

*“DISEÑO Y DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS EN
LA EMPRESA TRAESCOL LTDA. DE LA CIUDAD DE CALI”*

LAURA DANIELA GIRALDO AGUIRRE
DANIELA HURTADO RAMÍREZ

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2013

*“DISEÑO Y DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS EN
LA EMPRESA TRAESCOL LTDA. DE LA CIUDAD DE CALI”*

LAURA DANIELA GIRALDO AGUIRRE
DANIELA HURTADO RAMÍREZ

Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Tutor del Proyecto de Grado:

Efraín Pinto Brand

Director del programa de Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2013

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Darío Giraldo Londoño Gerente General de Traescol Ltda. gracias por permitirnos entrar a su empresa y fortalecer nuestra formación.

Victoria Aguirre. Subgerente de Traescol Ltda. gracias por su apoyo y colaboración constante.

Al personal administrativo de Traescol Ltda. por sus aportes en el desarrollo del trabajo de grado.

Efraín Pinto. Director de carrera del Programa de Ingeniería Industrial. Por asesorarnos y brindarnos su valioso tiempo.

Gustavo Ortiz. El conocimiento que nos transmitiste no se aprende ni con mil libros, gracias por aparecer en nuestro camino y hacer de este proyecto algo único. Dios te bendiga.

Álvaro Fajardo. Profesor Excel y Access Universidad Icesi. Por su paciencia y compromiso hacia nosotras.

A todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la elaboración de este proyecto.

Finalmente, y de manera especial, agradecemos a nuestros Padres y a nuestras familias por su compañía y apoyo en la elaboración de este trabajo de grado.

DEDICATORIA

**A Dios
A nuestros padres
A Gustavo Ortiz**

CONTENIDO

	Pág.
1. TÍTULO	11
1.1 Formulación	11
1.2 Justificación	12
1.3 Alcance y delimitación.....	14
2 OBJETIVOS.....	15
2.1 General	15
2.2 Del proyecto.....	15
2.3 Específicos.....	15
3 MARCO DE REFERENCIA	16
3.1 Antecedentes	16
3.2 Marco teórico	16
3.2.1 Definición de transporte	16
3.2.2 Definición de transporte especial	16
3.2.3 Problemática de transporte.....	17
3.2.4 Regulación para el transporte en Colombia.....	17
3.2.5 Definición de gestión	19
3.2.6 Definición de proceso.....	19
3.2.7 Definición gestión por procesos	20
3.2.8 Componentes de la gestión por procesos.....	20
3.2.9 Definición bases de datos.....	22
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	23
4.1 Matriz de marco lógico	23
5 ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.....	24
5.1 Recursos disponibles	24
5.2 Cronograma	25
6 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	26
6.1 Antecedentes Traescol Ltda.	26
6.2 Capacidad instalada de la empresa.....	26
6.3 Estructura Organizacional de la compañía	27
6.4 Principales Clientes.....	27
7 DESARROLLO DEL PROYECTO DE GRADO.....	29
7.1 Estado Inicial de la Empresa.....	29
7.1.1 Instrumento de Estudio del Estado Inicial	29
7.1.2 Criterios de Priorización.....	31

	Pág.
7.1.3	Resultados de la aplicación del instrumento en Traescol.....32
7.1.4	Priorización de Elementos.33
7.1.5	Análisis del cuadro “Porcentaje de Cumplimiento Traescol”34
7.1.6	Análisis de afinidad.....35
7.1.7	Conclusión de la situación actual de Traescol.....36
7.2	Diagnóstico en profundidad de cada tema resultante del analisis de afinidad.....36
7.2.1	Diagnóstico Modelo de Gestión.36
7.2.2	Diagnóstico de Recursos Humanos.....43
7.2.3	Diagnóstico del Servicio.....46
7.2.4	Diagnóstico Manejo de la información.....49
7.2.5	Conclusiones Etapa de Diagnóstico para cada tema de estudio.51
7.3	Identificación de Causa Raíz53
7.3.1	Metodología.....53
7.3.2	Análisis Porque-Porque a Oportunidades de Mejora en Traescol.....53
7.3.3	Conclusiones etapa de identificación de causas raíces para cada tema de estudio..... 57
7.4	Plan de Trabajo.....58
7.4.1	Plan de Trabajo Sistema de Gestión.59
7.4.2	Plan de Trabajo Recursos Humanos.....61
7.4.3	Plan de Trabajo Servicio.....62
7.4.4	Plan de Trabajo Manejo de la Información.63
7.5	Implementación de Mejoras.64
7.5.1	Implementación de Mejoras en Modelo de gestión.64
7.5.1.1	Revisión de la Misión de la Compañía.64
7.5.1.2	Revisión de la Visión de la Compañía.....66
7.5.1.3	Revisión de los Valores de la Compañía.67
7.5.1.4	Implementación del Mapa de Procesos.68
7.5.1.5	Caracterización de los procesos.70
7.5.1.6	Procedimientos base para el Sistema Documental.....71
7.5.1.7	Procedimientos base del Mejoramiento Continuo.....72
7.5.2	Implementación de Mejoras en Recursos Humanos.73
7.5.2.1	Análisis Conjunto y Mejoras de la Carta Organizacional.....73
7.5.2.2	Descripción de cargos y perfiles.....74
7.5.2.3	Plan de capacitación y entrenamiento.....76
7.5.3	Implementación de Mejoras en el Servicio.77
7.5.3.1	Caracterización del proceso.77

	Pág.
7.5.3.2 Metodología Post-Venta.....	78
7.5.3.3 Optimización del Flujograma.....	81
7.5.3.4 Control del mantenimiento de los vehículos.....	82
7.5.4 Implementación de Mejoras de Manejo de Información.....	83
7.5.4.1 Herramienta para el Manejo de Información.....	83
7.6 Cuantificación de las Mejoras.....	87
7.6.1 Ítems afectados con el Plan de Trabajo.....	87
7.6.2 Análisis de resultados Post-Plan de Trabajo.....	92
7.6.3 Mejoras en cada uno de los elementos analizados.....	93
7.6.4 Conclusiones del Impacto de las mejoras implementadas.....	95
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	99

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Crecimiento en la capacidad vehicular de Traescol Ltda. desde su fundación hasta el 2012.	13
Figura 2. Cronograma en Project del desarrollo del proyecto.	25
Figura 3. Distribución de clientes de Traescol.	28
Figura 4. Diagrama porque-porque: Modelo de Gestión.	54
Figura 5. Diagrama porque-porque: Recursos Humanos.	55
Figura 6. Diagrama porque-porque: Proceso Prestación del Servicio.	56
Figura 7. Diagrama porque-porque: Manejo de la Información.	57
Figura 8. Mapa de proceso de Traescol.	69
Figura 9. Carta Organizacional de Traescol.	73
Figura 10. Caracterización del Proceso Prestación del Servicio.	78
Figura 11. Ejemplo relaciones.	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Información de las capacidades de los vehículos.	27
Tabla 2. Escala de valoración del Instrumento de Estudio del Estado inicial.	30
Tabla 3. Ejemplo de valoración de un elemento (los datos no son reales).	31
Tabla 4. Tabla de resultados Empresa Traescol.	32
Tabla 5. Porcentaje de cumplimiento de Traescol por elemento.	33
Tabla 6. Documentación de los aspectos del modelo de gestión empresarial.	42
Tabla 7. Funciones principales de cada cargo.	44
Tabla 8. Funciones y cargos del personal administrativo de la empresa.	44
Tabla 9. Fallas de los procesos misionales de la empresa.	48
Tabla 10. Falencias identificadas por cada aspecto estudiado.	53
Tabla 11. Plan de trabajo Sistema de Gestión.	59
Tabla 12. Plan de trabajo Recursos Humanos.	61
Tabla 13. Plan de trabajo Proceso Prestación del Servicio.	62
Tabla 14. Plan de trabajo Manejo de la Información.	63
Tabla 15. Cumplimiento de criterios de evaluación de la Misión en Traescol.	65
Tabla 16. Criterios de evaluación de la Visión de la compañía.	66
Tabla 17. Clasificación de los valores de Traescol.	68
Tabla 18. Ítems afectados por las mejoras implementadas (“X” clasificación inicial, “F” clasificación final)	88
Tabla 19. Resultados por tema y subtema una vez aplicadas las mejoras.	93
Tabla 20. Comparativo de los elementos, antes y después de las mejoras implementadas.	94
Tabla 21. Comparativo de los sub-temas, antes y después de las mejoras implementadas.	94

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Carta de autorización para uso del nombre Traescol Ltda.	99
Anexo 2. Instrumento Inicial del estado de la empresa.....	100
Anexo 3. Flujograma del proceso del Servicio Turístico.	109
Anexo 4. Flujograma del proceso del Servicio Empresarial.....	110
Anexo 5. Flujograma del proceso del Servicio Escolar.	111
Anexo 6. Caracterización de los procesos.	112
Anexo 7. PR-000 Procedimiento Elaboración de Documentos.....	115
Anexo 8. PR-001 Procedimiento Control de Documentos.	118
Anexo 9. RE-006 Registro Listado Maestro de Documentos.....	121
Anexo 10. PR-002 Procedimiento Acciones Correctivas.	122
Anexo 11. RE-001 Registro Acciones Correctivas.....	124
Anexo 12. PR-003 Procedimiento Acciones Preventivas.....	125
Anexo 13. RE-002 Registro Acciones Preventivas.	127
Anexo 14. Descripción de Cargos y Perfiles.....	128
Anexo 15. PR-007 Procedimiento Plan de Capacitación.....	145
Anexo 16. RE-007 Registro Plan de Capacitación.....	147
Anexo 17. RE-008 Registro Encuesta de Satisfacción.	149
Anexo 18. PR-004 Procedimiento Atención Quejas y Reclamos.....	150
Anexo 19. RE-004 Registro Atención Quejas y Reclamos.	152
Anexo 20. Flujograma después de mejoras-proceso Servicio Turístico.	153
Anexo 21. Flujograma después de mejoras-proceso Servicio Empresarial.	154
Anexo 22. Flujograma después de mejoras-proceso Servicio Escolar.	155
Anexo 23. PR-005 Procedimiento Mantenimiento Vehicular	156
Anexo 24. RE-005 Registro Mantenimiento Vehicular.....	157
Anexo 25. Instrumento final para analizar mejorar implementadas.	158

1. TÍTULO

“Diseño y desarrollo de un plan de mejora de los procesos en la empresa Traescol Ltda.¹ de la ciudad de Cali”

1.1 Formulación

El transporte es una de las actividades fundamentales de la sociedad, forma parte del sector terciario de la economía. Este es un factor esencial para el desarrollo de los mercados, ya que permite la realización de actividades comerciales logrando la interconexión e intercambio entre distintos lugares. Así mismo, el transporte es vital para las actividades de transferencia tanto de personas, materias primas y bienes a diferentes destinos, aspecto que afecta positivamente la comunicación y posicionamiento de productos en el mercado. Existen distintos sistemas de transporte, tales como, transporte férreo, marítimo, fluvial, por ductos y por carretera, la elección depende de las necesidades y condiciones que se requiera para el desplazamiento.

En Colombia el transporte terrestre es de las actividades más contratadas por el bajo costo que implica, sin embargo constantemente se presentan múltiples problemas ocasionados por las deplorables vías, debida a la poca inversión en estas y la falta de regulaciones de capacidad de peso. De igual forma se presenta problemas de infraestructura vial producto de la topografía del país que en muchas ocasiones dificulta la construcción de vías o en temporadas invernales provoca derrumbes y deslizamientos. Además Colombia es un país con gran territorio sin construir o pocas vías de acceso, lo que genera gran restricción para la movilización, factor crítico para el transporte terrestre. Finalmente los grupos armados ilegales hacen parte de la historia colombiana, hecho que restringe el transporte debido a los ataques violentos en las vías y dominio de territorios que limita el acceso en ciertas regiones del país.

El transporte terrestre tiene diferentes modalidades entre las que se pueden mencionar transporte de carga, urbano y terrestre automotor especial. Este último comprende el transporte escolar, asalariado, de turismo o particular bajo la responsabilidad de una empresa legalmente constituida que preste este servicio

¹ Anexo 1. Carta de autorización para uso del nombre Traescol Ltda.

expreso a través de un contrato escrito, donde se estipulan las condiciones de transporte y del vehículo.

La empresa que se analizará es Traescol Ltda. la cual presta un servicio automotor especial. En esta se llevó a cabo una entrevista a cada uno de los miembros del personal ejecutivo y administrativo de la empresa que permitió el desarrollo del siguiente diagnóstico preliminar:

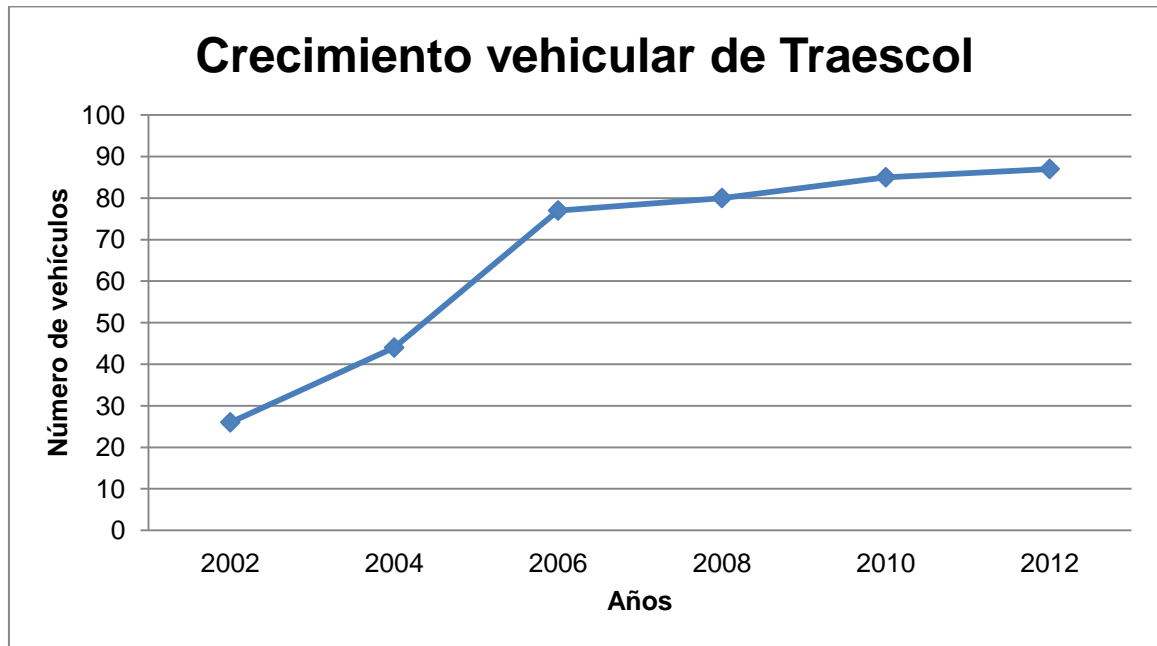
- Una de las principales fallas en la empresa es el estilo de administración presente en Traescol, puesto que la organización no se ha detenido a pensar la distribución correcta de las labores y actividades dentro de la empresa. Esto conlleva a un desequilibrio de la carga laboral y en algunos casos el incumplimiento de las labores establecidas; es importante que la organización funcione como un sistema integrado y no como áreas de trabajo aisladas.
- De igual manera, la información se encuentra concentrada en el Gerente, lo que genera ausencia de documentación, registros y material de apoyo para la toma de decisiones. Esto se debe a que Traescol ha tenido un desarrollo empírico y poco estructurado desde lo organizacional, aspecto que es de vital importancia ya que no hay gestión de la información en la empresa.
- Otra falla visible es la falta de seguimiento y control de las actividades que se realizan, la ausencia de herramientas administrativas tales como indicadores, grupos primarios, reuniones de seguimiento diario, semanal o mensual y retroalimentación dentro de la organización son posibles causas generadoras de esta debilidad.
- Así mismo, no hay identificación de los procesos y procedimientos de la empresa, lo que genera dificultad en el análisis organizacional y el flujo de información. Al no estar definidos los procesos y procedimientos se cometen errores comunes, tales como que el personal no tenga conocimiento de cómo responder a ciertas situaciones pues no se conserva la historia de la organización, etc.

Finalmente con base en las fallas anteriores, se concluye que el problema en la empresa es la informalidad, factor que dificulta la Gestión de las Directivas, así como el sostenimiento de la empresa.

1.2 Justificación

Traescol Ltda. es una empresa que ha presentado un crecimiento en la capacidad vehicular de acuerdo con la dinámica del mercado del transporte especial, esto se debe al incremento progresivo de nuevos clientes que ha atraído la organización por su buen servicio con el pasar de los años. La empresa ha enfocado sus esfuerzos y recursos en múltiples factores de progreso y competitividad, dejando a un lado el ajuste de su estructura organizacional.

Figura 1. Crecimiento en la capacidad vehicular de Traescol Ltda. desde su fundación hasta el 2012.



Fuente: Gerencia General Traescol

Lo anterior puede ser interpretado como una oportunidad de mejora en la medida que la dinámica de la empresa exige una estructura sólida enfocada en tendencias de vanguardia que garanticen la estabilidad de la compañía. Esto puede ocasionar que la organización presente procesos prolongados en ocasiones innecesarios y mala asignación de labores a los empleados, viéndose esto reflejado en la atención al cliente. Por lo tanto, será de gran utilidad para la compañía una propuesta de mejora a los procesos de la empresa que sirva como herramienta para el progreso de esta.

Por medio de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería Industrial, lecturas complementarias e investigación aplicada, se generará una propuesta de mejora que servirá como marco de referencia para las empresas dedicadas al sector de transporte terrestre de pasajeros, debido a que en este tipo de empresas surge constantemente la necesidad de implementar nuevas técnicas para aumentar la eficiencia en la prestación del servicio y así mismo mejorar la calidad, con el fin de ser cada día más competitivo en el mercado.

1.3 Alcance y delimitación

El proyecto de grado sobre la empresa Traescol abarca un periodo de tiempo que va de Febrero hasta Noviembre del 2013. La presente investigación tiene como objetivo de estudio el transporte terrestre automotor especial y presenta un impacto académico por su desarrollo conceptual.

Los limites del proyecto son:

- Todas las implementaciones son normalizadas y aprobadas por la empresa, sin embargo esta decide si quiere usarlas.
- La herramienta se entregará a la empresa pero en el presente trabajo no se realizará un manual o guía de uso.

El alcance del proyecto es:

- El proyecto consta de un diagnóstico, plantear las mejoras y elaborar un plan de trabajo, que acorde con el impacto y sentido de urgencia de la compañía serán acogidas.
- Traescol se encarga de la difusión de la estructura documental y la capacitación en la herramienta.

2 OBJETIVOS

2.1 General

Generar propuestas de mejora de los procesos para empresas de servicios que desarrollen actividades en el sector de transporte terrestre automotor especial.

2.2 Del proyecto

Diseñar y desarrollar una propuesta de mejora de los procesos en la empresa Traescol Ltda.

2.3 Específicos

- Diagnosticar el estado de los procesos de la empresa.
- Desarrollar propuesta de mejora de los aspectos críticos de los procesos de Traescol.
- Implementar plan de trabajo de las soluciones según prioridad y evaluar mejoras.

3 MARCO DE REFERENCIA

3.1 Antecedentes

El artículo “*La Gestión Por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa*” escrito por Zaratiegui da una descripción del papel e importancia de los procesos en la empresa para la gestión, especialmente las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Este artículo brinda un conocimiento más amplio de un cambio de gestión de procesos a gestión por procesos, permitiendo conocer más acerca del mejoramiento y reingeniería de los procesos. Así mismo, facilita el entendimiento de los pasos para llevar a cabo el enfoque de gestión por procesos, comprendido el mapeo de estos, el cuadro de mando integral y los objetivos de los procesos internos. En este escrito el autor concluye lo siguiente: “Los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica. Esto se debe por la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado.”²

3.2 Marco teórico

3.2.1 Definición de transporte

Según el diccionario de La Real Lengua Española, se entiende por *transporte* como: “el sistema de medios para conducir personas y cosas de un lugar a otro”.

Así mismo, el libro Manual de balanzas de pago menciona que el transporte comprende todos los servicios de transporte (marítimo, aéreo y otros incluidos el transporte terrestre, por vías navegables internas, espacial y por oleoducto o gasoducto) prestados por residentes de una economía para los de otra, que entrañen el transporte de pasajeros, el transporte de bienes (fletes), el alquiler (fletamento) de medios de transporte tripulados y los servicios de apoyo y auxiliares conexos.

3.2.2 Definición de transporte especial

Según el Ministerio de Transporte el decreto 174 del 2001 en el artículo 6 define el

² (Zaratiegui, 1999)

servicio público de transporte terrestre automotor especial como: “Aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, a un grupo específico de personas ya sean estudiantes, asalariados, turistas (prestadores de servicios turísticos) o particulares, que requieren de un servicio expreso y que para todo evento se hará con base en un contrato escrito celebrado entre la empresa de transporte y ese grupo específico de usuarios.”

3.2.3 Problemática de transporte

En el libro Modelo de Transporte, se plantea una problemática en el transporte así: “Los problemas asociados al transporte son ya más globales y serios que nunca, tanto en los países industrializados como en los que están en proceso de desarrollo. La escasez de combustibles líquidos puede no ser un problema serio en la actualidad. Si lo son la congestión, el elevado consumo de tiempo, la accidentalidad y los consecuentes problemas medioambientales y de calentamiento global y más críticos hoy que nunca. Estos problemas no solamente se limitan al tráfico en las calles y/o carreteras o a los vehículos. El crecimiento económico parece haber generado una demanda tal que sobrepasa las capacidades de la mayoría de los sistemas de transporte. Así mismo, los largos periodos de limitada inversión en algunos modos de transporte y regiones, han dado como resultado que redes frágiles puedan colapsarse al menor incidente o variación en la demanda. Probablemente estos problemas no van a desaparecer en un futuro próximo. Ha transcurrido tanto tiempo con poca o inadecuada planificación en el transporte que es seguro que hará falta un esfuerzo importante para mejorar la mayoría de los diversos modos de transporte, tanto en las zonas urbanas como interurbanas. Por lo tanto, dado que los recursos son limitados, dicho esfuerzo ha de ser realizado meticulosamente mediante decisiones cuidadosas orientadas hacia la maximización del beneficio de nuevos servicios de transporte, al mismo tiempo que se minimiza sus costos y efectos colaterales no deseados”.

3.2.4 Regulación para el transporte en Colombia

Las empresas del sector transporte en Colombia deben ajustarse a las diferentes disposiciones establecidas por los entes reguladores de su sector con el fin de garantizar la prestación del servicio conforme con lo establecido por la ley. Tomando como referencia el libro de José Fernando Escobar, “Derecho de Transporte Terrestre”, se conoció que el Estado tiene la responsabilidad de planear, controlar, regular y vigilar el transporte y los servicios que éste brinda de

acuerdo a los requerimientos individuales de carácter comercial, necesidades básicas sociales o las actividades relacionadas con él.

Los entes del gobierno encargados de velar por el cumplimiento de las normas de tránsito y transporte, definidas en diferentes leyes y decretos emitidos con el propósito de garantizar la prestación de un servicio óptimo y acorde con las necesidades de los usuarios son el Ministerio de Transporte, Comisión de Regulación del Transporte – CRTR y Superintendencia de Puertos y Transporte.

Decretos, resoluciones y leyes actuales.

A continuación se enuncian las principales normas que rigen actualmente el transporte terrestre automotor de pasajeros en Colombia³:

• Normas generales.

- Ley 15 del 30 de abril de 1959, por la cual se da mandato al Estado para intervenir en la industria del transporte, se decreta el auxilio patronal de transporte, se crea el fondo de transporte urbano y se dictan otras disposiciones.
- Ley 79 del 23 de diciembre de 1988, por la cual se actualiza la legislación cooperativa.
- Ley 105 del 30 de diciembre de 1993, por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el sector y sistema nacional de transporte, sus principios y disposiciones generales, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y su infraestructura y se dictan otras disposiciones.
- Ley 336 del 20 de diciembre de 1996, por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte y se dictan disposiciones generales y especiales para todos los modos de transporte.

• Transporte colectivo municipal de pasajeros.

- Decreto 80 del 15 de enero de 1987, por el cual se asignan unas funciones a los Municipios, en relación con el transporte urbano.
- Decreto 105 del 13 de enero de 1995, por el cual se reglamenta la Ley 105 de 1993.
- Decreto 1916 del 5 de agosto de 1994, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 105 de 1993.
- Decreto 170 del 5 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor colectivo metropolitano.

³ (Ministerio de Transporte)

- Decreto No. 3109 del 30 de diciembre de 1997, por el cual se reglamenta la habilitación, la prestación del servicio público de transporte masivo de pasajeros y la utilización de los recursos de la nación.

- **Transporte escolar y servicio especial.**

Decreto 174 del 5 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta la prestación del servicio público de transporte especial y de turismo.

- **Equipos de transporte.**

- Resolución 7126 del 11 de octubre de 1996, establece las características y especificaciones técnicas y de seguridad para los vehículos de transporte público colectivo de pasajeros.
- Decreto No. 540 del 31 de marzo de 1995, dicta disposiciones sobre la homologación de vehículos.
- Resolución 1919 del 10 de abril de 1995, define, reglamenta y fija los requisitos para la transformación de los vehículos terrestres de transporte público colectivo de pasajeros y/o mixtos, con radio de acción metropolitano y/o urbano y se dictan otras disposiciones.
- Decreto No. 2659 del 29 de diciembre de 1998, reglamenta la reposición de los vehículos de servicio público de transporte colectivo de pasajeros y/o mixto del radio de acción metropolitano, distrital y/o municipal.

3.2.5 Definición de gestión

ISO 9000:2000 define gestión como “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” este término lleva consigo asociada la idea de acción para que los objetivo fijados se cumplan.

3.2.6 Definición de proceso

ISO 9000 define proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Así mismo José Antonio Pérez Fernández en su libro Gestión por procesos da otra definición del término como: “Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”.

3.2.7 Definición gestión por procesos

Se observa que los procesos son un conjunto de actividades necesarias para cualquier empresa, por ende su análisis debe basar en la calidad total, razón por la cual se decide enfocarse en la gestión por procesos, que es definida como: “Conjunto de actividades que, dentro de una organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades cumplan lo que esperan los destinatarios de las mismas y además sean mejoradas”.⁴ De lo anterior se puede decir que la gestión por procesos tiene como objetivo “la mejora continua de las actividades desarrolladas, reducir la variabilidad innecesaria, eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades y optimizar el empleo de los recursos”.⁵

3.2.8 Componentes de la gestión por procesos

- **Mapeo**

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. La representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos⁶ este corresponde al primer paso de la gestión por procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

La gestión por procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos inter funcionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado. Para el mapeo de procesos es muy importante la diferenciación y asignación de proceso, comprendiendo tres tipos de procesos que son⁷:

⁴ (Euskalit: Fundación Vaca para la excelencia, 2011)

⁵ (Ortiz, 2009)

⁶ (Pedraza, 2005)

⁷ (Ortiz, 2009)

- Procesos de dirección o estratégico: Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.
- Procesos de la cadena de valor: La razón de ser de nuestra empresa o unidad, el objetivo principal de actividad.
- Procesos de soporte: Los que apoyan a uno o más de nuestros procesos clave.

- **Descripción de los procesos**

Otro paso esencial para gestionar y mejorar un proceso es la descripción de los procesos⁸, para esta se requiere describir los siguientes elementos:

- Salida y flujo de salida del proceso: es una unidad de resultado producida por el proceso.
- Destinatarios del flujo de salida: es la persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso en forma de flujo de salida.
- Los intervinientes del proceso: son las personas o grupo de personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso.
- Secuencia de actividades del proceso: es la descripción de las acciones que tiene que realizar los intervinientes para conseguir que al destinatario le llegue lo que se pretende que llegue.
- Recursos: son todos aquellos elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida.
- Indicadores: son mediciones del funcionamiento de un proceso.

- **Caracterización**

Por otro lado la caracterización es muy importante para la gestión por procesos, esta comprende la descripción general del proceso que detalla los factores críticos del mismo

- **Normalización**

La normalización de los procesos permite unificar criterios y lograr la homogeneización de estos. Para realizar la normalización de los procesos es necesario conocer diversas herramientas⁹.

- **Métricas**

Las métricas son necesarias para medir el desempeño del proceso y sirven para determinar la capacidad de este. En el libro Método Juran: análisis y planeación de calidad, los indicadores fundamentales de la gestión por procesos son la efectividad que se enfocan en cumplir con las necesidades de los clientes,

⁸ (Euskalit: Fundación Vaca para la excelencia, 2011)

⁹ (Pérez Fernández, 2012)

eficiencia que se requiere para satisfacer dichas necesidades al menor costo posible y la adaptabilidad que refleja la capacidad del proceso de reaccionar positivamente cuando las condiciones externas o las suyas cambien.

3.2.9 Definición bases de datos

El libro Go! Microsoft Acces 2010 define las bases de datos como “colecciones organizadas de datos- detalles referentes a personas, eventos o ideas- relacionadas con un tema o propósito específico. La información está conformada por datos que se ordenan de manera que resulte útil. Las bases de datos sencillas se conocen como bases de datos plana porque no están relacionadas o vinculadas con otras colecciones de datos...”. Así mismo, hace referencia a una de clase de bases de datos llamada bases de datos relacionadas que son las más adecuadas para la realización de la herramienta para el manejo de información de la empresa, está es definida por el libro como aquellas que representan un tipo de base de datos más sofisticado, porque en ellas varios conjuntos de datos se relacionan entre sí. Por lo que estas son el tipo de bases de datos que serían necesarias para el desarrollo de la herramienta del proyecto, consiguiendo así la facilidad de poder relacionar datos de una manera más simple y mejor organizada.

- **Bases de datos relacionales**

El artículo “Que es una base de datos” menciona que la base de datos relacionadas es el modelo utilizado en la actualidad para modelar problemas reales y administrar datos dinámicamente. Su idea fundamental es el uso de "relaciones". Estas relaciones podrían considerarse en forma lógica como conjuntos de datos llamados "tuplas". De igual forma, hace referencia en el artículo que en este modelo, el lugar y la forma en que se almacenen los datos no tienen relevancia (a diferencia de otros modelos como el jerárquico y el de red). Por lo que el autor dice que esto tiene la considerable ventaja de que es más fácil de entender y de utilizar para un usuario esporádico de la base de datos. Y así mismo, la información puede ser recuperada o almacenada mediante "consultas" que ofrecen una amplia flexibilidad y poder para administrar la información. Finalmente, el lenguaje más habitual para construir las consultas a bases de datos relacionales es SQL, *Structured Query Language* o *Lenguaje Estructurado de Consultas*, un estándar implementado por los principales motores o sistemas de gestión de bases de datos relacionales.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 Matriz de marco lógico

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	INDICADOR		MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	
Diagnosticar el estado de los procesos de la empresa.	Estudio del estado inicial de la empresa.	Se diseña, aplica y concluye a partir de un instrumento para conocer el Estado Inicial de la empresa.	SI/NO	Instrumento de estudio del estado inicial y análisis de afinidad.
	Levantamiento de la información de los aspectos críticos.	Diagramas de flujo, batería de preguntas y entrevistas.	SI/NO	Documentación de los diagramas, entrevistas y respuestas.
	Análisis de la información recopilada.	Redacciones y tablas	SI/NO	Documentación de las tablas y redacciones.
	Identificación de falencias.	Se elabora un listado de falencias identificadas por cada aspecto crítico.	SI/NO	Documentación de las falencias.
Desarrollar propuesta de mejora de los aspectos críticos de los procesos de Traescol	Identificar causas raíz de cada falencia.	Se realiza para cada proceso un diagrama porque-porque que permite identificar causas raíz.	SI/NO	Diagramas porque-porque y listado de falencias.
	Elaboración del plan de trabajo a partir de las mejoras.	Se elabora plan de acción con la metodología 3W.	SI/NO	Plan de trabajo.
Implementar plan de trabajo de las soluciones según prioridad y evaluar mejoras	Implementación de acciones de plazo Inmediato	Se realiza las soluciones planteadas en el plan que deban ser inmediatas	SI/NO	Documentación implementación
	Normalizar cada una de las mejoras implementadas.	Se normalizan los documentos y herramientas.	SI/NO	Documentación firmada y validada por el Gerente
	Aplicar instrumento diseñado para evaluar el impacto de las mejoras implementadas.	Se realiza la ponderación de los puntajes Post-mejora y se comparan con los iniciales.	SI/NO	Documentación de lo realizado e instrumento de estudio.

