROVEEDORES	
COOPERATIVA SAN FERNANDO	NO RESPONDE
11	1



Figura 78. Proveedores.

Figura 78. El proveedor de los propietarios encuestados es la Cooperativa San Fernando, ya que la empresa maneja su propia bomba de gasolina.

FRECUENCIA DE CAMBIO	
DIARIO	NS/NR
9	3

ATN/ME 11524 – CO

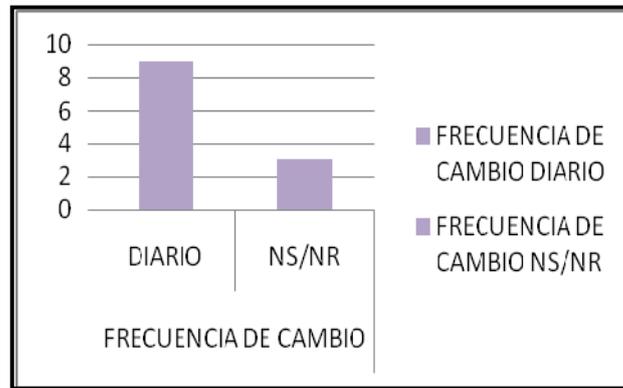


Figura 79. Frecuencia de Cambio.

Figura 79. El cambio de gasolina se realiza diariamente.

FORMA DE PAGO	
CONTADO	NS/NR
9	3



Figura 80. Forma de pago.

ATN/ME 11524 – CO

Figura 80. El pago es realizado de contado.

▪ *FRENOS*

MARCAS DE FRENOS			
DECO	RECORD	VARIOS	NO RESPONDEN
2	1	1	8

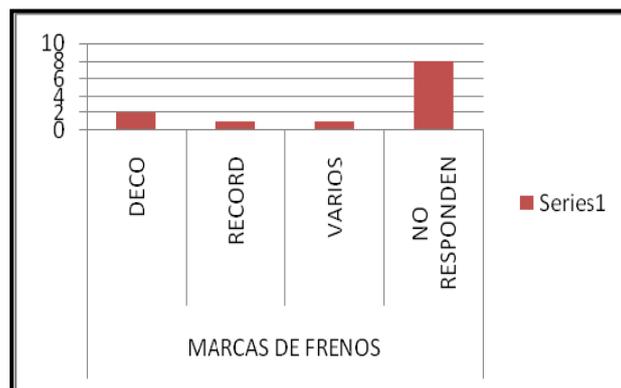


Figura 81. Marcas de frenos.

Figura 81. Aunque la mayoría no respondieron, la marca de frenos más destacada es la Deco.

PROVEEDORES DE FRENOS	
EL COCO	NS/NR
9	3

ATN/ME 11524 – CO

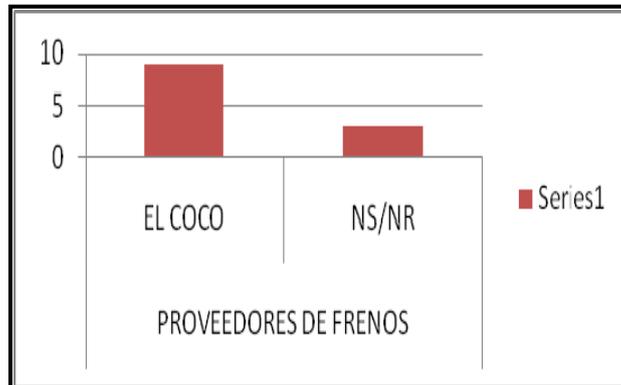


Figura 82. Proveedores de frenos.

Figura 82. El proveedor de frenos más representativo es el coco.

FRECUENCIA DE CAMBIO DE FRENOS			
3 MESES	2 MESES	6 MESES	NS/NR
4	0	1	7

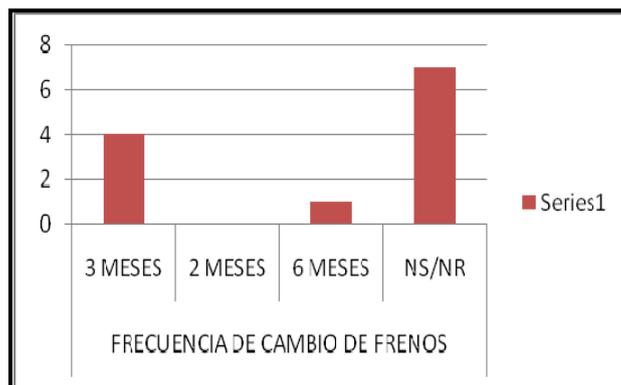


Figura 83. Frecuencia de cambio de frenos.

Figura 83. El cambio de frenos se realiza en promedio cada tres meses.

ATN/ME 11524 – CO

FORMAS DE PAGO	
CONTADO	CRÉDITO
5	7

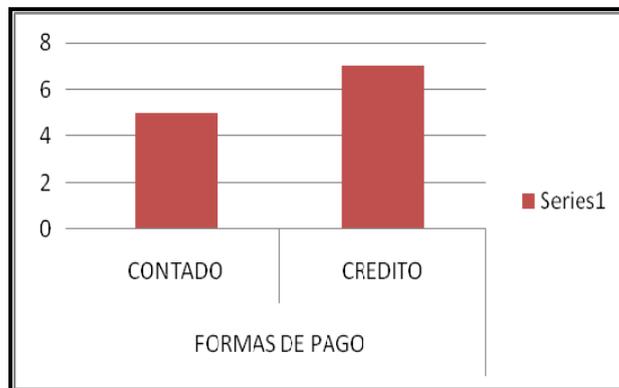


Figura 84. Formas de pago.

Figura 84. En la forma de pago prevalece el desembolso a crédito.

9. ¿Le hace algún tipo de control al mantenimiento de su(s) vehículos?

CONTROL DE MANTENIMIENTO		
SI	NO	¿CUÁL?
11	1	

ATN/ME 11524 – CO



Figura 85. Control de mantenimiento.

El 92% de los propietarios realizan mantenimiento a sus vehículos, con el fin de mantener en buen estado el bus o buseta.

10. ¿En el siguiente cuadro marque qué tipo de mantenimiento realiza a su(s) vehículos?

TIPO DE MANTENIMIENTO		
CORRECTIVO	PREVENTIVO	PREDICTIVO
3	9	0

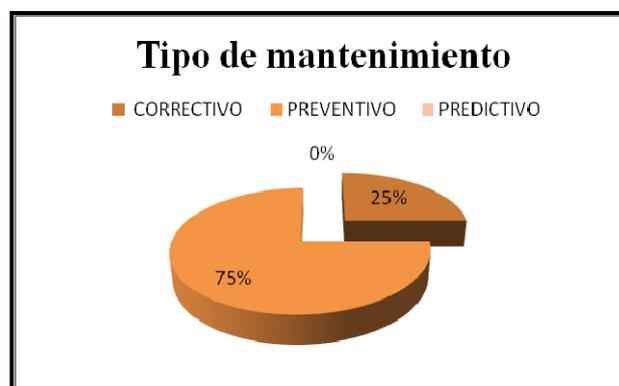


Figura 86. Tipo de mantenimiento.

ATN/ME 11524 – CO

El 75% realizan mantenimiento preventivo a sus vehículos, es decir, antes de que se produzca alguna falla mecánica. Esto es importante ya que pueden llegar a evitarse daños futuros en los buses e intervenir con el recorrido normal de las rutas que realizan.

11. ¿Está conforme y responde a sus expectativas la rentabilidad que le genera actualmente el servicio de transporte urbano colectivo del área metropolitana centro occidente y zonas aledañas?

RENTABILIDAD		
SI	NO	¿POR QUÉ?
5	7	

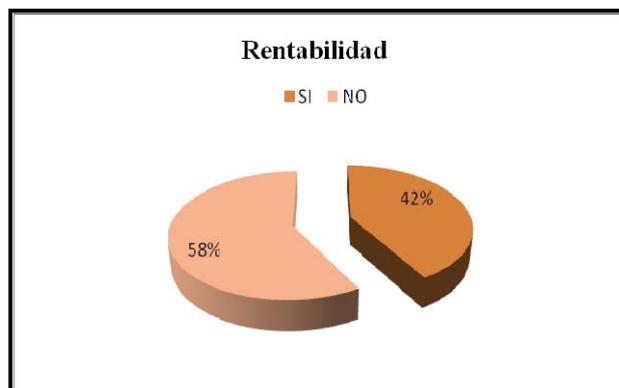


Figura 87. Rentabilidad.

El 58% de los propietarios afirman que la rentabilidad de sus vehículos no responde a sus expectativas y el 42% dicen que aunque la rentabilidad no es tan alta, el ingreso es bueno y el dinero les alcanza para vivir cómodamente.

12. ¿Se ha visto afectado financieramente por la entrada en operación del Sistema Integrado de Transporte Masivo? SI___ NO___ ¿Por qué?_____

ATN/ME 11524 – CO

FINANCIERAMENTE CON EL TRANSPORTE MASIVO		
SI	NO	¿POR QUÉ?
11	1	

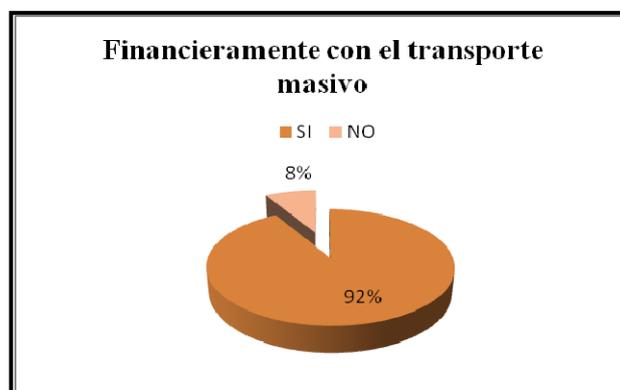


Figura 88. Financieramente con el transporte masivo.

El 92% respondió que evidentemente la entrada en operación del Sistema Integrado de transporte Masivo (Megabús) los ha afectado financiera y económicamente, ya que en entre muchas de sus afirmaciones dicen que su existencia hizo que se redujeran los pasajeros que anteriormente movilizaban. El porcentaje restante que corresponde a un 8% niegan ser afectados.

13. ¿Está de acuerdo con incrementar el nivel de productividad y seguridad en la evasión de pasajes de la industria del transporte público colectivo a través de un sistema de recaudo electrónico?

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y SEGURIDAD EN LA EVASIÓN		
SI	NO	¿POR QUÉ?
9	3	

ATN/ME 11524 – CO

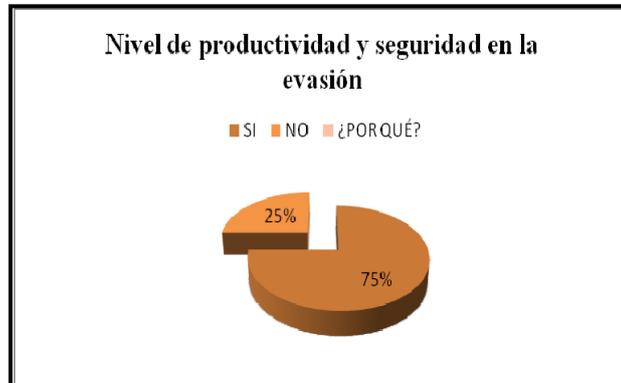


Figura 89. Nivel de productividad y seguridad en la evasión.

El 75% está de acuerdo con incrementar el nivel de productividad a partir de un sistema de recaudo electrónico. Caso contrario a lo que sucede con el 25% de los encuestados.

14. ¿Está de acuerdo en que la implementación del sistema de recaudo electrónico facilitara a las empresas de transporte público colectivo la integración tarifaria y operativa con el sistema de transporte masivo existente?

RECAUDO ELECTRONICO		
SI	NO	¿POR QUÉ?
10	2	

ATN/ME 11524 – CO

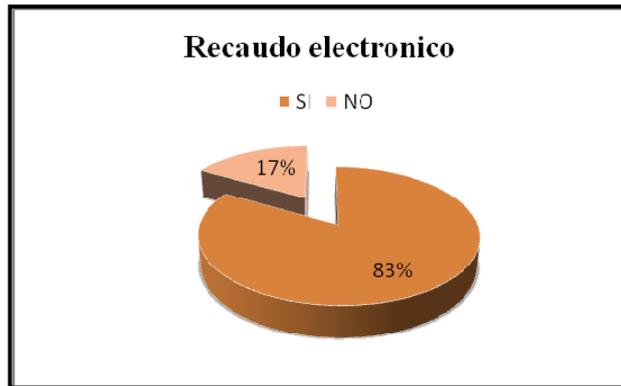


Figura 90. Recaudo electrónico.