5 ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

5.1 Recursos disponibles

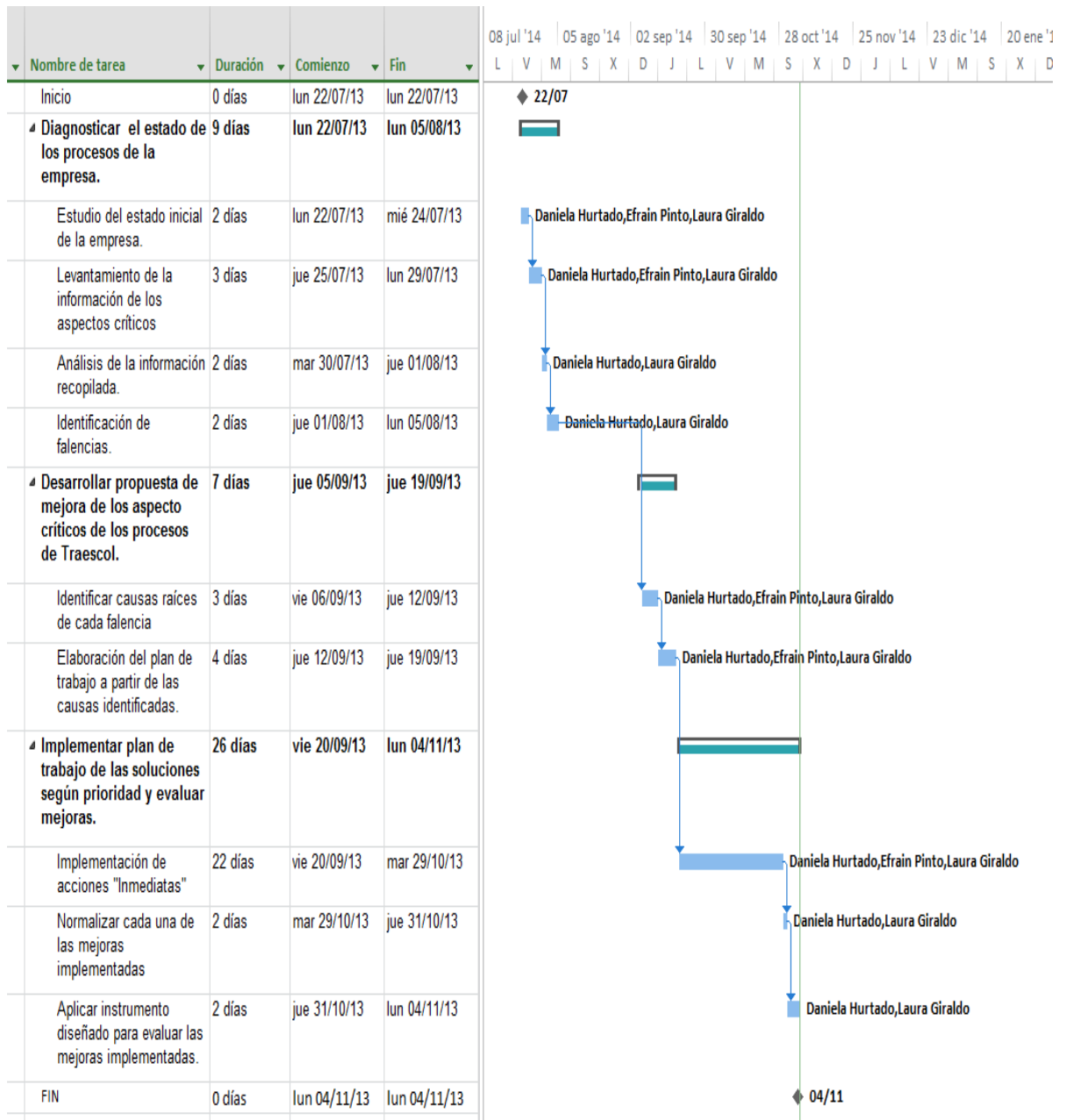
Durante el desarrollo del proyecto se utiliza una serie de recursos que permiten llevar a cabo las diversas actividades planteadas dentro del mismo; los recursos necesarios son los siguientes:

- **Financieros:** no se requieren recursos externos a los suministrados por los investigadores.
- **Equipos:** Representados en computadores: se necesitaran 2 computadores, uno para cada investigador, con estos equipos se realizan entre otros:
 - La documentación pertinente del proyecto y de las mejoras presentadas como aportes del proyecto.
 - Investigaciones en internet.
 - Diagramas por medio del programa Microsoft Office Visio 2010.
 - Diseño y elaboración de la herramienta de mejora a través de Microsoft Office Access 2010.
- **Humanos:**
 - Investigadores
 - Tutor temático
 - Tutor metodológico
 - Asesor de edición

5.2 Cronograma

En la Figura 2, se observa el cronograma del proyecto en forma de gráfico de Gantt, desarrollado en Project.

Figura 2. Cronograma en Project del desarrollo del proyecto.



Fuente: Las autoras

6 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

6.1 Antecedentes Traescol Ltda.

El gerente general Darío Giraldo Londoño inició su labor dentro del sector de servicio de transportes especiales en Enero del año 1985 como contratista independiente. Se desempeñaba como coordinador del transporte escolar en el colegio Fray Damián Gonzales, de la ciudad de Cali. Esta actividad la llevó a cabo durante 16 años seguidos, en los cuales adquirió experiencia en este gremio.

Debido al Decreto 174 del 5 de Febrero de 2001, en el cual se estipulaba que los establecimientos educativos podían continuar prestando el servicio de transporte exclusivamente a sus alumnos, siempre y cuando los equipos fuesen de su propiedad, el señor Darío Giraldo se vio en la necesidad de crear su propia empresa. Fue el mismo colegio en el que trabajaba como contratista el que le brindó la oportunidad de formar la empresa y quien aportó la ayuda necesaria para habilitarla, contando con 20 rutas inicialmente y con un número elevado de estudiantes que buscaban el servicio.

Para el 10 de Septiembre del 2002 Traescol Ltda. fue habilitada para operar como empresa de servicio público de transporte especial en el cual se fijó la capacidad transportadora que se le permitía, anexando los contratos de transporte, con sus respectivos planes de rodamiento de acuerdo con lo establecido en el Decreto 174 del año anterior. Para esa época la empresa contaba con una capacidad transportadora de 26 vehículos, que sobrepasaba el número mínimo de cupos necesarios para poder operar como una empresa de transportes especiales.

Gracias al reconocimiento de sus clientes y su buen servicio, la empresa obtuvo en el 2004 la oportunidad de manejar y coordinar el transporte de otro importante colegio de la ciudad de Cali. El colegio Franciscano Pio XII, le confirió a Traescol la responsabilidad de prestar el servicio de transporte a sus estudiantes. Poco después de esto, en el año 2005, la empresa firmó contrato con la Academia Militar Joaquín de Caicedo y Cuero, para coordinar también su transporte.

6.2 Capacidad instalada de la empresa

De acuerdo con el artículo 33 del Decreto 174 de 2001, por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, la CAPACIDAD TRANSPORTADORA o número de vehículos requeridos para la adecuada y racional prestación de los servicios contratados, las empresas de transporte público terrestre automotor especial, deben acreditar como mínimo el tres por

ciento (3%) de la capacidad transportadora fijada de su propiedad y/o de los socios, que en ningún caso podrá ser inferior a un (1) vehículo, incluyéndose dentro de éste porcentaje los vehículos adquiridos bajo arrendamiento financiero a su nombre.

La capacidad instalada de Traescol se muestra en la Tabla 1, la cual comprende vehículos propios y afiliados.

Tabla 1. Información de las capacidades de los vehículos.

	Tipo	Cantidad	Capacidades totales (nro. de sillas disponibles)
Vehículos propios	Bus	10	397
	Buseta	4	114
	Microbús	2	38
	Camioneta	0	0
	Totales	16	549
Vehículos afiliados	Bus	36	1371
	Buseta	10	273
	Microbús	32	518
	Camioneta	6	50
	Totales	84	2212
Totales vehículos afiliados+ propios		<i>100</i>	<i>2761</i>

Fuente: Gerencia General Traescol

6.3 Estructura Organizacional de la compañía

Traescol no tiene un organigrama establecido pero su estructura organizacional cuenta con los siguientes cargos: Gerente, Subgerente, Administrador, Secretaria, Motoristas, Auxiliares de Rutas

Los cargos que se mencionan anteriormente hacen parte de la nómina. Así mismo, La organización cuenta con un contador con el que tiene un contrato de prestación del servicio.

6.4 Principales Clientes

En la Figura 3 se muestra la distribución de clientes de Traescol.

Figura 3. Distribución de clientes de Traescol.



Fuente: Gerencia General Traescol.

Como se ha mencionado anteriormente Traescol es una empresa de servicio especial de pasajeros, por lo tanto sus clientes directos del servicio de transporte escolar son los colegios y padres de familia. Dentro de los colegios se puede mencionar

- Franciscano Pio XII
- Fray Damián Gonzaga
- Academia Joaquín de Caicedo y Cuero.
- Colegio Lauretta Bender

Por otro lado también se encuentran las empresas, ya sean grandes, medias o pequeñas ubicadas en las afueras o dentro del territorio urbano, tales como:

- Fanalca
- Dubolan
- Constructora Meléndez

Finalmente los particulares o pasajeros turísticos con preferencias de viajes al exterior de la ciudad principalmente los fines de semana.

7 DESARROLLO DEL PROYECTO DE GRADO

7.1 Estado Inicial de la Empresa.

Con base en la metodología planteada, la primera etapa del trabajo es conocer el estado inicial de la compañía (antes de la aplicación de las posibles mejoras propuestas) Para lograr lo anterior se decide realizar un estudio general por medio de la aplicación de un instrumento desarrollado por las autoras.

7.1.1 Instrumento de Estudio del Estado Inicial

El instrumento utilizado en esta etapa comprende una serie de preguntas a través de los aspectos funcionales de la organización, las preguntas son el resultado de una selección detallada al estudiar el instrumento desarrollado por Biofilm dentro de su modelo de excelencia operativa, por información de la empresa este instrumento (el de Biofilm) fue desarrollado teniendo en cuenta instrumentos similares de empresas de primer nivel como Wal-Mart, Kellogs, Kimberly Clark y J&J.

Las preguntas fueron seleccionadas por las autoras y sus asesores teniendo en cuenta el tamaño, sentido social y mercado de Traescol. La depuración es importante porque el instrumento de Biofilm, que a criterio de las autoras es uno de los más completos de los que se consultaron, contiene preguntas muy complejas para empresas multinacionales. El Instrumento resultante se puede observar en el Anexo 2.

7.1.1.1 Elementos del Instrumento de estudio

El Instrumento mencionado y diseñado por las autoras está dividido en 7 elementos generales, de los cuales se desprenden subtemas que permiten dar mayor claridad de los aspectos a evaluar facilitando la identificación y análisis de los aspectos que estén fallando, los elementos y los subtemas son:

- a. Procesos Relacionados con La Dirección
 - Liderazgo
 - Asignación de Recursos
 - Modelo de Gestión
- b. Procesos Relacionados con el manejo Financiero
 - Aspectos Legales y Operacionales

- Planeación Financiera
- Gestión Financiera
- c. Procesos relacionados con Recursos Humanos
 - Autoridad y responsabilidad
 - Competencias del Personal
- d. Procesos relacionados con Tecnología de la información
 - Desarrollo Tecnológico
- e. Procesos relacionados con la gestión comercial
 - Procesos Pre-venta
 - Procesos Post-venta
- f. Procesos relacionados con la prestación de servicio
 - Prestación del servicio
 - Infraestructura
 - Manejo de información
- g. Procesos relacionados con la Documentación
 - Documentación

7.1.1.2 Escala de Valoración

Para facilitar el levantamiento de la información (por medio de la técnica de entrevista directa) se establece una escala de valoración que permite medir en qué nivel se encuentra cada elemento evaluado. Con fines de análisis de priorización numérica a cada escala definida se le asigna una ponderación, la escala de valoración así como su ponderación se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Escala de valoración del Instrumento de Estudio del Estado inicial.

Escala de evaluación	Significado	Ponderación
El elemento no existe en la compañía	La organización no cuenta con el aspecto mencionado.	1pt.
El elemento existe pero informalmente	Se evidencia que el elemento existe, es decir algún empleado lo lleva acabo, sin embargo no es un aspecto definido formalmente por la empresa.	4pts.
El elemento existe formalmente pero no está documentado	La organización tiene definido formalmente el elemento dentro de algún proceso de la empresa, pero no está documentado.	7pts.
El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	La organización tiene definido formalmente el elemento dentro de algún proceso de la empresa, es documentado sin embargo no es controlado o auditado para asegurar su cumplimiento	9pts.
El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado	La organización tiene definido formalmente el elemento dentro de algún proceso de la empresa, es documentado y es controlado para asegurar su cumplimiento	10pts.

Fuente: Las autoras

7.1.2 Criterios de Priorización.

Una vez el instrumento es diligenciado se continúa con el siguiente procedimiento para determinar su valoración:

- Se totaliza el número de observaciones de cada escala por elementos o subtema.
- El número resultante del literal “a” se multiplica por cada ponderación y se suman.
- El número resultante se divide entre la suma total de los elementos y se multiplica por el máximo posible (para el caso del instrumento diseñado son 10pts), para finalmente multiplicar el resultado anterior por 100%.

En la Tabla 3 se muestra un ejemplo del cálculo de la valoración.

Tabla 3. Ejemplo de valoración de un elemento (los datos no son reales).

Elemento	El elemento no existe en la compañía (1)	El elemento existe pero informalmente (4)	El elemento existe formalmente pero no está documentado (7)	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado (9)	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado (10)	Total Ponderado	Valoración del elemento
Total Elem. A	1	3	1	4	6	115pts*	77%**
<p>*Formula: $(1 \times 1) + (3 \times 4) + (1 \times 7) + (4 \times 9) + (6 \times 10) = 115 \text{pts.}$ **Formula: $115 \text{pts} / ((1 + 3 + 1 + 4 + 6) \times 10) \times 100\% = 77\%.$</p>							

Fuente: Las autoras

Finalmente la priorización se hace acorde con los rangos definidos por las autoras, los cuales fueron acordados teniendo en cuenta el tipo de compañía en estudio; los rangos definidos son:

- Si el elemento o subtema tiene una valoración menor a 50%, este elemento es un aspecto crítico (su estado no es el deseable) de atención inmediata.
- Si el elemento o subtema tiene una valoración entre 50% y 70%, el elemento es un aspecto que escasamente cumple con el deseable, estos aspectos se pueden trabajar a mediano plazo (de 1 a 2 años), es decir no es urgente aplicar un plan de mejora.

- Si el elemento o subtema tiene una valoración mayor a 70%, el elemento es un aspecto a trabajar a un largo plazo (de 3 a 4 años), es decir no es urgente aplicar un plan de mejora.

Por ejemplo para el caso de la Tabla 3, el puntaje de 77% lo ubica en el tercer rango que significa que es un elemento a trabajar en el largo plazo.

7.1.3 Resultados de la aplicación del instrumento en Traescol

En la Tabla 4 se observa los resultados de la aplicación del instrumento diseñado para la empresa Traescol:

Tabla 4. Tabla de resultados Empresa Traescol.

RESULTADOS EMPRESA TRAESCOL							
Elemento	Sub-tema	El elemento no existe en la compañía (1)	El elemento existe pero informalmente (4)	El elemento existe formalmente pero no está documentado (7)	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado (9)	El elemento existe formalmente, documentado y es controlado (10)	TOTAL
Procesos Relacionados con la Dirección	Liderazgo	0	1	4	0	0	5
	Asignación de Recursos	0	3	3	0	0	6
	Modelo de Gestión	5	1	0	0	0	6
Total		5	5	7	0	0	17
Procesos Relacionados con el manejo Financiero	Aspectos Legales y Operacionales	1	0	0	0	4	5
	Planeación Financiera	2	0	0	2	0	4
	Gestión Financiera	1	0	1	1	0	3
Total		4	0	1	3	4	12
Procesos relacionados con Recursos Humanos	Autoridad y responsabilidad	3	3	0	0	0	6
	Competencias del Personal	5	3	2	0	0	10
Total		8	6	2	0	0	16
Procesos relacionados con Tecnología de la información	Desarrollo Tecnológico	0	1	0	1	1	3
Total		0	1	0	1	1	3
Procesos relacionados con la gestión comercial	Procesos Pre-venta	1	2	1	2	0	6
	Procesos Post-venta	7	1	0	0	0	8
Total		8	3	1	2	0	14

RESULTADOS EMPRESA TRAESCOL							
Elemento	Sub-tema	El elemento no existe en la compañía (1)	El elemento existe pero informalmente (4)	El elemento existe formalmente pero no está documentado (7)	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado (9)	El elemento existe formalmente, documentado y es controlado (10)	TOTAL
Procesos relacionados con la prestación de servicio	Prestación del servicio	2	1	1	0	1	5
	Infraestructura	0	0	4	0	0	4
	Manejo de información.	4	0	0	0	0	4
Total		6	1	5	0	1	13
Procesos relacionados con la Documentación	Documentación	5	2	0	1	0	8
Total		5	2	0	1	0	8

Fuente: Las autoras

7.1.4 Priorización de Elementos.

Una vez se obtienen los resultados mostrados en la Tabla 4 se procede a calcular los porcentajes por cada elemento (se aplica la fórmula descrita en el numeral 7.1.2). En la Tabla 5 se observa los porcentajes por cada elemento.

Tabla 5. Porcentaje de cumplimiento de Traescol por elemento.

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO TRAESCOL			
Elemento Evaluado		Sub-tema	
Procesos Relacionados con La Dirección	43,53%	Liderazgo	64,0%
		Asignación de Recursos	55,0%
		Modelo de Gestión	15,0%
Procesos Relacionados con el manejo Financiero	65,00%	Aspectos Legales y Operacionales	82,0%
		Planeación Financiera	50,0%
		Gestión Financiera	56,7%
Procesos relacionados con Recursos Humanos	28,75%	Autoridad y responsabilidad	25,0%
		Competencias del Personal	31,0%

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO TRAESCOL			
Elemento Evaluado		Sub-tema	
Procesos relacionados con Tecnología de la información	76,67%	Desarrollo Tecnológico	76,7%
Procesos relacionados con la gestión comercial	37,86%	Procesos Pre-venta	56,7%
		Procesos Post-venta	13,8%
Procesos relacionados con la prestación de servicio	42,31%	Prestación del servicio	46,0%
		Infraestructura	70,0%
		Manejo de información	10,0%
Procesos relacionados con la Documentación	27,50%	Documentación	27,5%

Fuente: Las autoras

El puntaje global de la compañía (promedio de todos los elementos evaluados) es de 45,94%.

7.1.5 Análisis del cuadro “Porcentaje de Cumplimiento Traescol”

Basándose en los resultados y los criterios de priorización, se puede observar lo siguiente:

- Los procesos relacionados con el manejo financiero y tecnología de la información tienen calificación relativamente altas, de 65% y 76,67% respectivamente, lo cual ubica estos aspectos como los mejor calificados y de mayor desarrollo entre todos los aspectos evaluados. Lo anterior implica (según la escala de priorización) que los procesos relacionados con el manejo financiero debe ser trabajado en el mediano plazo y aquellos relacionados con el Desarrollo Tecnológico debe ser desarrollado en el largo plazo.
- También se observa que los procesos relacionados con la dirección muestran un porcentaje de 43,53% (menor al 50%), sin embargo al analizarlo por subtemas se evidencia que no todos los aspectos que dependen de este elemento están fallando; aspectos como el liderazgo y la asignación de recursos no son débiles y no necesitan ser trabajados en el inmediato plazo. Por lo tanto el aspecto que necesita atención inmediata se relaciona con el Modelo de Gestión.

- Los procesos relacionados con los recursos humanos y la documentación, son los elementos con más bajo porcentaje, (28,75% y 27,50% respectivamente), cada uno de sus subtemas necesitan atención inmediata.
- La Tabla 5 también permite evidenciar que Traescol requiere corregir aspectos relacionados con el proceso de Post-venta, ya que esto afecta negativamente el puntaje de los procesos relacionados con la gestión comercial.
- Finalmente los procesos relacionados con la prestación del servicio presentan un puntaje bajo afectado directamente por los subtemas prestación del servicio (46%) y el manejo de información (10 %).

En conclusión los aspectos más débiles de la organización según el instrumento de medición (porcentajes por debajo de 50%), son:

- Modelo de Gestión
- Autoridad y responsabilidad
- Competencias del Personal
- Procesos Post-venta
- Prestación del servicio
- Manejo de información
- Documentación

7.1.6 Análisis de afinidad

El análisis de afinidad es una herramienta que sirve para reunir una cantidad de información y ordenarla en función de afinidades o relaciones naturales, esto permite optimizar los recursos y evitar la duplicidad de actividades.

De acuerdo a lo anterior, con los aspectos más débiles mencionados anteriormente (ver numeral 7.1.5) se realiza un análisis de afinidad para unificar criterios y encontrar puntos comunes entre estos. El resultado de este análisis es:

- Tema 1: **Modelo de gestión:** agrupa la debilidad modelo de gestión y la debilidad encontrada en documentación; esta relación se puede hacer ya que todos los modelos de gestión exigen una documentación asociada, la cual debe definirse acorde con las necesidades (propias y de clientes) y el tamaño de la compañía.
- Tema 2: **Recursos Humanos:** agrupa las debilidades del subtema autoridad & responsabilidad y competencias del personal, estos dos aspectos se relacionan directamente con el personal.
- Tema 3: **Servicio:** incluye las debilidades en los subtemas Prestación del Servicio y Servicio Post-venta, esta afinidad se da debido a que ambos pertenecen a la cadena de valor de la empresa.

- Tema 4: **Manejo de información**: es conformado por el aspecto del mismo nombre y que no muestra afinidad dentro de los temas anteriores. Este aspecto fue sugerido directamente por las directivas de la compañía.

7.1.7 Conclusión de la situación actual de Traescol

Finalmente los temas resultantes del análisis de la situación actual de la compañía son cuatro y serán trabajados en los capítulos siguientes:

- Modelo de Gestión.
- Recursos Humanos.
- Servicio
- Manejo de información.

7.2 Diagnóstico en profundidad de cada tema resultante del análisis de afinidad.

Una vez identificados los temas a trabajar, el siguiente paso es hacer un diagnóstico en profundidad para cada uno de ellos, lo cual se realiza a través de diferentes herramientas metodológicas; los temas a trabajar en este paso son:

- Modelo de Gestión.
- Recursos Humanos.
- Servicio.
- Manejo de la información.

7.2.1 Diagnóstico Modelo de Gestión.

7.2.1.1 Metodología.

La metodología utilizada para el Diagnóstico del Modelo de Gestión consiste en una batería de preguntas que son diseñados por las autoras; dichas preguntas son aplicadas por medio de una entrevista al dueño de la empresa.

La batería de preguntas se diseña acorde con los aspectos bases de un sistema de gestión, dichos conceptos son seleccionados del libro "Armando el Puzzle" del Dr. José Rivera Izam de la Pontificia Universidad de Chile:

Las 25 preguntas diseñadas son:

- Describa la Misión de la Organización
- Describa la Visión de la Organización
- Describan valores corporativos
- Describan estrategias corporativas u objetivos corporativos
- Describan objetivos o metas organizacionales a corto plazo
- Describa el modelo de negocio para la organización
- Describan la política de calidad/ambiental o de seguridad
- Existen reuniones de seguimiento a los lineamientos organizacionales
- Describa la metodología de revisión periódica de los lineamientos organizacionales
- Existen métricas o indicadores claves del negocio
- Los indicadores se fomentan en todos los niveles de la organización
- Existe un procedimiento para el control de los documentos
- Los documentos son revisados y/o aprobados antes de su puesta en uso
- La Organización divulga o difunde los documentos necesarios
- Existe un archivo muerto para el almacenamiento de los documentos
- Existe una metodología para el control de los cambios en los documentos
- Existe un listado maestro para el control de los documentos
- Describa políticas para el control de los registros en la organización
- Existe un plan estratégico para la organización
- Existe una metodología para el manejo de las acciones correctivas
- Se definen planes de acción con responsables y fechas para que el problema no se vuelva a repetir.
- Describa la metodología utilizada para las acciones preventivas
- Se definen planes de acción para que el problema no ocurra.
- A los planes de acción se les realiza un seguimiento detallado.
- Describan los indicadores definidos en cada área para que la organización haga seguimiento a sus objetivos definidos

7.2.1.2 Aplicación de la Batería de preguntas

Una vez diseñada la batería de preguntas se realiza una entrevista al dueño de la compañía, las respuestas a dichas preguntas se muestran a continuación (las respuestas son textuales de la entrevista):

- **¿Cuál es la Misión de la Organización?**

R// No documentado formalmente, sin embargo existe “Brindarle a los ciudadanos vallecaucanos tranquilidad y seguridad en el transporte por medio de la prestación de un servicio económico, confortable y oportuno

que satisfaga las necesidades de movilización exigidas por los clientes, comprometiéndonos con la calidad por medio del uso de vehículos aptos y motoristas capacitados, que aseguran la excelencia del servicio ofrecido por la organización”.

- **¿Cuál es la Visión de la Organización?**

R// No documentado formalmente, sin embargo existe “Posicionarnos como la empresa de transporte más importante, representativa, reconocida y requerida por todos los habitantes de la ciudad de Cali y sus alrededores, expandiendo nuestro radio de acción a los municipios más importantes del Valle del Cauca, y convertirnos en la primera opción de servicio de transportes especiales y colegiales”.

- **¿Cuáles son los valores corporativos de Traescol?**

R// No documentado, no obstante existen: Los valores corporativos de Traescol son:

- Honestidad
- Puntualidad
- Colaboración
- Compañerismo
- Confianza
- Contribución
- Disciplina
- Respeto
- Responsabilidad

- **¿La organización cuenta con estrategias corporativas u objetivos corporativos?**

R// Traescol no cuenta con estrategias corporativas pero si cuenta con objetivos corporativos, sin embargo estos no están documentados y tampoco son establecidos formalmente ni documentados.

- **¿Cuáles son los objetivos o metas organizacionales a corto plazo?**

R// Objetivos a corto plazo:

- Cumplir a tiempo con el servicio prestado tanto escolar, empresarial como turístico.
- Obtener el recurso monetario para cumplir con todas las obligaciones de la organización.

- **¿Cuál es el modelo de negocio de la organización?**

R// La empresa se rige por un modelo de negocio basado en el servicio al cliente, aunque presenta muchas carencias y falta de documentación.

- **¿Tienen política de calidad/ambiental o de seguridad?**

R// No hay ninguna política ambiental, pero si cuenta con políticas de calidad o seguridad, sin embargo no está documentada.

Todos los vehículos que estén prestando un servicio para el cumplimiento de contratos de la empresa deben:

- Tener un buen estado mecánico.
- Ser cómodos por dentro
- Estar siempre limpios
- Tener la pintura y su parte exterior de la manera adecuada
- Todos los puestos deben tener cinturones de seguridad
- Tener un extintor en caso de emergencias
- Tener ventas de salida de emergencias
- Tener un kit de carretera y un kit de primeros auxilios
- Tener las puertas de los carros bien ajustadas y siempre cerradas cuando el carro este en movimiento.

- **¿Existen reuniones de seguimiento a los lineamientos organizacionales?**

R// Traescol no realiza reuniones de seguimientos a los lineamientos organizacionales.

- **Describa la metodología de revisión periódica de los lineamientos organizacionales**

R// Como se mencionó anteriormente Traescol no realiza reuniones periódicas, por lo tanto no tiene una metodología de revisión periódica de los lineamientos organizacionales.

- **¿Existen métricas o indicadores claves del negocio?**

R// No hay establecido métricas o indicadores claves del negocio.

- **¿Los indicadores se fomentan en todos los niveles de la organización?**

R// Como la organización no tiene indicadores por ende no se fomentan estos en los distintos niveles.

- **¿Existe en la organización un procedimiento para el control de los documentos?**

R// La organización no tiene ningún procedimiento formal para el control de los documentos.

- **¿La Organización revisa y/o aprueba los documentos antes de su puesta en uso?**

R// El gerente aprueba los documentos que son necesarios en la relación comercial y aquellos necesarios para el funcionamiento de la empresa, sin embargo no hay un proceso formal establecido.

- **¿La Organización divulga o difunde los documentos necesarios para las actividades críticas?**

R// La empresa difunde los documentos para realizar algunas actividades críticas, tales como, registro de transporte turístico, extracto de contrato para este mismo, registro de disciplina, entre otros.

- **¿Existe un archivo muerto para el almacenamiento de los documentos necesarios?**

R// La empresa almacena su documentación en folders y archivadores en caso de que se necesite para algún proceso.

- **¿La Organización tiene la metodología para el control de los cambios en los documentos?**

R// No hay ninguna metodología para el control de los cambios en los documentos.

- **¿La organización tiene un listado maestro para el control de los documentos?**

R// No tienen un listado maestro para el control de los documentos.

- **¿Tienen políticas para el control de los registros durante todo el proceso de prestación del servicio?**

R// No existen políticas formales para el control de registros.

- **¿Existe un plan estratégico del área alineado a la visión de la organización?**

R// La empresa no cuenta con ningún plan estratégico alineado a la visión de la organización.

- **¿Existe una metodología documentada para el manejo de las acciones correctivas?**

R// No existe una metodología documentada para el manejo de las acciones correctivas.

- **¿Se definen planes de acción con responsables y fechas para que el problema no se vuelva a repetir?**

R// La empresa no tiene establecido planes de acción.

- **Describa la metodología utilizada para el manejo de las acciones preventivas**

R// No hay una metodología formal utilizada para el manejo de las acciones preventivas, sin embargo la empresa realiza todos los sábados mantenimiento a sus vehículos para prevenir daños o inconvenientes que impidan el servicio por fallas mecánicas.

- **¿Se definen planes de acción con responsables y fechas para que el problema no ocurra?**

R// La empresa no tiene establecido planes de acción.

- **A los planes de acción se les realiza un seguimiento detallado para verificar su eficacia.**

R// La organización no tiene planes de acción definidos, como consecuencia no hace seguimiento detallado para verificar su eficacia.

- **¿Tienen indicadores para que hacer seguimiento a sus objetivos definidos?**

R// No hay indicadores en la organización.

7.2.1.3 Análisis de las Preguntas

Con base en la aplicación de las preguntas, se observa que en la organización existe una serie de fallas, que se describen a continuación:

- La empresa cuenta con misión y visión pero no están documentados ni son difundidos en el personal, esto ocasiona que los empleados no trabajen con el mismo enfoque para lograr las metas de la organización.
- Aunque la organización cuenta con objetivos corporativos, estos están en la memoria del dueño, es decir no hace uso de estrategias corporativas que faciliten la alineación y el trabajo focalizado de la organización.
- No hay reuniones de seguimiento sobre el avance de los lineamientos de la organización lo que genera falta de control sobre la organización.
- La organización no aplica planes de acción ni fomenta las acciones correctivas o preventivas que se necesitan para mejorar, como consecuencia la organización no aprende, no hay gestión del conocimiento, las fallas persisten, es decir, no son solucionadas.
- La empresa no cuenta con ningún tipo de indicador que permita cuantificar algún aspecto para hacer un seguimiento numérico sobre el desempeño, lo que genera una potencial falta de control sobre los procesos críticos de la organización.
- Finalmente, se evidencia una falencia de documentación en la organización, la Tabla 6 muestra el problema de documentación por cada aspecto:

Tabla 6. Documentación de los aspectos del modelo de gestión empresarial.

ASPECTO	No documentado	Documento informal	Documento formal
Misión		X	
Visión		X	
Valores corporativos	X		
Estrategias corporativas	X		
Objetivos corporativos			
Objetivos o metas a corto plazo	X		
Modelo de negocio	X		
Políticas de gestión	X		
Reuniones de seguimiento	X		
Metodología de revisión	X		
Métricas o indicadores claves	X		
Proc. control de los documentos	X		
Proc. para revisar y/o aprobar	X		
Documentos actividades críticas		X	
Control de cambios	X		
Listado maestro de documentos	X		
Políticas control de registros	X		
Plan estratégico alineado	X		
Acciones correctivas	X		
Planes de acción	X		
Acciones preventivas	X		
Seguimiento de planes de acción	X		
TOTAL	18	3	0

Fuente: Las autoras.

Acorde con la tabla anterior se observa que de 21 aspectos el 85,71% no está documentado, el 14,29% está documentado informalmente y que ningún aspecto esta documento formalmente.

7.2.1.4 Falencias Identificadas en el modelo de gestión

A partir análisis del modelo de gestión, se identifican falencias de este aspecto:

- Falta formalización de la misión y visión de la organización.
- Falta implementar y difundir las estrategias corporativas que permitan la alineación y el logro de los objetivos de la organización.
- Falta definir e implementar indicadores de control y mejora.
- Falta crear cultura de planes de acción.
- Falta implementar una metodología de atacar los problemas y prevenir las fallas, para dar cabida a la mejora continua en la organización.
- Falta crear cultura de documentación en la compañía.

7.2.2 Diagnóstico de Recursos Humanos.

7.2.2.1 Metodología.

La metodología utilizada para realizar el diagnóstico del Recurso Humano consiste en levantar la información de los cargos por medio de entrevistas con los responsables en la organización; este levantamiento se hace en dos partes: primero una información general del cargo que responde a la pregunta “¿cuál es la misión de su cargo?” y luego una descripción más de sus funciones; es importante anotar que la primera se hace en todo nivel incluyendo los conductores y auxiliares de rutas, y la segunda se hace sólo con el personal administrativo (esto se hace por solicitud expresa de las directivas de la compañía).Una vez levantada la información, ésta es comparada en un análisis para finalmente identificar las falencias de este aspecto.

7.2.2.2 Levantamiento de información Recursos Humanos

En la Tabla 7 se muestran las funciones de todos los empleados de la empresa Traescol.

Tabla 7. Funciones principales de cada cargo.

Cargo	Cantidad	Función
Gerente	1	Establecer rutas, asignar de precios, contratar personal, atender requerimientos, controlar vehículos, coordinar rutas y liquidar motoristas
Subgerente	1	Realizar actividades de tesorería, coordinar acompañantes y coordinar rutas escolares.
Administrador	1	Manejar, coordinación y actualizar información virtual, coordinar rutas escolares y administrar la cartera de los clientes.
Secretaria	1	Atender de requerimientos, elaborar de documentos escritos y diligenciar formularios
Conductor	16	Transportar pasajeros, cumplir con horarios de servicio, velar por la salud de los pasajeros, cumplir con la normativa vial, realizar mantenimiento del vehículo, garantizar por el buen estado del vehículo y reportar inconvenientes al gerente.
Auxiliares de Ruta	17	Supervisar, acompañar, colaborar y velar por el cumplimiento de normas en las rutas escolares

Fuente: Las autoras.

La segunda parte es el levantamiento de la información más al detalle, la cual se realiza por medio de entrevistas al personal administrativo y directivos de la empresa, la información levantada se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Funciones y cargos del personal administrativo de la empresa.

Función	Gerente	Subgerente	Administrador	Secretaria
Establecer las rutas	X			
Establecer precios del servicio	X			
Dirección y manejo de personal Operativo	X	X	X	
Pago de la nómina	X			
Selección de personal	X	X		
Control de vehículos	X			
Atención de clientes	X	X	X	X
Coordinar rutas escolares	X	X	X	
Manejo de información virtual			X	
Pago salario acompañantes		X		
Actividades de tesorería		X	X	
Coordinación de acompañantes		X		
Realización de facturación			X	X
Atención de requerimientos vía telefónica y presencial				X
Realizar documentos escritos				X
Funciones de mensajería		X		

Función	Gerente	Subgerente	Administrador	Secretaria
Controlar el funcionamiento del patio	X			
Compra de repuestos de vehículos	X			
Selección y contacto de proveedores	X			
Papeleo y contacto con el Ministerio de Transporte			X	
Administrar cartera de los clientes			X	

Fuente: Las autoras

7.2.2.3 Análisis Recursos Humanos

Con base en la información levantada referente a los recursos humanos, se observa que la empresa tiene prácticas que pueden dificultar el desarrollo y eficiencia organizacional, tales como:

- La duplicidad de funciones por parte de los empleados: aspecto que genera esfuerzos innecesarios, pérdida de tiempo, procesos más lentos y pérdidas de dinero.
- Desequilibrio de carga laboral: se observa que la distribución de funciones se hace acorde con las capacidades y destrezas del personal, lo anterior ocasiona que se haga evidente un desbalance laboral en algunos empleados que puede generar pérdidas económicas para la empresa e insatisfacción de los empleados con mayores funciones.
- Carga operativa distribuida en el staff directivo
- El gerente se encarga de la mayoría de responsabilidades y no delega.
- En el caso de la secretaria y subgerente las funciones son muy operativas y requieren de una constante colaboración.
- El administrador realiza pagos virtuales no correspondientes a su cargo.
- Las funciones del personal de la empresa son pensadas de acuerdo a las necesidades diarias: las personas no realizan sus funciones teniendo en cuenta factores vitales como costo, tiempo, riesgos, recursos y calidad.
- No se realizan funciones de control y supervisión de los procesos o actividades, lo cual dificulta la evidencia de fallas para solucionarlas y/o generar cambios y mejoramiento continuo.
- No existe planeación a largo plazo ni se desarrollan estrategias de reacción ante los riegos.
- Únicamente hay atención de requerimiento del cliente vía telefónica, limitándose el contacto de estos con la empresa.
- La atención de requerimientos se realiza por gran parte del personal de acuerdo al conocimiento del negocio que tiene cada uno, lo que quiere decir

que no hay difusión homogénea de la información. Generándose tiempos prolongados de atención y en caso de ausentismo del personal (principalmente del gerente) demora en los procesos críticos de la empresa.

- No existe participación ni conocimiento de los procesos de asignación de rutas y precios del servicio por ningún cargo diferente al gerente, lo demuestra una vez más la monopolización de la información y funciones.

7.2.2.4 Falencias Identificadas en Recursos Humanos

En resumen, a partir diagnóstico del Recurso humano, se identifica falencias en este aspecto, tales como:

- Duplicidad de funciones.
- Desequilibrio en la carga laboral.
- Carga operativa en el staff directivo
- Distribución de funciones de acuerdo a la necesidad diaria.
- Falta de actividades de control y supervisión.
- Falta de actividades de planeación.
- Falta de diversidad de medios de comunicación con el cliente.
- Falta participación y conocimiento de otros empleados en los procesos críticos de la organización.
- Funciones en términos de tareas no de responsabilidades.

7.2.3 Diagnóstico del Servicio.

7.2.3.1 Metodología.

El diagnóstico sobre servicio, se divide en dos: el primero de ellos es el diagnóstico de la prestación del servicio y el segundo el diagnóstico sobre el proceso Post-Venta.

Para el levantamiento de la información y el posterior análisis se utilizarán dos técnicas (una por cada parte del proceso: Prestación del Servicio y Post-venta), la primera es el flujograma y luego se realiza una breve descripción de cómo se encuentra actualmente el proceso postventa. Una vez levantada la información se procede a analizarla e identificar falencias.

7.2.3.2 Levantamiento de la información del Servicio.

7.2.3.2.1 Proceso de Prestación del Servicio

La prestación del servicio en Traescol contiene tres servicios: Servicio Turístico, Servicio Empresarial y Servicio Escolar.

- El servicio turístico es de tipo no continuo, contiene los servicios que los habitantes de Cali realizan a los lugares turísticos del país, normalmente son en fines de semana a lugares como Buga, Ginebra, Hacienda el Paraíso, Lago Calima, entre otros
- Servicio Empresarial, este servicio es de tipo permanente, es el que se presta a las empresas de la ciudad o región y consiste en el transporte de su personal desde su lugar de residencia a la empresa (Figura 5).
- Servicio escolar; es de tipo permanente y representa el 60% de los servicios prestados por Traescol. Este servicio consiste en el transporte del personal a las instituciones educativas con las cuales la empresa tiene contrato de transporte

En los anexos 3, 4 y 5 se muestran los flujogramas levantados para analizar cada tipo de servicio.

7.2.3.2.2 Servicio Post-Venta

En la compañía no se observan procesos de post-venta formales, no obstante en los servicios empresariales y escolares se realizan reuniones esporádicas donde se recibe retroalimentación (feedback) de parte de la empresa o colegio contratante. Los procesos de prestación del servicio típicos y de los cuales no se encuentra evidencia son: Atención a Quejas, Reclamos y Conocer la opinión del cliente una vez se presta el servicio, entre otros.

7.2.3.3 Análisis del Servicio

7.2.3.3.1 Prestación del Servicio

En la Tabla 9 se exponen las principales fallas que se observan en los diagramas de flujo levantados clasificados por cada servicio prestado por la organización:

Tabla 9. Fallas de los procesos misionales de la empresa.

Falla Observada	Servicio		
	Empresarial	Escolar	Turístico
No hay atención inmediata de los requerimientos del cliente.		X	X
La secretaria no puede dar información del servicio por sí misma.			X
No está definida claramente la persona que realiza las funciones.	X	X	X
No hay actividades de control y seguimiento del servicio.	X		X
El gerente es el encargado de gran parte de las funciones operativas.			X
No hay interacción con el cliente respecto a la satisfacción de este con el servicio.	X	X	X
Existen pocas alternativas de pago que limitan a los clientes.			X
No existe control ni registro del dinero entrante a la empresa.			X
En caso de ausentismo del gerente no habría personal capacitado para realizar la cotización.	X	X	X
No hay interés por conocer las razones por las que una empresa o colegio no decide contratar a Traescol.	X	X	
En caso de ausentismo del gerente no habría personal capacitado para realizar la asignación de rutas.		X	

Fuente: Las autoras

7.2.3.3.2 Servicio Post-venta.

Ante la carencia de los puntos básicos de Post-venta en la organización el único análisis derivado del mismo es que dichos aspectos no existen; adicional a ello las reuniones de retroalimentación entre Traescol y sus clientes empresariales y escolares, podrían ser provechosas en la medida en que fuesen periódicas (es decir que hagan parte de una metodología de trabajo) y que los problemas se ataquen formalmente.

7.2.3.4 Falencias Identificadas en el servicio.

Partiendo del análisis de los procesos de prestación del servicio y al servicio post-venta, se deduce una serie de oportunidades de mejora, las cuales se muestran a continuación:

a. Prestación del servicio:

- Falta de información en cargos claves sobre los requerimientos de los clientes.
- Los procesos de Prestación del servicio no están definidos claramente
- Demasiado tiempo de espera para brindar información al cliente.
- No existe una definición clara de las funciones del personal.
- Falta de actividades de control y seguimiento del servicio.
- Falta de delegación y empoderamiento al personal de contacto.
- Proporcionar mayores alternativas de pago.
- Falta registro y control de los flujos de caja de la empresa.
- No existen parámetros respecto a las cotizaciones de servicios y asignación de rutas.

b. Servicio Post-venta:

- Falta interacción con el cliente respecto a la satisfacción de este con el servicio.
- Falta interés por conocer las necesidades del cliente para obtener una mayor satisfacción y competitividad.
- Falta formalizar los procesos o procedimientos de atención a quejas y reclamos.
- Falta formalizar una metodología que permita conocer y establecer planes de acción sobre las opiniones del cliente en relación con el servicio.

7.2.4 Diagnóstico Manejo de la información.

7.2.4.1 Metodología.

La metodología que se emplea para observar la manera como se maneja la información, es básicamente la observación directa y la interacción con los cargos administrativos en la organización.

7.2.4.2 Levantamiento de la información.

La pregunta principal es ¿cómo se maneja la información en la compañía?, para responder esta pregunta que puede ser muy amplia, se ha tipificado algunos comportamientos observados:

- Toda la información se centra en el gerente, quien maneja y toma las decisiones acerca del ruteo y precios del servicio.
- Ausencia de documentación de los vehículos, clientes, procesos, mantenimientos, responsabilidades personal, etc.
- Falta de difusión de información al personal administrativo para atender requerimientos.
- Distorsión de la información por la constante dependencia de los empleados hacia el gerente, lo que requiere entablar conversaciones por distintos canales, generando modificaciones de los mensajes de información entre los eslabones.
- Demora en la respuesta de los requerimientos de cliente por la falta de difusión homogénea de la información, que obliga al cliente a esperar para ser atendido.
- Uso inadecuado del software que se dispone para el manejo de información interna y externa de la empresa.
- Falta de archivos o documentos históricos que permitan servir de referencia para la toma de decisiones.
- No hay almacenamiento de la información de los clientes antiguos.

7.2.4.3 Análisis del Manejo de la Información.

A partir de la información recopilada en el trabajo de campo, se evalúa cada uno de los factores mencionados anteriormente para analizar las repercusiones de estos en los procesos, empleados y clientes.

- **Concentración de la información:** la información se encuentra concentrada en su mayoría por el gerente, quien toma las decisiones de la empresa y no transmite información crítica como de ruteo y política de precios a sus empleados.
- **Ausencia de documentación:** inexistencia de documentos o material de apoyo que permita dar rápida respuesta a los requerimientos, guíe al personal del trabajo y facilite la toma de decisiones.
- **Falta de difusión de información:** al presentarse poca documentación, se evidencia una errónea difusión de la información, ya que el personal no tiene acceso a la información para dar respuesta al cliente, razón por la cual hay una dependencia constante del personal hacia el gerente.

- **Distorsión de la información:** la ausencia de documentación genera una constante comunicación entre el personal, sin embargo en ocasiones el canal de comunicación dificulta esta labor, por lo que se presenta distorsión del mensaje de información, malos entendidos y pérdidas de clientes.
- **Demora para dar respuesta a los clientes:** al no tener la información documentada ni registro de los procesos, el personal no está en capacidad de dar respuesta inmediata a los requerimientos, aspecto que genera espera prolongada de los clientes, insatisfacción y pérdida de estos.
- **Uso inadecuado del software disponible:** la empresa cuenta con herramienta de Microsoft Windows que facilitan el almacenamiento, difusión, búsqueda y extracción de información, sin embargo se le da uso erróneo a las herramientas actuales y no hay aprovechamiento de sus beneficios.
- **Falta de archivos o documentos históricos:** no existe documentación de los procesos ni hechos de pasado que permita servir como referencia para la toma de decisiones, además al no tener documentos del pasado se tiende a repetir los mismos errores nuevamente.
- **No existe bases de datos de los clientes:** este aspecto dificulta la promoción de la empresa con los clientes, el cálculo de estadísticas para implementar estrategias de mejoramiento y conocer la satisfacción del cliente respecto al servicio.

7.2.4.4 Falencias identificadas en el Manejo de Información

Después del análisis del manejo de la información de la empresa, se identifican las siguientes falencias:

- Falta disponibilidad de información al personal para dar rápida respuesta a los requerimientos del cliente.
- Falta documentación de los procesos y cargos para evitar la distorsión de la información entre las partes involucradas.
- No existe herramientas de información para almacenamiento, modificación, ingreso y extracción de información.
- Falta recopilar información de los clientes para promocionar y mejorar el servicio.

7.2.5 Conclusiones Etapa de Diagnóstico para cada tema de estudio.

Finalmente como conclusión a continuación se presentan las falencias identificadas por tema:

7.2.5.1 Modelo de Gestión.

- Falta formalización y difusión de la misión y visión.
- Falta implementar y difundir las estrategias corporativas.
- Falta definir e implementar indicadores de control y mejora.
- Falta implementar las reuniones de seguimiento y control.
- Falta crear cultura de planes de acción.
- Falta metodología de corregir y prevenir los problemas.
- Falta crear cultura de documentación.

7.2.5.2 Recursos Humanos.

- Duplicidad de funciones.
- Desequilibrio en la carga laboral.
- Carga operativa en el staff directivo
- Distribución de funciones de acuerdo a la necesidad diaria.
- Falta de actividades de control y supervisión.
- Falta de actividades de planeación.
- Falta de diversidad de medios de comunicación con el cliente.
- Falta participación y conocimiento de los empleados.
- Funciones en términos de tareas no de responsabilidades.

7.2.5.3 Servicio.

- Falta de información en cargos claves sobre los requerimientos
- Los procesos no están definidos claramente
- Demasiado tiempo de espera al cliente.
- No existe una definición de las funciones del personal.
- Falta de actividades de control y seguimiento.
- Falta delegación y empoderamiento al personal de contacto.
- Proporcionar mayores alternativas de pago.
- Falta registro y control de los flujos de caja.
- Falta parámetros para cotizaciones y asignación de rutas.
- Falta interacción con el cliente post servicio
- Falta interés por conocer las necesidades del cliente.
- Falta formalizar la atención a quejas y reclamos.
- Falta formalizar herramienta para manejo de opiniones del cliente.

7.2.5.4 Manejo de la Información.

- Falta información homogénea al personal.
- Falta documentación de los procesos y cargos.
- No existe herramientas para el manejo de la información.
- Falta recopilar información de los clientes.

7.3 Identificación de Causa Raíz

7.3.1 Metodología

Una vez identificadas las falencias se realiza la identificación de causa raíz, para lo cual se utiliza la técnica del diagrama porque-porque el cual es un organizador que permite analizar las causas de un evento a través de una representación gráfica de fácil interpretación y evaluación.

La técnica porque-porque consiste en preguntarse a partir del evento central u oportunidad de mejoramiento, cuáles fueron las causas generadoras del mismo. Para hacer un ejercicio razonablemente útil en su propósito de hallar la causa raíz es recomendable hacer la pregunta un máximo de cinco (5) veces.

7.3.2 Análisis Porque-Porque a Oportunidades de Mejora en Traescol

El procedimiento (aplicación de la técnica porque-porque) se realiza a las falencias identificadas en los cuatro aspectos en estudio (Modelo de Gestión, Recursos Humanos, Servicio y Manejo de la Información) encontradas en el diagnóstico en profundidad.

En la Tabla 10 se muestra un resumen de las falencias encontradas por cada aspecto estudiado (Ver 7.2.5).

Tabla 10. Falencias identificadas por cada aspecto estudiado.

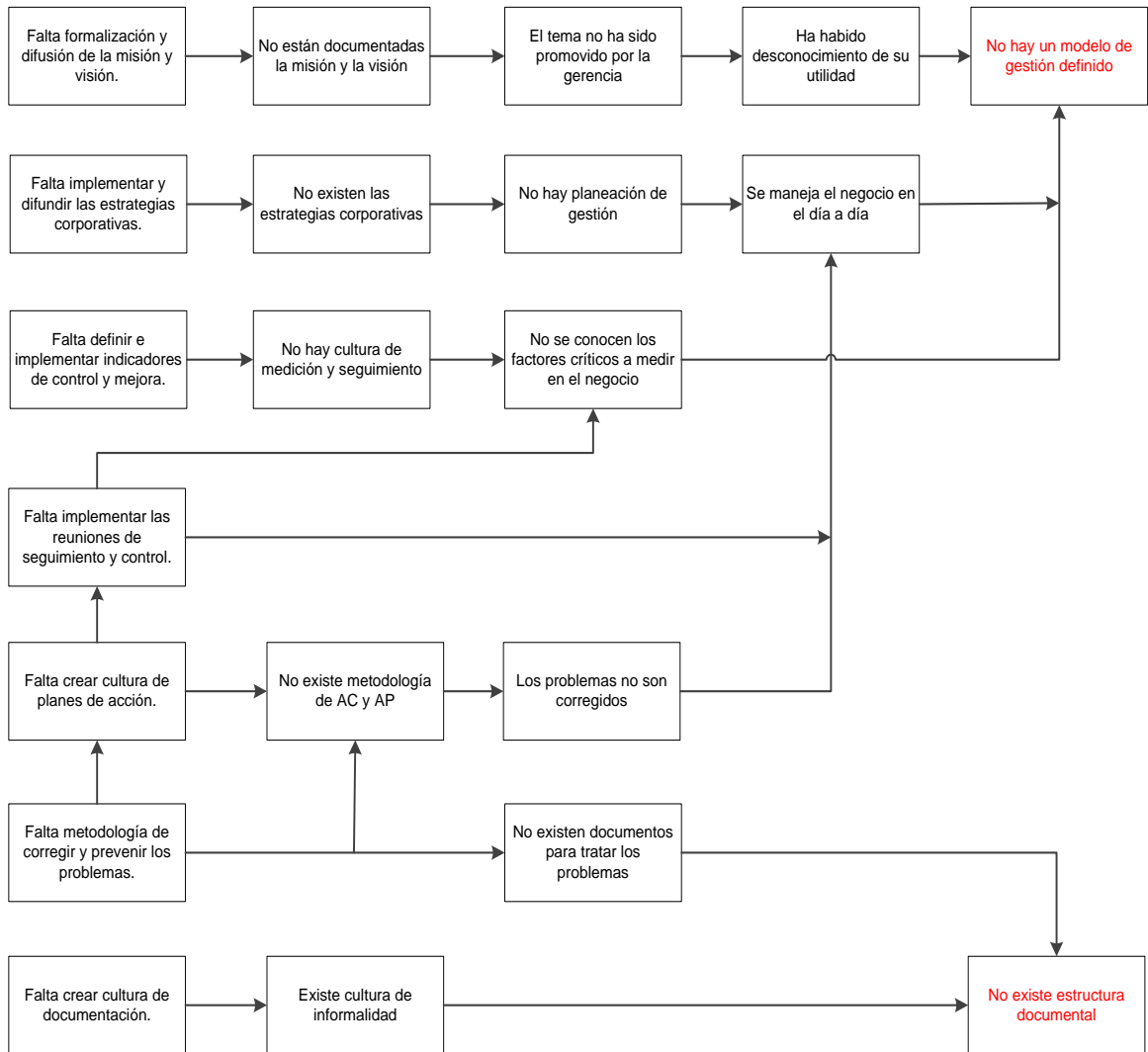
Aspecto	Nro. de falencias identificadas
Modelo de Gestión	7
Recursos Humanos	9
Prestación del Servicio	13
Manejo de la información	4

Fuente: Las autoras.

7.3.2.1 Análisis porque-porque: Modelo de Gestión.

En la Figura 4 se muestra el diagrama del aspecto Modelo de Gestión. En color rojo se observa la(s) causa(s) raíz (ces) encontradas al analizar las falencias identificadas.

Figura 4. Diagrama porque-porque: Modelo de Gestión.

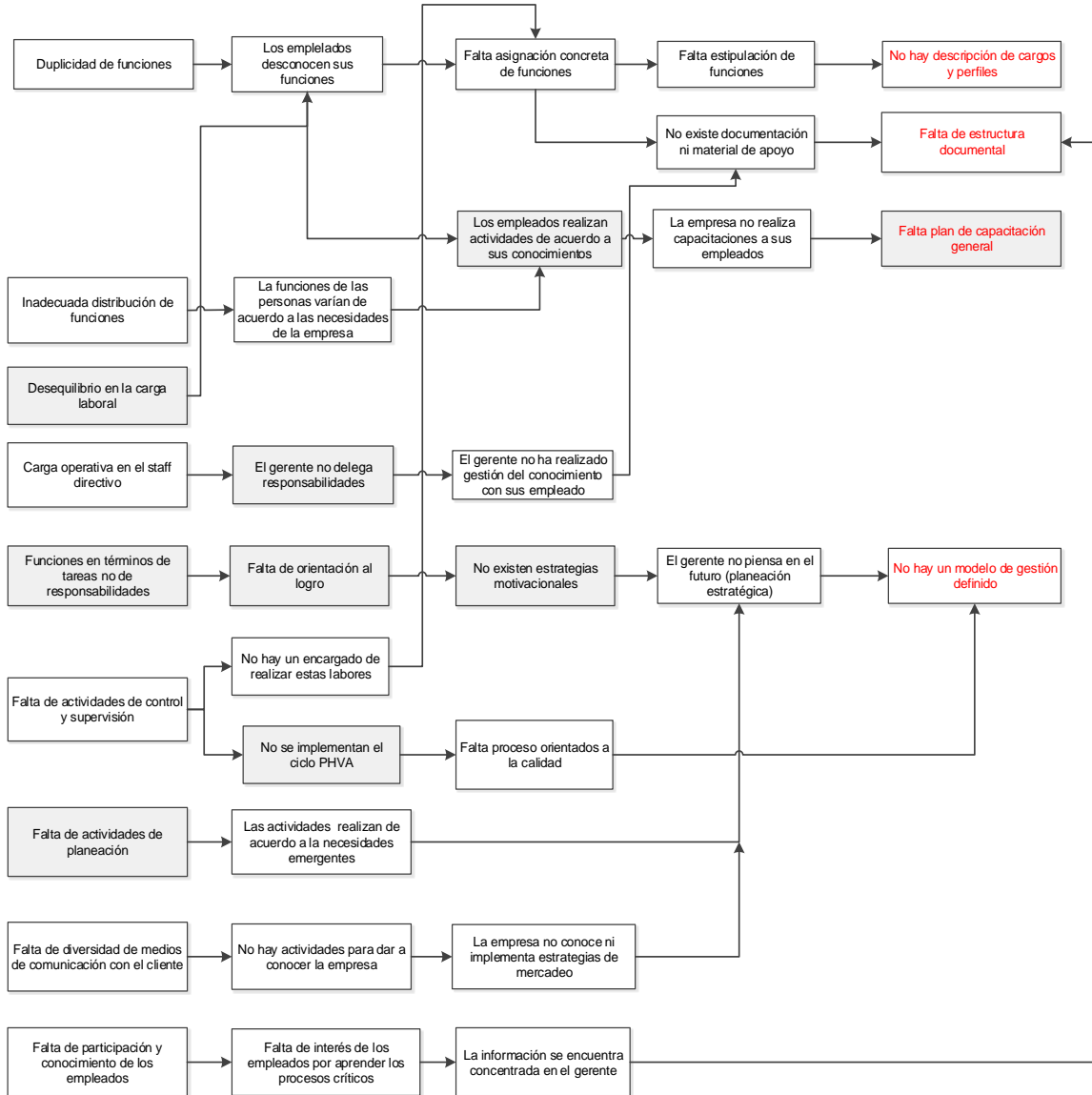


Fuente: Las autoras.

7.3.2.2 Análisis porque-porque: Recursos Humanos.

En la Figura 5 se muestra el diagrama del aspecto Recursos Humanos, en color rojo observan la(s) causa(s) raíz (ces) encontradas al analizar las falencias identificadas.

Figura 5. Diagrama porque-porque: Recursos Humanos.

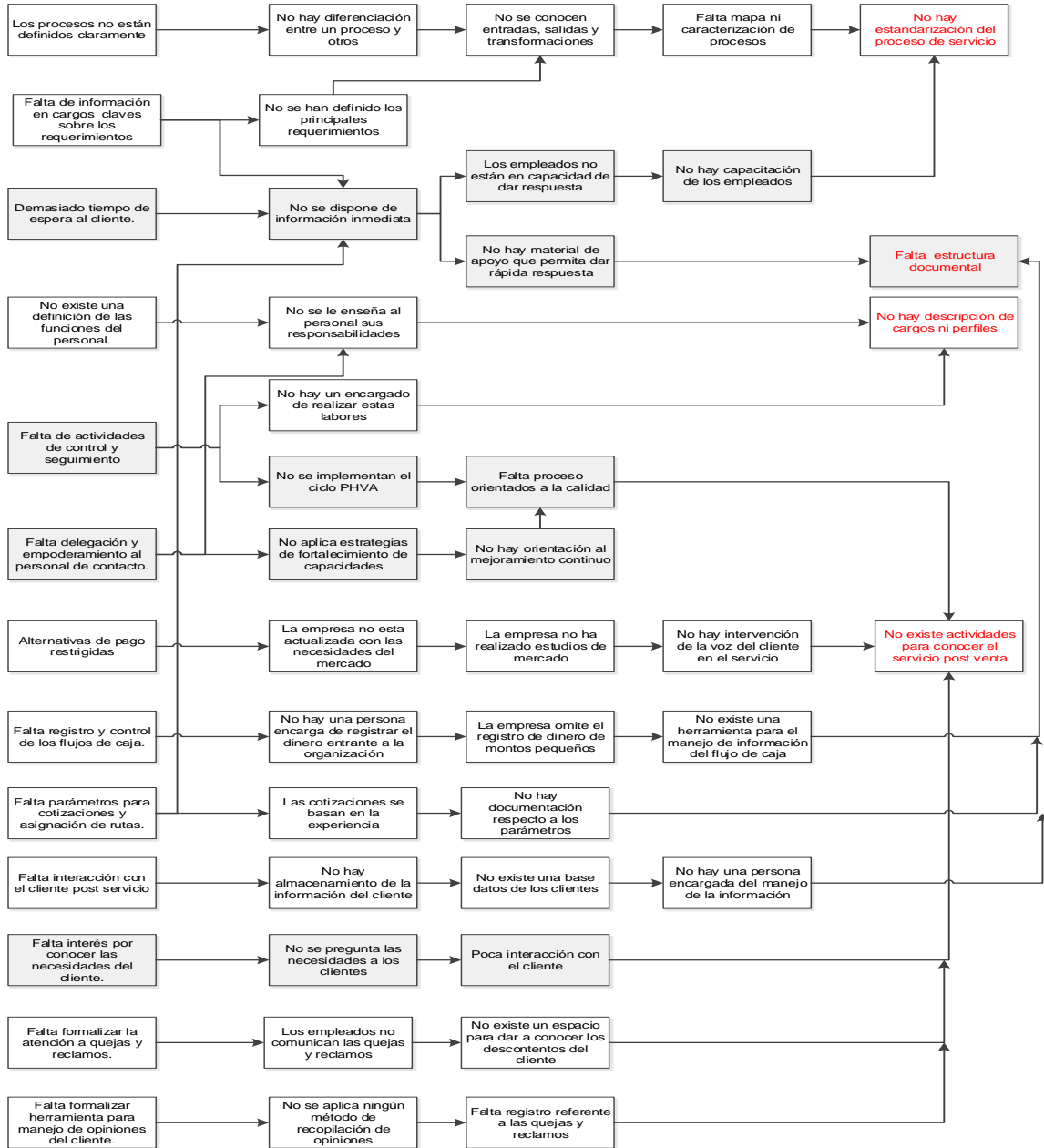


Fuente: Las autoras.

7.3.2.3 Análisis porque-porque: Proceso prestación del Servicio.

En la Figura 6 se muestra el diagrama del aspecto Proceso Prestación del Servicio, en color rojo se observan la(s) causa(s) raíz (ces) encontradas al analizar las falencias identificadas.

Figura 6. Diagrama porque-porque: Proceso Prestación del Servicio.

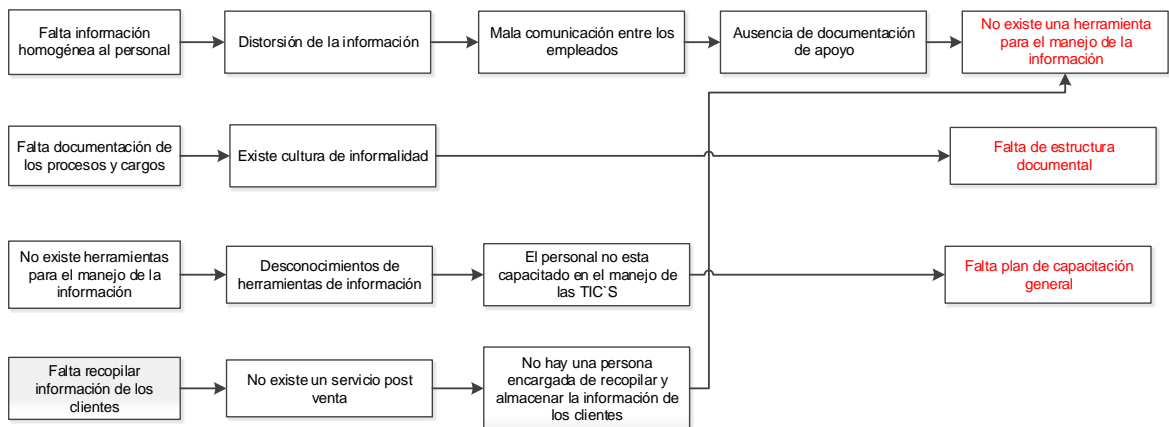


Fuente: Las autoras

7.3.2.4 Análisis porque-porque: Manejo de la información.

En la Figura 7 se muestra el diagrama del aspecto Proceso Manejo de la Información, en color rojo se observan la(s) causa(s) raíz (ces) encontradas al analizar las falencias identificadas.

Figura 7. Diagrama porque-porque: Manejo de la Información.



Fuente: Las autoras.

7.3.3 Conclusiones etapa de identificación de causas raíces para cada tema de estudio.

Finalmente como conclusión se presenta las causas raíces identificadas y agrupadas por cada uno de los aspectos de estudio.

7.3.3.1 Modelo de Gestión.

- No hay un Modelo de Gestión definido.
- Falta estructura documental.

7.3.3.2 Recursos Humanos.

- No hay un Modelo de Gestión definido.
- Falta estructura documental.
- No hay descripción de cargos y perfiles.
- Falta plan de capacitación general.

7.3.3.3 Servicio Prestado.

- No hay estandarización del proceso de prestación del servicio.
- No existe actividades Post-venta.
- No hay descripción de cargos y perfiles.
- Falta estructura documental.

7.3.3.4 Manejo de Información.

- No existe una herramienta para el manejo de información.
- Falta plan de capacitación.
- Falta estructura documental.

7.4 Plan de Trabajo.

Una vez definidas las causas raíz de cada tema en estudio, se procede a realizar el plan de trabajo con las mejoras definidas para solucionar causas raíz, para lo cual se establece un esquema de 3W en español Que (actividad a desarrollar), Quien (responsable), Cuando (Plazo en el que debe estar lista la actividad).

Para priorizar las actividades y por efectos de alcance en el presente trabajo académico, las actividades se clasifican en tres partes:

- Inmediatas: son actividades de atención inmediata debido a su impacto en la organización acorde con su propósito y necesidades de corto plazo; ***estas actividades serán desarrolladas por las autoras en conjunto con la organización y serán incluidas dentro del presente trabajo académico.***
- Mediano Plazo: son actividades que no se requieren en el plazo inmediato pero son importantes para la gestión de la compañía en un lapso de 2 o 3 años; ***la implementación de estas actividades son responsabilidad de la compañía y no forman parte de la ejecución del presente trabajo.***
- Largo Plazo: en general son actividades de mejora que llevarán a la compañía a un nivel de gestión superior necesarios para garantizar su crecimiento en el mercado y sostenibilidad en el tiempo. ***la implementación de estas actividades son responsabilidad de la compañía y no forman parte de la ejecución del presente trabajo.***

Las mejoras y los planes de acción por cada tema de estudio se definen a continuación:

7.4.1 Plan de Trabajo Sistema de Gestión.

Para el sistema de gestión se propone implementar las bases de un sistema de gestión por procesos como los que utilizan las empresas certificadas bajo la norma ISO 9001; se propone este modelo debido a su fácil aplicación, y versatilidad comprobada (puede ser implementada en empresa de cualquier tipo, tamaño o dimensión).