El 83% está de acuerdo con la implementación del sistema de recaudo electrónico, mientras que el 17% está en contra de este planteamiento que constituye una herramienta básica para el mejoramiento en la prestación del servicio de transporte.

15. ¿Qué proyecciones tiene o espera a futuro del gremio o sector de transporte?

Las respuestas a esta pregunta son variadas, pues la misma, es subjetivamente interpretada según la opinión personal de cada uno de los asociados. Sin embargo, todas las expectativas son de mejoramiento, sin importar el que hacer para lograr incrementar su nivel de ingreso.

16. ¿Le gustaría cambiar el sistema de pago tradicional por el sistema de recaudo electrónico con el fin de eliminar el manejo de dinero y el pago a destajo?

CAMBIO DE SISTEMA DE PAGÓ		
SI	NO	¿POR QUÉ?
10	2	

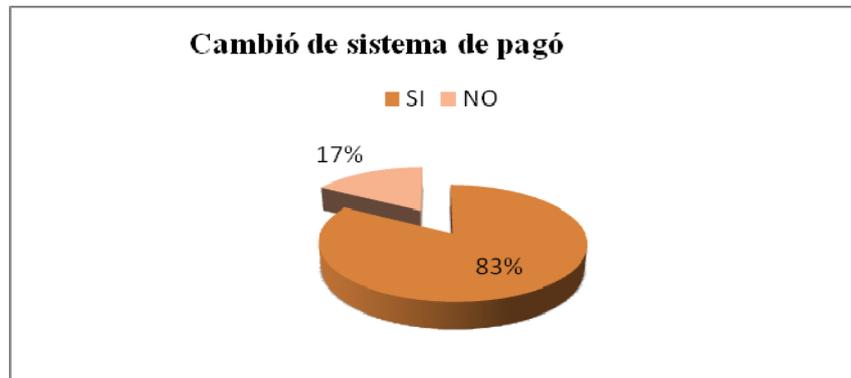


Figura 91. Cambió de sistema de pagó

El 83% de los encuestados respondieron si a esta pregunta, mientras que el 17% respondieron no, siendo si la respuesta más popular.

17. ¿Estaría de acuerdo con que en el nuevo sistema de recaudo electrónico, una entidad fiduciaria se encargara de redistribuir los recursos captados por pasajes vendidos a los propietarios de los vehículos a través de pagos interbancarios?

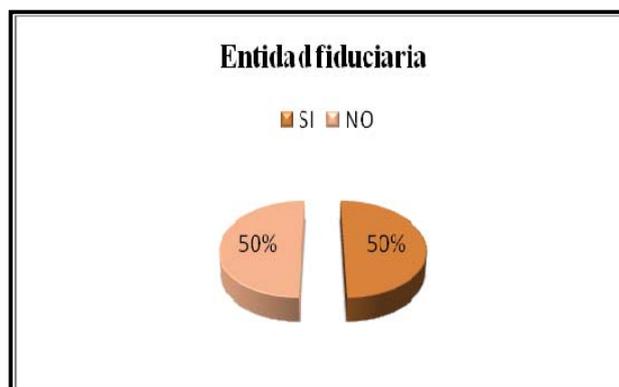


Figura 92. Entidad fiduciaria.

El 50% de los encuestados respondieron si a la pregunta, mientras que el otro 50% respondieron no. Lo anterior indica que no existe una respuesta sobresaliente o representativa, ya que ambos porcentajes son iguales a causa del empate generado (a un 50-50).

ATN/ME 11524 – CO

18. ¿Cuáles cree usted que serán los riesgos de la empresa ahora y después de la integración?

RIESGOS AHORA Y DESPUÉS DE LA INTEGRACIÓN	
NS/NR	Otras opiniones
5	7



Figura 93. Riesgos ahora y después de la integración.

El 42% de los encuestados respondieron NS/NR a esta pregunta, mientras que el 58% dieron otras opiniones. Por tanto la cifra más representativa corresponde a otras opiniones dadas por los propietarios.

19. ¿Lleva registro de los mantenimientos correctivos que realiza a su vehículo? SI ___ NO ___.

REGISTRO DE LOS MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS		
SI	NO	NS/NR
10	1	1

ATN/ME 11524 – CO



Figura 94. Registro de los mantenimientos.

El 83% de los encuestados respondieron SI a esta pregunta, mientras que el 9% y el 8% NO o NS/NR. Por tanto el SI corresponde a la respuesta más popular.

20. ¿Cuál es el gasto mensual aproximado en cuanto al mantenimiento de su vehículo?

GASTO MENSUAL				
20%	40%	60%	OTRO ¿CUÁL?	NS/NR
2	3	5	1	1

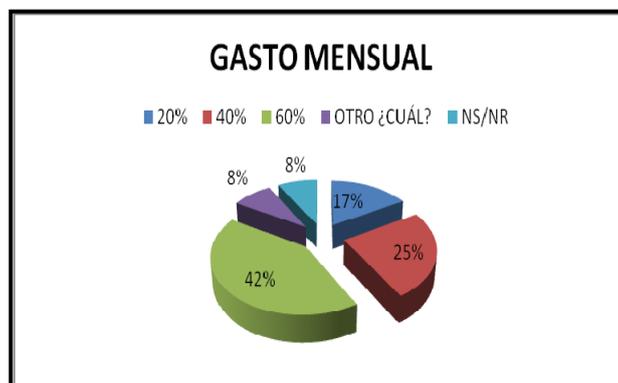


Figura 95. Gasto mensual.

ATN/ME 11524 – CO

El 42% de los encuestados respondieron que el gasto mensual para el mantenimiento de sus vehículos corresponde al 60% de sus ingresos, lo que indica que gastan un poco más de la mitad de lo que reciben en dinero o ganan mensualmente realizando esta actividad de transporte colectivo urbano.

21. ¿Qué tipo de repuestos utiliza?

a. Originales

b. Nacionales

c. Otros

REPUESTOS		
ORIGINALES	NACIONALES	OTROS
9	2	1



Figura 96. Repuestos.

El 75% de los encuestados respondieron que usan repuestos originales, mientras que el 17% y 8% respondieron nacionales y otros respectivamente. Por tanto los originales son los que representan la participación más alta representativa para este tipo de compra.

ATN/ME 11524 – CO

- *Cumplimiento de los objetivos de Calidad de la Cooperativa San Fernando en relación con los temas contemplados en las planillas de despacho controladas por el jefe de operación Luis Emilio Toro.*

De manera detallada se especifican en el anexo C de Excel, el cumplimiento efectivo de los temas relacionados con pasajeros, caídas, madrugadas, trasnochos, despachos, siniestros, etc. Ya que se da cumplimiento para el 2010 de todos los objetivos de calidad, mostrando un nivel de mejoramiento continuo en relación con los años anteriores.

- *De acuerdo con el tema de Determinación de Horarios y Determinación de Frecuencias, los horarios son establecidos en el Decreto Metropolitano No 008 del 01 de junio de 2.009, en donde se ordena la prestación del servicio de las 5:00 a las 22:00 horas, y se establecen además por efecto de la oferta y la demanda.*
 - *Elaboración de turnos de madrugadas (Se considera madrugada los despachos asignados entre las 4:50 a.m. a 7:10 a.m):* Para la asignación de turnos de Madrugada se tienen en cuenta aspectos como la frecuencia, demanda, tiempos de Recorrido, último despacho asignado del día anterior. El Jefe Operativo elabora las madrugadas de lunes a viernes para las cuencas de Tokio, Limonar, Frailes, Pimpollo, esta programación es elaborada en un archivo de Excel, el cual se encuentra en la carpeta de rodamiento en el computador del Jefe Operativo, esta información se transcribe a los conductes.

Para los días sábados y domingos los Supernumerarios asignan directamente en el conduce el turno de madrugada basados en la demanda.

Para la programación de despachos, el Supernumerario revisa el cumplimiento de la madrugada a través del conduce control de tiempos y despachos rutas agremiadas, verifica que el rutero del vehículo corresponda al despacho del conduce, y que estén las marcadas del reloj estipuladas. La verificación para las rutas se hace en los siguientes puntos:

ATN/ME 11524 – CO

Rutas	Lugar de control
1	Nicolle, Panorama, 2500 lotes, Valher
08	Monserate, Iglesia San Antonio, Cra 6 calle 39, Pizamo
25	Monserate, Iglesia San Antonio, Sauces
32	Nicolle, Cra 6 calle 39, Fogón, La popa
35	Monserate, Platanera
42	Sauces, iglesia San Antonio, Avenida Sur
43	Nicolle, La popa

Tabla 12. Lugares de control para las rutas de la Cooperativa San Fernando.

Fuente: Cooperativa San Fernando. 2010.

Para el control y verificación de madrugada, el supernumerario del despacho con la planilla de despacho de cada Terminal y el plan de rodamiento verifica el cumplimiento del servicio; cuando no se presente un vehículo a cumplir su turno de madrugada, el Supernumerario cambia el vehículo asignado por uno de los vehículos disponibles (son aquellos que no teniendo programado un despacho de madrugada, se programa para que llegue al despacho a las 5:30 a.m. para ser despachado cuando un vehículo con madrugada preasignada no se presente a cumplir con su turno).

Cuando se termina de verificar las madrugadas se procede a efectuar los diferentes despachos teniendo en cuenta los planes de Rodamiento de cada Terminal de Despacho,

ATN/ME 11524 – CO

Frecuencias establecidas, demanda y tiempo de recorrido, el despacho se registra en el conduce control de tiempos y despacho rutas agremiadas y en la planilla de despachos.

- *Elaboración de turnos de trasnochos (A partir de las 5:00 de la tarde se programan los trasnochos teniendo en cuenta las frecuencias y el tiempo de recorrido de cada ruta), es decir, A partir de las 5:00 p.m. de lunes a viernes se programan las vueltas de trasnocho, domingos y festivos a partir de las 3:00 p.m., teniendo en cuenta que el vehículo regrese y tenga el tiempo para hacer la vuelta asignada.*

Finalizando este tema, cabe notar que para el seguimiento de despacho y movilización, el jefe operativo se encarga de revisar que en los despachos se reporte el movimiento de pasajeros en la planilla de despacho de cada terminal y que exista un normal cumplimiento del servicio. La información de pasajeros es suministrada en las planillas de despacho por el supernumerario para la cual “Se tienen supernumerarios (hasta las 6:30 p.m. debido a que los vehículos que tienen despacho a partir de esta hora no se alcanza a tomar esta información) en diferentes puntos de recorrido de la ruta llamados relojes de control que permiten verificar los tiempos de recorrido, tiempo de caída (diferencia entre el tiempo de reloj asignado y el tiempo real marcado), cumplimiento del recorrido y se registran las anomalías que se presenten en el libro de novedades.

8.5 Área de Mantenimiento

El área de mantenimiento tiene como *Objetivo* establecer las actividades a llevar a cabo para asegurar que el parque automotor cumpla con las necesidades de la empresa, las exigencias de ley y los requerimientos técnicos; considerando el tipo y la frecuencia de mantenimiento; garantizando de paso el estricto cumplimiento de la aplicación de la seguridad como pilar fundamental de la política de calidad de la Cooperativa San Fernando.

El procedimiento de control de mantenimiento aplica a todo el parque automotor de la Cooperativa San Fernando, siendo responsable de su control el Jefe de Mantenimiento y de su ejecución todas las personas que intervengan en su desarrollo.

8.5.1 Condiciones Generales_(Cooperativa San Fernando. 2010).

- La prestación del servicio de transporte público es la razón de ser de la Cooperativa de Transportadores Urbanos San Fernando Ltda., con un *parque automotor* que requiere un estricto control de su estado mecánico y estado general, a fin de prestar un servicio en óptimas condiciones de calidad, seguridad y ajustado a las necesidades del usuario.
- El mantenimiento a los vehículos es programado mediante el registro de mantenimiento año (ubicado en el computador del Jefe de Mantenimiento).
- Marco Legal: Respecto al tema, para la implementación de ISO 9001-2008 se requiere tener presente con relación a la Gestión de Recursos, asegurar que se cuente con lo necesario, tanto para mantener como para mejorar el Sistema de Gestión de Calidad y realizar el trabajo requerido de manera que satisfaga al cliente. En cuanto ha dicho requisito, la Empresa determina, proporciona y mantiene la INFRAESTRUCTURA (en este caso el mantenimiento) necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio. La práctica de estos requisitos o desarrollo adecuado del mantenimiento del parque automotor, se aplica a la conformidad del producto o servicio.

Así mismo, el desarrollo del procedimiento de mantenimiento se enmarca en el cumplimiento de la Ley, la cual al respecto plantea la Ley 336 de 1996 Estatuto General de Transporte **Artículo 2:** La Seguridad, especialmente relacionada con la protección de los usuarios constituye prioridad esencial del sector y del sistema de transporte, **Artículo 26:** Todo equipo destinado al transporte deberá contar con los documentos exigidos por las disposiciones correspondientes para prestar el servicio de que se trate, **Artículo 31:** Los equipos destinados a los servicios público de transporte en cualquier modo, deberán cumplir con las condiciones de peso y dimensiones.

De manera complementaria, el Código Nacional de Tránsito o Ley 769 de 2002 en su **Artículo 28,** en cuanto al estado de los vehículos plantea: “Condiciones técnico-mecánicas, de

ATN/ME 11524 – CO

gases y de operación. Para que un vehículo pueda transitar por el territorio nacional, debe garantizar como mínimo el perfecto funcionamiento de frenos, de sistema de dirección, del sistema de suspensión, del sistema de señales visuales y audibles permitidas y del sistema de escape de gases; y demostrar un estado adecuado de llantas, del conjunto de vidrios de seguridad y de los espejos y cumplir con las normas de emisión de gases que establezcan las autoridades ambientales”. Con base en los requisitos de la norma, la ley y partiendo de las recomendaciones de los fabricantes y comercializadores de la mayor parte del parque automotor (en este caso GM Colmotores y CHEVROLET CAMINOS), de las planteadas por Carrocerías de Occidente (como el mayor proveedor de carrocería) y, a su vez considerando la competencia del Jefe de Mantenimiento, se normalizó dicho procedimiento en búsqueda de mantener el Sistema de Gestión de Calidad, bajo criterios legales y técnicos que a su vez lleven a prolongar la vida útil de los vehículos. (Cooperativa San Fernando. 2010).

- Tipos de Mantenimiento: Atendiendo a las especificaciones técnicas de estos vehículos y los requerimientos en mantenimiento por las condiciones de operación, los componentes y procedimientos desarrollados en cada rutina presentan diferentes características. En todos los casos existe la posibilidad de que la Empresa defina si efectivamente ella misma desarrollará los procedimientos y su revisión (por parte del Jefe de Mantenimiento) o contratará con un externo que se encargue de verificar las condiciones adecuadas del vehículo, además también podrá darse que cada propietario lleve a la Empresa soporte de los demás procedimientos que le efectuó al vehículo, tal es el caso de los cambios de aceite y mantenimientos correctivos. Como procedimientos de mantenimiento se definen:
 - Revisión anual.
 - Revisión y mantenimiento preventivo – Lubricación y Engrase (5.000Km).
 - Mantenimiento preventivo (10.000Km).
 - Mantenimiento preventivo (36.000Km).

ATN/ME 11524 – CO

- Mantenimiento correctivo. (Cuando se presente)

Revisión y mantenimiento preventivo: Este procedimiento tiene una frecuencia entre 5.000Km a 6.000 Km (en un rango de tiempo de 25 días y 30 días), acorde con las condiciones de operación de empresa, teniendo en cuenta el recorrido promedio de acuerdo al número de vueltas y trazado de las rutas) y contempla el desarrollo o soporte del mantenimiento preventivo para la adecuada operación del vehículo y seguridad del mismo; igualmente, la revisión general de la carrocería es responsabilidad del Jefe de Mantenimiento.

El rango de kilometraje y tiempo para la realización del mantenimiento tan solo puede modificarse en el caso en que ambos se reduzcan, haciendo más riguroso el mantenimiento desarrollado a los vehículos.

Mantenimiento correctivo: En el caso de que el Jefe de Mantenimiento detecte una falla en algún vehículo, lo somete a una revisión correctiva, si se debe hacer algún procedimiento se establece una fecha límite para su ejecución y en ella se verifica la corrección de la no-conformidad diligenciando el respectivo soporte; igualmente, en el caso de que la falla sea detectada por el conductor o el propietario, una vez sea corregida se reporta y entrega soporte del procedimiento al Jefe de Mantenimiento.

- _ Reparación de lámina y pintura
- _ Reparación de motor
- _ Reparación de caja de velocidades
- _ Reparación de transmisión
- _ Reparación sistema de embrague
- _ Reparación sistema de dirección
- _ Reparación sistema de frenos delantero

ATN/ME 11524 – CO

_ Reparación sistema de frenos trasero

_ Otros

Revisión Anual: Como exigencia de Ley 769 Art. 51 cada vehículo se somete a revisión técnicomecánica con una frecuencia de un año: “Revisión de vehículos de servicio público. Los vehículos automotores de servicio público, servicio escolar y de turismo, deben someterse anualmente a revisión técnico-mecánica, y los de servicio diferente al servicio público cada dos años. Esta revisión estará destinada a verificar: El adecuado estado de la carrocería, niveles de emisión de gases y elementos contaminantes acordes con la legislación vigente sobre la materia, el buen funcionamiento del sistema mecánico, funcionamiento adecuado del sistema eléctrico y del conjunto óptico, eficiencia del sistema de combustión interno, elementos de seguridad, buen estado del sistema de frenos constatando, especialmente, en el caso en que éste opere con aire, que no emita señales acústicas por encima de los niveles permitidos, las llantas del vehículo, del funcionamiento de la puerta de emergencia y del buen funcionamiento de los dispositivos utilizados para el cobro en la prestación del servicio público”.

Teniendo en cuenta la información obtenida y facilitada por el jefe de mantenimiento (2010) de la estación de servicio de la Cooperativa San Fernando, los talleres que más se frecuentan para el mantenimiento de los vehículos (bus-busetas) son:

- Sistema de suspensión: Juancar agonía, taller el mono cuyo mecánico es Mauricio Arbeláez.
- Sistema de eléctricos: Servi eléctricos contreras, servicio eléctrico automotriz (Jhon Fredy Gómez).
- Sistema de dirección: Direcciones Pereira.
- Sistema de frenos: Frenos Coco
- Sistema de carrocerías: taller los pepos.

ATN/ME 11524 – CO

De manera similar, debe realizarse anualmente la *revisión ambiental*, según el **Art. 52**: “Periodicidad y cobertura de la revisión de gases. La revisión de gases de los vehículos automotores de servicio público se realiza anualmente y los de servicio diferente a éste, cada dos años. Los vehículos nuevos se someterán a la primera revisión de gases al cumplir dos años contados a partir de su año de matrícula”. En ambos casos, se diagnostican los diferentes correctivos a que deben someterse, así como el plazo para los mismos, dicha revisión es realizada por un centro de diagnóstico autorizado y su evidencia debe quedar en la carpeta del vehículo. De manera adicional, para el control de emisiones se incluye el lavado del tanque de combustible, a partir de la segunda revisión ambiental contada desde la fecha en que entre en vigencia este documento.

Aun así y teniendo en cuenta lo dicho por Lucero Rico (2010) del área de calidad, solo se han dado pequeños inicios a las regulaciones ambientales ISO 14.000, a través de la asociación.

8.5.2 Planteamiento de la situación actual del Área de Mantenimiento.

Teniendo en cuenta el análisis realizado por la Cooperativa San Fernando (2010), se planteó la siguiente situación.

Actualmente el área de mantenimiento se encuentra realizando los ajustes y correcciones identificados en la reunión del día 30 de abril con el objetivo de organizar y consolidar esta información con el resto de áreas para facilitar la modelación de diferentes escenarios para la prueba piloto. También se está adelantando en la negociación de los servicios que no se realizaran en la estación por cuestiones de riesgo a la salud, espacio disponible y alta inversión inicial; y se están preparando los temas de capacitación a los conductores y presentación de la prueba piloto a los asociados con el fin de optimizar el proceso y vender el proyecto. Debido a lo anterior y con el objetivo de identificar posibles fallas en el proceso de mantenimiento, manejo de la información, programación de vehículos, funcionamiento de formatos de registro y coordinación de llegada de los vehículos a la estación, se propone aplazar la fecha de inicio de la prueba piloto y realizar una prueba inicial con la flota propia

ATN/ME 11524 – CO

de la cooperativa para así obtener una retroalimentación de los factores mencionados anteriormente con el fin de buscar el mejoramiento de dichos procesos y preparar al personal involucrado para los cambios que se generaran cuando entre en funcionamiento la prueba piloto.

PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO ÁREA DE MANTENIMIENTO.

Un estudio de propuesta realizado por la Cooperativa San Fernando (2010) encontró lo siguiente:

- **Ajustes y correcciones a los costos de mantenimiento y forma de calificación para la inspección de vehículos.** Revisar los costos de mantenimiento y la calificación del formato de inspección conforme a las observaciones realizadas por el ingeniero Cesar. Semana 1 (07/05 – 14/05).

- **Base teórica de todo lo realizado en el formato utilizado para el sistema de gestión de calidad.** Terminar la fundamentación teórica de las decisiones y las consideraciones realizadas en el área de mantenimiento para la prueba piloto. Semana 2 (14/05 – 21/05).

- **Capacitación a conductores de la cooperativa para diligenciar bitácoras.** Presentación de bitácora de operación a los conductores de la cooperativa con el objetivo de poder realizar la prueba piloto inicial. Semana 3 (21/05 – 28/05).

- **Capacitación a conductores de la cooperativa de manejo eficiente.** Presentación y capacitación de técnicas de conducción eficientes con el objetivo de conseguir un ahorro considerable de combustible y una mayor duración de piezas y componentes. Semana 3 (21/05 – 28/05).

- **Negociación previa del servicio de suspensión.** Plantear la necesidad de este servicio inicialmente a la empresa Resortes Hércules para analizar y evaluar la propuesta de esta empresa; si no es posible considerar otra opción u otro proveedor. Semana 2 (14/05 – 21/05).

ATN/ME 11524 – CO

- **Negociación previa del servicio de latonería y pintura.** Plantear necesidad de este servicio a los posibles proveedores, analizar y evaluar sus propuestas. Semana 2 (14/05 – 21/05).

- **Negociación previa del servicio de montallantas.** Plantear necesidad de este servicio a los posibles proveedores, analizar y evaluar sus propuestas. Semana 2 (14/05 – 21/05).

- **Realización de prueba piloto inicial.** Ejecución de la prueba piloto inicial con el objetivo de identificar mejores métodos, posibles fallas y generar un mayor control en la operación de los vehículos. Semana 4 y 5 (28/05 – 11/06).

- **Retroalimentación de la prueba piloto inicial, aplicación de mejoras y corrección de posibles fallas identificadas en el proceso de mantenimiento planteado.** Esta actividad consiste en realizar los ajustes necesarios que surjan a partir de la prueba piloto inicial con el objetivo de mejorar el proceso. Semana 6 (11/06 – 18/06).

- **Presentación de prueba piloto a gerente y grupo de revisión.** Presentación del consolidado de todas las áreas de la prueba piloto para su posterior aprobación. Semana 6 (11/06 – 18/06).

- **Realizar correcciones si se presentan.** Realizar los ajustes y correcciones que surjan a partir de la presentación de la prueba piloto. Semana 7 (18/06 – 25/06).

- **Concretar negociación de los servicios a tercerizar.** Firmar contrato o acuerdos con las personas que prestaran los servicios mencionados anteriormente. Semana 7 (18/06 – 25/06).

ATN/ME 11524 – CO

- **Negociación con proveedores de repuestos e insumos.** Enviar, analizar y seleccionar propuestas de los posibles proveedores de repuestos e insumos bajo los parámetros de selección establecidos. Semana 7 (18/06 – 25/06).

- **Negociación con proveedores de herramientas.** Enviar, analizar y seleccionar propuestas de los posibles proveedores de herramientas bajo los parámetros de selección establecidos. Semana 7 (18/06 – 25/06).

- **Entrevistas y selección del personal de mantenimiento.** Realizar la selección del personal que se adapte al perfil requerido. Semana 8 (25/06 – 2/07).