Es importante mencionar que debido al tiempo que implica crear todo un sistema bajo el modelo ISO 9001, teniendo en cuenta que la empresa no requiere contractualmente una certificación de este tipo y el alcance del trabajo académico; en este trabajo de grado solo se implementará las bases del sistema de gestión que a criterio del equipo de trabajo (autoras y directivas de la empresa) son necesarias en la compañía. Tales como: Misión, Visión, Valores, mapa de Procesos, Norma de creación de documentos, Norma de control de documentos y acciones correctivas y preventivas.

La Tabla 11 muestra el plan de trabajo para este aspecto, la convención para las abreviaturas de la tabla son las siguientes: GG (Gerente General), SG (Subgerente), AD (administrador) y SE (Secretaria). AC y AP (Acciones

Tabla 11. Plan de trabajo Sistema de Gestión.

No	Subtema	Actividad (Que)	Responsable (Quien)	Plazo (Cuando)
1	Misión	Revisar la Misión	Autoras y G.G	Inmediato
2	Misión	Propuestas de mejora de la Misión	Autoras y G.G	Inmediato
3	Misión	Aprobación de cambios de la Misión	G.G	Inmediato
4	Misión	Documentación de la nueva Misión	Autoras	Inmediato
5	Visión	Revisión de la Visión	Autoras y G.G	Inmediato
6	Visión	Propuestas de mejora de la Visión	Autoras y G.G	Inmediato
7	Visión	Aprobación de cambios de la Visión	G.G	Inmediato
8	Visión	Documentación de la nueva Visión	Autoras	Inmediato
9	Valores	Revisión de los Valores	Autoras y G.G	Inmediato
10	Valores	Propuestas de mejora de los Valores	Autoras y G.G	Inmediato
11	Valores	Aprobación de cambios de los Valores	G.G	Inmediato
12	Valores	Documentación de los nuevos valores	Autoras	Inmediato
13	Procesos	Construir el mapa de procesos	Autoras y SG	Inmediato
14	Procesos	Documentación el mapa de procesos	Autoras	Inmediato
14	Procesos	Aprobación del nuevo mapa de procesos	G.G	Inmediato
15	Procesos	Caracterización de los procesos	Autoras y SG	Inmediato
16	Procesos	Aprobación de las caracterizaciones	G.G	Inmediato
17	Documentos	Crear la Norma cero o creación de documentos	Autoras	Inmediato
18	Documentos	Crear la Norma control de documentos	Autoras	Inmediato

No	Subtema	Actividad (Que)	Responsable (Quien)	Plazo (Cuando)
19	Documentos	Aprobación Norma Cero y Control documentos	G.G	Inmediato
20	AC y AP	Definir metodología de Acciones Correctivas	Autoras y AD	inmediato
21	AC y AP	Documentar met. de Acciones Correctivas	Autoras y AD	Inmediato
22	AC y AP	Aprobar metodología de Acciones Correctivas	G.G	Inmediato
23	AC y AP	Definir metodología de Acciones Preventivas	Autoras y AD	Inmediato
24	AC y AP	Documentar met. de Acciones Preventivas	Autoras y AD	Inmediato
25	AC y AP	Aprobar metodología de Acciones Preventivas	G.G	Inmediato
26	Misión	Metodología de revisión periódica de la misión	G.G	Med Plazo
27	Misión	Incorporar proveedores a la Misión	G.G	Med Plazo
28	Visión	Metodología de revisión periódica de la Visión	G.G	Med Plazo
29	Visión	Incorporar proveedores a la Visión	G.G	Med Plazo
30	Valores	Metodología de revisión periódica de valores	G.G	Med Plazo
29	Valores	Incorporar proveedores a los valores	G.G	Med Plazo
30	Procesos	Incluir una política de calidad	SG	Med Plazo
31	Procesos	Incluir evaluación de proveedores	SG	Med Plazo
32	Procesos	Incluir un proceso de auto-auditoria	SG	Med Plazo
33	Procesos	Incluir revisiones gerenciales al sistema	SG	Med Plazo
34	Procesos	Definir el proceso de satisfacción del Cliente	SG	Med Plazo
35	Documentos	Documentar política de calidad	AD	Med Plazo
36	Documentos	Documentar evaluación de proveedores	AD	Med Plazo
37	Documentos	Documentar proceso de auto-auditoria	AD	Med Plazo
38	Documentos	Documentar revisiones gerenciales al sistema	AD	Med Plazo
39	Documentos	Documentar proceso de Satisfacción acción. del Cliente	AD	Med Plazo
40	AC y AP	Implementar modelo de mejora continua	AD	Med Plazo
41	AC y AP	Cultura de prevención más que corrección	AD	Med Plazo
42	Misión	Incorporar clientes a la Misión	GG	Larg Plazo
43	Visión	Incorporar Clientes a la Visión	GG	Larg Plazo
44	Valores	Incorporar Clientes a los Valores	GG	Larg Plazo
45	Procesos	Incluir un proceso de Planeación estratégica	GG	Larg Plazo
46	Procesos	Alcanzar la certificación ISO 9001	GG	Larg Plazo

Fuente: Las autoras.

7.4.2 Plan de Trabajo Recursos Humanos.

El plan de trabajo del aspecto Recursos Humanos definido por las autoras en conjunto con los directivos de la empresa implica las siguientes actividades: Carta organizacional, Cargos y perfiles, Capacitación y entrenamiento, Proceso de Selección y Contratación, Gestión del Conocimiento, Evaluación del desempeño

La Tabla 12 muestra el plan de trabajo para este aspecto, la convención para las abreviaturas de la tabla son las siguientes: GG (Gerente General), SG (Subgerente), AD (administrador) y SE (Secretaria). AC y AP (Acciones Correctivas y Preventivas), DC (Descripciones de Cargo)

Tabla 12. Plan de trabajo Recursos Humanos.

No	Subtema	Actividad (Que)	Responsable (Quien)	Plazo (Cuando)
1	Carta Organizacional	Revisar carta organizacional actual	Autoras y G.G	Inmediato
2	Carta Organizacional	Estudiar mejoras	Autoras y G.G	Inmediato
3	Carta Organizacional	Definir carta organizacional	Autoras y G.G	Inmediato
4	Carta Organizacional	Documentar carta organizacional	Autoras y G.G	Inmediato
5	Carta Organizacional	Aprobar carta organizacional	G.G	Inmediato
6	Cargos y Perfiles	Definir estructura Documental de DC	Autoras	Inmediato
7	Cargos y Perfiles	Consolidar información de DC	Autoras	Inmediato
8	Cargos y Perfiles	Documentar las Descrip. de cargo	Autoras	Inmediato
9	Cargos y Perfiles	Aprobar las Descripciones de cargo	GG	Inmediato
10	Cargos y Perfiles	Difundir las Descripciones de cargo	AD	Inmediato
11	Capacitación y Entto.	Definir temas necesarios de capac.	Autoras	Inmediato
12	Capacitación y Entto.	Construir el plan de capacitación	Autoras	Inmediato
13	Capacitación y Entto.	Aprobar el plan de capacitación	Autoras	Inmediato
14	Capacitación y Entto.	Ejecutar el plan de capacitación	AD	Med. Plazo
15	Selección y Contratación	Estructurar proceso de Sel y Contrat.	AD	Med Plazo
16	Selección y Contratación	Caracterizar proceso Sel y Contrat.	AD	Med Plazo
17	Selección y Contratación	Aprobar el proceso de Sel. y Contrat.	GG	Med Plazo
18	Gestión del Conocimiento	Definir sistema de gestión del Conoc	AD	Larg Plazo
19	Gestión del Conocimiento	Documentar sistema de gestión Con	AD	Larg Plazo

No	Subtema	Actividad (Que)	Responsable (Quien)	Plazo (Cuando)
20	Evaluación de desempeño	Definir competencias por cada cargo	AD	Larg Plazo
21	Evaluación de desempeño	Documentar competencias por cargo	AD	Larg Plazo
22	Evaluación de desempeño	Definir metodología de Eval Desemp.	AD	Larg Plazo
23	Evaluación de desempeño	Aplicar metodología	AD	Larg Plazo
24	Evaluación de desempeño	Definir contratos de desempeño	AD	Larg Plazo
25	Evaluación de desempeño	Definir plan de acción vs gap evaluación de desempeño.	AD	Larg Plazo
26	Evaluación de desempeño	Implementar plan de acción vs gap evaluación de desempeño.	AD	Larg Plazo

Fuente: Las autoras.

7.4.3 Plan de Trabajo Servicio.

El plan de trabajo del aspecto Proceso de Prestación del Servicio que incluye los procesos Post-venta implica actividades de plazo inmediato, es decir se limita al alcance de este trabajo académico. Tales como: Normalización del proceso, Restructuración del flujograma, Control de Mantenimiento, Encuesta Satisfacción de clientes, Manejo de Quejas y Reclamos.

La Tabla 13 muestra el plan de trabajo para este aspecto, la convención para las abreviaturas de la tabla son las siguientes: GG (Gerente General), SG (Subgerente), AD (administrador) y SE (Secretaria). AC y AP (Acciones Correctivas y Preventivas), DC (Descripciones de Cargo)

Tabla 13. Plan de trabajo Proceso Prestación del Servicio.

No	Subtema	Actividad (Que)	Responsable (Quien)	Plazo (Cuando)
1	Prestación del Servicio	Caracterización del Proceso	Autoras y AD	Inmediato
2	Prestación del Servicio	Documentar caracterización proceso	Autoras	Inmediato
3	Prestación del Servicio	Difundir caracterización del Proceso	AD	Inmediato
4	Prestación del Servicio	Análisis del flujograma	Autoras	Inmediato
5	Prestación del Servicio	Identificación de mejoras	Autoras	Inmediato
6	Prestación del Servicio	Implementación de mejoras	Autoras	Inmediato
7	Prestación del Servicio	Documentación nuevo flujograma	Autoras	Inmediato
8	Prestación del Servicio	Aprobación nuevo flujograma	GG	Inmediato
9	Prestación del Servicio	Difusión nuevo flujograma	AD	Inmediato
10	Prestación del Servicio	Diseño metodología Mantenimiento	Autoras	Inmediato
11	Prestación del Servicio	Documentar metodología Mto.	Autoras	Inmediato
12	Prestación del Servicio	Aprobación metodología Mto.	GG	Inmediato

No	Subtema	Actividad (Que)	Responsable (Quien)	Plazo (Cuando)
13	Prestación del Servicio	Difusión metodología Mto.	GG	Inmediato
14	Prestación del Servicio	Aprobación de mejoras propuestas	GG	Inmediato
15	Post-venta	Diseño metodología Post-venta	Autoras	Inmediato
16	Post-venta	Diseño encuesta de satisfacción	Autoras	Inmediato
17	Post-venta	Documentar metodología Post venta	Autoras	Inmediato
19	Post-venta	Aprobación metodología Post-venta	GG	Inmediato
20	Post-venta	Diseño atención Quejas y reclamos	Autoras	Inmediato
21	Post-venta	Documentar metodología Q y R	Autoras	Inmediato
22	Post-venta	Aprobación metodología QyR	GG	Inmediato
23	Post-venta	Difusión metodología Post-venta	GG	Inmediato
24	Post-venta	Difusión metodología QyR	GG	Inmediato

Fuente: Las autoras.

7.4.4 Plan de Trabajo Manejo de la Información.

El plan de trabajo del aspecto Manejo de la Información implica el diseño e implementación de una herramienta sistematizada que controle la información y la disponga fácilmente disponible a todos los cargos de la organización.

La Tabla 14 muestra el plan de trabajo para este aspecto, la convención para las abreviaturas de la tabla son las siguientes: GG (Gerente General), SG (Subgerente), AD (administrador) y SE (Secretaria). AC y AP (Acciones Correctivas y Preventivas), DC (Descripciones de Cargo)

Tabla 14. Plan de trabajo Manejo de la Información.

No	Subtema	Actividad (Que)	Responsable (Quien)	Plazo (Cuando)
1	Manejo de la información	Recopilación de necesidades.	Autoras	Inmediato
2	Manejo de la información	Análisis la información levantada	Autoras	Inmediato
3	Manejo de la información	Evaluar alternativas de los software	Autoras	Inmediato
4	Manejo de la información	Aprobación del software	GG	Inmediato
5	Manejo de la información	Realizar tablas de información	Autoras	Inmediato
6	Manejo de la información	Verificar unicidad de información	Autoras	Inmediato
7	Manejo de la información	Aprobación de las tablas	GG	Inmediato
8	Manejo de la información	Creación de relaciones entre tablas	Autoras	Inmediato
9	Manejo de la información	Diseño de la herramienta	Autoras	Inmediato
10	Manejo de la información	Prueba de la herramienta	Autoras y GG	Inmediato
11	Manejo de la información	Validación de la herramienta	GG	Inmediato
12	Manejo de la información	Capacitación en el manejo de herramienta.	GG y AD	Med Plazo
13	Manejo de la información	Ejecución de la herramienta	GG y AD	Med Plazo
14	Manejo de la información	Verificación de resultados	GG y AD	Med Plazo

No	Subtema	Actividad (Que)	Responsable (Quien)	Plazo (Cuando)
15	Manejo de la información	Mejoras a la Herramienta	GG y AD	Larg. Plazo
16	Manejo de la información	Actualización de la herramienta	GG y AD	Larg. Plazo

Fuente: Las autoras.

7.5 Implementación de Mejoras.

Como se menciona en el numeral 7.4, las mejoras a desarrollar o implementar en el presente trabajo de grado, son las consideradas como de plazo inmediato dentro de los planes de trabajo definidos para cada aspecto.

7.5.1 Implementación de Mejoras en Modelo de gestión.

Como se menciona en el numeral 7.4.1 “Plan de Trabajo Sistema de Gestión” para este aspecto se propone implementar las bases de un sistema de gestión por procesos, como los que utilizan las empresas certificadas bajo la norma ISO 9001.

También como se menciona el en numeral 7.4.1 en este trabajo de grado solo se implementan las bases del sistema de gestión que a criterio del equipo de trabajo (autoras y directivas de la empresa) son necesarias en la compañía. Las actividades con miras a mejorar estos elementos son:

- Revisión de la Misión de la compañía.
- Revisión de la Visión de la compañía
- Revisión de los Valores de la compañía
- Implementación del Mapa de Procesos
- Implementación de la Caracterización de los Procesos.
- Procedimientos base para el Sistema Documental
- Procedimientos base del Mejoramiento

7.5.1.1 Revisión de la Misión de la Compañía.

La misión o propósito identifica la razón de ser de la compañía y declara de manera concisa en que negocio está la compañía.

a. Criterios de Revisión

La misión debe dar respuesta a la pregunta ¿Qué es nuestro negocio? sobre la base de las siguientes 3 sub-preguntas: ¿A quién?, ¿Qué? y ¿Cómo?

Adicional a ello, los criterios iniciales se complementan con las siguientes preguntas creadas por las autoras:

- ¿Despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización?
- ¿Satisface las necesidades del cliente?
- ¿Es fácil de comprender por las personas?
- ¿Está documentada formalmente?
- ¿Es difundida en el personal de la organización?

b. Revisión Misión de Traescol

A continuación se retoma la Misión actual de Traescol:

“Brindarle a los ciudadanos vallecaucanos tranquilidad y seguridad en el transporte por medio de la prestación de un servicio económico, confortable y oportuno que satisfaga las necesidades de movilización exigidas por los clientes, comprometiéndose con la calidad por medio del uso de vehículos aptos y motoristas capacitados, que aseguran la excelencia del servicio ofrecido por la organización”

En reunión con las Autoras y el Gerente General se revisa la misión de la compañía con base en los criterios definidos, la respuesta a la evaluación se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15. Cumplimiento de criterios de evaluación de la Misión en Traescol.

Criterios de evaluación de la Misión	Cumple (Si /No)
Declara la razón de ser de la compañía	SI
Da respuesta a la pregunta ¿Qué es nuestro negocio?	SI
Da respuesta a la pregunta ¿A quién va dirigida?	SI
Da respuesta a la pregunta ¿Qué se brinda?	SI
Da respuesta a la pregunta ¿Cómo se le brinda?	SI
¿Despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización?	SI
¿Satisface las necesidades del cliente?	SI
¿Es fácil de comprender por las personas?	SI
¿Está documentada formalmente?	NO
¿Es difundida en el personal de la organización?	NO

Fuente: Las autoras

Acorde con los criterios establecidos se concluye que la misión de la organización no necesita ser modificada o cambiada, sin embargo, se observa que la misión no está documentada formalmente y no se difunde dentro de la compañía. La difusión de la Misión se incluye en el plan de capacitación que se diseña dentro de las mejoras del aspecto Recursos Humanos (Ver 7.5.2).

7.5.1.2 Revisión de la Visión de la Compañía.

La visión es el sueño de una empresa, la aspiración máxima a la cual desea llegar.

a. Criterios de Revisión

La visión debe proyectar la empresa a un futuro, tener un alcance geográfico y un tiempo establecido, la visión debe dar respuesta de ¿Qué queremos ser en un futuro?

Adicional a ello, los criterios iniciales se complementan con las siguientes preguntas creadas por las autoras:

- ¿Es fácil de comprender por las personas?
- ¿Está documentada formalmente?
- ¿Es difundida en el personal de la organización?

a. Revisión Visión de Traescol.

A continuación se presenta la visión que la empresa tiene establecida actualmente:

“Posicionarnos como la empresa de transporte más importante, representativa, reconocida y requerida por todos los habitantes de la ciudad de Cali y sus alrededores, expandiendo nuestro radio de acción a los municipios más importantes del Valle del Cauca, y convertirnos en la primera opción de servicio de transportes especiales y colegiales”.

En reunión de las Autoras y el Gerente General se revisa la visión de la compañía y se evalúa si se necesita hacer algún cambio o modificación a partir de los criterios establecidos, el resultado se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16. Criterios de evaluación de la Visión de la compañía.

Criterios de evaluación de la Visión	Cumple (Si/No)
Da respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser en un futuro?	SI
Proyecta la empresa a un futuro	SI

Criterios de evaluación de la Visión	Cumple (Si /No)
Tiene un alcance geográfico	SI
Tiene un tiempo o fecha establecida	NO
Es fácil de comprender por las personas	SI
Está documentada formalmente	NO
Es difundida en el personal de la organización	NO

Fuente: Las autoras

Acorde con los criterios de evaluación se concluye que la visión de la organización necesita ser modificada o cambiada en cuanto al término de tiempo o fecha establecida; de igual manera, no está documentada formalmente y no se difunde dentro de la compañía.

La Gerencia General de Traescol acepta el cambio, colocando el año 2020 como límite de tiempo. La difusión de la misma se incluye en el plan de capacitación que se diseña dentro de las mejoras del aspecto Recursos Humanos (ver 7.5.2).

A continuación se muestra la visión modificada de la compañía:

“Posicionarnos en el 2020 como la empresa de transporte más importante, representativa, reconocida y requerida por todos los habitantes de la ciudad de Cali y sus alrededores, expandiendo nuestro radio de acción a los municipios más importantes del Valle del Cauca, y convertirnos en la primera opción de servicio de transportes especiales y colegiales”.

7.5.1.3 Revisión de los Valores de la Compañía.

Los valores son el conjunto de creencias, reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización, además representan las convicciones de las personas de dirigir la empresa hacia el éxito. Por lo anterior los valores son de gran importancia ya que definen la personalidad de la organización.

a. Criterios de Revisión

El criterio establecido para la revisión de los criterios es la “delgada línea” diferencial entre la definición de Valor y Competencia.

La diferencia principalmente radica en que el valor “Es un cualidad de las personas” mientras que la competencia es “un comportamiento que se puede medir y demostrar”

b. Revisión de los Valores de Traescol.

Los valores que tiene definido la empresa son:

- Honestidad
- Puntualidad
- Disciplina
- Respeto
- Responsabilidad
- Colaboración
- Compañerismo
- Confianza
- Contribución

Posteriormente se hace una clasificación de los valores definidos anteriormente, acorde con los criterios definidos, en la Tabla 17 se muestra la clasificación de los valores.

Tabla 17. Clasificación de los valores de Traescol.

Valores de Traescol	Competencias de Traescol
<p style="text-align: center;"><i>Honestidad</i> <i>Respeto</i> <i>Responsabilidad</i> <i>Lealtad</i> <i>Tolerancia</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Puntualidad</i> <i>Disciplina</i> <i>Colaboración</i> <i>Compañerismo</i> <i>Confianza</i> <i>Contribución</i></p>

Fuente: Las autoras.

De igual manera, se establece que falta difusión entre el personal de los valores, razón por la cual esta actividad se incluye en el plan de capacitación que se diseña dentro de las mejoras del aspecto Recursos Humanos (ver 7.5.2).

7.5.1.4 Implementación del Mapa de Procesos.

El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de la compañía. En un diagrama donde se observa el inventario gráfico de los procesos de la organización.

El mapa de procesos presenta diferentes tipos de procesos como:

- **Procesos de dirección:** procesos que orientan y dirigen la compañía
- **Procesos de la cadena de valor:** la razón de ser de la empresa o unidad, el objetivo principal de actividad.

- **Procesos de soporte:** los que apoyan a uno o más procesos dentro del mapa de procesos.

a. Mapa de Procesos de Traescol.

En un taller de trabajo con la Gerencia General de la Compañía, se establece y aprueba el mapa de procesos de Traescol, el cual se observa en la Figura 8.

Figura 8. Mapa de proceso de Traescol.



Fuente: Las autoras.

El mapa de procesos de Traescol se compone de los tres tipos de procesos así:

- **Procesos de dirección:**
 - *Proceso de Dirección:* comprende todas las actividades relacionadas el direccionamiento de la compañía.
- **Procesos Cadena de valor:**
 - *Proceso de comercialización:* El primero corresponde a las actividades relacionadas con el cliente hasta que se concreta la oferta de valor
 - *Proceso del servicio:* incluye la prestación del servicio, el servicio Post-venta y la facturación del servicio.
- **Procesos de apoyo:**
 - *Proceso de recursos humanos:* corresponde a las actividades como reclutamiento del personal, selección del personal y control del personal

- *Proceso de Mantenimiento:* son las actividades relacionadas con el mantenimiento de los vehículos
- *Proceso de compras y abastecimiento:* incluye las compras y el abastecimiento de la empresa tanto para la parte administrativa como para la parte operativa (vehículos).

7.5.1.5 Caracterización de los procesos.

Caracterización de los procesos es una descripción de las características generales del proceso, con el objetivo que el personal de la compañía entienda de manera clara y sencilla sus procesos. La caracterización tiene muchos modelos, incluso existen algunos propios sus organizaciones, todo depende de lo que la organización defina como información clave de sus procesos.

Para el caso particular de Traescol en conjunto con la Gerencia General de la empresa se define la siguiente información como parte de la caracterización:

- **Nombre:** El nombre del proceso que se está caracterizando
- **Objetivo:** razón de ser y propósito del proceso.
- **Entradas:** lo que se necesita para llevar a cabo el proceso (insumos, materias primas, documentos, registros, información, etc.).
- **Salidas:** resultados que genera el proceso en términos de insumos, materias primas, documentos, registros, información, etc.
- **Responsables del proceso:** cargos participantes en el proceso
- **Actividades:** Subprocesos en los que se divide el proceso.
- **Medición y seguimiento:** métricas que miden el desempeño del proceso.
- **Recursos:** recursos que necesita el proceso en términos de dinero, maquinaria, equipo etc.
- **Documentos:** documentos que se establece como necesarios para el desarrollo del proceso.
- **Interrelaciones:** las interrelaciones del proceso con otros procesos de la compañía.

En el Anexo 6 se muestran las caracterizaciones de los siguientes procesos definidos para Traescol:

- Proceso de Dirección.
- Proceso de Comercialización.
- Proceso del Servicio.
- Proceso de Recursos Humanos.
- Proceso de Mantenimiento.
- Proceso de Compras y Abastecimiento.

7.5.1.6 Procedimientos base para el Sistema Documental

En reunión con la Gerencia General se propone como mejora crear las bases de un sistema documental. Este sistema se debe aplicar a todos los procedimientos de tal manera que estos sean parte del proceso de normalización, la propuesta que es aceptada.

Con base en la aprobación por la gerencia se procede a crear los procedimientos de “Elaboración de documentos” y “Control de Documentos” que todo el personal de la compañía debe tener en cuenta para llevar a cabo.

a. Procedimiento “Elaboración de los Documentos”

El procedimiento “Elaboración de Documentos” creado bajo el código PR-000 (también llamada en algunos entornos como “Norma Cero”) describe la forma y aspectos básicos para crear un documento y las partes que deben tener los documentos de Traescol. Estos elementos son:

- **Encabezado del documento:** contiene información que define la identificación de los documentos de la compañía así como, el nombre, código, versión, entre otros.
- **Generalidades:** Describe el objeto con el que es realizado el documento y el alcance del mismo
- **Contenido del documento:** describe la información que contiene el documento que permite realizar las actividades o de lo que consta el procedimiento.
- **Aprobación del documento:** es un cuadro donde se evidencia el cargo y firma de quien aprueba el documento.

Es importante mencionar que los Registros, que son un tipo especial de documentos y las descripciones de cargo no son aplicables en la anterior estructura.

Para las descripciones de cargo se crea el documento DC-000 “Descripción de cargos y Perfiles” y para los registros se hace una breve descripción en el apartado “Control de registros” del documento PR-001 “Control de Documentos”

El procedimiento PR-000 “Elaboración de Documentos” se puede observar en el Anexo 7.

b. Procedimiento “Control de Documentos”

El procedimiento Control de Documentos creado bajo el código PR-001, describe las actividades que lleva a cabo Traescol para controlar y modificar sus documentos. Las actividades descritas son:

- **Creación de Documentos:** pasos a seguir para crear un documento.
- **Aprobación de los Documentos:** niveles de autorización para crear un documento.
- **Control de Cambios:** pasos a seguir para cambiar un documento.
- **Acceso y Disponibilidad de los Documentos:** define como se puede tener acceso a los documentos.
- **Archivo de documentos obsoletos:** define los lineamientos para guardar documentos obsoletos.
- **Listado Maestro:** define como se lleva a cabo el listado maestro. Se observa en el Anexo 9.
- **Control de registros:** define las actividades necesarias para el control de registros.

El documento PR-001 “Control de Documentos” se puede observar en el Anexo 8.

7.5.1.7 Procedimientos base del Mejoramiento Continuo.

En reunión con la Gerencia General se propone implementar procedimientos para el manejo de las Acciones Correctivas y Acciones Preventivas, propuesta que es aprobada.

Los procedimientos mencionados anteriormente se llevan a cabo para lograr tener una metodología que ayude a la empresa a corregir y prevenir sus problemas con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y una mayor competitividad de la empresa en el mercado.

a. Procedimiento de Acciones Correctivas.

El procedimiento “Acciones Correctivas” creado bajo el código PR-002 describe la metodología creada para el manejo de los problemas reales, esto incluye el manejo del registro de acciones correctivas (creado por las autoras) dicho registro se encuentra en el Anexo 11.

Este procedimiento PR-002 aprobado por la empresa se encuentra en el Anexo 10.

b. Procedimiento de Acciones preventivas:

El procedimiento “Acciones Preventivas” creado bajo el código PR-003 describe la metodología creada para la compañía para el manejo de los problemas potenciales, esto incluye el manejo del registro de acciones preventivas (creado por las autoras) dicho registro se encuentra en el Anexo 13.

Este procedimiento PR-003 aprobado por la empresa se encuentra en el Anexo 12.

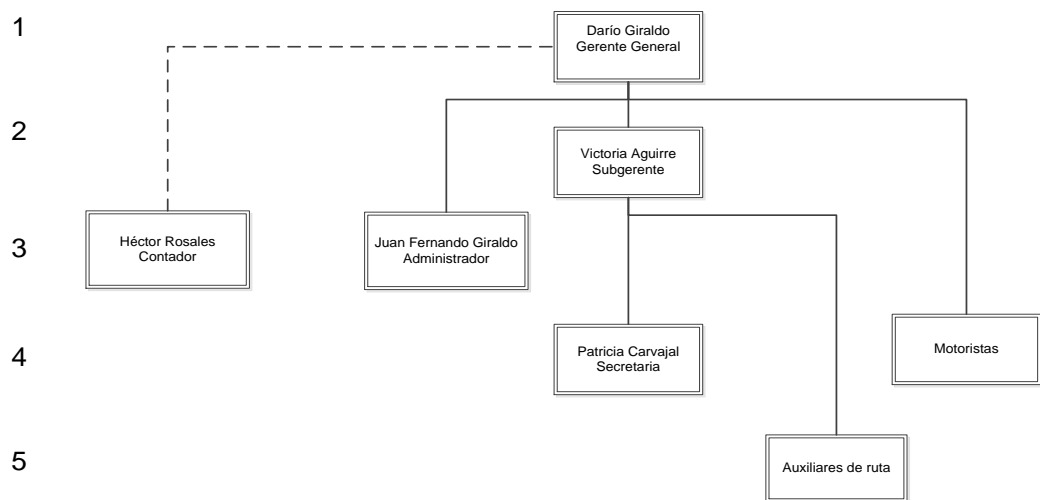
7.5.2 Implementación de Mejoras en Recursos Humanos.

Acorde con el plan de trabajo del aspecto Recursos Humanos (ver 7.4.2) y el alcance del presente trabajo académico; el trabajo liderado por las autoras en conjunto con los directivos de la empresa implica las siguientes actividades: Análisis conjunto y Mejoras de la carta organizacional, Descripción de cargos y perfil, y Plan de capacitación y entrenamiento general.

7.5.2.1 Análisis Conjunto y Mejoras de la Carta Organizacional.

Como se explica en el capítulo 6 la carta organizacional de la compañía no existe pero comprende una estructura basada en seis (6) cargos principales dentro de la organización y un (1) cargo externo a la nómina pero que desempeña una función esencial. Teniendo en cuenta estos cargos y las responsabilidades propias de cada uno, se desarrolla el organigrama con la aprobación previa del Gerente General. En la Figura 9 se muestra la estructura interna de la empresa con los niveles jerárquicos.

Figura 9. Carta Organizacional de Traescol.



Fuente: Las autoras.

Para el análisis y mejoras de la carta organizacional de Traescol, se realiza reuniones de trabajo entre las directivas y las autoras, la metodología utilizada en las reuniones es identificar mejoras de la carta por medio de una lluvia de ideas conjuntas, las conclusiones después de dos reuniones (tiempo tomado para el análisis) son las siguientes:

La carta organizacional:

- Sus mejoras no deben incluir la contratación de personal adicional en el corto plazo.
- Es deseable por las directivas de la compañía.
- Es adecuada a la actualidad y propósitos de la organización.
- Es una estructura plana, versátil y flexible adecuada para el mercado.

Debido a las anteriores conclusiones, la carta organizacional no sufre cambios por el momento y solo será oficializada como documento dentro de la organización.

7.5.2.2 Descripción de cargos y perfiles

La mejora de la descripción de cargos y perfiles consiste en:

- a. Levantamiento de la información.
- b. La formalización por medio de documentos acorde con la estructura documental definida (Ver numeral 7.5.1.6)
- c. La capacitación-sensibilización a cada uno de los responsables de los cargos.

a. Levantamiento de la Información.

Para el levantamiento de la información de funciones y responsabilidades, se utiliza lo descrito en el numeral 7.2.2.2 “Levantamiento de información Recursos Humanos” y se complementa con entrevistas con cada una de los responsables.

b. Formalización por medio de documentos.

Para la formalización por medio de documentos, primero se define la estructura de las descripciones del cargo; luego se describen todos los cargos bajo dicha estructura. Todas las descripciones son revisadas y aprobadas por el Gerente General.

Para definir la estructura del documento se define en conjunto una estructura liviana, sencilla y de fácil entendimiento, con la información mínima necesaria para definir las responsabilidades, autoridad, dependencia y criterios básicos para el perfil del cargo.

La estructura definida está compuesta de los siguientes elementos:

- **Identificación del cargo:** implica el nombre del cargo, a quien reporta el cargo y que otros cargos le reportan.
- **Objetivo de cargo:** muestra el propósito del cargo y la finalidad que el mismo desempeña dentro de la organización
- **Responsabilidades y funciones del cargo:** de este elemento se desprenden cuatro ítems que son:
 - Funciones del cargo: conjunto de acciones y responsabilidades propias del cargo, que se requieren para garantizar el objetivo descrito.
 - Relaciones internas: son todas las relaciones que el cargo sostiene a nivel interno de la organización y que se requieren para el cumplimiento del objetivo del mismo.
 - Relaciones externas: involucra principalmente las relaciones con los clientes y proveedores que interactúan con la organización y que se requieren para el cumplimiento del objetivo del mismo.
 - Autoridad para tomar decisiones: este elemento se relaciona con la autoridad o nivel de influencia sobre aspectos específicos como resultados, personal, bienes de la empresa y manejo de información confidencial.
- **Requisitos de selección de cargo:** comprende las competencias o requerimientos que debe cumplir una persona que ocupe el cargo:
 - Académico: indica los estudios técnicos, tecnológicos o universitarios requeridos para el desempeño del cargo.
 - Otros: hace referencia al conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para la ejecución de las funciones establecidas.
 - Experiencia: se refiere a las habilidades adquiridas por las vivencias en oportunidades de trabajo relacionadas con el perfil descrito.