- **Capacitación al personal de mantenimiento.** Explicar al personal de mantenimiento los métodos de trabajo utilizados y el proceso de mantenimiento. Semana 8 (25/06 – 2/07).

- **Capacitación a conductores involucrados en la prueba piloto.** Presentación de bitácora de operación a los conductores de la prueba piloto y capacitación de técnicas de conducción eficientes con el objetivo de conseguir un apoyo del conductor en la detección de posibles fallas, un ahorro considerable de combustible y una mayor duración de piezas y componentes del vehículo. Semana 8 (25/06 – 2/07).

- **Presentación de la prueba piloto a los asociados.** Presentación del objetivo de la prueba piloto y de los términos de negociación. Semana 9 (2/07 – 9/07).

- **Identificación de asociados que deseen ingresar a la prueba piloto.** Identificación, selección y negociación con los asociados que deseen participar en la prueba piloto. Semana 9 (2/07 – 9/07).

- **Diligenciar formato de recepción de vehículos que formaran parte de la prueba piloto.** Realizar la revisión mecánica correspondiente a cada vehículo y calcular los costos de adecuación del mismo. Semana 9 (2/07 – 9/07).

ATN/ME 11524 – CO

- **Realizar presentación del diagnóstico de adecuación de vehículos a los asociados y concretar negociación.** Semana 10 (9/07 – 16/07).

- **Diligenciar contrato de la prueba piloto con los asociados.** Semana 10 (9/07 – 16/07).

- **Inicio de prueba piloto (19/07).**

Para esta área la prueba piloto tiene como objetivo principal mantener la disponibilidad completa del parque automotor mediante un mantenimiento preventivo realizado a la flota de la cooperativa y reducir los costos de operación mediante un mayor control y capacitación del personal.

Analizando el estado actual del departamento de mantenimiento, se detecta que se está presentando una desviación del desempeño en el área, el cual consiste en la pérdida de madrugadas y trasnochos programados por falta de disponibilidad de los vehículos. Para identificar las causas de esta desviación se realizó el siguiente análisis con el objetivo de identificar cual es la causa que produce la mayor cantidad de no conformidades desviaciones. (Cooperativa San Fernando.2010).

- *Madrugadas programadas*

Varadas Frecuentes	Frecuencia
Varado por sistema mecánico	92
Varado por sistema eléctrico	67

ATN/ME 11524 – CO

Varado por frenos	48
Varado por llantas	24
Varado por carrocería	16
Varado por suspensión	4

Tabla 13. Madrugadas programadas.

Fuente: Tomado de la Cooperativa San Fernando. 2010.

- *Trasnochos programados*

<i>Varadas Frecuentes</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Varado por llantas</i>	<i>47</i>
<i>Varado por sistema mecánico</i>	<i>42</i>
<i>Varado por sistema eléctrico</i>	<i>32</i>
<i>Varado por frenos</i>	<i>22</i>
<i>Varado por carrocería</i>	<i>10</i>
<i>Varado por suspensión</i>	<i>3</i>

Tabla 14. Trasnochos programados.

Fuente: Tomado de la Cooperativa San Fernando. 2010.

- *Propuesta para mejorar el estado actual del Área de Mantenimiento*

Para mejorar el estado actual se propone prevenir estas desviaciones mediante la aplicación del plan de mantenimiento, reportes, recolección y análisis de información e inspecciones periódicas al finalizar el recorrido de los vehículos con el fin de identificar los efectos del problema antes que se presente. Para la realización de la prueba piloto se seleccionan las actividades más importantes del plan maestro de mantenimiento y de menor frecuencia dada la duración de la prueba.

- *Lo que se pretende con la prueba piloto*

Durante la prueba piloto se espera reducir las pérdidas de servicio por el mal funcionamiento o un mantenimiento inadecuado de los vehículos; para ello se dispone del plan maestro de mantenimiento (elaborado con recomendación de colmotores) y de los siguientes índices de evaluación que al final del ejercicio permitirán determinar si los resultados obtenidos concuerdan con los esperados.

- El primer índice contra el cual se va a competir es el de la pérdida de madrugadas y trasnochos programados el cual en el mes de enero y junio de 2009 fue de 43 pérdidas de servicio, causadas principalmente por fallas en el sistema eléctrico y en el sistema mecánico. Para reducir este valor en un 90% se utilizarán reportes de operación o bitácoras en las cuales se registrarán parámetros fundamentales del estado y funcionamiento del vehículo identificados y diligenciados por los operadores. Estos reportes acompañados con inspecciones programadas permitirán al área de mantenimiento identificar de forma rápida las posibles anomalías y corregirlas para asegurar un óptimo funcionamiento del vehículo.

- El segundo índice de evaluación será la capacidad de atención o productividad del centro de mantenimiento y sus resultados se evaluarán comparando el número de

ATN/ME 11524 – CO

reportes realizados por los conductores contra la cantidad de reportes corregidos. Para este índice se espera un cumplimiento del 90%.

- El tercer índice considerado en la prueba piloto será el de disponibilidad de la flota y se evaluará comparando la programación realizada por operación contra la cantidad de vehículos que no cumplieron su despacho por fallas mecánicas.

- *Beneficios Ofrecidos por el Área de Mantenimiento*

- Mayor productividad del vehículo debido a que se aprovecharán los tiempos de parada para ejecutar las actividades preventivas y reportadas que se presenten.

- Mayor control en los costos de operación debido a que se controlará el consumo energético de cada vehículo y se propondrán mejoras para los que presenten un estado inadecuado.

- Mayor economía en los costos de mantenimiento debido a los convenios comerciales existentes entre la cooperativa y los distribuidores de repuestos.

- Menor desgaste del vehículo debido a las inspecciones programadas que permitan identificar componentes a punto de fallar.

- *Plan de trabajo para el Área de Mantenimiento*

Para complementar y mejorar el proceso y las actividades planteadas anteriormente se sugiere poner a prueba la planeación realizada en el área de mantenimiento y realizar una P-P.P. (pre-prueba piloto) con el fin de empalmar la parte teórica descrita hasta el momento con la realidad de operación de la Cooperativa.

Adicionalmente se tiene como actividad concretar las negociaciones de los servicios mencionados anteriormente y realizar capacitaciones y pruebas a los

ATN/ME 11524 – CO

conductores debido a los estudios de seguimiento de combustible realizados a toda la flota.

- *Actividades Propuestas*

- Base teórica de todo lo realizado en el formato utilizado para el sistema de gestión de calidad.
- Capacitación a conductores de la cooperativa para diligenciar bitácoras.
- Capacitación a conductores de la cooperativa de manejo eficiente.
- Realización de pre-prueba piloto.
- Retroalimentación de la pre-prueba piloto, aplicación de mejoras y corrección de posibles fallas identificadas en el proceso de mantenimiento planteado.
- Concretar negociaciones.
- Entrevistas y selección del personal de mantenimiento.
- Capacitación al personal de mantenimiento.
- Capacitación a conductores involucrados en la prueba piloto.
- Presentación de la prueba piloto a los asociados.
- Diligenciar formato de recepción de vehículos que formaran parte de la prueba piloto.
- Inicio de prueba piloto.

- *Análisis de resultados y propuestas*

Al observar los resultados obtenidos se plantean las siguientes hipótesis o posibles causas:

- Diferentes técnicas de mantenimiento y administración aplicadas a vehículos del mismo modelo.
- Técnicas de conducción inadecuadas.
- Actitud o estado de ánimo del conductor.
- Recorridos en vacío.
- Características geográficas del recorrido realizado.

ATN/ME 11524 – CO

- Problema técnico del vehículo.
- Posible robo de combustible.

- *Propuestas*

- Integrar todas las áreas de la empresa que reciben la información (financiera, despachos y mantenimiento) y ejercer un mayor control y capacitaciones con el objetivo de descartar algunas de las hipótesis planteadas e ir delimitando el problema. Para ello se propone realizar la pre-prueba piloto con los vehículos de la Cooperativa y contrastar estos resultados.

- *Conclusión del Área de mantenimiento.*

- Con la implementación y puesta en marcha de la prueba piloto se espera obtener mayor eficiencia en todas las áreas y procesos que componen la estructura funcional de la empresa Cooperativa San Fernando. Por ende y en concreto para el área de mantenimiento, se espera el desarrollo de esta prueba, con el fin de cumplir con sus objetivos propuestos y lograr mayor eficiencia y eficacia en todos los procedimientos y actividades que se incorporan al interior del departamento.

8.6 Área de Tecnología

En la *tecnología blanda* se tienen en cuenta la información y el conocimiento recopilado, desarrollado y aplicado en las actividades de la organización, ya sea desarrollado por consultoría propia de la empresa o por consultorías solicitadas y ejecutadas externamente por otras instituciones, con el fin de afianzar el nivel de conocimiento actualmente existente en las estructuras funcionales de la empresa en procura de lograr mayor rentabilidad para el negocio a largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Cooperativa San Fernando realiza consultorías para su mejoramiento continuo con la empresa de agremiación ASEMUR, el cual propone proyectos para contribuir a la mejora del desempeño de la prestación de servicio colectivo urbano. Por tanto, a la empresa se le está proponiendo el proyecto el BID para la creación de la plataforma

ATN/ME 11524 – CO

B2B, los sistemas de información a los usuarios y el recaudo electrónico como una opción de progreso para la línea de transporte, ya que con la entrada del Megabús se ha visto afectada la prestación del servicio y de no pensar en ser flexibles hacia un comportamiento más competitivo, estas empresas quebrarían y tenderían a desaparecer a corto plazo.

Para la *tecnología Dura* se tiene en cuenta la aplicación de la logística en los sistemas de información tecnológica, en el cual se tiene en cuenta la utilización de los conceptos: Software y Hardware.

8.6.1 *Software.*

La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para trabajar en red. Se tiene una base de datos que contiene la información de la historia laboral de los empleados y los vehículos.

- En mantenimiento se tiene el programa Controlsoft.
- En contabilidad (cartera) se cuenta con el programa Avansis.
- En Recursos Humanos se utiliza el programa Cusf.
- Se utiliza para la demás información hojas de cálculo (Excel).

8.6.2 *Hardware*

INVENTARIO 2010	CANTIDAD
COMPUTADORES	12
COMPUTADOR PORTÁTIL	5
IMPRESORAS	7
TELÉFONOS	20
PLANTA TELEFÓNICA	2
BUSETAS	23

Tabla 15. Inventario de Hardware para el 2010.

Fuente: Tomado e información actualizada con base en el proyecto realizado por (Asemtur. Sin Fecha).

ATN/ME 11524 – CO

- *Conclusión del Área de Tecnología*

Hay buen manejo de la tecnología blanda y dura para la realización de todas las actividades propuestas por la empresa para la consecución de las metas u objetivos propios definidos por la misma.

- *Recomendación del Área tecnología*

- Optimizar en cuanto a Software los sistemas operativos.
- Integrar las bases manejadas por las diferentes áreas en un sistema agrupado de datos, ya que la información se encuentra dispersa en varias bases de datos, lo que trae como consecuencia pérdida de tiempo en el reproceso de la información.

8.7 Área de Infraestructura

8.7.1 Propiedad Empresa (Muebles E Inmuebles): Bienes Muebles y Equipos de Oficina.

El inventario que se presentara a continuación, son los recursos tangibles con los cuales cuenta la empresa para el desarrollo de su actividad económica.

INVENTARIO 2010	CANTIDAD
COMPUTADORES	12
COMPUTADOR PORTÁTIL	5
IMPRESORAS	7
MOTOBOMBA	3
BOMBA MANUAL DE ACEITE	2
PRENSA MANUAL	0
PISTOLA DE SPIRAS	0
PISTOLA PETROLIZADA	1
PISTOLA DISPENSADOR DE AIRE	2
TRANSFORMADORES	0
COMPRESOR	1
NEVERA	1

ATN/ME 11524 – CO

ESTUFA A GAS Y ELÉCTRICA	2
ESTUFA ELÉCTRICA	1
EXPOGRAFO	3
ESCRITORIOS MODULARES	7
ESCRITORIOS EN MADERA	5
DVD	1
CELULARES ALEJO-EULISES	7
CÁMARA FOTOGRÁFICA	1
CAJAS FUERTES	25
BIBLIOTECAS	1
ARCHIVADORES	10
AIRE ACONDICIONADO	1
VENTILADORES	8
VHS INTELLIGENT	1
VÍA RADIO	1
TELEVISORES	4
SUMADORAS	6
SILLONES	11
SILLAS PLÁSTICAS	47
SILLA ERGONÓMICAS	14
SILLAS EN PAÑO Y CUERO	24
REVOLVER	1
RELOJ CONTROL	8
RADIO COMUNICACIONES	1
MESAS GRANDES	3
MESAS PEQUEÑAS	2
MÓDULOS	5
TELÉFONOS	20
PLANTA TELEFÓNICA	2
BUSETAS	23

Tabla 16. Inventario de equipos de oficina.

Fuente: Tomado e información actualizada con base en el proyecto realizado por (Asemtur. Sin Fecha).

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 267

ATN/ME 11524 – CO

8.7.2 Bienes Inmuebles:

BIENES INMUEBLES	LOCALIZACIÓN	Área Construida (metros cuadrados)	Área Terreno (metros cuadrados)	EQUIPAMIENTO	AVALUO SEGÚN IMPUESTO PREDIAL
Estación de Servicios 2500 lotes	Calle 80D No. 39Bis-01, Barrio Villa del Sur	502	5090	Oficinas administración, sala de despacho y recibo, zona de cambio de aceite, bodega, zona de combustible, zona de lavado, zona de montallantas, caseta vigilancia, zona parqueadero. Acueducto, Alcantarillado, energía eléctrica, telefonía.	\$362.101.000,00
Oficina administrativa	Calle 70Bis No. 25-27	231	196	Recepción, dos salas de espera, seis oficinas, cuatro baños, cocina, sala reuniones (2), bodega, Gerencia. Adecuaciones para trabajo de oficina, redes, teléfonos,	\$103.957.500,00
Terminal de Pimpollo	Vía Libaré. Sector Pimpollo	15,5	2500	Zona adecuada para lavado de vehículos, tanque de almacenamiento de agua, talleres de pintura, soldadura, montallantas, cafetería, mecánica automotriz. Una caseta de despacho	\$223.337.000,00
Edificación y local comercial	Calle 70Bis No. 25-25	251	95,55	Tres pisos y una terraza. Local comercial. Y vivienda	\$172.226.000,00

ATN/ME 11524 – CO

- *Conclusión del Área de Infraestructura*

La Cooperativa San Fernando cuenta con los Bienes muebles y equipos de oficina indispensables y necesarios para la prestación adecuada del servicio de transporte colectivo urbano.

8.8 Área de Compras

En un contexto tradicional, se considera que los proveedores son poco fiables y entregan sistemáticamente componentes de baja calidad, en cantidades equivocadas y con fechas de entrega que se retrasan con frecuencia, y además intentan competir por el beneficio pidiendo precios más altos. Lo anterior se refleja en la poca atención que la mayoría de los manuales de compras dan a los aspectos estratégicos, quedando relegada la actuación de la función de aprovisionamientos al ejercicio de presión sobre los proveedores para reducir los precios. (Gento, A y Redondo A. 2005, p 1)

“Bajo el ENFOQUE JUST IN TIME los proveedores deben ser debidamente seleccionados y evaluados, de forma que se les consiga integrar en la cadena de suministros, cambiando el sistema radial de entregas por una estructura jerarquizada, formando la típica red de proveedores JIT”. (p1).

“Los objetivos fundamentales de la mayoría de los directores de compras se recogen en el triángulo calidad-plazo-precio. Sin embargo, tales objetivos se ven modificados debido a la actuación e intereses de los mismos suministradores”. (p1).

8.8.1 Procedimiento de Compras de la Cooperativa San Fernando (Cooperativa San Fernando. 2009).

Para el departamento de compras, se tiene como *Objetivo* el procedimiento que permita asegurar que los productos y servicios adquiridos por la empresa se ajusten a las especificaciones comerciales y estratégicas definidas por la misma; así como describir el procedimiento de la evaluación y reevaluación de los proveedores y subcontratistas de la Cooperativa San Fernando para asegurar que cumplan las condiciones establecidas y se optimicen los recursos propios.

Este procedimiento se aplica a las actividades de compra de productos y/o servicios que inciden directamente en la prestación del servicio de transporte urbano colectivo de pasajeros

ATN/ME 11524 – CO

y para los proveedores o subcontratistas de estos productos o servicios. Es responsabilidad del Gerente, proveer los recursos, el Subgerente, el Tesorero, el Contador, el Jefe de Mantenimiento, Auxiliar flota propia y Auxiliar administrativo velan por su adecuado cumplimiento.

8.8.2 *Condiciones Generales*

- La Cooperativa San Fernando para mantener su sistema de gestión de la calidad eficiente, compra o recomienda hacer negociaciones con aquellos proveedores de productos y/o servicios que aparecen en el Listado Maestro de Proveedores y subcontratistas aprobados.
- La Cooperativa San Fernando evalúa los proveedores y recomienda a los asociados donde comprar los insumos (los cuales pueden ser comprados en otro lugar).

Para la adquisición de insumos, la Cooperativa San Fernando (operador del sistema de transporte urbano de la ciudad de Pereira), envía invitaciones privadas dirigidas a los diferentes proveedores como: AUTOS DIESEL, MOTORES JAPONESES – COREANOS, IMPORTADORA MAZ – LUV, IMPORTADORA CELESTE Y PELÁEZ HERMANOS, con el fin de recibir propuestas para la adquisición de repuestos en insumos para la flota compuesta por 20 busetas CHEVROLET NPR 2000-2007 conforme a las siguientes especificaciones:

- Disponibilidad de la totalidad de los ítems según lista adjunta (anexo 20).
- Crédito, estableciendo fechas máximas de pago
- Plazos de entrega de la mercancía
- Oportunidad en contingencia (Sábados, Domingos, Festivos y horarios extras).
- Inmediatez (Mensajería oportuna y rápida).
- Costo de fletes.

ATN/ME 11524 – CO

- Manejo de Mercancía en Consignación.
- Vigencia de la cotización
- Sostenibilidad de precios.

En la carta se especifica que las propuestas las pueden hacer llegar a la siguiente dirección: Calle 80D No. 39B – 01. Barrio Villa del Sur. Estación de Servicio Cooperativa San Fernando.

Así mismo se aclara a cada uno de los proveedores que se reciben las propuestas totales o parciales hasta una fecha, año y hora programadas por la empresa, el cual deben contener los siguientes puntos:

- Carta de presentación de la propuesta firmada por funcionario autorizado para comprometer a la empresa proveedora.
- Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio. De ser necesario copia del acta de junta de socios o junta directiva donde se apruebe comprometer a la empresa conforme a los términos de esta invitación.
- Balances y Estados Financieros con corte al 31 de diciembre del año en cuestión.
- Tres referencias de empresas de igual o similar magnitud a la nuestra respecto del suministro de bienes similares.

Los resultados de la evaluación son dados a conocer en una fecha establecida por la empresa a través de comunicación dirigida a cada uno de los participantes. Si por cualquier circunstancia alguna de las empresas proveedoras de insumos no pudiese participar de la convocatoria, se les agradece de antemano hacer llegar la comunicación en tal sentido.

ATN/ME 11524 – CO

Posteriormente se inicia el proceso de evaluación de proveedores con la inscripción del mismo, aplicando el formato de encuesta a proveedores y referencia de proveedor, donde se relacionan preguntas encaminadas a evaluar los criterios definidos por la Cooperativa como lo son: la disponibilidad, el cumplimiento, el producto y/o servicio, el precio, la garantía y la atención al cliente; con esta información y mediante el Formato de evaluación y reevaluación de proveedores la Subgerencia evalúa el proveedor.

“La Cooperativa San Fernando tiene identificado grupos de productos y/o servicios que inciden directamente con la prestación del servicio de transporte urbano colectivo de pasajeros, para los cuales se efectúa un proceso de compra diferenciado”. (Cooperativa San Fernando. 2009).

8.8.3 *Revisión y Aprobación de orden de Compra:*_(Cooperativa San Fernando. 2009).

El proceso de compra en la sección de consumo industrial comienza al generarse la necesidad de producto y/o servicio.

En el caso de Lubricantes, Filtros y Champú, se elabora una orden de compra por parte del responsable, avalado por el Jefe de mantenimiento señalando la cantidad, la descripción y el nivel de inventario existente del producto solicitado, se coloca la fecha de solicitud por parte del responsable, se entrega al Subgerente para su verificación y aprobación, este revisa los niveles de inventario, si hay algún motivo de no aprobación lo expone y devuelve la orden de compra al responsable para su adecuación o corrección; si es aprobada la compra, se selecciona el proveedor y se entrega al auxiliar administrativo. En el caso de los filtros, se elabora una orden de compra abierta dado que el proveedor entrega los productos en consignación, realizando su respectivo seguimiento. El proveedor emite factura una vez los filtros son instalados y verificados al ser facturados por la cooperativa; momento en el cual se cierra la orden de compra.

En el caso del combustible, el auxiliar administrativo revisa los niveles de inventario, realiza una solicitud de compra en formato suministrado por el proveedor relacionando la

ATN/ME 11524 – CO

razón social, el código asignado, el destino y la cantidad del producto expresada en galones, con el visto bueno del Subgerente. Es de anotar, que la cantidad de compra por viaje está sujeta a la capacidad instalada del carro tanque.

El proveedor de servicio de lavado fue seleccionado por el Consejo de Administración y el Gerente, estableciendo relación contractual, para efectuar este servicio a los vehículos afiliados a la Cooperativa, destinados a la prestación del servicio de transporte urbano colectivo de pasajeros.

8.8.4 *Pedido al Proveedor:*

Una vez aprobada la orden de compra para los aceites y champú al igual que el formato de solicitud de pedido del combustible, el auxiliar administrativo realiza el pedido telefónicamente y/o por internet al proveedor seleccionado, colocando la fecha de solicitud al proveedor, la fecha en que se realizará la entrega del insumo y el tipo de solicitud.

Para el caso de los filtros, el lubricador comunica la necesidad de filtros al jefe de mantenimiento, quien coordina directamente con el proveedor para el suministro de la mercancía en consignación.

Para el servicio de lavado, se dispone de una cuadrilla de hombres suministrada por el proveedor para efectuar el servicio. De presentarse alguna novedad, el Jefe de mantenimiento coordina con el proveedor la solución a la misma quincenalmente.

La base de datos de los proveedores se encuentra postulada en el anexo D de Excel, en el cual se hace referencia a los proveedores de la Cooperativa San Fernando con su respectivo número y dirección.

8.8.5 *Recepción de productos y servicios*

Todos los productos comprados son verificados de acuerdo a las responsabilidades definidas por producto y/o servicio, en el cumplimiento de las especificaciones y condiciones pactadas con el proveedor, para esto, el funcionario que origina la orden de compra hace las

ATN/ME 11524 – CO

observaciones o expresa conformidad con su firma en la correspondiente factura o remisión y controladas por el Subgerente a través del Formato de verificación del producto comprado.

Para Combustible. El carro tanque llega a la Estación de Servicio cargado con el producto y la cantidad solicitada, es recibido por el pistero, quien recibe la factura y la orden del transportador mirando el galonaje pedido; observa la cantidad contenida en el carro tanque, realiza la prueba de agua para ambos productos aplicando la crema, tanto para el tanque de almacenamiento como para el producto que viene en el carro tanque y tomando la medida de altura del primero. Si esta crema se torna café no tiene contaminación de agua y se descarga el producto, si se torna roja no se recibe el producto. Una vez se ha descargado, se toma nuevamente la medida para confrontar con la tabla de aforo el nuevo nivel de inventario y verificar si la cantidad comprada llegó completa. Se firma la factura colocando los datos de volúmenes y altura respectiva, se entrega al jefe de mantenimiento para su visto bueno y luego es entregada al auxiliar administrativo. Para el caso de la Biogasolina corriente además del procedimiento expuesto, se le debe realizar la prueba del alcohol, que consiste en mezclar en una probeta de 100mm 50% de biogasolina y 50% de agua, agitarla y dejarla reposar. El contenido de alcohol debe ser máximo del 10%, así que si la prueba da 45 de gasolina y 55 de agua está en los márgenes y se descarga el producto

Para Aceites y Filtros. El proveedor coloca los productos en la Estación de Servicio, lugar donde son utilizados, el lubricador recibe los productos de acuerdo al documento anexo y firma en señal de conformidad con la cantidad, revisando la presentación del producto, los logos originales, sellos de seguridad y garantía, el nivel de contenido y la referencia.