Las descripciones de todos los cargos de la organización (6 en total) acorde con el esquema planteado y la explicación del esquema se muestran en el Anexo 10. Los documentos mostrados son los siguientes:

- DC-000 Procedimiento Descripción de Cargos y Perfiles
- DC-001 Secretaria
- DC-002 Subgerente
- DC-003 Administrador
- DC-004 Gerente General
- DC-005 Motorista
- DC-006 Auxiliar de ruta

c. La capacitación-sensibilización a cada uno de los responsables de los cargos.

Una vez realizadas las descripciones de cargo, el paso a seguir es capacitar al personal que ocupa los cargos en el manejo de los documentos, para su fácil interpretación y entendimiento. Este paso hace parte del Plan de Capacitación y Entrenamiento general (Numeral 7.5.2.3)

7.5.2.3 Plan de capacitación y entrenamiento.

Una vez definidos las descripciones de cargo en Traescol, la siguiente mejora consiste en estructurar un plan de capacitación general.

Un plan de capacitación es una herramienta que se aplica a los recursos humanos de la organización, en la que se especifica las necesidades de la empresa, con el fin de mejorar el conocimiento y habilidades del personal.

a. Estructura del Plan de Capacitación

Para el plan de capacitación y entrenamiento del personal se desarrolla un registro que permite apreciar todos los campos relevantes que brindan información acerca de los cursos o sesiones de capacitación requeridos para cada cargo:

- **#:** este corresponde al orden y numeral correspondiente de la actividad.
- **Actividad:** conjunto de prácticas que conducen a un resultado en particular.
- **Descripción:** detalle referente a la actividad específica de aplicación a los recursos humanos.
- **Dirigido a:** Cargo(s) a los cuales se encamina la actividad (quien debe cumplir esta).
- **Responsable:** Entidad o personas encargadas de entrenar o instruir en la actividad a quien se dirige esta.
- **Fecha:** plazo de tiempo en el que se debe ejecutar la actividad.

b. Plan de capacitación

Para diseñar el plan de capacitación se utiliza la siguiente información:

- Competencias o conocimientos que están descritas en las descripciones de cargos y que la persona que actualmente ocupa el cargo no cumple.
- Cambios o mejoras producto del presente trabajo escrito.
- Cursos ofrecidos por instituciones que tienen contacto con Traescol y que son de interés de la empresa.
- Temas sugeridos por el “staff” de la compañía.

- Temas sugeridos por las autoras del presente trabajo escrito.

Para el manejo del plan de capacitación se define el procedimiento PR-007 “Plan de capacitación” el cual se muestra en el Anexo 15. Así mismo, se muestra el registro RE-004 “Plan de capacitación” en el Anexo 16.

7.5.3 Implementación de Mejoras en el Servicio.

Como se menciona en el numeral 7.4.3 “Plan de Trabajo Proceso de Prestación del Servicio” para este aspecto se propone implementar mejoras en cuanto a la prestación del servicio y el servicio post-venta de la organización.

Las mejoras se presentan en una reunión con la Gerencia General y el personal administrativo las cuales son aprobadas.

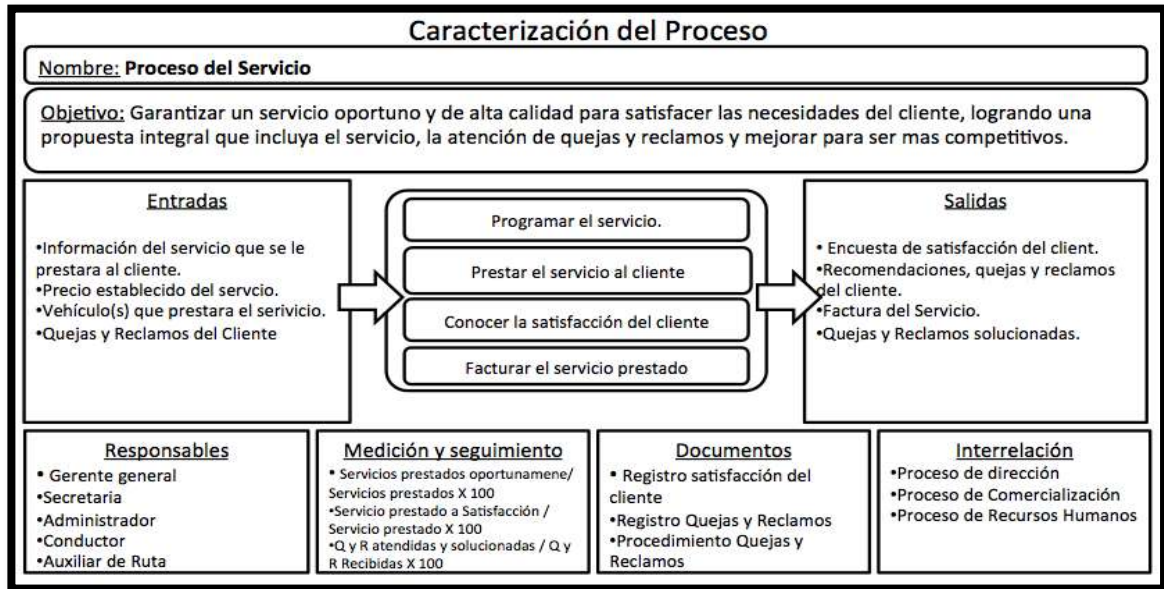
Las actividades descritas en el 7.4.3 de plazo inmediato (a desarrollar en el presente trabajo) se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Caracterización del proceso.
- Metodología Post-venta.
- Mejoramiento del flujograma.
- Control de mantenimiento de los vehículos.

7.5.3.1 Caracterización del proceso.

Una de las mejoras a implementar es la descripción o caracterización del Proceso, la cual tiene como objetivo incluir dicho proceso en el modelo de gestión descrito en el numeral 7.5.1; en la Figura 10 se muestra la caracterización del proceso prestación del servicio.

Figura 10. Caracterización del Proceso Prestación del Servicio.



Fuente: Las autoras

La caracterización del proceso permite tener un mejor entendimiento del mismo de parte de los cargos que participan en él; adicional se definen métricas que permiten el seguimiento del mismo periódicamente.

7.5.3.2 Metodología Post-Venta.

Es importante anotar que este es un elemento totalmente nuevo para Traescol, el cual se divide en dos: Encuesta de Satisfacción y Metodología de Quejas y Reclamos.

a. Encuesta de Satisfacción.

Para conocer la voz del cliente y la satisfacción del mismo, se propone implementar una encuesta de satisfacción que permita recopilar información de la perspectiva y la experiencia del mismo con respecto al servicio, dicha encuesta es diseñada por las autoras y el registro se crea bajo el Código RE-008 y se muestra en el Anexo 17.

Los puntos más importantes de la encuesta son:

- **Aspectos Generales del servicio prestado:** Son los aspectos relevantes para crear informes focalizados o segmentados estos son:
 - Nombre: Nombre del Cliente
 - Fecha: fecha de prestación del servicio.
 - Tipo de servicio recibido: el cual puede ser: Transporte escolar, Transporte empresarial y Transporte turístico
 - Tipo de Vehículo: el cual puede ser: Bus, Busetas y Microbús.

- **Aspectos Específicos del servicio:** Son los aspectos particulares de los cuales se necesita conocer la opinión del cliente
 - **Condiciones del vehículo:** contiene las condiciones de los vehículos a evaluar tales como:
 - Comodidad del vehículo.
 - Higiene del vehículo.
 - Estado general del vehículo.
 - La seguridad del vehículo.
 - **Calidad del servicio:** evalúa aspectos del servicio tales como:
 - La puntualidad del servicio.
 - Calidad en el tiempo en que fueron atendidos los requerimientos.
 - El trato de los conductores con los clientes.
 - La manera de conducción del conductor como fue.

- **Aspectos de importancia para el cliente:** Son los aspectos de los cuales se necesita conocer la opinión del cliente y que inciden en su satisfacción.
 - **Importancia de aspectos relacionados con el vehículo:** aspectos importantes que debe tener en cuenta la organización para aumentar la satisfacción del cliente.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo del carro ▪ Apariencia exterior del carro ▪ Cojinería reclinable ▪ Buen equipo de sonido ▪ Aire Acondicionado ▪ Limpieza del carro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baño en el vehículo ▪ Televisor ▪ DVD ▪ Precio ▪ Puntualidad en el servicio ▪ Atención al cliente
--	--

- **Sugerencias:** aspectos, inquietudes o recomendaciones que cada cliente tenga y no se hayan tenido en cuenta en la encuesta.

- **Escala de valoración:** Se establecen dos escalas de valoración que permite medir en qué nivel se encuentra cada aspecto anteriormente mencionado. Las escalas son:
 - Escala aplicable a aspectos específicos del servicio
 - Bueno: 😊
 - Regular: 😐
 - Malo: ☹️
 - Escala Aplicable a Aspectos de Importancia para el cliente.
 - MI: Muy Importante
 - NM: No Mucho
 - NS: No se
 - EM: En cierto Modo
 - PN: Para Nada

b. Metodología de Quejas y Reclamos

Como segunda parte de la Metodología Post-Venta, se decide crear un procedimiento de Atención de Quejas y Reclamos, que tiene como objetivo brindar un tratamiento adecuado a las inconformidades del cliente respecto al servicio; con un adecuado manejo de quejas y reclamos la compañía gana credibilidad en sus clientes y formaliza un “punto clave” dentro de su proceso de mejora continua.

• Procedimiento “Atención de Quejas y Reclamos”

El procedimiento “Atención de Quejas y Reclamos” creado bajo el código PR-004 describe la metodología creada para la compañía en la atención de quejas y reclamos de los clientes, esto incluye el manejo un registro de atención de quejas y reclamos (creado por las autoras); dicho registro se encuentra codificado bajo el código RE-004 y se muestra en el Anexo 19.

El procedimiento PR-004 “Atención a Quejas y reclamos” se detalla lo siguiente:

- Definición de queja o reclamo
- Explicaciones de cómo llenar el registro RE-004.
- Manejo de la Queja o reclamo una vez esta llega a Traescol

El procedimiento PR-004 “Atención a Quejas y reclamos” aprobado por la empresa se puede encontrar en el Anexo 18.

7.5.3.3 Optimización del Flujoograma.

Como se menciona en el capítulo 7.2.3.2.1 la prestación del servicio de Traescol se conforma de los siguientes servicios: Servicio Turístico, Servicio Empresarial y Servicio Escolar.

En el Anexo 3, 4 y 5 se puede observar el flujoograma del proceso de cada uno de estos servicios antes de las mejoras. La mejora propuesta y liderada por las autoras consiste en estudiar a fondo cada flujoograma y plantear mejoras a través de los mismos.

a. Análisis de los flujoogramas.

Los flujoograma se deben modificar de acuerdo a las mejoras que se plantean en este trabajo, las cuales son aprobadas por el Gerente General.

Con base en esto las mejoras en el flujoograma de cada servicio son:

- **Servicio Turístico:**

- Cambio en actividad:

Antes: La secretaria se comunica con el gerente para cotizar el servicio.

Ahora: La secretaria ingresa a la base de datos de los destinos para cotizar el precio según las necesidades del cliente.

Resultado: Con esta mejora se eliminan 4 decisiones, 4 actividades y 1 espera que ya no son necesarias para este proceso.

- Cambio en responsable de la actividad:

Antes: El subgerente, el gerente o administrador lleva la factura al cliente.

Ahora: La secretaria lleva la factura al cliente.

Resultado: Se define quien específicamente realiza la actividad, evitando duplicidad de funciones.

- Adición del servicio Post-Venta:

Antes: Fin del proceso cuando se cumplía con la prestación del servicio por parte de la empresa y el pago por parte del cliente.

Ahora: Se debe hacer entrega de las encuestas de satisfacción del cliente al conductor para que este las lleve a cabo cuando se culmine el servicio prestado.

Resultado: Conocer la voz del cliente, su perspectiva y la experiencia que tuvo con el servicio prestado por la compañía. . Para así, mejor en aspectos que sean de gran importancia para el cliente.

- **Servicio Empresarial:**
 - Adición del servicio Post-Venta
Antes: La empresa se limita a prestar el servicio.
Ahora: Se debe hacer reuniones de seguimiento con la empresa para realizar las encuestas de satisfacción.
Resultado: Conocer la voz del cliente, su perspectiva y la experiencia que tiene con el servicio prestado por la compañía. Para así, mejor en aspectos que sean de gran importancia para el cliente.

- **Servicio Escolar:**
 - Adición del servicio Post-Venta
Antes: La empresa se limita a prestar el servicio.
Ahora: Se debe hacer reuniones de seguimiento con el colegio para realizar las encuestas de satisfacción.
Resultado: Conocer la voz del cliente, su perspectiva y la experiencia que tiene con el servicio prestado por la compañía. Para así, mejor en aspectos que sean de gran importancia para el cliente.

b. Documentación y aprobación de los flujogramas

Los flujogramas y los cambios (aprobados por la gerencia general) del proceso de Servicio Turístico, Empresarial y Escolar se observan en los Anexos 20, 21 y 22 respectivamente.

7.5.3.4 Control del mantenimiento de los vehículos.

Para la prestación de un mejor servicio y aumentar la satisfacción de los clientes se necesita que la flota automotor de Traescol cumpla con los requerimientos de calidad dentro de los vehículos, por esto se propone que la empresa debe llevar registro del mantenimiento de sus vehículos tanto preventivo como correctivo con el fin de poder analizar y supervisar el comportamiento de cada vehículo.

Lo anterior es de gran utilidad para la compañía ya que la Gerencia General puede tomar decisiones basadas en hechos y datos, de acuerdo con el carro y en algunas ocasiones va a tener la información necesaria para soportar el cambio de vehículos que generen sobre costos o inconvenientes en la compañía. Con base en lo anterior y la aceptación de la Gerencia General se decide crear un procedimiento para llevar el registro del mantenimiento vehicular de Traescol.

- **Procedimiento “Mantenimiento Vehicular”**

El procedimiento “Mantenimiento Vehicular” creado bajo el código PR-005 describe la metodología sobre el mantenimiento de cada uno de los vehículos

propios de la empresa, esto incluye el manejo del registro de mantenimiento vehicular (creado por las autoras) RE-005 dicho registro se encuentra en el Anexo 24.

Este procedimiento PR-005 aprobado por la empresa se encuentra en el Anexo 23.

7.5.4 Implementación de Mejoras de Manejo de Información.

Teniendo en cuenta en plan de trabajo, las actividades relacionadas al Manejo de la información (ver 7.4.4) y el alcance de este proyecto; el trabajo liderado por las autoras, con la verificación del personal administrativo y la validación del Gerente General se enfoca en el diseño de una herramienta del manejo de la información a través del uso de bases de datos.

7.5.4.1 Herramienta para el Manejo de Información.

Para el desarrollo de la herramienta es necesario realizar una serie de actividades en orden con el fin de lograr identificar las necesidades de la empresa y proyectar estas en una solución de fácil acceso y comprensión.

a. Recopilación de Necesidades

- Metodología: la recopilación de las necesidades de la empresa se realiza a través de observación durante una semana y entrevistas con el personal administrativo.
- Levantamiento de información: a través de las siguientes preguntas se recopila la información necesaria.
 - ¿Cuáles son los principales requerimientos de la empresa?
Los principales requerimientos de la empresa son:
 - Cotización de viajes
 - Información actualizada de los vehículos (número interno, placa, características, SOAT, etc.)
 - Información de los con los conductores (nombre, cedula, celular, ARL, EPS, etc.)
 - Requerimientos de mantenimiento de vehículos.
 - ¿Qué información requieren tener disponible?

- Información de los vehículos.
 - Información de los conductores.
 - Información propietarios de los vehículos.
 - Información vehículos afiliados a la empresa.
 - Información referente a los precios de los viajes.
 - Información de los eventos de mantenimiento.
 - Información de los clientes.
- ¿Dónde almacenan la información?
La mayoría de la información se almacena en carpetas y archivos, sin embargo esta no se actualiza constantemente. Otra gran parte de la información la tiene el Gerente en su memoria y no está plasmada en documento alguno.
 - ¿Quién es el encargado de recopilar, almacenar y actualizar la información?
 - El administrador se encarga de recopilar cierta información de los vehículos en hojas de cálculo, no obstante esta tarea se realiza esporádicamente y no forma parte de la rutina de esta persona.
 - ¿Quiénes tiene acceso a la información?
Principalmente el Gerente General y el Administrador, los otros empleados son dependientes de la información que estos difundan, y la consecución de la información es aún más difícil cuando la disponibilidad de alguno de estas personas no está presente en la empresa al momento de la consulta.

b. Análisis de posibles alternativas

Para el análisis de alternativas se evalúa distintos software del manejo de la información que sea de fácil acceso y manipulación.

Para este análisis también se tiene en cuenta la infraestructura tecnológica de la organización que dispone de tres (3) computadores con Microsoft Windows, Ms Office y acceso internet.

- Metodología: con base a los factores mencionados anteriormente y otros relevantes, se evalúa las distintas posibilidades con el fin de encontrar la que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.
Para este análisis se elabora un estudio de cada una de las opciones.
- Opciones: se investigan las posibles alternativas bajo las cuales hacer la herramienta, dichas opciones son:
 - Microsoft Excel
 - Microsoft Access

- SQL
 - SYBASE
 - MySQL
 - CRM
 - Oracle Database
 - PostgreSQL
- Conclusión: Una vez analizada la información de cada una de las herramientas en conjunto con el Gerente general y el administrador de la compañía se decide utilizar el programa Microsoft Access, esta elección se hace principalmente por las siguientes razones:
 - Fácil interacción con el usuario que normalmente se le dificulta utilizar las cuadrículas de Excel.
 - Fácil diseño de formularios personalizados.
 - Se pueden crear informes en cualquier momento
 - Varios usuarios pueden trabajar al tiempo
 - Se pueden alimentar los formularios desde diferentes orígenes al tiempo.
 - La base de datos se crea con base en un sistema sencillo de creación de tablas y no de un complejo lenguaje de programación
 - La empresa cuenta con Ms Windows y Ms Office, por lo que el tránsito es muy compatible.
 - No es necesario incurrir en costos de adquisición de software pues la empresa ya cuenta con el programa
 - Puede compartir información con otros productos de Ms Office.
 - El diseño puede ser propio o utilizar recursos de muy bajo costo
 - El mantenimiento de la base de datos es sencillo y de bajo costo

c. Levantamiento de información

Una vez seleccionado el software se realiza el levantamiento de la información.

El levantamiento de la información se hace a través de documentación y registro de datos suministrados por la empresa. Para esto se realiza un procedimiento algorítmico que cuenta con los siguientes pasos:

- Buscar de información documentada antigua en archivos.
- Recopilar nueva información en hojas de cálculo.
- Procesamiento de la información
- Validar unicidad de información.
- Elaborar tablas en Excel de la información de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- Analizar las relaciones entre las tablas elaboradas.

- Exportar las tablas de Excel a Access.

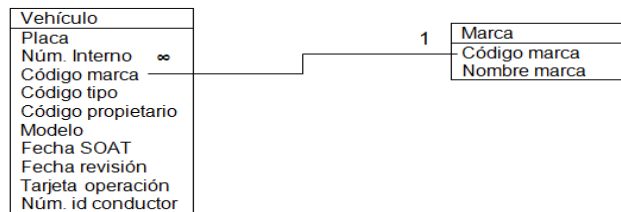
d. Diseño de la herramienta

Una vez recopilada y registrada toda la información necesaria se procede a trabajar en el programa elegido, las actividades que se realizan para lograr el diseño de la herramienta se describen a continuación:

- Definir relaciones entre las tablas: una vez realizadas las tablas es necesario definir la llave primaria de cada una (dato único característico) y las relaciones entre cada tabla.

Por ejemplo la tabla Vehículos tiene como llave primaria la placa y a la vez tiene un campo llamado código marca que es la llave maestra de la tabla Marca. Con esto se genera una relación uno a varios entre ambas tablas.

Figura 11. Ejemplo relaciones.



Fuente: Las autoras.

Es necesario aclarar que existen diferentes tipos de relaciones que varían de acuerdo a los registros, estas relaciones son:

- *Uno a varios:* un registro de una tabla puede contener muchos registros que coincidan en otra tabla.
- *Uno a uno:* cada registro en una de las tablas tiene un registro que coincide en la otra tabla.
- *Varios a varios:* muchos registros en una tabla tiene muchos registros en la segunda tabla, para ejecutar esta relación se requiere de una tercera tabla (tabla de unión) para utilizar dos relaciones de uno a varios.
- Diseño de formularios: los formularios tiene como propósito introducir, modificar y visualizar datos de tal forma que sean fácil de comprender. Para este diseño se crean nuevos diseños con controles personalizados. Los formularios que se diseñan son:
 - Ver características de los vehículos.
 - Ver características de los conductores.
 - Ver papeles de los vehículos.
 - Ver precios por destino.
 - Modificar datos de los vehículos.

- Modificar precios de los destinos.
 - Modificar datos del conductor.
 - Agregar nuevas marcas.
 - Agregar nuevo conductor.
 - Agregar nuevo destino.
 - Agregar nuevo evento de mantenimiento.
 - Agregar nuevo propietarios.
 - Agregar nuevo vehículo.
 - Registro de mantenimiento vehicular
- Creación de consultas para extracción de información: para el desarrollo de la herramienta se utiliza el asistente de consulta sencilla que permite desplegar datos de una o más tablas en orden para proceder a un análisis. Se logra diseñar las siguientes consultas que corresponden a los requerimientos de la empresa:
 - Consulta de las características de los vehículos.
 - Consulta de los conductores asociados a los vehículos.
 - Consulta de los precios por destinos.
 - Consulta de la salud de los conductores.
 - Consulta de fechas de los papeles de los vehículos.
 - Consulta de los vehículos.
 - Consulta mantenimiento vehicular.

Finalmente se usa los formularios para visualizar las consultas de una manera más fácil.

- Interfaz gráfica: finalmente se diseña la interfaz gráfica con el panel de control de acuerdo a los colores organizacionales y el logo de la empresa, todo esto con el fin de personalizar la herramienta y dar un diseño formal pero agradable visualmente.

7.6 Cuantificación de las Mejoras.

Una vez implementadas las mejoras definidas en el plan de trabajo como de plazo “Inmediato”, se procede a cuantificar las mejoras, para tal efecto se aplica el instrumento inicial descrito en el numeral 7.1 “Estado Inicial de la Empresa” con el objetivo de verificar contra el mismo estándar cómo ha evolucionado la empresa después de las mejoras implementadas.

7.6.1 Ítems afectados con el Plan de Trabajo.

Una vez aplicado el instrumento nuevamente para conocer el estado de la empresa post-implementación de las mejoras descritas en el numeral 7.5 “Plan de

Trabajo”, se determina que las preguntas afectadas son las que se muestran en la Tabla 18.

Tabla 18. Ítems afectados por las mejoras implementadas (“X” clasificación inicial, “F” clasificación final)

Ponderación		1	4	7	9	10	Mejora que incide en la Re-Clasificación
ELEMENTOS		No existe en la compañía	Existe pero informalmente	Existe formalmente pero no documentado	Existe formalmente, documentado no es controlado	Existe formalmente documentado y controlado	
PROCESOS RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN							
Liderazgo	Liderazgo de la Dirección reconocido en todo nivel			X	F		El liderazgo será marcado por el Modelo gestión por procesos
	Gestión de la actual dirección exitosa acorde con lo esperado por la Organización		X		F		El éxito será marcado por el Modelo gestión por procesos
Asignación Recursos	Disponibilidad de los recursos y forma de asignarlos		X	F			Con gestión por procesos la asignación es sistemática a los procesos
	Se Asignan los recursos para el mantenimiento y mejora de los procesos de la organización.		X		F		Se definen los recursos por cada proceso caracterizado
	La asignación acorde con las prioridades del negocio		X	F			Asignación se hace por procesos
	Se conoce el(los) responsables por la asignación de los recursos			X	F		En descripciones de cargo se define esta responsabilidad
	El gasto es controlado y Gestionado adecuadamente			X	F		Se diseña junto a la Herramienta un formato que controla el gasto de los vehículos que es el 80% del gasto
Modelo de Gestión Empresarial	Existe un modelo de gestión reconocido por todo el personal	X			F		Se define como modelo de gestión el modelo Gestión x procesos
	La Misión y Visión de la Organización se encuentra definida por la alta dirección	X			F		Se ratifica la Misión y se realzan cambios a la visión
	Los procesos de la Organización son reconocidos a nivel interno en la organización		X		F		La sensibilización en los procesos creados se incluye en el plan de capacitación
	Todas las personas saben cómo su trabajo impacta en los resultados de la organización	X			F		Se definen en las Descripciones de Cargo

Ponderación		1	4	7	9	10	Mejora que incide en la Re-Clasificación
ELEMENTOS		No existe en la compañía	Existe pero informalmente	Existe formalmente pero no documentado	Existe formalmente, documentado no es controlado	Existe formalmente documentado y controlado	
	Existen métricas que miden el resultado de las actividades y procesos y lo comparan con un resultado esperado por la compañía	X			F		Se incluyen métricas en cada algunos de los procesos definidos
PROCESOS RELACIONADOS CON EL MANEJO FINANCIERO							
Gest. Financiera	La empresa tiene definidos indicadores financieros que controlen la rentabilidad y nivel de endeudamiento	X			F		Se incluyen métricas en cada uno de los procesos definidos
PROCESOS RELACIONADOS CON RECURSOS HUMANOS							
Autoridad y Responsabilidad	Existe un organigrama que establece el nivel jerárquico de la organización	X			F		Se oficializa el organigrama de la compañía
	Se encuentran definidas las responsabilidades del personal que ejecuta los procesos de la empresa.		X		F		Se definen en las Descripciones de Cargo
	La responsabilidad es difundida al personal		X		F		El entrenamiento en las descripciones de cargo se incluyen en Plan de Capacitación
	Se encuentran definida la autoridad del personal en cada proceso.		X		F		Se definen en las Descripciones de Cargo
	La autoridad es difundida en el personal	X			F		El entrenamiento en las descripciones de cargo se incluyen en Plan de Capacitación
	Las funciones son establecidas de tal manera que evite la duplicidad, el re trabajo y la falta de oportunidad de la información	X			F		Se definen en las Descripciones de Cargo
Competencias del Personal	La Organización tiene criterios establecidos para la selección del personal.		X		F		Se definen en las Descripciones de Cargo
	La inducción del personal de nuevo ingreso incluye los aspectos considerados críticos para desempeñar			X	F		Se definen los temas en las Descripciones de Cargo

Ponderación		1	4	7	9	10	Mejora que incide en la Re-Clasificación
ELEMENTOS		No existe en la compañía	Existe pero informalmente	Existe formalmente pero no documentado	Existe formalmente, documentado no es controlado	Existe formalmente documentado y controlado	
	la labor establecida						
	Se tiene definido un proceso de inducción dependiendo de cada cargo documentado			X	F		Se definen los temas en las Descripciones de Cargo
	Existe un programa de capacitación y Entrenamiento	X			F		Se diseña un Plan de capacitación
	La organización tiene definida la metodología para detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento.	X			F		Se establece procedimiento para el manejo y control del Plan de capacitación PR-006
	La organización tiene una metodología para evaluar las necesidades de capacitación y entrenamiento	X			F		Se establece procedimiento para el manejo y control del Plan de capacitación PR-006
PROCESOS RELACIONADOS CON TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN							
D. Tec. Informe	La Organización cuenta con bases de datos para el manejo de información relevante.		X		F		Se diseña una herramienta para el manejo información
PROCESOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN COMERCIAL							
Pre Venta	Está definido el personal con conocimiento autoridad y responsabilidad de suministrar la información de cotización			X	F		Este aspecto queda considerado en la Descripción de cargos
Post-Venta	Existen mecanismos para la comunicación con el cliente una vez prestado el servicio	X			F		Se diseña encuesta de satisfacción del servicio
	¿Existen métodos para obtener y utilizar la información de la percepción del cliente?	X			F		Se diseña encuesta de satisfacción del servicio
	Existen planes de acción definidos acorde con los resultados de la percepción de los clientes	X			F		Se diseña encuesta de satisfacción del servicio
	Existe una metodología para el manejo de quejas y reclamos de los clientes	X			F		Este aspecto se incluye en el Procedimiento de Quejas y Reclamos PR-005

Ponderación		1	4	7	9	10	Mejora que incide en la Re-Clasificación
ELEMENTOS		No existe en la compañía	Existe pero informalmente	Existe formalmente pero no documentado	Existe formalmente, documentado no es controlado	Existe formalmente documentado y controlado	
	Las causas de las quejas y reclamos de los clientes son analizadas para determinar cuál es la causa raizal del problema	X			F		Este aspecto se incluye en el Procedimiento de Quejas y Reclamos PR-005
	Se definen planes de acción con responsables y fechas para que el problema no se vuelva a repetir.	X			F		Este aspecto se incluye en el Procedimiento de Quejas y Reclamos PR-005
	A los planes de acción se les realiza un seguimiento detallado para verificar su eficacia.	X			F		Se implementa procedimiento de Acciones correctivas y preventivas PR-003 y PR-004
PROCESOS RELACIONADOS CON LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO							
Prestación del Servicio	Existe un diagrama que defina los pasos del proceso productivo y prestación del servicio	X			F		Se implementa el flujo grama de prestación del servicio
	La prestación del servicio se programa con base en las necesidades de los clientes.		X		F		Se incluye en la optimización el flujo grama de prestación del servicio
	Están identificadas las variables críticas para controlar el proceso	X			F		Se definen métricas en la caracterización de procesos
	La comunicación es eficaz para transmitir al personal las características principales del servicio.			X	F		Se optimiza el flujo grama de prestación del servicio
Herramientas manejo de la información	¿Existen herramientas que permitan eficaz manejo de la información?	X			F		Se diseña una herramienta para el manejo información
	Estas herramientas se encuentran sistematizadas	X			F		Se diseña una herramienta para el manejo información en Acces
	Todas las personas que inciden en el servicio tienen acceso y están entrenadas en las herramientas	X			F		La Herramienta se implementa en cada puesto de trabajo
	Las herramientas son usadas acorde con sus especificaciones del diseño por todo el personal relevante	X			F		Se diseña una herramienta para el manejo información

Ponderación		1	4	7	9	10	Mejora que incide en la Re-Clasificación
ELEMENTOS		No existe en la compañía	Existe pero informalmente	Existe formalmente pero no documentado	Existe formalmente, documentado no es controlado	Existe formalmente documentado y controlado	
PROCESOS RELACIONADOS CON LA DOCUMENTACIÓN							
Documentación	Existe un listado de documentos relevantes para la organización		X		F		Se implementa el Listado Maestro de documentos
	La organización tiene los documentos donde describe los procesos de la empresa.	X			F		Se implementan las Caracterizaciones de Procesos
	La Organización tiene disponible los documentos en aquellos lugares donde se realizan dichos procesos.	X			F		Este aspecto es incluido en el procedimiento PR-001 "Control de Documentos"
	La Organización revisa y/o aprueba los documentos antes de su puesta en USO		X		F		Este aspecto es incluido en el procedimiento PR-001 "Control de Documentos"
	La organización revisa periódicamente los documentos para garantizar su actualidad permanente	X			F		Este aspecto es incluido en el procedimiento PR-001 "Control de Documentos"
	La Organización tiene la metodología para el control de los cambios en los documentos	X			F		Se crea el procedimiento PR-001 "Control de Documentos"
	Existe un procedimiento que indique como normalizar documentos en la organización	X			F		Se crea el procedimiento PR-000 "Elaboración de Documentos"

En el Anexo 25 se puede observar el instrumento completo aplicado a Traescol posterior a las mejoras.

7.6.2 Análisis de resultados Post-Plan de Trabajo

A continuación en la Tabla 19 se muestran los resultados después de aplicar el instrumento una vez implementadas las mejoras.

Tabla 19. Resultados por tema y subtema una vez aplicadas las mejoras.

PORCENTAJE POST-MEJORA			
Elemento Evaluado		Sub-tema	
Procesos Relacionados con La Dirección	78,24%	Liderazgo	78,00%
		Asignación de Recursos	80,00%
		Modelo de Gestión Empresarial	76,70%
Procesos Relacionados con el manejo Financiero	71,67%	Aspectos Legales y Operacional	82,00%
		Planeación Financiera	50,00%
		Gestión Financiera	83,30%
Procesos relacionados con Recursos Humanos	73,75%	Autoridad y responsabilidad	90,00%
		Competencias del Personal	64,00%
Procesos relacionados con Tecnología de la información	93,33%	Desarrollo Tecnológico	93,30%
Procesos relacionados con la gestión comercial	82,86%	Procesos Pre-venta	73,30%
		Procesos Post-venta	90,00%
Procesos relacionados con la prestación de servicio	84,62%	Prestación del servicio	92,00%
		Infraestructura	70,00%
		Herramienta para el manejo de información	90,00%
Procesos relacionados con la Documentación	90,00%	Documentación	90,00%

Fuente: Las autoras.