Para el servicio de lavado. Cada conductor califica el servicio de lavado prestado a su vehículo, anotando si está conforme o no conforme con el tiempo de ejecución, el estado de los vidrios, del interior, de la carrocería y del piso. El supernumerario avala con su firma la ejecución del lavado. De igual manera se evalúa el proveedor en su capacidad de suministro para llevar a cabo la prestación de este servicio registrándolo en el Formato de verificación del servicio de lavado.

ATN/ME 11524 – CO

8.8.6 *Producto No Conforme*

Al detectar un producto que no cumple con las especificaciones anteriormente descritas, si la devolución del producto no conforme no es inmediata, el producto se almacena en una zona marcada como producto no conforme.

Todos los productos se inspeccionan en el momento de recibirlos y se liberan inmediatamente en la zona de producto conforme.

El Subgerente puede realizar concesiones autorizando el uso de producto que no cumple con el requisito de cantidad y tiempo de entrega, siempre y cuando no alteren la operación normal en la prestación del servicio de transporte urbano colectivo de pasajeros.

8.8.7 Programación de pagos:

La orden de compra se archiva por proveedor indicando el número de factura con la cual se realizó la compra; En la estación de servicio las facturas son recibidas por el Auxiliar administrativo, se les asigna un número de radicado y las relaciona en el cuadro de correspondencia recibida donde se indica la fecha de recibo, proveedor, número de factura, valor, se relacionan en cuadro para envío a Tesorería y son pasados al Subgerente para la clasificación del gasto, autorización del pago y verificación del producto. En el caso de vehículos y uniformes se coordina por parte de Tesorería directamente. Al llegar todas las demás facturas a Tesorería se realiza la programación de pagos según su vencimiento, el contador codifica la factura en el sistema, se programa el pago de acuerdo a lo establecido con el proveedor.

En el anexo E de excel, se da a conocer de manera detallada los costos de los insumos que requieren los vehículos para prestar adecuadamente el servicio de transporte colectivo urbano a los habitantes o usuarios del Área Metropolitana Centro Occidente. Entre estos insumos están: las llantas, lubricantes, parqueadero, lavado, personal, conduce, legales, combustible, mantenimiento correctivo y lamina-cojinería-pintura, cuya participación varía de acuerdo con los costos por kilómetro requeridos según el tipo de insumo y su correspondiente

ATN/ME 11524 – CO

especificación, hasta completar un 100% de participación total en cuanto al tema de costos aplicados.

- Conclusión del Área de Compras

Hay y existe un buen manejo de los proveedores, el cual es fundamental para la obtención de los productos solicitados y requeridos de buena calidad y justo a tiempo para el eficaz desarrollo de la actividad económica de prestación de transporte colectivo urbano, atendiendo a tiempo la necesidad de movilización de los ciudadanos.

8.9 *Área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*

Las organizaciones son afectadas por agentes externos como la política, la economía y las relaciones internacionales y agentes internos como los trabajadores. En su desarrollo, establecen una serie de valores con respecto al beneficio de las comunidades denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta relación entre empresa y sociedad se ha convertido en prioridad, e incluye acciones relacionadas con el bienestar laboral, la rentabilidad para los accionistas, el bienestar de los consumidores, el desarrollo de los proveedores, la inversión social y el cuidado del medio ambiente, considerando estas acciones como objeto de valor ante sus públicos de interés denominados stakeholders.

Estas prácticas denominadas Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se convierte en una forma de gestión que se define en la relación de la organización con todos sus públicos, orientada a satisfacer sus necesidades lo cual logra mejorar la percepción de la organización en la sociedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, para definir el tema de responsabilidad social se toma en cuenta el papel fundamental del cliente externo e interno, con el fin de evaluar el proceso de aplicabilidad de este concepto a la satisfacción de las necesidades de estos, una vez la empresa realiza actividades competentes con el fin de valorar su importancia para la empresa Cooperativa San Fernando.

ATN/ME 11524 – CO

8.9.1 *Cliente (Interno y Externo)*: La medición de la satisfacción del cliente interno y del cliente externo se hace anualmente. (Cooperativa San Fernando. 2009).

- El listado de los documentos presentados son:

- Encuesta satisfacción cliente interno FR-CC-009

- Toma de acciones FR-CC-011

- Acta Comité de Calidad FR-CC-006

- Especificación para las Encuestas de Satisfacción del Cliente Externo de Empresas de la Alianza FR-GI-03 (Formato de origen externo) de Asemtur.

- Encuesta satisfacción cliente externo de Empresas de la Alianza FR-GI-002 (Formato de origen externo) de Asemtur.

“El procedimiento a seguir para medir la satisfacción del cliente consiste en analizar la información de la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos en la prestación del servicio por parte de la Cooperativa San Fernando, la cual permite tomar acciones que conducen al mejoramiento del Sistema de Gestión de la calidad”.(Cooperativa San Fernando. 2009).

“Este procedimiento se aplica para la recolección y análisis de la información del cliente interno y externo, es responsabilidad del Gerente suministrar los recursos necesarios para su ejecución y análisis, el coordinador de calidad analizar la información, es quien se encarga de su ejecución y seguimiento”. (Cooperativa San Fernando. 2009).

Según el documento de la Cooperativa San Fernando (2009), *las condiciones generales tenidas en cuenta para el análisis del Cliente interno y externo*: (Cooperativa San Fernando. 2009).

- La recolección de la información se realiza utilizando los formatos de Encuesta satisfacción cliente interno.

ATN/ME 11524 – CO

- Como la prestación del servicio se realiza de forma compartida a través de la Alianza por lo tanto la percepción de la satisfacción del cliente externo se realiza a través del Formato Externo de Encuesta satisfacción cliente externo de Empresas de la Alianza.

Cada una de las empresas que conforman la Alianza suministran de forma proporcional los recursos humanos y económicos para la aplicación de las encuestas, estos recursos son canalizados en Asemtur para la coordinación, ejecución y control de las mismas; de igual forma Asemtur suministra recursos humano y técnicos.

- La información del cliente interno se analiza cada pregunta en porcentaje, donde sí el cumplimiento entre excelente y bueno es menor del 80% se toman acciones correctivas, y sí el porcentaje de aspectos a mejorar es mayor al 5% se toman acciones correctivas.
- Para la información del cliente externo esta se analiza en comité Integral de Asemtur y se genera un plan de acción, donde sí el cumplimiento es menor del 80% se toman acciones correctivas, y sí el porcentaje de aspectos a mejorar es mayor al 5% se toman acciones correctivas, luego los planes de acción son analizados dentro del comité de calidad de la empresa.
- La información se puede recolectar a través de encuesta directa o telefónica.

8.9.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aplicada al cliente interno (empleado y asociado): Para el desarrollo de este concepto, es decir, el cómo afecta la RSE al cliente interno, se destaca las siguientes actividades realizadas por la Cooperativa San Fernando:

- Fiestas y regalos para los hijos de los empleados.
- Programas recreativos para los niños de los empleados de la empresa.

ATN/ME 11524 – CO

- Inversión para la iglesia, en celebración de la virgen de los conductores u otras actividades religiosas.
- Apoyo económico para las formaciones formales y profesionales de empleados y asociados. Es decir, se apoya e invierte en el aprendizaje de los integrantes de la empresa.
- A los empleados se les da la oportunidad de vincularse en programas deportivos y en concreto el deporte que los empleados practican es el fútbol.

8.9.3 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aplicada al cliente externo (usuarios): En relación con el cliente externo, se interpreta que la aplicación de este tema es precario, por lo que una estrategia representativa para lograr el desarrollo más a fondo de este tema tan importante y fundamental es realizar programas de cultura ciudadana, con el fin de guiar u orientar al usuario en procesos relacionados con el tema de transporte. Recordando que el usuario es el elemento fundamental que permite que la empresa permanezca en el mercado y por tanto se debe tratar en lo posible de hacer que este se sienta conforme con el servicio que presta la Cooperativa San Fernando.

Una actividad realizada por la Cooperativa San Fernando en convenio con ASEMTUR, consistió en un recorrido decembrino realizado a los niños durante todo el día e igualmente se les dio regalos en esta fecha navideña. En este proyecto también participaron otras empresas prestadoras del servicio colectivo urbano.

Para conocer más acerca de este concepto aplicado a la Cooperativa San Fernando, se planteó una encuesta de RSE, el cual se encuentra estructurado en el Apéndice E.

8.9.4 Encuesta de Responsabilidad Social aplicada al Coordinador de personal de la Cooperativa San Fernando

ATN/ME 11524 – CO

Teniendo en cuenta las Generalidades del tema de Responsabilidad social empresarial (RSE), se analiza una vez realizada la encuesta que:

- 1) La empresa actualmente no cuenta con un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- 2) Se realizan algunas actividades enmarcadas en el tema de RSE como lo son el financiamiento de programas de formación para empleados asociados. Igualmente se apoya e invierte en instituciones educativas sociales y en la comunidad actividades de bienestar. Estas actividades son aprobadas por el consejo de administración.
- 3) No se tiene un presupuesto asignado, ya que como anteriormente dice, el monto y la actividad es aprobada en reunión del consejo de administración.

En cuanto a Prácticas Laborales:

4) *Obligaciones legales que se cumplen:*

- Horario de trabajo: Se cumple en directivos y administrativos, en conductores no.
- Seguridad Social: Se cumple para todos.
- Prestaciones Sociales: Se cumple para todos.
- Dotación. Se cumple para todos.
- Descanso Remunerado: Se cumple para todos.

• *Obligaciones legales que no se cumplen:*

- Horario para conductores.
- Vacaciones: No existe un programa de vacaciones.

- 5) En la empresa ningún colaborador está vinculado a algún tipo de sindicato.
- 6) No se realiza negociación colectiva con los colaboradores.
- 7) No se mide la satisfacción de los colaboradores.
- 8) No se han realizado investigaciones sobre el nivel de vida de los colaboradores.
- 9) Mujeres empleadas:

ATN/ME 11524 – CO

- Directivos: 1
- Operativos: 2
- Administrativos: 7
- Total empleados: 214

En relación con los Derechos Humanos:

10) La empresa permanentemente con sus grupos y comités internos de control investigan y velan porque no se presenten casos de trabajo infantil, trabajo forzoso, acoso laboral o trato diferencial. Igualmente desde las áreas de talento humano y operación se mantiene un control sobre o acerca de estos temas.

11) Actualmente la empresa no cuenta con vinculaciones en condición de desplazados, con discapacidades, indígenas, negritudes, extranjeros u otros.

La empresa desde su identidad y principios cooperativos emprende acciones encaminadas a garantizar los derechos de las personas, asociados, empleados, cliente externo y comunidad en general.

La Cooperativa San Fernando cuenta con programas de salud ocupacional donde su comité Copaso apoya y vigila que se estén cumpliendo con los derechos de las personas, la junta de vigilancia es otro órgano que ayuda a garantizar estos derechos. Igualmente existen programas y actividades encaminadas a proteger la vida como lo son los programas de mantenimiento y control del parque automotor.

Por otro lado, al tocar el tema de la responsabilidad social empresarial existente y aplicada al tema de Medio Ambiente, se destaca que la empresa actualmente tiene un desarrollo de programas ambientales como lo son:

- Destinación final de residuos.
- Reciclaje.
- En convenio con Asemtur se han realizado programas de formación en materia ambiental.

ATN/ME 11524 – CO

Para el análisis y dinámica aplicada al Cliente Externo:

14) La empresa implementa no solo acciones sino programas enfocados a garantizar la seguridad del cliente externo; los programas de mantenimiento, programas de formación y operativos constantes que buscan vigilar y controlar el buen servicio y la seguridad del cliente.

15) La empresa realiza periódicamente la satisfacción del cliente por medio de encuestas y a través del análisis de sus quejas y sugerencias recibidas por medio de la línea amiga o propia de la empresa. Igualmente, esta medición es evaluada en la revisión gerencial de donde se toman acciones tendientes a mejorar los resultados.

El tema de Prácticas Operacionales Justas define en su estructura funcional lo siguiente:

16) Unos de los valores de la empresa son la honestidad y la equidad, el cual se constituyen pilares fundamentales para promover y prevenir prácticas indebidas.

La empresa constantemente lleva a cabo actividades como operativos de registradoras invisibles y de verificación de la prestación del servicio que controlan este tipo de conductas que van en contra de la buena práctica de los valores de la empresa y en detrimento de la rentabilidad.

17) La empresa cuenta con el procedimiento, programación, control de la prestación del servicio el cual garantiza la ejecución y debida prestación del servicio.

18) Para la Comunidad, dentro de los principios de la económica solidaria está reglamentada la solidaridad donde las comunidades adyacentes pueden solicitar apoyo económico.

Haciendo relación a Otros, la empresa mediante su fondo de solidaridad retorna a asociados o colaboradores los beneficios económicos:

ATN/ME 11524 – CO

- En el caso de los asociados se les retorna a través de auxilios tanto para educación como para calamidades u otros.
- En el caso de los colaboradores se les retorna en apoyo para su formación, auxilio para calamidades.

Finalmente, se postula la Opinión del encuestado, el cual da a conocer sus diferentes puntos de vista y aportes a las preguntas planteadas, el cual:

20) Considera que se deben estructurar las actividades de RSE mediante un programa que canalice estas iniciativas, ya que todas las actividades canalizadas por la agremiación generan crecimiento de las empresas, lo que se constituye una buena opción u estrategia en el largo plazo.

21) Como parte de la responsabilidad social corporativa, si se deben establecer estos códigos de conducta, ya que mejorarían el proceder de los colaboradores.

22) La RSE debe regirse por Códigos de buen gobierno corporativo que apunten a implantar conducta y principios en todos los colaboradores de la empresa, ya que estos pueden alinear y garantizar el cumplimiento de los planes.

- *Conclusión para el Área de Responsabilidad Social Empresarial*

El tema de responsabilidad social empresarial se incorpora en la empresa, principalmente para clientes internos (empleados y asociados). En el caso del cliente externo se torna poca aplicación de este tema o concepto.

- *Recomendación para el Área de Responsabilidad Social Empresarial*

- Aplicar con mayor fuerza este tema o concepto en el cliente externo (usuarios), ya que gracias a ellos es que la empresa obtiene una rentabilidad mensual y se mantiene en el mercado de servicios.

ATN/ME 11524 – CO

- Se recomienda realizar programas de responsabilidad social a los usuarios relacionados con la prestación del servicio de transporte.

Conclusiones

La Cooperativa San Fernando en términos generales tiene un buen funcionamiento a nivel estructural y funcional, el cual se ve evidenciado y reflejado en los resultados y el alcance de los objetivos de cada uno de los departamentos y en conjunto.

Cada departamento o área de la empresa cuenta con los recursos necesarios y el personal laborativo especializado e idóneo para el cumplimiento de las funciones que exigen los cargos para lograr el fin propuesto por la organización. Aun así y en procura de responder competitivamente con su entorno y en específico con la entrada del sistema de transporte masivo de Megabús, se propone la implementación y puesta en marcha de la prueba piloto, no solo para mejorar el sistema actual de transporte colectivo a masivo a partir del recaudo electrónico sino también para mejorar la estructura funcional de cada uno de los departamentos que conforman y dan vida la empresa, haciéndolos más competitivos y haciendo que estos estén en capacidad de responder competitivamente al entorno complejo y cambiante y respondiendo de una mejor manera a la necesidad de movilización de los usuarios que reciben el servicio de transporte, al mismo tiempo que se tiende a mejorar su calidad de vida al prestarse un mejor servicio.

Recomendaciones

Se realizaron algunas recomendaciones para algunas de las Áreas producto de la investigación, el cual se especificaron y desarrollaron al final de los departamentos o Áreas que lo requerían, con el fin de mejorar su funcionamiento actual y contribuir eficientemente a la estructura funcional de la empresa Cooperativa San Fernando.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, C. Tesis de grado: Asociación de las prácticas de gerencia de recursos humanos con la estrategia empresarial: Un análisis de las grandes empresas del sector industrial colombiano. Universidad Nacional. 2008.
- Asemtur. Banco Interamericano de Desarrollo “Fondo Multilateral de Inversiones”. ICT4BUS, Formulario de propuesta de proyecto. Pereira, 2008.
- Asemtur. Proyecto de Asemtur: Caracterización de las empresas de transporte público Colectivo de la ciudad de Pereira. Sin Fecha.
- Aktouf, O. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali, 2001.
- Calderón, G. y Álvarez, C.M. (2006). “Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas”. Revista Universidad EAFIT, Vol. 42 No.
- Calderón H Gregorio, Naranjo J, Álvarez, C. Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios Gerenciales. Santiago de Cali: v23. 2006.
- Castells, Manuel. La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: la sociedad en red. México: Siglo veintiuno editores, 1999.
- Cooperativa San Fernando. Información documental y digital. Manual de Calidad. Pereira, 2010.
- Cooperativa San Fernando. Información documental y digital. Plan de calidad: anexo manual de calidad. Pereira, 2009.

ATN/ME 11524 – CO

- Cooperativa San Fernando. Información documental y digital. Plan de calidad requisitos de ley. Pereira, 2010.
- Cooperativa San Fernando. Información documental y digital. Procedimiento de direccionamiento estratégico. Pereira, 2010.
- Cooperativa San Fernando. Información documental y digital. Objetivos de calidad. Pereira, 2010.
- Cooperativa San Fernando. Artículo “Evaluación de proveedores “Un proceso de mejora continua”. 2005.
- Cooperativa San Fernando (AMCO). “Gaceta Metropolitana Extraordinaria No 20”. Pereira. 2009.
- Cooperativa San Fernando. Documento: Procedimiento para mejorar la satisfacción del cliente. 2009.
- Cooperativa San Fernando. Documento: Procedimiento para la prestación del servicio. 2009.
- Cooperativa San Fernando. Documento: Procedimiento de Compras. 2009.
- Daft, R. Teoría y diseño organizacional. 6ª. Ed. México: Thomson, 2000.
- Davenport, O. Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona: Gestión 2000: Aedipe, 2000.
- García, A. Giraldo, N. Proyecto innovación comercial apoyada en una plataforma B2B para empresas del sector del transporte público colectivo-urbano del Área Metropolitana Centro Occidente. Pereira, 2009.
- Garrido, S. Dirección Estratégica. 2 ed. Madrid: McGraw Hill, 2006.
- Guerin, G. Planeación estratégica de los recursos humanos. Bogotá: legis.1992.

ATN/ME 11524 – CO

- Guvenc, A. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá: Norma. 1985.
 - Pfeffer, J. La ecuación humana: Como diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento, Barcelona. 1998.
 - Rincón, C. Proyecto de práctica: Modelo Operativo, Pereira. 2009.
 - Ruiz, L. Montoya J, Galvis A, Arias A, López S. Aportes del comercio de Pereira, Manizales y Armenia al desarrollo del Eje Cafetero desde perspectivas históricas y contemporáneas. UCPR, Centro de Investigaciones, Documento inédito. Pereira.
 - Sánchez R, C. Dirección estratégica de recursos humanos: fundamentos para la dirección estratégica de recursos humanos, estrategia de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa, estrategia de recursos humanos en empresas grandes. Barcelona. 1997.
- Ulrich, D. La futura agenda para la competitividad: recursos humanos. Buenos Aires: Granica. 1997.

OTRAS FUENTES

- Claude S. G, George JR y Álvarez, L. (2005). Historia del pensamiento administrativo. (en línea) disponible en:
<http://books.google.com.co/books?id=Jc8tBZb-ZJkC&pg=PA56&lpg=PA56&dq=%E2%80%9CSe+construyeron+casas+y+calles,+la+edad+m%C3%ADnima+para+el+trabajo+de+los+ni%C3%B1os+se+aument%C3%B3,+se+otorgaron+facilidades+para+comer,+se+introdujo+la+escuela+y+se+abrieron+centros+de+recreaci%C3%B3n+vespertina+para+enfrentarse+con+los+problemas+d+el+ocio%E2%80%9D&source=bl&ots=1Y6f7p6gMB&sig=HgJCA9HnFvbz7xqUTgo>

ATN/ME 11524 – CO

K33QMSD8&hl=es&ei=RpPpSvWHGMSf8Aagic2KDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAgQ6AEwAA#v=onepage&q=%E2%80%9CSe%20construyeron%20casas%20y%20calles%2C%20la%20edad%20m%C3%ADnima%20para%20el%20trabajo%20de%20los%20ni%C3%B1os%20se%20aument%C3%B3%2C%20se%20otorgaron%20facilidades%20para%20comer%2C%20se%20introdujo%20la%20escuela%20y%20se%20abrieron%20centros%20de%20recreaci%C3%B3n%20vespertina%20para%20enfrentarse%20con%20los%20problemas%20del%20ocio%E2%80%9D&f=false. Consultado en agosto del 2009.

- Codina L, Palma M, Marcos M, Rovira C. Información y documentación digital. (en línea) disponible en:
http://books.google.com.co/books?id=64zzePg6aBEC&pg=PT14&lpg=PT14&dq=intrinseco,+instrumental+y+colectivo&source=bl&ots=veqg4s33ZD&sig=BOnr7iG9o45sJAZr7X2QOmOPZx8&hl=es&ei=sIYFS-rSFM-gnQek7PC1Cw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAgQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false. Consultado en octubre del 2008.
- Contreras O y Mateus F. Actualización del manual de procedimientos del departamento de cobros de la vicepresidencia de la EPS del instituto del seguro social (ISS). (en línea) disponible en:
<http://tegra.lasalle.edu.co/dspace/bitstream/10185/1189/1/11012753.pdf>. 2008.
consultado en julio del 2009.
- ONU. Declaración Universal de Derechos Humanos. Departamento de información pública de las Naciones Unidas. Disponible en:
<http://www.un.org/es/documents/udhr/#atop>. 2009.
- OIT. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Normas internacionales del trabajo por tema. Disponible en: <http://www.ilo.org/ilolex/spanish/subjectS.htm>.

ATN/ME 11524 – CO

- Kliksberg, B. Capital social. Caracas: Editorial Panapo (2001). (En línea) disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium8/capital.htm>. Consultado en agosto del 2008.
- Putnam 1993 y Coleman 1988. Capital social. (en línea) disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_social_\(sociolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_social_(sociolog%C3%ADa)) Vanegas, C. Gerencia y el factor humano. (En línea) disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/fachummv.htm>. Consultado en septiembre del 2008.
- Vanegas, C. Gerencia y el factor humano. (En línea) disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/fachummv.htm>- consultado en octubre del 2008.
- Velázquez Z, R. La mejora continua de la gestión de la seguridad e higiene ocupacional “una propuesta teórica”. (En línea) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/seguridad-ocupac/seguridad-ocupac.shtml>. Consultado en octubre del 2008.