El puntaje global de la compañía post-mejoras es de 80,2%.

7.6.3 Mejoras en cada uno de los elementos analizados

En la Tabla 20 se muestra la evolución de cada elemento evaluado en el instrumento

Tabla 20. Comparativo de los elementos, antes y después de las mejoras implementadas.

Elemento	Antes	Después
Procesos Relacionados con La Dirección	43,53%	78,24%
Procesos Relacionados con el manejo Financiero	65,00%	71,67%
Procesos relacionados con Recursos Humanos	28,75%	73,75%
Procesos relacionados con Tecnología de la información	76,67%	93,33%
Procesos relacionados con la gestión comercial	37,86%	82,86%
Procesos relacionados con la prestación de servicio	42,31%	84,62%
Procesos relacionados con la Documentación	27,50%	90,00%

Fuente: Las autoras.

En la Tabla 21 se muestra la evolución de cada aspecto (sub-tema) relacionado con los procesos evaluados en el instrumento.

Tabla 21. Comparativo de los sub-temas, antes y después de las mejoras implementadas.

Sub-tema	Antes	Después
Liderazgo	64,00%	78,00%
Asignación de Recursos	55,00%	80,00%
Modelo de Gestión Empresarial	15,00%	76,70%
Aspectos Legales y Operacionales	82,00%	82,00%
Planeación Financiera	50,00%	50,00%
Gestión Financiera	56,70%	83,30%
Autoridad y responsabilidad	25,00%	90,00%
Competencias del Personal	31,00%	64,00%
Desarrollo Tecnológico	76,70%	93,30%
Procesos Pre-venta	56,70%	73,30%
Procesos Post-venta	13,80%	90,00%
Prestación del servicio	46,00%	92,00%
Infraestructura	70,00%	70,00%
Herramienta para el manejo de información	10,00%	90,00%
Documentación	27,50%	90,00%

Fuente: Las autoras.

7.6.4 Conclusiones del Impacto de las mejoras implementadas.

- Se observa una mejora en todos los elementos evaluados, con los cual se puede concluir que el plan de acción intervino directa o indirectamente en todos los procesos.
- Al realizar el análisis por sub-temas se observa que los sub-temas Aspectos Legales y Operacionales así como Planeación Financiera no tuvieron cambios en sus puntajes, con lo cual concluye que el plan no tuvo ninguna incidencia en dichos aspectos.
- De los 15 aspectos o subtemas evaluados, el plan de trabajo tuvo incidencia en 13; con lo cual se puede concluir que dicho plan abarcó 86,6% de los aspectos que se evaluaron en el instrumento.
- En general la compañía mejoró su nivel de gestión acorde con el instrumento utilizado.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones.

- El puntaje global Inicial de Traescol (45,94%) y la escala de ponderación definida, indican que en el momento inicial del proyecto la compañía apenas salía de la informalidad, el aporte del trabajo se muestra con el puntaje final bajo las mismas condiciones (80.02%), ubicando a Traescol como una empresa formal, con sus procesos y actividades claves documentadas en plena transición hacia un sistema de gestión de primer nivel.
- Es conveniente que para el diseño del instrumento aplicado para analizar el estado inicial de la empresa y evaluar las mejoras, se tomen como base instrumentos similares de empresas “state of the art” en gestión empresarial a nivel mundial, sin embargo, igualmente es necesario tener en cuenta en el diseño un ajuste acorde a las necesidades, tamaño y mercado de la organización.
- Es importante que el instrumento de medición contenga una escala de valoración cualitativa, con ponderación cuantitativa; de igual manera es recomendable que la escala numérica no implique números consecutivos, esto con el fin que hayan diferencias significativas que marquen diferencias entre una clasificación y otra.
- Una vez se conocen los puntos débiles, el diagnóstico en profundidad de cada uno de ellos provee información valiosa y enfocada sobre las principales falencias, útil para focalizar el trabajo, esto se logra por medio de la utilización de herramientas como: batería de preguntas, entrevistas, flujogramas y observación directa; que permiten elaborar un análisis a partir de técnicas de fácil interpretación.
- Las falencias identificadas en cada uno de los aspectos de análisis son catalogadas como comunes en este tipo de empresas (familiares, pequeñas, informales), las cuales sirven como punto de partida para la identificación de causas raíz orientando el trabajo hacia la generación de soluciones de mejora.
- El uso de la herramienta porque-porque permite realizar una interpretación gráfica de un conjunto de falencias a evaluar, con este método (así como el diagrama de Ishikawa) se encuentra que varias falencias pueden tener una misma causa raíz, el caso de Traescol no es la excepción donde se encontraron 33 falencias con tan sólo 9 causas raíz (un escenario donde necesariamente hay causas raíz en común para varias falencias).

- La mayoría de aspectos de Traescol presentan documentación informal o en su defecto ausencia de documentación de los procesos u actividades, por lo tanto el plan de trabajo tiene un aporte importante al definir las bases de una documentación clara y precisa apoyando la normalización y la mejora de dichos procesos.
- El plan de capacitación es un herramienta valiosa para Traescol, ya que agrupa las principales necesidades de la compañía, al ser implementado en su totalidad se podrá mejorar aspectos de toda la empresa.
- La utilización de la descripción de cargos y perfiles proporciona a la empresa una guía clara del objetivo de cada uno de los cargos y orienta al personal en sus responsabilidades, esta descripción mejora el desempeño del personal de la empresa ya que permite dar a conocer todas sus responsabilidades con exactitud.
- La herramienta para el manejo de la información es una mejora que repercute en varios aspectos de los procesos de la empresa, esto permite agilizar la atención del cliente, proporcionar información homogénea al personal y unificar la información que antes era almacenada en la cabeza o en documentos sueltos.
- Con el mapa de proceso y caracterización de estos, se logra definir e identificar cada una de las variables que influyen en los procesos. En dichos procesos se definen indicadores de medición que permiten cuantificar el desempeño y orientar a la empresa en la toma de decisiones.

8.2 Recomendaciones

- Una vez Traescol alcance un nivel superior (por encima del 85%) en el instrumento diseñado por las autoras deberá migrar su medición a un instrumento de mayor exigencia empresarial, ya que estas bases escalonadas son uno de los principios básicos en el proceso de mejora continua.
- Se recomienda a Traescol tener en cuenta el plan de trabajo, sobre todo en las actividades definidas a mediano y largo plazo, implementarlo y difundirlo entre el personal de la empresa, con el fin de seguir avanzando en la mejora como organización.
- Traescol debería buscar una certificación de calidad de primer nivel, esto le permitiría a la compañía realizar ejercicios como el planteado de manera sistemática y acertada.
- Es necesario que la empresa aplique siempre control y supervisión de los procesos y documentos, estas actividades permiten mejorar el desempeño organizacional y garantizar la calidad en cada una de las actividades que se realizan.

BIBLIOGRAFÍA

Escobar, J. F. (2004). *Derecho del transporte terrestre*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Euskalit: Fundación Vaca para la excelencia. (10 de Agosto de 2011). *Folleto 5*. Obtenido de <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>

Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC .

Fondo Monetario Internacional. (1993). *Manual de balanza de pagos*. Washington: International Monetary Fund, Publication Services.

Gaskin, S., Ferret, R. L., Vargas, A., & McLellan, C. (2012). *Go!Microsoft Access 2012* (Primera ed.). México: Pearson Educación.

Gryna, F., Chua, R., & Defeo, J. (2007). *Método Juran: análisis y planeación de la calidad*. McGraw-Hill.

Ministerio de Transporte, M. (s.f.). *Ministerio de Transporte*. Obtenido de <http://www.mintransporte.gov.co>

Ortiz, G. (2009). Slide del curso Indicadores de Gestión, Especialización Gerencia de talento humano. Universidad Tecnológica de Bolívar.

Ortúzar, J. d., & Willumsen, L. (2008). *Modelos de transporte*. Madrid: PubliCan-Ediciones de la Universidad de Cantabria.

Pedraza, M. (2005). *Ensayo- Introducción a la Calidad: Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carreteras*.

(2012). En J. A. Pérez Fernández, *Gestión por procesos* (págs. 78-95). Madrid: ESIC.

Ponce, R. (2005). *Administración por objetivos*. México DF, México: Limusa, S.A.

Rivera Izam, J. *Armando el Puzzle*. Oficina Internacional del Trabajo.

Zaratiegui, J. (1999). La Gestión Por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa. *Revista Economía Industrial*. Ejemplar 330 .

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización para uso del nombre Traescol Ltda.



Santiago de Cali, Marzo 08 de 2013

Atte. Ingenieros
Leonardo Rivera, Jefe Departamento Ingeniería Industrial
Jairo Guerrero, Profesor Materia Proyecto de Grado
Efraín Pinto, Director Carrera Ingeniería Industrial
La Ciudad

Asunto. Aprobación Realización Proyecto de Grado.

Nos es muy grato que las estudiantes Daniela Hurtado Ramírez y Laura Daniela Giraldo Aguirre, matriculadas en la carrera Ingeniería Industrial de su prestigiosa Universidad, quiera realizar su trabajo de grado en nuestra empresa.

Para Traescol Ltda. –Valle, ubicada en el municipio de Santiago de Cali, es un honor que las estudiantes y la Universidad Icesi, se interesen en realizar este trabajo, en nuestras instalaciones y estamos seguros que los resultados obtenidos, nos ayudara a crecer y mejorar en nuestras actividades comerciales.

El trabajo se realizará durante el año 2.013, proyecto dirigido por el Ingeniero Efraín Pinto, que lleva como nombre “Diseño de una propuesta integrada de mejoramiento organizacional en la empresa Traescol Ltda. De la ciudad de Cali”.

Autorizo a las estudiantes a utilizar nuestro nombre y logo en su trabajo.

Cordialmente,

VICTORIA EUGENIA AGUIRRE G.
Subgerente - Celular 313 7590073

Anexo 2. Instrumento Inicial del estado de la empresa.

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL						
TRAESCOL						
Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
PROCESOS RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN						
Liderazgo	Estilo de dirección de la compañía adecuada al negocio			X		
	Conocimiento del negocio en el cual se encuentra la compañía			X		
	Liderazgo de la Dirección reconocido en todo nivel			X		
	Dirección de la Compañía reconocido por clientes y proveedores			X		
	Gestión de la actual dirección exitosa acorde con lo esperado por la Organización		X			
Asignación de Recursos	Disponibilidad de los recursos y forma de asignarlos		X			
	Se Asignan los recursos para el mantenimiento y mejora de los procesos de la organización.		X			
	La asignación acorde con las prioridades del negocio		X			
	Asignación de recursos de forma oportuna			X		
	Se conoce el(los) responsables por la asignación de los recursos			X		
	El gasto es controlado y Gestionado adecuadamente			X		

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
Modelo de Gestión Empresarial	Existe un modelo de gestión reconocido por todo el personal	X				
	La Misión y Visión de la Organización se encuentra definida por la alta dirección		X			
	La Dirección aplica Planeación estratégica en la empresa.	X				
	Los procesos de la Organización son reconocidos a nivel interno en la organización	X				
	Todas las personas saben cómo su trabajo impacta en los resultados de la organización	X				
	Existen métricas que miden el resultado de las actividades y procesos y lo comparan con un resultado esperado por la compañía	X				
Total procesos relacionados con la Dirección		5	5	7	0	0
PROCESOS RELACIONADOS CON EL MANEJO FINANCIERO						
Aspectos legales y Operacionales	La organización gestiona mensualmente los estados financieros en la primera semana del mes siguiente.					X
	La Organización realiza el registro de la contabilidad correspondiente a reglamentos empresariales.					X
	El Flujo de Caja es gestionado y controlado por personal idóneo para tal fin					X
	Se realiza un control mensual de los costos fijos y variables	X				

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	La Organización realiza los pagos correspondientes y oportunos a proveedores y empleados					X
Planeación Financiera	Existe un Presupuesto de ingresos y gastos anual				X	
	La Organización tiene solvencia financiera para su funcionamiento diario.				X	
	Existe un plan estratégico del área alineado a la visión de la organización	X				
	Existe un proceso de evaluación de proyectos o inversiones que permita visualizar la rentabilidad antes de autorizar su ejecución.	X				
Gestión Financiera	Existe una política de tesorería donde están definidos los niveles de autorización.			X		
	Se tienen identificadas y controladas las obligaciones de crédito y/o leasing con los socios y/o el sector financiero				X	
	La empresa tiene definidos indicadores financieros que controlen la rentabilidad y nivel de endeudamiento	X				
Total procesos relacionados con el Manejo Financiero		4	0	1	3	4
PROCESOS RELACIONADOS CON RECURSOS HUMANOS						
Responsabilidad	Existe un organigrama que establece el nivel jerárquico de la organización	X				
	Se encuentran definidas las responsabilidades del		X			

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	personal que ejecuta los procesos de la empresa.					
	La responsabilidad es difundida al personal		X			
	Se encuentran definida la autoridad del personal en cada proceso.		X			
	La autoridad es difundida en el personal	X				
	Las funciones son establecidas de tal manera que evite la duplicidad, el re trabajo y la falta de oportunidad de la información	X				
Competencias del Personal	La Organización tiene criterios establecidos para la selección del personal.		X			
	La selección del personal se realiza acorde con los criterios establecidos.		X			
	Se verifica que el personal seleccionado cumpla con los requerimientos del cargo		X			
	La inducción del personal de nuevo ingreso incluye los aspectos considerados críticos para desempeñar la labor establecida			X		
	El nuevo ingreso es evaluado para ver si cumple con los requerimientos del cargo.	X				
	Se tiene definido un proceso de inducción dependiendo de cada cargo documentado			X		
	Existe un programa de capacitación y Entrenamiento	X				

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	La organización tiene definida la metodología para detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento.	X				
	La organización tiene una metodología para evaluar las necesidades de capacitación y entrenamiento	X				
	Se evalúa al personal con base en la capacitación suministrada y se toman acciones con base en dicha calificación.	X				
Total procesos relacionados con Recursos Humanos		8	6	2	0	0
PROCESOS RELACIONADOS CON TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN						
Desarrollo Tecnológico	La Organización cuente con bases de datos para el manejo de información relevante.		X			
	La Organización cuenta con un Software de uso general para el desarrollo de algunos procesos.					X
	La Organización realiza un manejo del Internet y uso de la web que proporcione beneficios para la empresa.				X	
Total procesos relacionados con T.I.		0	1	0	1	1
PROCESOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN COMERCIAL						

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
Procesos de Pre-Venta	La organización conoce los clientes (reales y potenciales) y sus necesidades				X	
	Existe un proceso de cotización antes de adquirir compromisos con el cliente		X			
	El personal cotizante conoce que información debe solicitar al cliente de tal manera que la oferta abarque todos los requisitos necesarios				X	
	Está definido el personal con conocimiento autoridad y responsabilidad de suministrar la información de cotización			X		
	La Organización tiene definido una metodología para calcular el costo del servicio.		X			
	La Organización tiene registro del precio de los diferentes servicios que se pueden prestar al cliente.	X				
Procesos Post-Venta	Existen mecanismos para la comunicación con el cliente una vez prestado el servicio	X				
	¿Existen métodos para obtener y utilizar la información de la percepción del cliente?	X				
	Existen planes de acción definidos acorde con los resultados de la percepción de los clientes	X				
	Existe una metodología para el manejo de quejas y reclamos de los clientes		X			
	Las causas de las quejas y reclamos de los clientes son analizadas para determinar cuál es la causa raizal del problema	X				

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	Se definen planes de acción con responsables y fechas para que el problema no se vuelva a repetir.	X				
	A los planes de acción se les realiza un seguimiento detallado para verificar su eficacia.	X				
	Se le informa la cliente acerca del estado de la investigación así como de las conclusiones y el plan de acción	X				
Total procesos relacionados con la Gestión Comercial		8	3	1	2	0
PROCESOS RELACIONADOS CON LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO						
Prestación del Servicio	Existe un diagrama que defina los pasos del proceso productivo y prestación del servicio	X				
	La prestación del servicio se programa con base en las necesidades de los clientes.		X			
	Están identificadas las variables críticas para controlar el proceso	X				
	La comunicación es eficaz para transmitir al personal las características principales del servicio.			X		
	La Organización tiene definida las rutas de cada servicio empresarial y escolar que presta.					X
Infraestructura	La compañía cuenta con una infraestructura necesaria para la prestar un servicio acorde con los requerimientos y oportuno			X		

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

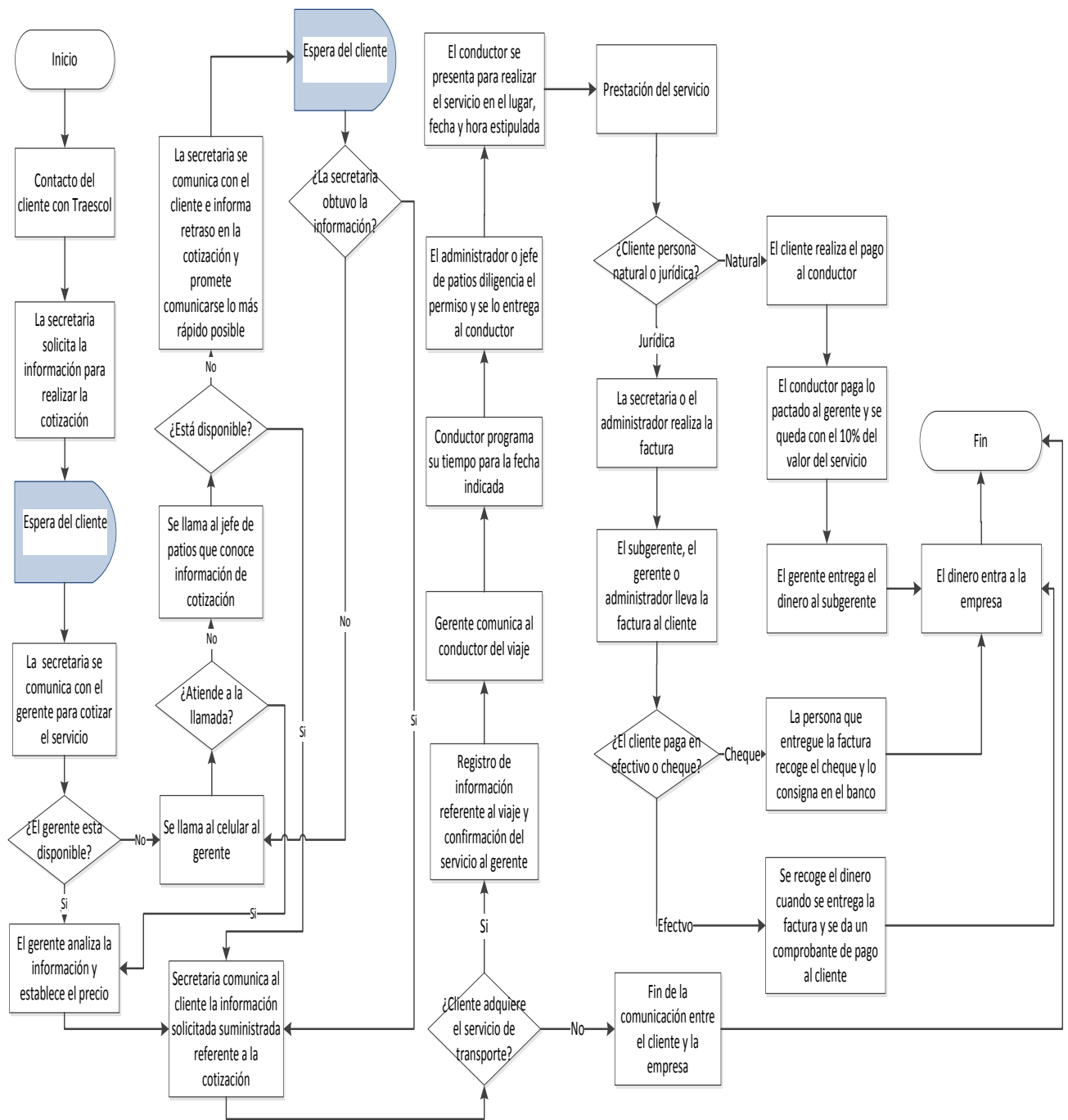
Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	Se realiza mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos que interviene en el proceso			X		
	Existen procedimientos para garantizar la higiene y seguridad de los equipos con los que la compañía presta el servicio			X		
	El estado de los equipos es verificado antes de la prestación del servicio			X		
Herramientas de Optimización	Existen herramientas que permitan la optimización de las rutas que favorezcan el uso de los recursos	X				
	Estas herramientas se encuentran sistematizadas	X				
	Todas las personas que inciden en el servicio tienen acceso y están entrenadas en las herramientas	X				
	Las herramientas son usadas acorde con sus especificaciones del diseño por todo el personal relevante	X				
Total procesos rel. con la Prestación del Servicio		6	1	5	0	1
PROCESOS RELACIONADOS CON LA DOCUMENTACIÓN						
Documentación	Existe un listado de documentos relevantes para la organización		X			
	La organización tiene los documentos donde describe los procesos de la empresa.	X				

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

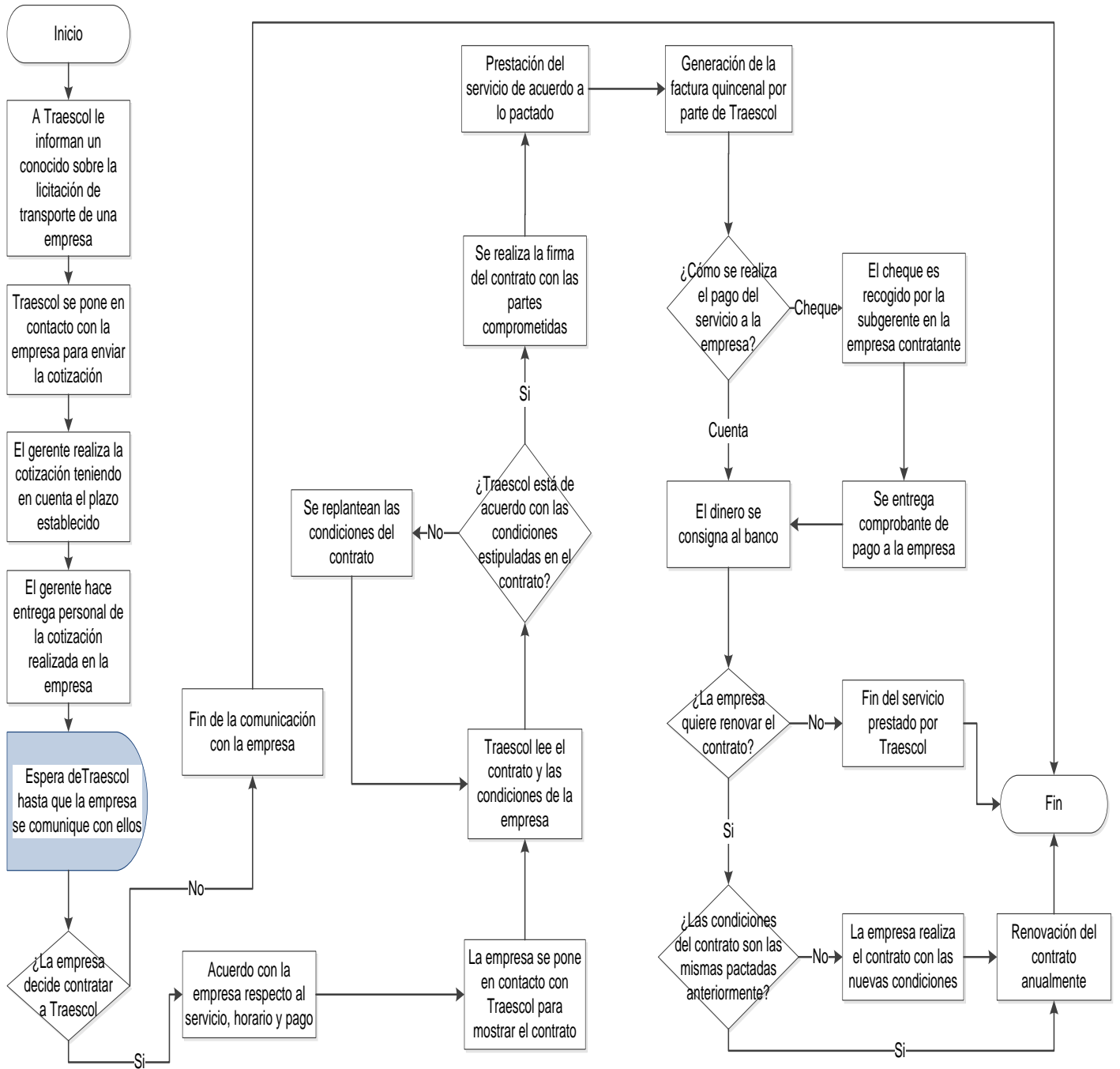
Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	La Organización tiene disponible los documentos en aquellos lugares donde se realizan dichos procesos.	X				
	La Organización revisa y/o aprueba los documentos antes de su puesta en USO		X			
	La Organización divulga o difunde los documentos necesarios para la realización de los procesos.				X	
	La organización revisa periódicamente los documentos para garantizar su actualidad permanente	X				
	La Organización tiene la metodología para el control de los cambios en los documentos	X				
	Existe un procedimiento que indique como normalizar documentos en la organización	X				
Total procesos relacionados con la Documentación		5	2	0	1	0

Anexo 3. Flujograma del proceso del Servicio Turístico.



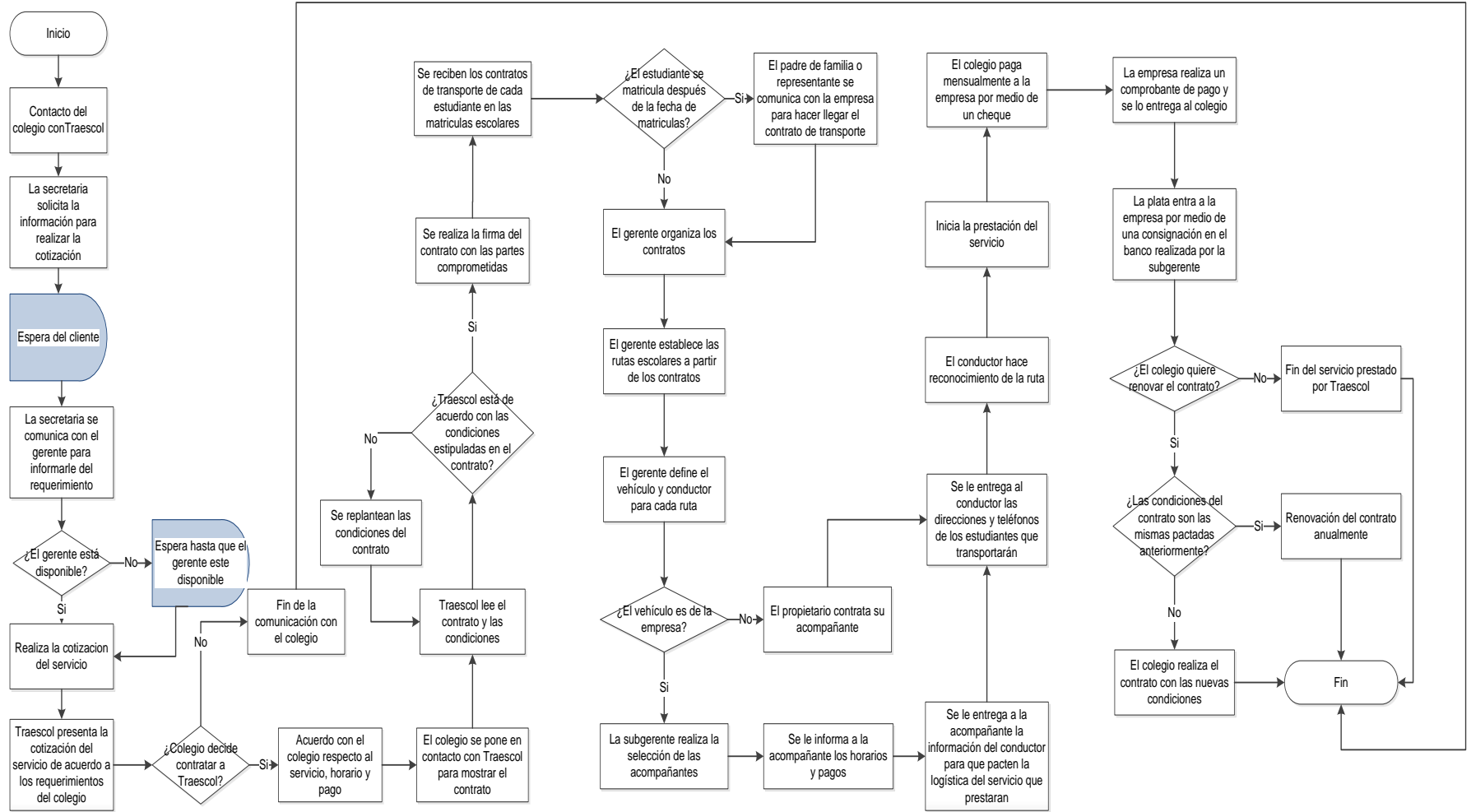
Fuente: Las autoras

Anexo 4. Flujoograma del proceso del Servicio Empresarial.