APENDICES

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 292 ATN/ME 11524 – CO

PLAN DE TRABAJO																			
ÁREA	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	ACCIONES	HERRAMIENTAS O METODOLOGÍA	RESPONSABLES	CALENDARIO													
						FEBRERO	MARZO					ABRIL							
						SEM 0 (24/26)	SEM 1 (1/5)	SEM 2 (8/12)	SEM 3 (15/19)	SEM 4 (22/26)	SEM 5 (29/2)	SEM 6 (5/9)	SEM 7 (12/16)	SEM 8 (19/23)	SEM 9 (26/30)				
LÍNEA BASE	Capacitación al grupo de practicantes	Brindar información a los practicantes sobre Asemtur y el proyecto BID/FOMIN.	Realizar presentación de Asemtur, proyecto BID/FOMIN y reglas de juego.	Presentación en PowerPoint y mesa redonda.	Directivos del proyecto y GP														
EMPRESA	Reseña Histórica	Identificar los componentes que contiene la Formulación Estratégica.	Recopilar toda la información sobre la Formulación Estratégica.	Entrevista: Estructurada (preguntas abiertas). Información primaria: Documentos de la empresa.															
TALENTO HUMANO	CONDUCTORES	Analizar el perfil de los empleados para ocupar el cargo en la institución y así mismo identificar su nivel de compromiso.	Recolección y análisis de información.	Entrevista: Estructurada (preguntas abiertas y cerradas). Información primaria: Documentos de la empresa.															
	ADMINISTRATIVOS	Determinar si la empresa posee área de RH y si considera el TH como factor clave de éxito para el desarrollo de la estrategia empresarial.																	
	ASOCIADOS	Conocer la importancia que se le proporciona al conocimiento del TH, como ventaja competitiva para la consecución de fines propuestos por la empresa.																	
PRIMERA CORRECCIÓN					Tutor y Director del proyecto			VIERNES 7:00 AM	VIERNES 7:00 AM										
CALIDAD	PROVEEDORES	Evaluar transparencia, negociación y cumplimiento en el tema de los insumos con las especificaciones correctas y con el manejo del justo a tiempo.	Analizar la capacidad de respuestas y portafolio.	Entrevista: Estructurada (preguntas abiertas y cerradas) Información primaria: Documentos de la empresa.															
	USUARIOS	Valorar si el usuario se siente satisfecho o no con el servicio que brinda la línea de transporte.	Medir el nivel de satisfacción del usuario frente al servicio.	Encuesta: De tipo personal (preguntas cerradas).															
		Conocer el posible proceso de mejora en el servicio de transporte identificado por el usuario.																	
	EMPLEADOS	Demostrar el eficiente cumplimiento de las funciones según el cargo de los empleados que integran la organización.	Identificar funciones según el cargo	Observación: No estructurada y estructurada. información primaria: Documentos de la empresa.															
PROCESOS	Evaluar el comportamiento de los procesos de estandarización y su posible mejoramiento en cuanto a nuevos métodos conceptuales y prácticos, una vez adaptados al contexto de modernización actual.	Calificar el nivel de estandarización y evaluar el conocimiento de los nuevos procesos y el estricto cumplimiento del mismo-	Información primaria: Documentos de la empresa. Entrevista (Empresa): Estructurada (preguntas abiertas y cerradas)																
SEGUNDA CORRECCIÓN					Tutor y Director del proyecto							VIERNES 7:00 AM							
OPERACIÓN	CONDUCTORES	Evaluar sobre el grado de Responsabilidad y Compromiso que tienen los conductores con la organización en sus labores operativas.	Calificar el sentido de compromiso y responsabilidad con las funciones operativas.	Observación: No estructurada.															
	COMBUSTIBLE	Analizar que tanto consume una buseta en combustible por kilometro recorrido.	Revisar el histórico y seguimiento al consumo por recorrido o kilometro.	Información primaria: Documentos de la empresa. (Indicadores de consumo)															
	DESPACHOS	Determinar cómo esta establecida la frecuencia de los despachos en la organización.	Analizar el nivel de frecuencia de acuerdo a la demanda y oferta.	Entrevista: Estructurada (preguntas cerradas) Información primaria: Documentos de la empresa.															
	RUTAS	Observar si la cantidad de rutas programadas por la empresa son las más adecuadas para satisfacer las necesidades de la población.	Cantidad programada por sectores y recorrido.	Observación: NO estructurada. información primaria: Documentos de la empresa.															
MANTENIMIENTO	LOGÍSTICA	Indagar sobre los conceptos y aplicaciones del sistema de mantenimiento.	Analizar los tipos de mantenimiento, quien lo realiza, capacitaciones, indicadores de mantenimiento y	Entrevista: Estructurada (preguntas abiertas y cerradas). Información primaria: Documentos de															
	MEDIO AMBIENTE																		

ENTREGA PLAN DE PRACTICA Y CARTA DE ACEPTACIÓN UCPR.

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 294 ATN/ME 11524 – CO

ACTIVIDAD PENDIENTE		
ACTIVIDAD EN PROCESO		
ACTIVIDAD TERMINADA		
ENTREGAS		

Apéndice A. Cronograma o Plan de Trabajo.

ATN/ME 11524 – CO

Apéndice B. Formato de encuesta dirigida al Coordinador de Talento Humano Alejandro Arboleda.

1. Establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño según el cargo en cada área de la empresa. (Anexar formatos y documentos).

2. ¿Qué acciones realiza la empresa para capacitar y motivar al personal?

3. ¿Considera el recurso humano como factor clave de éxito para el desarrollo de la estrategia empresarial? SI _____ NO _____ ¿Por qué?

4. ¿Manejan indicadores de gestión humana? SI _____ NO _____ ¿Cuáles son y cómo se clasifican?

5. ¿Actualmente la empresa posee algún sindicato o asociación en el cual participen los empleados? SI _____ NO _____

6. ¿La empresa cuenta con programas de salud ocupacional? SI _____ NO _____

¿Cuáles? _____

7. ¿Cómo está compuesta la jornada laboral por áreas?

Administrativa _____

Operativa _____

Conductores _____

8. ¿Qué turnos rotativos de trabajo tienen actualmente los conductores?

9. ¿Qué dotación brinda la empresa para la ejecución de las actividades en cada área?

10. ¿Se encuentran afiliados todos los empleados a seguridad social y parafiscal? SI, NO ¿Cuáles? _____

ATN/ME 11524 – CO

11. ¿Cuál es el sistema de pago de nómina utilizado en cada área?.

12. ¿Cuál es el modelo de contratación utilizado en cada área de la empresa?.

13. ¿Qué medios de difusión, sensibilización o comunicación se utilizan al interior de la empresa?

Impresos _____

Digital _____

Reuniones _____

14. ¿Cuál es el reglamento interno de trabajo?

15. ¿Tienen empleados subcontractados? SI _____ NO _____

16. ¿En qué tipo de reuniones pueden participar los empleados y con qué frecuencias las realizan? ¿Estas reuniones son informativas o decisorias? INFORMATIVAS _____ DECISORIAS _____

17. ¿Fomenta la creación de grupos políticos, culturales o deportivos? SI _____ NO _____.

18. ¿Se han realizado cambios significativos en la organización en los últimos cinco años? SI _____ NO _____ ¿Cómo han sido tomados los cambios por los empleados? BIEN _____ MAL _____ REGULAR _____

19. Como controlan las tarifas especiales en relación con el subsidio escolar y la tarifa para la tercera edad?

20. Averiguar el historial de cada accionista.

ATN/ME 11524 – CO

Apéndice C. Revisión inicial del conductor en la madrugada.

PASO 1					
Vehículos	Hora de Revisión	Número Interno (SF)	Placa	Si	No
1	4:27 AM	SF 055	WHL 225		1
2	4:34 AM	SF 070	WHK 349		1
3	4:37 AM	SF 538	WHN 830		1
4	4:48 AM	SF 167	WHL 144		1
5	4:51 AM	SF 234	SJR 630		1
6	4:53 AM	SF 181	SJR 613	1	
7	4:56 AM	SF 246	SJR 674	1	
8	4:59 AM	SF 576	WHN 758	1	
9	5:07 AM	SF 212	WHI 122		1
10	5:10 AM	SF 193	WHI 484		1
11	5:12 AM	SF 183	SJR 653	1	
12	5:14 AM	SF 205	SJR 560		1
13	5:17 AM	SF 076	SJS 410		1
14	5:22 AM	SF 168	WHH 788		1
15	5:30 AM	SF 278	WHH 965	1	
16	5:41 AM	SF 288	WHI 156		1
17	5:45 AM	SF 173	WHI 153	1	
18	5:52 AM	SF 148	WHI 214	1	
19	5:56 AM	SF 059	WHI 630		1
20	6:01 AM	SF 153	SJR 656	1	
21	6:05 AM	SF 190	WHH 754	1	
22	6:08 AM	SF 155	WHI 183	1	
23	6:12 AM	SF 242	WHI 269		1
24	6:17 AM	SF 544	WHL 466		1
25	6:19 AM	SF 048	WHI 088	1	

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 298

ATN/ME 11524 – CO

26	6:21 AM	SF 072	WHI 271	1	
27	6:30 AM	SF 575	WHN 759		1
28	6:38 AM	SF 203	WHL 151		1
29	6:45 AM	SF 085	WHI 530		1
30	6:51 AM	SF 130	WHI 249	1	
				13	17

ATN/ME 11524 – CO

Apéndice D. Ficha técnica aplicada al parque automotor de la Cooperativa San Fernando.

		COOPERATIVA SAN FERNANDO		SF
		PARQUE AUTOMOTOR		
PLACA:		TIPO DE BUSETA:		
MODELO:		MARCA:		
CARROCERIA:		MARCA DE LA CARROCERIA:		
NÚMERO DE MOTOR:		MARCA DEL MOTOR:		
CONBUSTIBLE:		CAPACIDAD DEL VEHÍCULO:		
CILINDRAJE:		COLOR:		
NÚMERO DE PUERTAS:		NÚMERO DE CHASISO SERIE:		
PROPIETARIO:		DIRECCIÓN:		
TELÉFONO:				

Apéndice E. Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial.

Encuesta RSE

Generalidades

1. ¿Su empresa tiene un plan de RSE? (anexar)
2. ¿Realizan actividades enmarcadas en el tema de RSE? ¿Cuáles?
3. ¿Asignan presupuesto anual para actividades de RSE? ¿Cuánto?

Prácticas Laborales.

4. ¿Su empresa cumple a cabalidad con las obligaciones legales con sus colaboradores?
Horario de trabajo.
Seguridad social.
Prestaciones sociales.
Dotación.
Vacaciones anuales.
Descanso remunerado.
Otros.
5. ¿Los colaboradores de su empresa están vinculados a algún Sindicato? ¿Cuál?
6. ¿Realiza negociación colectiva con sus colaboradores? (convención colectiva, pacto colectivo, acuerdos informales, otro). Explique.

ATN/ME 11524 – CO

7. ¿Mide la satisfacción de sus colaboradores? ¿cuáles? ¿tiene en cuenta el resultado para mejoras en la estructura empresarial?
8. ¿Realizan investigaciones sobre el nivel de vida de sus colaboradores?
¿Cuáles? ¿Acciones posteriores?
9. ¿Cuántas mujeres tienen empleadas y en que cargos (directivos, operativos, administrativos)? (cantidad total de empleados).

Derechos Humanos.

10. La empresa investiga si en su cadena de valor se presenta: (explique)
 - a. Trabajo infantil.
 - b. Trabajo forzoso.
 - c. Acoso laboral (sexual o psicológico).
 - d. Trato diferencial (igualdad).¿Acciones posteriores?
11. ¿La empresa tiene vinculados a personas en condición de desplazados, con discapacidades, indígenas, negritudes, extranjeros, otros? (discapacitados, minorías étnicas o grupos vulnerables).
12. Se emprenden acciones encaminadas a garantizar los derechos de las personas tales como :
 - a. Derecho a la vida.
 - b. Derecho a la libertad.
 - c. Derecho a la seguridad de la persona.

ATN/ME 11524 – CO

- d. Derecho a la privacidad en su vida privada, su familia, su domicilio o su correspondencia.
- e. Ataques a su honra o reputación.
- f. Libertad de pensamientos, de conciencia y de religión.
- g. Libertad de opinión y de expresión.

Medio Ambiente.

13. ¿Su empresa implementa programas o acciones para proteger el medio ambiente? ¿Cuáles?

Cliente Externo.

14. ¿Implementa acciones que garanticen la seguridad del cliente externo? ¿cuáles?
15. ¿Mide la satisfacción de sus clientes? ¿cómo? ¿tiene en cuenta el resultado para mejoras en el servicio?

Practicas Operacionales Justas.

16. ¿Promueve la empresa la honestidad en la prestación del servicio y previene prácticas indebidas o corruptas? ¿Cómo?
17. ¿Tienen procedimientos que controlen y garanticen la debida prestación del servicio? ¿cuáles?

Comunidad

ATN/ME 11524 – CO

18. ¿La empresa retorna los beneficios económicos obtenidos durante su ejercicio?
¿Cómo?

Otros

19. ¿La empresa retorna los beneficios económicos obtenidos durante su ejercicio a los socios y/o colaboradores? ¿Cómo?

Opinión.

20. ¿Considera que se debe estructurar las actividades de RSE mediante un programa gremial que canalice estas iniciativas?
21. ¿Cree que nuestras empresas deben establecer voluntariamente códigos de conducta como parte de la responsabilidad social corporativa?
22. ¿Considera que la RSE debe regirse por Códigos de buen gobierno corporativo que apunten a implantar conducta y principios en todos los colaboradores de la empresa?.

Levantamiento de línea base de la Cooperativa San Fernando para el proyecto 305

ATN/ME 11524 – CO

ANEXOS

ATN/ME 11524 – CO

- Los anexos enumerados de Anexo 1 a Anexo 20, se desarrollaron en el Cd en un documento de Word de manera consecutiva.
- Los anexos deletreados de anexo A a anexo E, se desarrollaron en el Cd en hojas de Excel, el cual se encuentran en diferentes carpetas clasificadas como: ANEXO A, ANEXO B, ANEXO C, ANEXO D y ANEXO E.