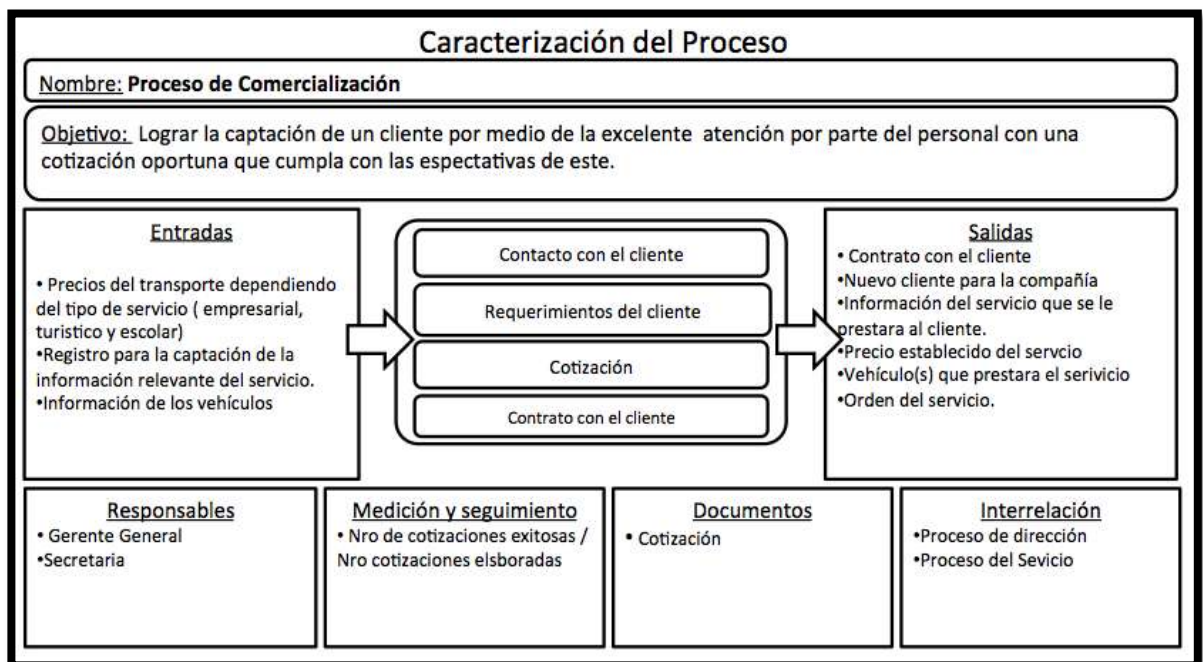
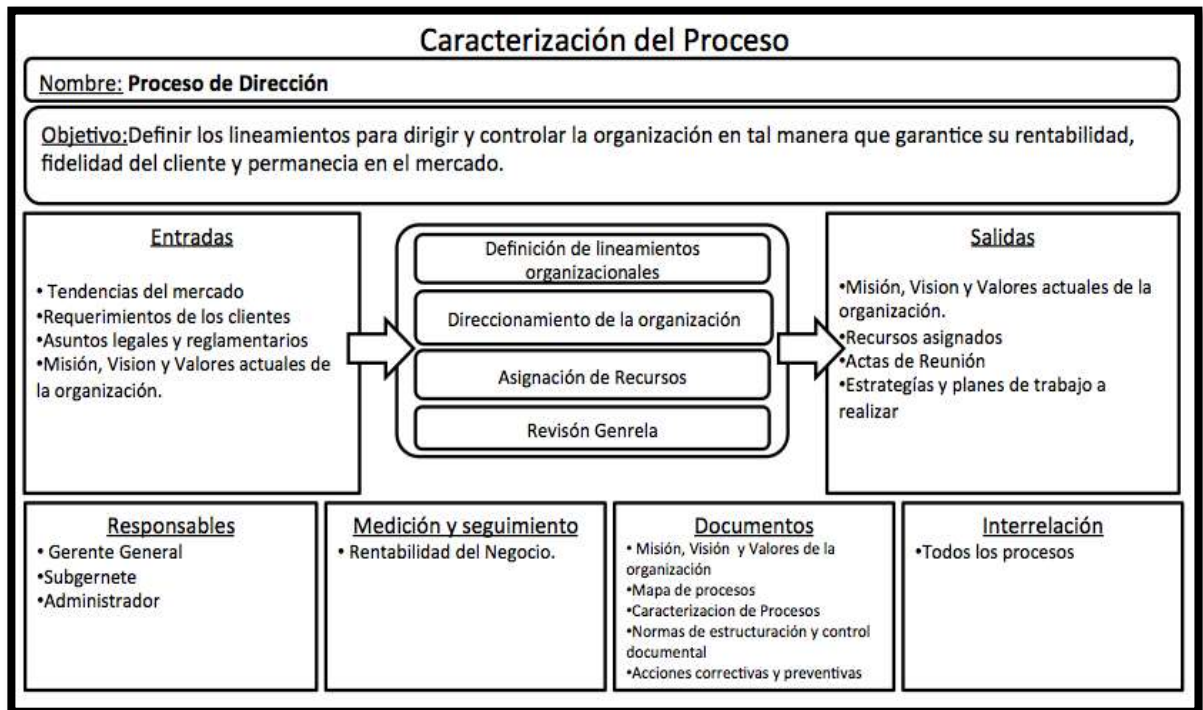
Fuente: Las autoras

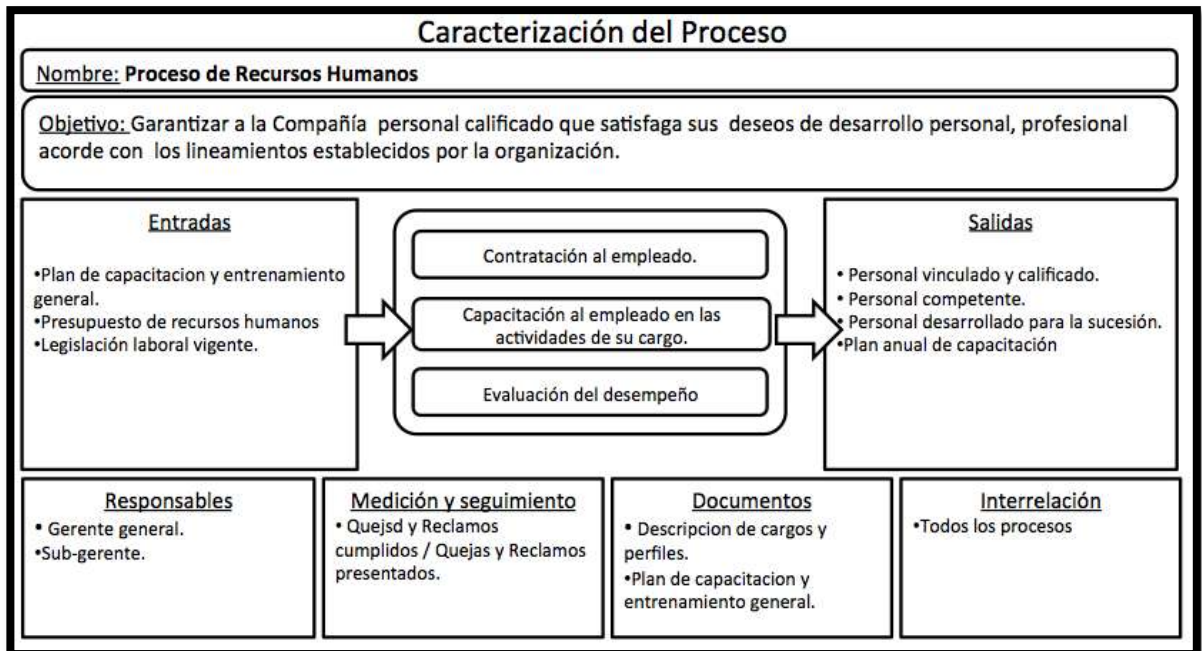
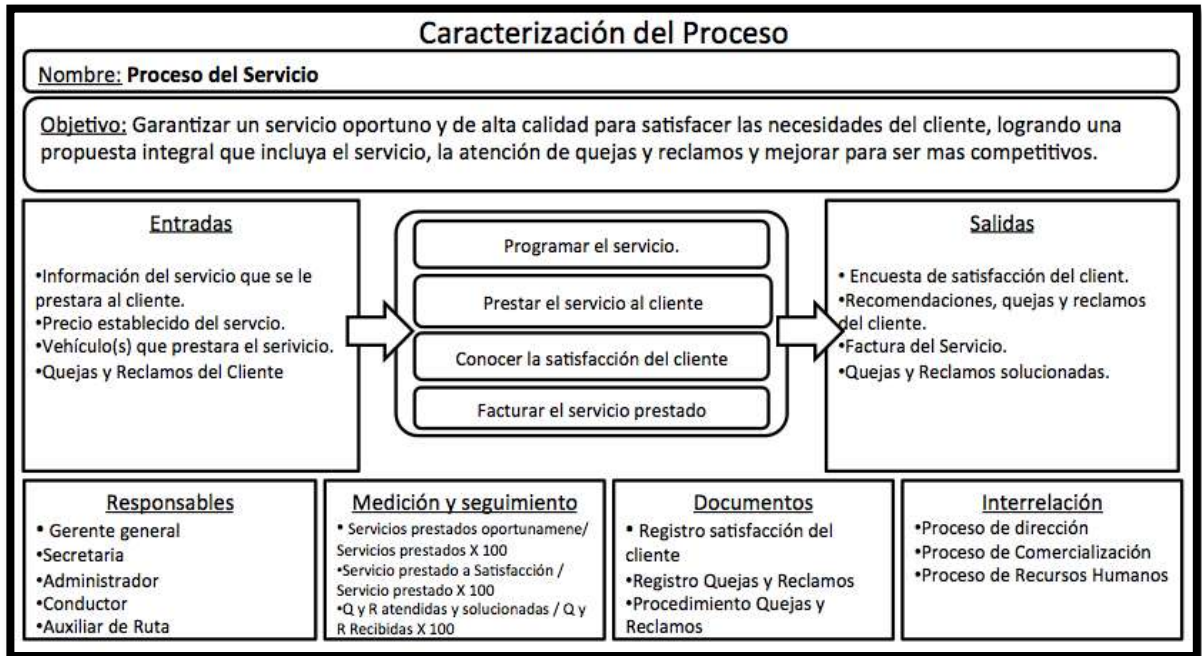
Anexo 5. Flujoograma del proceso del Servicio Escolar.

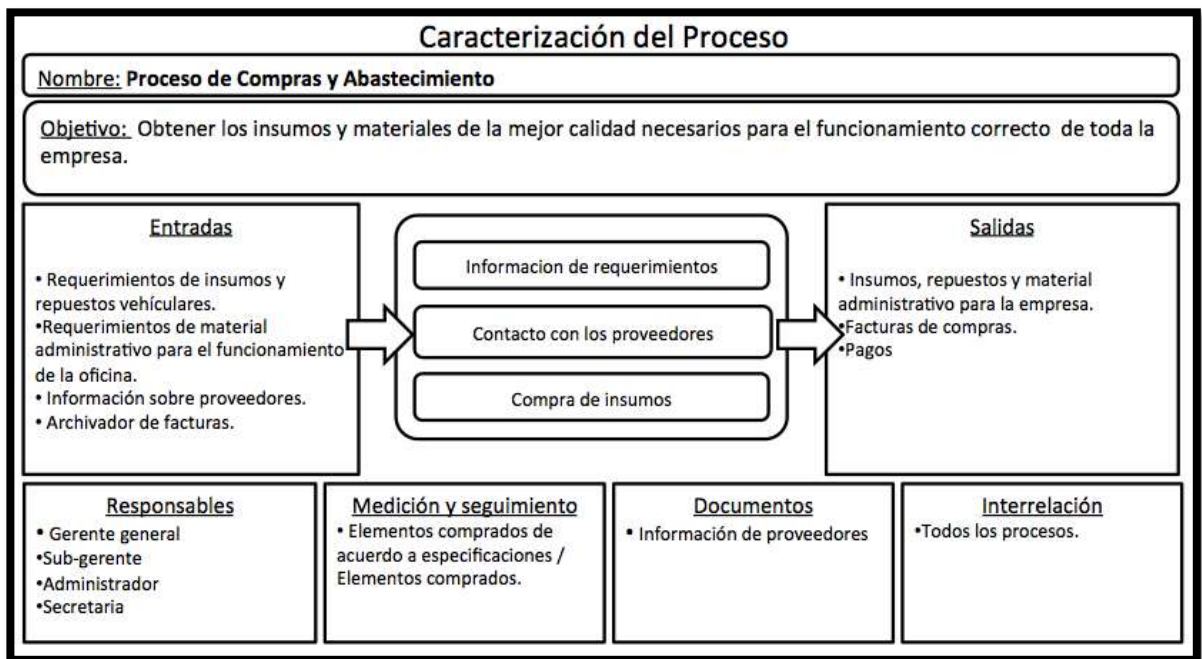
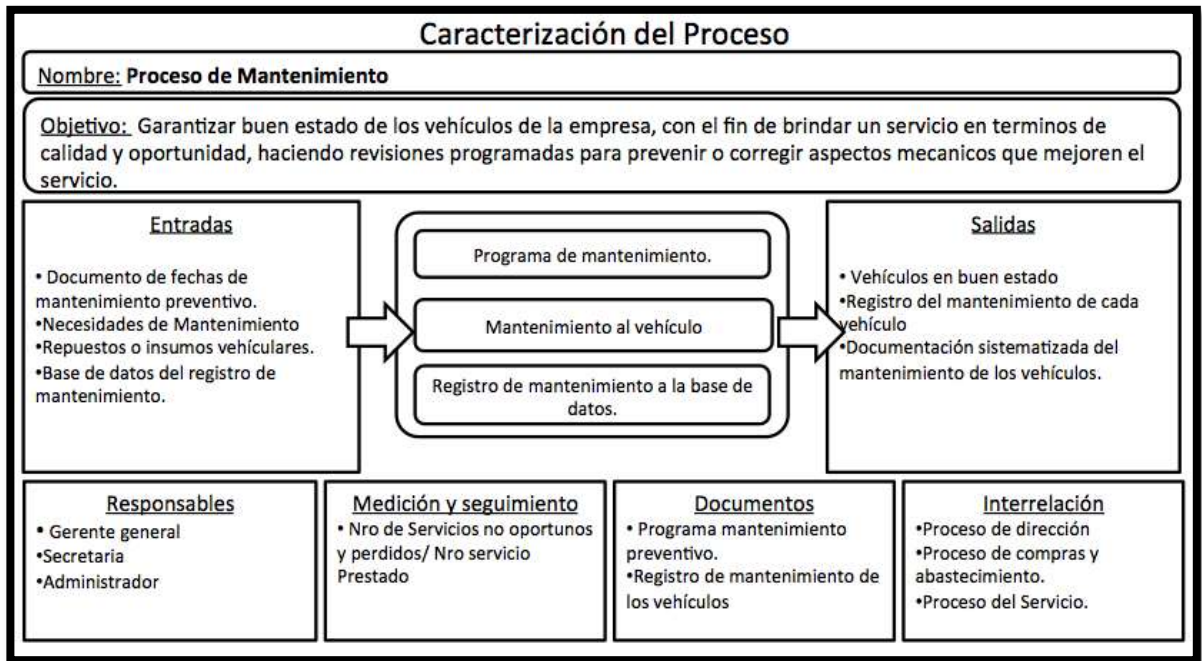


Fuente: Las autoras


Anexo 6. Caracterización de los procesos.







Anexo 7. PR-000 Procedimiento Elaboración de Documentos.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-000
	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES

Este documento tiene por objeto definir los lineamientos de los procedimientos escritos de Traescol. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO

A continuación se describen las secciones básicas que contienen los documentos elaborados por Traescol.


2.1. Encabezado

El encabezado es el cuadro colocado en la parte superior de los documentos, el esquema se muestra a continuación:

<Espacio1> • <	<Espacio2>	Código: <Espacio4>
	<Espacio3>	Fecha: <Espacio5>
		Versión: <Espacio6>

Los contenidos del encabezado se muestra a continuación:

- <Espacio 1>: el logo de la empresa.
- <Espacio 2>: escriba el tipo de documento, el cual puede ser:
 - Manual
 - Procedimiento
 - Instructivo
 - Descripción de Cargo
 - Registro
- <Espacio 3>: escriba el Nombre del documento
- <Espacio 4>: escriba el código del Documento utilizando la siguiente nomenclatura, **AA-XXX**:
 - **AA**: Código acorde con el Tipo del documento, así:
 - MA: Manual
 - PR: Procedimiento
 - IN: Instructivo
 - DC: Descripción de Cargo
 - RE: Registro
 - **XXX**: Consecutivo del documento, cada tipo de documento lleva un consecutivo independiente.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-000
	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

- <Espacio 5>: escriba la fecha en el que fue elaborado el Documento en el formato abreviatura del <MES> y el <AÑO>
- <Espacio 6>: escriba el número de edición o versión del documento que indica el nro. de veces que ha cambiado un documento, iniciando en el numero 1.

2.2 Generalidades.

Las generalidades es el punto Nro. 1 del documento En ella escriba tres aspectos fundamentales:

- Objetivo: empiece con la siguiente frase "Este documento tiene por objeto..." y después cual es la finalidad o razón de ser del documento.
- Alcance; en el segundo párrafo escriba sin títulos y con la siguiente frase "Este documento es aplicable....." y a reglón seguido señale a que proceso se aplica el documento, en caso de ser un documento general escriba "este documento es aplicable a toda la compañía.

2.3 Contenido.


Es el punto Nro. 2 del documento, en esta sección quien escribe el procedimiento, establece las actividades, políticas, conceptos, responsabilidades a documentar, es decir de todos los aspectos que conforman el documento y que permiten cumplir con la finalidad del mismo; la redacción debe ser de la siguiente manera:

- En los documentos que establecen secuencias de actividades o responsabilidades; se debe definir claramente quien es el responsable por la actividad o aplicación del documento.
- De preferencia los documentos deben ser escritos en formato ARIAL de 12pts.
- Los títulos de primer nivel son en mayúscula y los títulos de los siguientes niveles deben ser tipo oración.
- Formulas de Cálculo: se debe establecer primero la fórmula y luego el significado de cada variable:

Ejemplo: $F=M \times A$, donde,

- F: Fuerza
- M: Masa
- A: Aceleración

- Numeración de Tablas y Figuras:
 - Se deben numerar las tablas y figuras en números naturales
 - Se debe llevar numeración de tablas y figuras independientemente.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-000
	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

- c. Las tablas se enuncian en la parte superior con la palabra (TABLA N°.) después se coloca el número y el nombre de la tabla.
- d. Las figuras se enuncian en la parte superior con la palabra (FIGURA N°.) después se coloca el número y el nombre de la figura.

De ser aplicable, se incluyen los cuadros, registros, diagramas, formatos, anexo de responsabilidades, etc. complementarios que hacen parte del documento, también, se recomienda identificar aquellas otras referencias relacionados con el tema que pudieran servir de consulta.

2.4 Aprobación del documento.

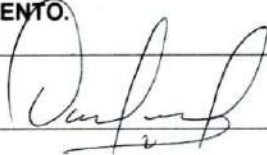
Es el punto Nro. 3 del documento. Todo documento elaborado por Traescol debe tener un cuadro de aprobación donde se coloca la firma de quien aprueba el documento

El cuadro de aprobación es el siguiente:


<u>Aprobado por el (cargo):</u>

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.

<u>Aprobado por el Gerente General:</u>



Anexo 8. PR-001 Procedimiento Control de Documentos.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-001
	CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES

Este documento tiene por objeto definir el control de documentos escritos en Traescol. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO

A continuación se describen los pasos a seguir por el personal de Traescol para el control de documentos.

2.1 Creación de Documentos.

Todos los documentos escritos en prosa con excepción de las Descripciones de cargo (código DC) y los registros (Código RE) deben cumplir los lineamientos del procedimiento "Elaboración de los Documentos" código PR-000.

El documento DC-000 explica los lineamientos que deben seguir los documentos de las descripciones de cargo.

En el numeral 2.7 de este documento se explican los lineamientos que deben seguir los documentos registros (código RE).


2.2 Aprobación de los Documentos

Todos los documentos con excepción de los documentos tipo registros (RE) deben llevar un cuadro de aprobación en el numeral 3. Los cargos encargados de aprobar los documentos son los siguientes:

- Documentos aplicables a toda la compañía por el Gerente General.
- Documentos tipo DC (descripciones de cargo) por el Gerente General.
- Documentos del Proceso de Dirección por el Gerente General.
- Documentos del Proceso Comercialización por el Subgerente.
- Documentos del Proceso Servicio por el Subgerente.
- Documentos del Proceso Recursos Humanos por el Administrador.
- Documentos del Proceso Mantenimiento por el Administrador.
- Documentos del Proceso Compras y Abastecimiento por el Administrador.

2.3 Control de Cambios.

El control de documentos se hace por el número de versión que cambia cada documento.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-001
	CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha: Sept 2013 Versión: 01

Los cambios o actualizaciones a procedimientos son aprobados por las mismas funciones que lo hicieron originalmente, ver numeral 2.2.

Los cambios de una versión a otra se identifican colocando en letra de color rojo el párrafo adicionado. Los párrafos necesarios de ser eliminados son simplemente borrados.

Cuando los documentos son cambiados, las copias autorizadas de la versión anterior son retiradas y destruidas; finalmente reemplazadas por las nuevas versiones.

2.4 Acceso y Disponibilidad de los Documentos.

Todos los originales de los documentos son guardados en un folder identificado como "Sistema de Gestión Documental" a cargo y bajo responsabilidad de la secretaria de la Compañía.

El sistema de gestión de Traescol no permite copias controladas, por lo que cualquier copia es considerada NO Controlada.

Si algún cargo o entidad externa requiere una copia del documento debe solicitarla a la secretaria quien le brindará una copia del mismo si el Gerente General de la compañía lo aprueba.

2.5. Archivo de documentos obsoletos.

Aquellos usuarios que requieran conservar documentos obsoletos por consideraciones legales o de archivo, lo identifican con el sello "Para Referencia Legal Únicamente" y lo mantienen en un archivo diferente a aquel donde se encuentra los documentos actualizados.


El archivo se identifica como "Archivo Obsoleto".

2.6. Listado Maestro

El Listado Maestro de documentos esta bajo responsabilidad de la secretaria; el listado maestro es identificado bajo el código RE-006 "Listado Maestro de documentos.

El listado maestro de documentos, contiene la siguiente información:

- Nombre y código del procedimiento.
- Registro de la última fecha de aprobación (MM/AA).

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-001
	CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha: Sept 2013 Versión: 01

- Número de la versión vigente.
- Nombre de quien aprueba la actualización del documento.

2.7. Control de Registros

Los registros son un documento especial dentro del sistema de gestión de TRAESCOL.

Los registros son identificados con el mismo encabezado pero en el tipo de documento se especifica como REGISTRO.

Todos los originales de los formatos de registros se encuentran bajo responsabilidad de la Secretaria de la compañía y de dichos originales se sacan copias para ser llenados con información relevante que sirve para mostrar evidencia que las actividades fueron ejecutadas.

El control de los registros es como sigue:

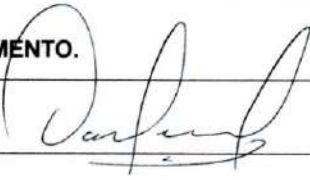
- **Identificación** : Se identifica con el nombre en el segundo reglón superior del encabezado, donde se coloca el nombre.
- **Ubicación**: en el escritorio y bajo responsabilidad de la secretaria.
- **Recolección**: se especifica en los instructivos o procedimientos de la empresa.
- **Indización**: se hace por fecha de diligenciamiento.
- **Clasificación**: No aplica.
- **Almacenamiento**: a cargo de la secretaria.
- **Acceso**: consultando con la secretaria.
- **Disposición final**: destrucción o archivo muerto dependiendo del registro.

Todos los registros de calidad son legibles y son mantenidos de tal manera que se dispongan con facilidad y se evite su deterioro, daño o pérdida.


En caso de ser acordado contractualmente con un cliente, el registro se pone a disposición por el período acordado.

Se realizara una revisión programada cada 2 años para la revisión y control de los documentos de Traescol.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.

Aprobado por el Gerente General: 

Anexo 10. PR-002 Procedimiento Acciones Correctivas.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-002
	ACCIONES CORRECTIVAS	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene por objeto definir la metodología para definir acciones correctivas. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.

Las acciones correctivas, son parte fundamental de la mejora continua de la organización. Para documentar las acciones correctivas en Traescol utiliza el registro RE-001.


Las acciones correctivas se pueden definir, entre otras para:

- Quejas y reclamos del cliente.
- Problemas internos en la organización.
- No cumplimiento de las metas definidas para los indicadores del sistema.
- En general para cualquier problema repetitivo o que de acuerdo a su impacto influya negativamente en los resultados de la organización o en la satisfacción del cliente.

Cualquier cargo dentro de la organización puede generar una acción correctiva.

La persona que detecta la no conformidad diligencia el formato RE-001 de la siguiente manera:

- **Descripción del Problema:** realice una descripción clara del problema, incluya en su descripción los efectos negativos del mismo.
- **Fecha:** escriba la fecha en la cual se detecta y se registra la no conformidad.
- **Nombre de quien diligencia el registro:** coloque el nombre de la persona que se encarga de diligenciar el registro.
- **Causa Raíz:** de manera clara especifique las causas del problema (escriba las causas reales o las que Ud. Considere generan el problema)
- **Acción(es) aplicada(s) para solucionar el problema:** coloque la acción o el plan de acción que se establezca para solucionar la no conformidad.
- **Acción correctiva aceptada:** defina si el plan de acción y sus implicaciones (costos, cambios organizacionales, procedimentales o de otro tipo) zona aceptados.
- **Comentarios adicionales:** escribe los comentarios relevantes a tener en cuenta en la acción correctiva.
- **Fecha de terminación del registro:** diligencie la fecha en que se cierra la acción correctiva que es el día en que se verifica que la acción correctiva solucionó el problema.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-002
	ACCIONES CORRECTIVAS	Fecha: Sept 2013 Versión: 01

Los formatos diligenciados como acción correctiva son controlados por la secretaria, quien es la responsable de llevar el control de las mismas.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO


Aprobado por el Gerente General: 

Anexo 11. RE-001 Registro Acciones Correctivas.

	REGISTRO	Código: RE-001
	ACCIONES CORRECTIVAS	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA (describa brevemente el problema)			
Fecha :		Nombre de quien diligencia el registro:	
ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ Y ACCIÓN CORRECTIVA			
Causa Raíz de la No Conformidad.			
Acción(es) aplicada(s) para solucionar el problema			
SEGUIMIENTO Y CIERRE			
Acción Correctiva Aceptada	<i>Si</i>	<i>No</i>	
Comentarios de Seguimiento:			
Fecha de terminación del registro:			

Anexo 12. PR-003 Procedimiento Acciones Preventivas.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-003
	ACCIONES PREVENTIVAS	Fecha: Sept 2013 Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene por objeto definir la metodología para definir acciones preventivas. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.

Las acciones preventivas, son parte fundamental de la mejora continua de la organización.

Una acción preventiva es una acción que no ha ocurrido pero que existe la posibilidad que ocurra y que si no se evita genere un problema con efectos importantes en la organización.

Traescol dispone, entre otras, de las siguientes posibles fuentes de información para la detección de no conformidades potenciales:


- Comentarios de los clientes.
- Comentarios del los empleados.
- Tendencias en la evaluación de satisfacción del cliente
- Tendencias en los reclamos de los clientes

Se define la necesidad de establecer una acción preventiva si el problema potencial ocasiona un impacto negativo y significativo en cualquiera de los procesos de la empresa.

Cualquier persona de la organización puede generar una acción preventiva.

El registro de las acciones preventivas es el RE-002 el cual debe ser diligenciado de la siguiente manera:

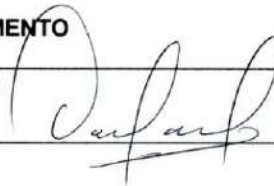
- **Problema potencial:** describa claramente que problema podría ocurrir en la compañía, según el análisis basado en hechos que así lo indiquen.
- **Causa(s) Potencial(es):** describa claramente los hechos actuales que le inducen a pensar que el problema se podría presentar.
- **Impacto:** describa claramente que podría pasar si ocurre el problema.
- **Plan de Acción:** defina las actividades necesarias a realizar para evitar la ocurrencia del problema, defina el quien y cuando deben quedar listas las actividades descritas.
- **Fecha diligenciamiento:** día en el que se diligencia el registro.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-003
	ACCIONES PREVENTIVAS	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

- **Fecha ultima del plan de acción:** fecha última de las acciones del plan de acción.
- **Aceptación de la acción:** debe ser aprobado (firmado) por el Gerente General,
- **Acción preventiva aceptada:** decisión de aceptación o negación de la acción preventiva bajo la probabilidad de que ocurra el problema, esta decisión es tomada por el Gerente General.
- **El plan de acción se cumplió:** una vez cumplida la fecha ultima del plan de acción marque su confirmación (SI/ NO)
- **El problema ha ocurrido a la fecha:** es una manera de confirmar si el plan de acción fue efectivo para ello escriba su confirmación (SI/NO)
- **Comentarios adicionales al seguimiento:** información sobre los resultados o avances en la acción preventiva .
- **Fecha real de verificación de las acciones:** día en el que se verifica que el plan de acción se haya cumplido totalmente y haya sido efectivo.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Aprobado por el Gerente General:




Anexo 13. RE-002 Registro Acciones Preventivas.

	REGISTRO	Código: RE-002
	ACCIONES PREVENTIVAS	Fecha: Julio 2013
		Versión: 01

Problema Potencial (que podría ocurrir)			
Causa (s) Potencial (es)			
Impacto Potencial			
Plan de Acción			
Fecha diligenciamiento		Fecha última del Plan de acción	
Aceptación de la Acción			
Acción Preventiva Aceptada	Sí	No	
El plan de acción se cumplió en su totalidad?	Si	No	
El problema ha ocurrido a la fecha?	Si	No	
Comentarios adicionales al seguimiento:			
Fecha real de verificación de las acciones:			

Anexo 14. Descripción de Cargos y Perfiles

	PROCEDIMIENTO	Código: DC-000
	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene como objeto describir la manera como se realizan y documentan las Descripciones de Cargos y Perfiles en Traescol. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.


En este documento se explica y define las responsabilidades, autoridad, dependencia y criterios básicos para el perfil de cada cargo, todo es con fin de facilitar la modificación y actualización de la información asociada a esta norma.

La estructura está compuesta de los siguientes elementos:

- **Panel inicial de presentación:** este panel comprende el título del documento en la parte central superior y en la inferior central el cargo correspondiente. Al lado izquierdo del panel se ubica el logo institucional de la empresa y al lado derecho se evidencia los siguientes elementos en orden descendente como se evidencia en el siguiente ejemplo:
 - Código: conformado por dos letras en mayúscula que indican la categoría del documento y 3 dígitos, en este caso son DC (descripción de cargo) y los dígitos 000 por ser el documento inicial o introductor.
 - Fecha: corresponde a la fecha de realización del documento específico.
 - Versión: indica el número de versiones o actualizaciones realizadas del documento.

LOGO DE LA EMPRESA	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-XXX
	CARGO	Fecha
		Versión

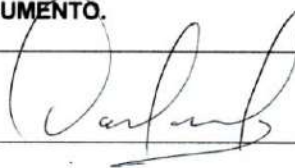
- **Identificación del cargo:** implica el nombre del cargo, a quien reporta el cargo y que otros cargos le reportan.
- **Objetivo de cargo:** muestra el propósito del cargo y la finalidad que el mismo desempeña dentro de la organización
- **Responsabilidades y funciones del cargo:** de este elemento se desprenden cuatro ítems que son:


	PROCEDIMIENTO	Código: DC-000
	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Fecha: Sept 2013 Versión: 01

- Funciones del cargo: conjunto de acciones y responsabilidades propias del cargo, que se requieren para garantizar el objetivo descrito.
 - Relaciones internas: son todas las relaciones que el cargo sostiene a nivel interno de la organización y que se requieren para el cumplimiento del objetivo del mismo.
 - Relaciones externas: involucra principalmente las relaciones con los clientes y proveedores que interactúan con la organización y que se requieren para el cumplimiento del objetivo del mismo.
 - Autoridad para tomar decisiones: este elemento se relaciona con la autoridad o nivel de influencia sobre aspectos específicos como resultados, personal, bienes de la empresa y manejo de información confidencial.
- **Requisitos de selección de cargo:** comprende las competencias o requerimientos que debe cumplir una persona que ocupe el cargo:
 - Académico: indica los estudios técnicos, tecnológicos o universitarios requeridos para el desempeño del cargo.
 - Otros: hace referencia al conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para la ejecución de las funciones establecidas.
 - Experiencia: se refiere a las habilidades adquiridas por las vivencias en oportunidades de trabajo relacionadas con el perfil descrito.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.

Aprobado por Gerente General



	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-001
	SECRETARIA	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene como objeto describir el cargo y perfil de la secretaria. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.

2.1 Identificación del Cargo

Nombre del cargo	Secretaria
Le reportan	n/a
Reporta a	Subgerente


2.2 Objetivo del cargo

Atender de forma oportuna y cordial los requerimientos internos y externos de la empresa, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles, con el fin de concretar la oferta de valor de los acuerdos comerciales con los clientes y proporcionar una respuesta asertiva a los usuarios.

2.3 Responsabilidades y Funciones del Cargo:

a) Funciones del cargo

- i. Garantizar una adecuada atención al cliente con el objetivo de mejorar su aceptación.
- ii. Proporcionar atención oportuna y clara a los requerimientos de los clientes.
- iii. Concretar propuestas de valor comercial con los clientes.
- iv. Efectuar y recibir llamadas telefónicas de los clientes.
- v. Elaborar y entregar facturas a tiempo y con la información correspondiente.
- vi. Realizar documentos escritos coherentes, con buena redacción y en el tiempo establecido.
- vii. Archivar documentos escritos en las carpetas correspondientes.
- viii. Suministrar información referente al servicio prestado por la empresa.
- ix. Llevar registro de los servicios prestados y comunicar a la Subgerente los nuevos.
- x. Recibir y registrar el dinero entrante a la organización por pago de servicios.
- xi. Redactar y enviar de forma oportuna los correos electrónicos necesarios.

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-001
	SECRETARIA	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

- xii. Actualizar constantemente la base de datos de los clientes.
- xiii. Proporcionar información correcta a la Subgerente referente a vehículos y conductores.
- xiv. Modificar correctamente y a tiempo la base de datos referente a conductores y vehículos.
- xv. Recepción y comunicación oportuna de quejas y reclamos por parte de los clientes.
- xvi. Generar reportes actualizados de la información requerida por el Gerente General.

b) Relaciones internas

- i. Gerente General
- ii. Subgerente
- iii. Administrador
- iv. Conductores

c) Relaciones externas


- i. Clientes

d) Autoridad para tomar decisiones

- i. Por Resultados
 - n/a
- ii. Por supervisión del personal a su cargo
 - n/a
- iii. Por bienes de la empresa
 - Dinero recibido por cliente y conductores
 - Computador de escritorio
- iv. Por acceso y manejo de la información confidencial
 - Información de precios del servicio
 - Información de clientes

2.4 Requisitos de selección para el cargo

- a) ACADÉMICO:
Estudios Técnicos en Secretariado y/o Administración de Empresas
- b) OTROS:
 - i. Conocimientos en mecanografía, ortografía y gramática.
 - ii. Manejo de Office y Sistemas de Información.

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-001
	SECRETARIA	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

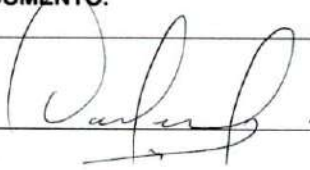
- iii. Habilidades comunicativas, sociales, en adaptabilidad y trabajo en equipo.
- iv. Cualidades tales como orden, puntualidad, responsabilidad, compromiso, disciplina y dedicación.


c) EXPERIENCIA

- i. Tres (3) años de experiencia en cargos similares.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.

Aprobado por Gerente General



	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-002
	SUBGERENTE	Fecha: Sept 2013 Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene como objeto describir el cargo y perfil del subgerente. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.

2.1 Identificación del Cargo

Nombre del cargo	Subgerente
Le reportan	Secretaria y auxiliares de ruta
Reporta a	Gerente General


2.2 Objetivo del cargo

Servir como apoyo al Gerente General y desempeñar las funciones de este en caso de ausentarse. Además debe garantizar el cumplimiento de las responsabilidades del personal a su cargo, con el fin de que se cumplan los objetivos organizacionales y se garantice la satisfacción del cliente.

2.3 Responsabilidades y Funciones del Cargo:

a) Funciones del cargo

- i. Asesorar al Gerente y demás dependencias del personal administrativo.
- ii. Atender clara y oportunamente los requerimientos de los clientes.
- iii. Realizar la selección del personal idóneo de acuerdo al perfil del cargo, a través de los medios apropiados.
- iv. Garantizar la recepción y despacho de los estudiantes a sus hogares en las rutas adecuadas.
- v. Garantizar el pago a tiempo y correcto de las acompañantes.
- vi. Garantizar el pago oportuno, exacto y correcto de las cuentas y facturas de la organización.
- vii. Garantizar el buen comportamiento y desempeño de las acompañantes, por medio de la coordinación y supervisión de estas.
- viii. Garantizar la entrega a tiempo y en el lugar correspondiente de los documentos por medio de mensajería de acuerdo a las especificaciones establecidas.
- ix. Realizar actividades de seguimiento y control del personal.
- x. Encargarse de la contratación, entrenamiento y seguimiento del personal seleccionado para la ejecución de un cargo específico.

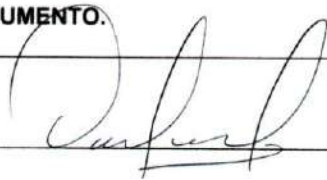
	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-002
	SUBGERENTE	Fecha: Sept 2013 Versión: 01

c) EXPERIENCIA

- i. Tres (4) años de experiencia mínima en cargos financieros y administrativos.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.

Aprobado por Gerente General



	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-003
	ADMINISTRADOR	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene como objeto describir el cargo y perfil del administrador. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.

2.1 Identificación del Cargo

Nombre del cargo	Administrador
Le reportan	n/a
Reporta a	Gerente General


2.2 Objetivo del cargo

Garantizar el buen uso de los recursos disponibles en la empresa a través de estrategias y metodologías orientadas al logro, mejoramiento continuo y satisfacción del cliente, con el fin de dar apoyo constante a la gerencia y personal organizacional en general.

2.3 Responsabilidades y Funciones del Cargo:

a) Funciones del cargo

- i. Garantizar una buena difusión de la información dentro de la empresa.
- ii. Actualizar constante y correctamente la información referente a vehículos, mantenimiento, clientes y conductores.
- iii. Generar reportes informativos sobre la situación actual de la empresa con el fin de proporcionar acciones correctivas en caso de requerirse.
- iv. Garantizar la satisfacción del cliente por medio de la atención oportuna y clara de estos.
- v. Garantizar la recepción y despacho de los estudiantes a sus hogares, a través de rutas adecuadas.
- vi. Garantizar la adecuada y oportuna elaboración de las facturas.
- vii. Garantizar la entrega oportuna y correcta de los documentos solicitados por el Ministerio de Transporte en sus instalaciones.
- viii. Realizar seguimiento y supervisión al personal de la empresa.
- ix. Realizar entrenamiento correcto al personal en caso de requerirse.

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-003
	ADMINISTRADOR	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

- x. Manejar y capacitar al resto del personal sobre el uso de bases de datos.
- xi. Garantizar la adecuada gestión y control de las actividades relacionadas con la administración (contabilidad, cobranza, cartera, tesorería, servicios generales)
- xii. Garantizar un adecuado manejo y difusión de la información a través de los medios correctos.
- xiii. Proporcionar apoyo administrativo a la gerencia en todo lo relacionado a sus tareas y funciones.
- xiv. Garantizar el pago correcto y oportuno de la nómina del personal.

b) Relaciones internas

- i. Gerente General
- ii. Subgerente
- iii. Secretaria
- iv. Conductores

c) Relaciones externas

- i. Clientes

d) Autoridad para tomar decisiones

- i. Por Resultados
 - Informes contables
 - Actualización de datos
- ii. Por supervisión del personal a su cargo
 - n/a
- iii. Por bienes de la empresa
 - Cartera clientes
 - Cuentas virtuales
- iv. Por acceso y manejo de la información confidencial
 - Información de clientes.
 - Información financiera y contable.

2.4 Requisitos de selección para el cargo

- a) ACADÉMICO:
Estudios Universitarios en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía y/o Contabilidad.
- b) OTROS:

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-003
	ADMINISTRADOR	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

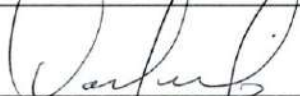
- i. Manejo de Excel intermedio o avanzado.
- ii. Manejo avanzado en Sistemas de Información.
- iii. Habilidades comunicativas, orientación a resultados, trabajo en equipo y trabajo bajo presión.
- iv. Manejo de Access intermedio.


c) EXPERIENCIA

- i. Tres (3) años de experiencia en cargos similares administración de negocios o logística de transporte.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.

Aprobado por Gerente General



	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-004
	GERENTE GENERAL	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene como objeto describir el cargo y perfil del Gerente General. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.

2.1 Identificación del Cargo

Nombre del cargo	Gerente General
Le reportan	Administrador, Subgerente y Conductores
Reporta a	n/a


2.2 Objetivo del cargo

Representar a la empresa en todos sus rublos y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales por medio de la planeación estratégica, coordinación y seguimiento del desempeño de los empleados; todo esto con el fin de incrementar las utilidades y mejor la efectividad de los procesos.

2.3 Responsabilidades y Funciones del Cargo:

a) Funciones del cargo

- i. Garantizar una planeación estratégica acorde a las necesidades con un alcance correcto.
- ii. Realizar toma de decisiones efectiva que garantice el bienestar de la organización y de los clientes.
- iii. Realizar actividades de seguimiento y control de los procesos y el personal con el fin de tomar acciones correctivas en caso de requerirse.
- iv. Verificar el buen funcionamiento de cada uno de los vehículos por medio del análisis de reportes escritos del estado de los vehículos y establecimiento de indicadores de respuesta.
- v. Garantizar la recepción y despacho de los empleados en condiciones seguras.
- vi. Comunicar oportuna y correctamente a los conductores las necesidades de los clientes en el servicio de transporte turístico.
- vii. Representación formal de la empresa frente a otras organizaciones.

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-004
	GERENTE GENERAL	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

- viii. Realizar de forma oportuna y acorde a las necesidades las cotizaciones expedidas por los clientes.
- ix. Garantizar el precio correcto y a tiempo del servicio de acuerdo a los requerimientos estipulados.
- x. Garantizar el buen comportamiento y cumplimiento del personal de trabajo por medio de asignación clara y concisa de las tareas.
- xi. Encargarse de la contratación, entrenamiento y seguimiento del personal seleccionado para la ejecución de un cargo específico
- xii. Realizar la selección del personal idóneo de acuerdo al perfil del cargo, a través de los medios apropiados.
- xiii. Garantizar el buen funcionamiento del patio por medio del registro pertinente del control de los vehículos y verificación del cumplimiento de órdenes.
- xiv. Garantizar la compra a tiempo, de buena calidad y al menor precio de los repuestos de los vehículos.
- xv. Garantizar una adecuada selección de proveedores y buena comunicación con estos para concretar negociaciones que generen beneficio para la empresa.

b) Relaciones internas


- i. Secretaria
- ii. Subgerente
- iii. Administrador
- iv. Conductores
- v. Auxiliares de ruta

c) Relaciones externas

- i. Clientes
- ii. Proveedores
- iii. Jefe de patio
- iv. Mecánicos
- v. Contador

d) Autoridad para tomar decisiones

- i. Por Resultados
 - Asignación de presupuesto.
 - Adquisición correcta de repuestos para vehículos.
- ii. Por supervisión del personal a su cargo.
 - Contratación y despido de personal.
 - Capacitación y entrenamiento.

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-004
	GERENTE GENERAL	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

- iii. Por bienes de la empresa
 - Asignación de vehículos.
 - Reparación y mantenimiento de vehículos
 - Computador de escritorio.
- iv. Por acceso y manejo de la información confidencial
 - Información de precios del servicio.
 - Información de clientes.
 - Información contable y financiera.
 - Información de ruteo.
 - Información de proveedores.
 - Información de mantenimiento y soporte.

2.4 Requisitos de selección para el cargo

a) ACADÉMICO:

Estudios Técnicos Universitarios en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y/o Economía, con especialización en logística de transporte y preferiblemente con Maestría o MBI.

b) OTROS:

- i. Especialista en Gerencia de Proyectos
- ii. Manejo de Office y Sistemas de Información.
- iii. Habilidades comunicativas, adaptabilidad, trabajo en equipo, dinamismo y liderazgo.
- iv. Manejo de Excel avanzado.
- v. Manejo de Access intermedio.

c) EXPERIENCIA

- i. Tres (3) años de experiencia Gerencia de administrativa.
- ii. Dos (2) años de experiencia en cargos financieros o administrativos.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.

Aprobado por Gerente General 

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-005
	MOTORISTA	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene como objeto describir el cargo y perfil del motorista. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.

2.1 Identificación del Cargo

Nombre del cargo	Motorista
Le reportan	n/a
Reporta a	Gerente

2.2 Objetivo del cargo


Garantizar el bienestar de las personas que transportan a través del cumplimiento de la normativa nacional y organizacional, con el fin de dirigir a los usuarios al destino solicitado cumpliendo con los requerimientos pactados y velando por la satisfacción del cliente.

2.3 Responsabilidades y Funciones del Cargo:

a) Funciones del cargo

- i. Velar por la seguridad y bienestar de los usuarios a través de cumplimiento de la normativa e inteligencia vial.
- ii. Recoger y despachar a los usuarios en los lugares pactos y en el tiempo especificado.
- iii. Mantener el vehículo en condiciones higiénicas y confortables.
- iv. Realizar seguimiento y control mecánico al vehículo que maneja.
- v. Orienta y guiar a las acompañantes de rutas para el desempeño de su labor.
- vi. Realizar de forma oportuna y conforme la ley las revisiones y mantenimientos de los vehículos.
- vii. Ser puntual y cumplido con todos los compromisos pactados con la organización.
- viii. Reportar de forma oportuna, clara y formal todos lo inconveniente o quejas transmitidas por los clientes.
- ix. Reportar y entregar inmediatamente al Gerente todo bien encontrado en los vehículos.

b) Relaciones internas

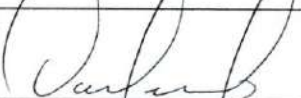
	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-005
	MOTORISTA	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01


- i. Gerente General
- c) Relaciones externas
 - i. Clientes
- d) Autoridad para tomar decisiones
 - i. Por Resultados
 - Mantenimiento y condiciones de los vehículos.
 - ii. Por supervisión del personal a su cargo
 - n/a
 - iii. Por bienes de la empresa
 - Dinero recibido por cliente.
 - Vehículo que maneja.
 - iv. Por acceso y manejo de la información confidencial
 - n/a

2.4 Requisitos de selección para el cargo

- a) ACADÉMICO:
Bachiller clásico, académico y/o técnico.
- b) OTROS:
 - i. Conocimientos de direcciones y rutas.
 - ii. Habilidades comunicativas y sociales.
 - iii. Licencia de conducción apta para la categoría de transporte de pasajeros.
 - iv. No contar con multas ni sanciones legales.
 - v. No tener pasado judicial.
 - vi. Adecuadas capacidades auditivas, motrices y visuales.
- c) EXPERIENCIA
 - i. Dos (2) años de experiencia en conducción de vehículos pesados.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.

Aprobado por Gerente General 

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-006
	AUXILIAR DE RUTA	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene como objeto describir el cargo y perfil de la auxiliar de ruta. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.

2.1 Identificación del Cargo

Nombre del cargo	Auxiliar de ruta
Le reportan	n/a
Reporta a	Subgerente

2.2 Objetivo del cargo

Velar por el bienestar de los estudiantes por medio de la supervisión y coordinación de estos, para evitar riesgos en la salud y emocionales en los mismos.


2.3 Responsabilidades y Funciones del Cargo:

a) Funciones del cargo

- i. Vigilar el comportamiento de los estudiantes para evitar malos entendidos y daños.
- ii. Divulgar y garantizar el cumplimiento de la normativa de transporte y de la organización.
- iii. Colaborar a los estudiantes en el transporte de sus maletas y objetos de estudio en caso de requerirse.
- iv. Recoger y entregar a los estudiantes en la puerta de sus hogares para garantizar su seguridad.
- v. Ayudar a los estudiantes al tránsito correcto por las calles en caso de requerirse.
- vi. Reportar a la Subgerente cualquier inconveniente con los clientes de forma inmediata y formal.
- vii. Ayudar al conductor de la ruta a orientarse en caso de cambio o ausentismo de este.

b) Relaciones internas

- i. Gerente General
- ii. Subgerente
- iii. Conductores

	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES	Código: DC-006
	AUXILIAR DE RUTA	Fecha: Sept 2013 Versión: 01

c) Relaciones externas

- i. Clientes

d) Autoridad para tomar decisiones

- i. Por Resultados
 - n/a
- ii. Por supervisión del personal a su cargo
 - n/a
- iii. Por bienes de la empresa
 - n/a
- iv. Por acceso y manejo de la información confidencial
 - Información personal de clientes.

2.4 Requisitos de selección para el cargo

a) ACADÉMICO:

Bachiller clásico, académico y/o técnico.

b) OTROS:

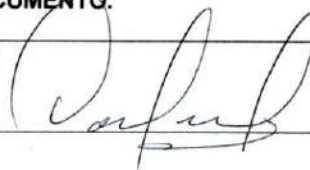
- i. Habilidades comunicativas y sociales.
- ii. Conocimientos de direcciones y rutas.
- iii. No tener pasado judicial.
- iv. Adecuadas capacidades auditivas, motrices y visuales.

c) EXPERIENCIA


- i. Un (1) año de experiencia de trabajo con niños o adolescentes.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.

Aprobado por Gerente General



Anexo 15. PR-007 Procedimiento Plan de Capacitación.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-007
	PLAN DE CAPACITACIÓN	Fecha: Julio 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene como objeto describir la manera como se realizan y documentan los Planes de Capacitación en Traescol. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.

En este documento se explica y define las actividades correspondientes al plan de capacitación y entrenamiento, la descripción de las actividades, a quién se dirigen estas actividades, el responsable de ejecutarlas y la fecha correspondiente al inicio de las actividades. Todo es con fin de facilitar la modificación y actualización de la información asociada a esta norma.


A continuación se muestra la convención para las abreviaturas que se utilizan en el documento:

- GG: Gerente General
- SG: Subgerente
- S: Secretaria
- AD: Administrador
- MT: Motorista
- AX: Auxiliar de ruta

Por otro lado, la estructura está compuesta de los siguientes elementos:

- **Panel inicial de presentación:** este panel comprende el tipo de documento en la parte central superior y en la inferior central el título del documento. Al lado izquierdo del panel se ubica el logo institucional de la empresa y al lado derecho se evidencia los siguientes elementos en orden descendiente como se evidencia en el siguiente ejemplo:
 - Código: conformado por dos letras en mayúscula que indican la categoría del documento y 3 dígitos, en este caso son RE (registro) y los dígitos 004 por ser el documento inicial o introductor.
 - Fecha: corresponde a la fecha de realización del documento específico.
 - Versión: indica el número de versiones o actualizaciones realizadas del documento.

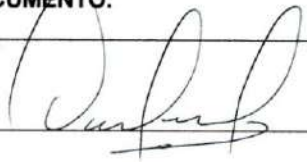
LOGO DE LA EMPRESA	REGISTRO	Código
	TÍTULO	Fecha
		Versión

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-007
	PLAN DE CAPACITACIÓN	Fecha: Julio 2013
		Versión: 01

- #: este corresponde al orden y numeral correspondiente de la actividad.
- **Actividad:** conjunto de prácticas que conducen a un resultado en particular.
- **Descripción:** detalle referente a la actividad específica de aplicación a los recursos humanos.
- **Dirigido a:** Cargo(s) a los cuales se encamina la actividad (quien debe cumplir esta).
- **Responsable:** Entidad o personas encargadas de entrenar o instruir en la actividad a quien se dirige esta.
- **Fecha:** plazo de tiempo en el que se debe ejecutar la actividad.

3. APROBACION DEL DOCUMENTO.

Aprobado por Gerente General



Anexo 16. RE-007 Registro Plan de Capacitación

	REGISTRO	Código: RE-007
	PLAN DE CAPACITACIÓN	Fecha: Sept2013
		Versión: 01

Plan de capacitación y entrenamiento general					
#	Actividad	Descripción	Dirigido a:	Responsable	Fecha
1	Taller habilidades sociales y comunicativas	Este taller ayudará a reforzar las habilidades sociales con el fin de mejorar y persuasión y concretar mayores ofertas comerciales.	S	Universidad Icesi	nov-13
2	Capacitación en manejo de Office	Proporcionar fundamentos básicos referentes al manejo de programas de Office tales como Word, Power Point y Excel	SG, GG y S	AD	nov-13
3	Orientación en reclutamiento, selección y contratación de personal	Búsqueda de nuevas alternativas y estrategias para el reclutamiento, selección y contratación de personal que permitan orientar a la empresa para la adquisición de mejores empleados.	GG y SG	Asesor en Recursos Humanos	nov-13
4	Capacitación del personal de su cargo y puesto de trabajo	Se requiere dar a conocer las responsabilidades específicas de cada persona y orientarlas en la ejecución de sus tareas por medio de un experto conocedor.	S y SG	GG y AD	nov-13
5	Orientar e instruir al personal respecto a la encuesta de satisfacción del cliente	Mostrar al personal la encuesta de satisfacción y explicar cada ítem que esta contenga para que los empleados conozcan y estén en capacidad de dar respuesta a los clientes respecto a la encuesta.	GG, AD y S	SG	nov-13
6	Orientar en acciones preventivas de riesgos	Instruir y enseñar al personal respecto a acciones de emergencia ante un riesgo	MT y AX	SG	nov-13
7	Enseñar rutas asignadas y los caminos más apropiados.	Proporcionar información al personal respecto a las rutas asignadas e instruir respecto a las mejores rutas con el fin de mejorar los recorridos del servicio.	MT	GG	nov-13
8	Orientación y guía en el manejo de documentación	Orientar al personal sobre los objetivos y contenidos de los documentos con el fin de que cada persona este en capacidad de actualizar y modificar la información relevante.	SG, AD y S	GG	nov-13
9	Capacitación en manejo de Access	Fundamentos básicos sobre el manejo del programa y uso de bases de datos, para modificar, agregar y actualizar información.	SG, GG y S	AD	dic-13
10	Capacitar al personal sobre los nuevos formatos de mantenimiento y sus procedimientos de uso	Enseñar al personal cómo llenar y diligenciar los nuevos formatos de mantenimiento	MT	GG	dic-13

	REGISTRO	Código: RE-007
	PLAN DE CAPACITACIÓN	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

Plan de capacitación y entrenamiento general					
#	Actividad	Descripción	Dirigido a:	Responsable	Fecha
11	Instrucción y enseñanza referente al mapa y caracterización de procesos	Dar a conocer los procesos de la empresa con el fin de que el personal se oriente a los objetivos organizacionales y conozca cada una de las partes que conforman los procesos.	SG, AD y S	GG	dic-13
12	Difusión y enseñanza de la misión, visión y valores organizacionales	Orientar al personal con las metas, objetivos, valores y aspiraciones de la empresa, para lograr un personal más comprometido con la organización.	GG, AD y S	SG	dic-13
13	Difusión y capacitación en la política de calidad.	Instruir al personal respecto a las políticas de calidad para mejor esta siempre en todos los procesos de la empresa.	SG, AD y S	GG	dic-13
14	Orientar al personal para la prestación de un servicio post venta	Enseñar al personal nuevas estrategias del servicio post-venta que los oriente a buscar la satisfacción del cliente	SG, AD y S	GG	dic-13
15	Difusión de la metodología post-venta y de quejas & reclamos.	A través de taller difundir las nuevas metodologías de post-venta y quejas & reclamos para que todo el personal pueda dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente.	S, MT, AX SG	GG y AD	ene-14
16	Diplomado en planeación estratégica	Este diplomado proporciona conocimientos referentes a innovación en el mercado, marketing, formulación estratégica y pautas para seguimiento y control de procesos.	GG	Sena virtual	ene-14
17	Cursos de contabilidad y costeo	Este curso orienta respecto a manejo del dinero en una organización y la elaboración de libros y contables y estados financieros que permitan llevar registro del dinero.	AD, SG y GG	Sena virtual	mar-14
18	Diplomado Logística de Transporte	Conocimientos referentes a la planificación en operación de transporte, modalidades, tendencias, tecnología y vanguardias actuales.	GG	Universidad Autónoma de Occidente	jul-14

Anexo 17. RE-008 Registro Encuesta de Satisfacción.

	REGISTRO	Código: RE-008
	ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

Encuesta de Satisfacción Traescol

Nombre:				Fecha:	
Servicio Empresarial		Servicio Escolar		Servicio Turístico	
Bus		Buseta		Microbús	

Convenciones Malo: ☹ Regular: ☺ Bueno: ☻

Condiciones del Vehículo: mi percepción de los siguientes aspectos es:					
1	Comodidad del vehículo	☹	☺	☻	
2	Higiene del vehículo	☹	☺	☻	
3	Estado general del vehículo	☹	☺	☻	
4	La seguridad del vehículo	☹	☺	☻	

Calidad del Servicio: mi percepción de los siguientes aspectos es:					
1	La puntualidad del servicio	☹	☺	☻	
2	Calidad en el tiempo en que fueron atendidos los requerimientos	☹	☺	☻	
3	El trato de los conductores con los clientes	☹	☺	☻	
4	La manera de conducción del conductor fue	☹	☺	☻	


Queremos conocer tu opinión y pedirte el favor califiques los siguientes aspectos acorde con el orden de importancia para ti utilizando la siguientes escala:

MI: Muy Importante	NM: No Mucho	NS: No Se	EM: En cierto Modo	PN: Para Nada
--------------------	--------------	-----------	--------------------	---------------

Concepto	MI	NM	NS	EM	PN
1	Modelo del carro				
2	Apariencia exterior del carro				
3	Cojinería reclinable				
4	Buen equipo de sonido				
5	Aire Acondicionado				
6	Limpieza del carro				
7	Baño en el vehículo				
8	Televisor				
9	DVD				
10	Precio				
11	Puntualidad en el servicio				
12	Atención al cliente				

Si tienes alguna sugerencia adicional agradecemos la escribas en este espacio
Muchas Gracias!!!

Anexo 18. PR-004 Procedimiento Atención Quejas y Reclamos.

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-004
	ATENCIÓN A QUEJAS Y RECLAMOS	Fecha: Sept 2013 Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene por objeto definir la metodología para dar un manejo adecuado a las Quejas y Reclamos. Este documento es aplicable a toda la compañía.

2. CONTENIDO.

Se define los conceptos de queja y reclamo:

- **Queja:** insatisfacción con la conducta o la acción de los empleados que llevan a cabo el servicio de la compañía o por la deficiencia en la atención prestada por Traescol.
- **Reclamo:** manifestación de inconformidad por la prestación de un servicio deficiente, retrasado, desatención o deficiencia en los procesos prestados por Traescol.


Cuando se presente una queja o reclamo se debe diligenciar el registro RE-004 de la siguiente manera:

- **Fecha:** el día en que se diligencia el registro de quejas y reclamos
- **Tipo:** se debe seleccionar si es una queja o un reclamo.
- **Nombre y Apellido:** de la persona que esta presentando la queja o reclamo.
- **Tipo de relación con la empresa:** se debe seleccionar que relación tiene esta persona con la empresa, ya sea cliente, o usuario de la empresa.
- **Celular:** de la persona que diligencia la queja o reclamo.
- **Teléfono Fijo:** de la persona que diligencia la queja o reclamo.
- **E-mail:** de la persona que diligencia la queja o reclamo.
- **Descripción del asunto:** se debe explicar cuál es la queja o reclamo y razón de la misma
- **Descripción de lo que esperaba la persona:** se debe explicar en condiciones normales de satisfacción que debería haber sucedido.

Los formatos diligenciados como atención a quejas y reclamos son controlados por la secretaria, quien es la responsable de llevar el control de las mismas.

Una vez se ha recibido la queja o reclamos, una copia de la misma debe ser estudiada por el administrador.

El Administrador debe realizar una investigación a fondo de las causas que generaron al Queja o Reclamo, y plantear soluciones con miras a que la misma no se vuelva a presentar.

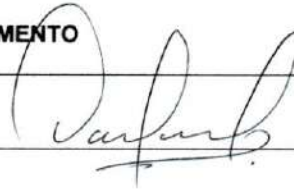
	PROCEDIMIENTO	Código: PR-004
	ATENCIÓN A QUEJAS Y RECLAMOS	Fecha: Sept 2013 Versión: 01

Para la investigación de la causa raíz puede usarse el procedimiento "Acciones correctivas código PR-003, del sistema documental de la compañía.


Una vez se plantea la solución a la Queja o Reclamo, el administrador llama al cliente (celular descrito en el registro RE-004), agradece su amable atención en ayudarlo a mejorar a la empresa y rápidamente le comenta cual fue la causa y la solución implementada.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Aprobado por el Gerente General:

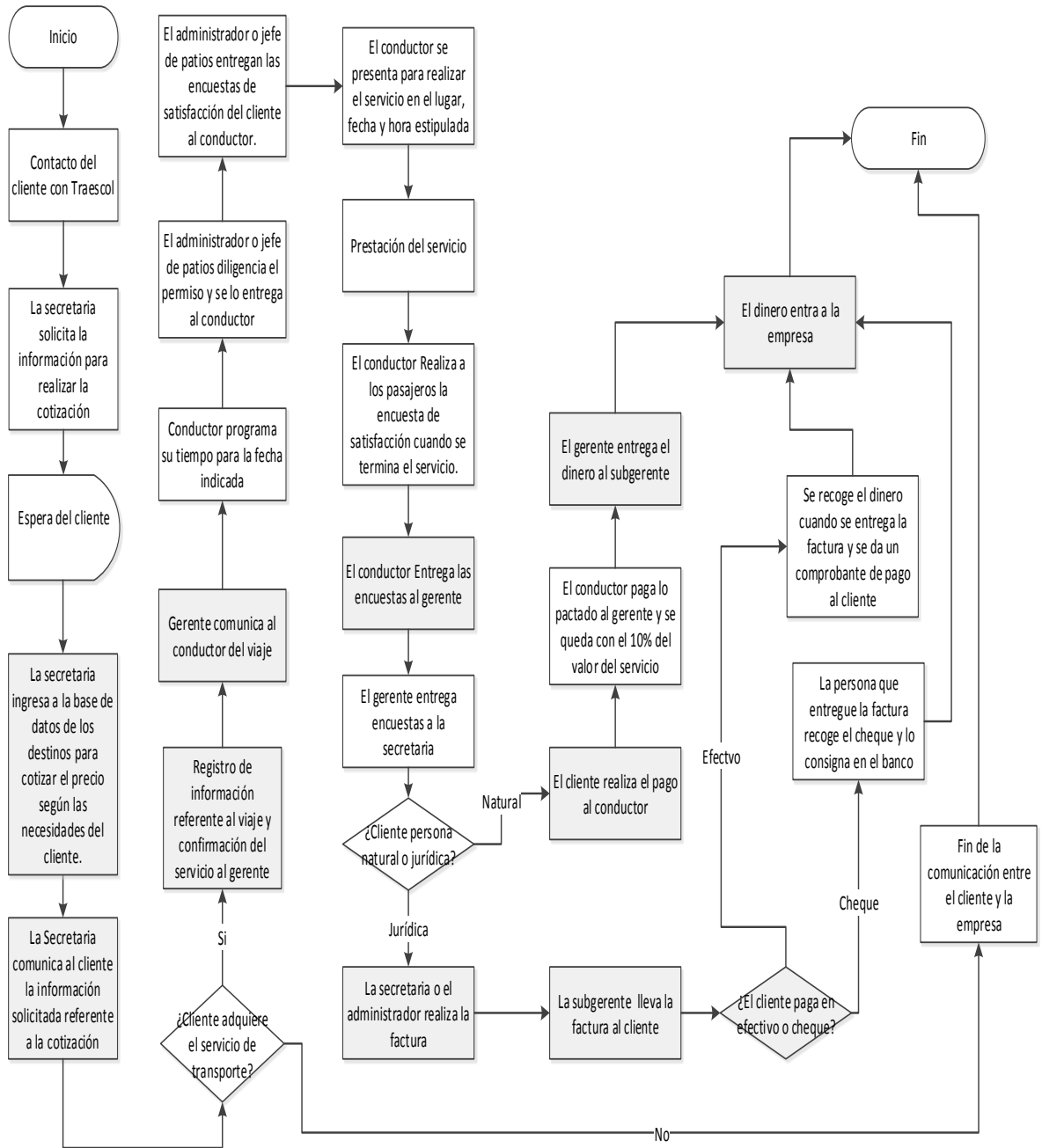


Anexo 19. RE-004 Registro Atención Quejas y Reclamos.

	REGISTRO	Código: RE-004
	ATENCIÓN QUEJAS Y RECLAMOS	Fecha: Julio 2013
		Versión: 01

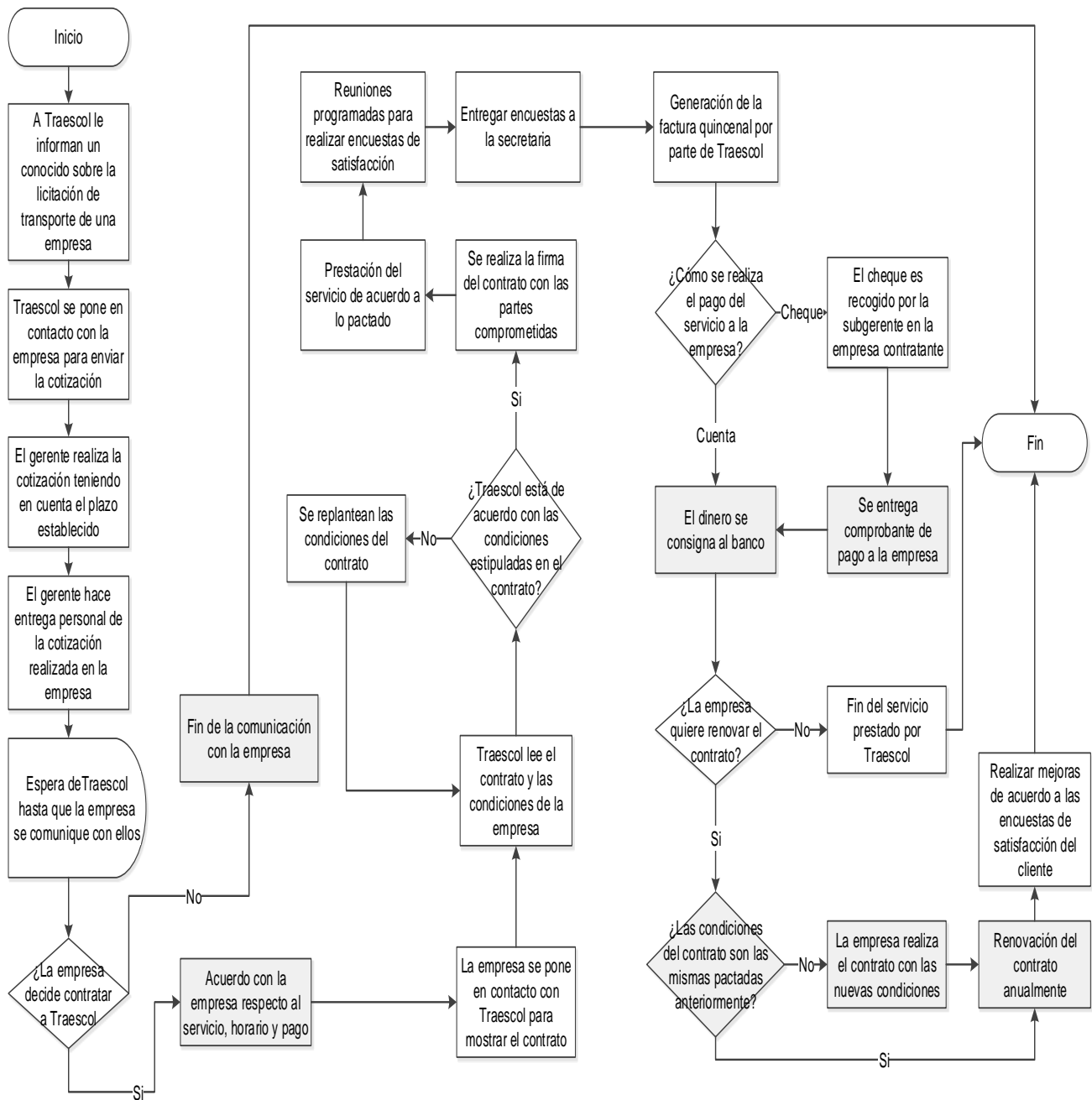
Fecha :	
Tipo:	Queja <input type="checkbox"/> Reclamo <input type="checkbox"/>
Nombre:	
Apellidos:	
Tipo de relación con la empresa	
Cliente <input type="checkbox"/> Usuario <input type="checkbox"/>	
Celular:	
Teléfono fijo:	
E-mail:	
Asunto:	
Descripción de la queja o reclamo.	
Descripción de lo que esperaba la persona	

Anexo 20. Flujograma después de mejoras-proceso Servicio Turístico.



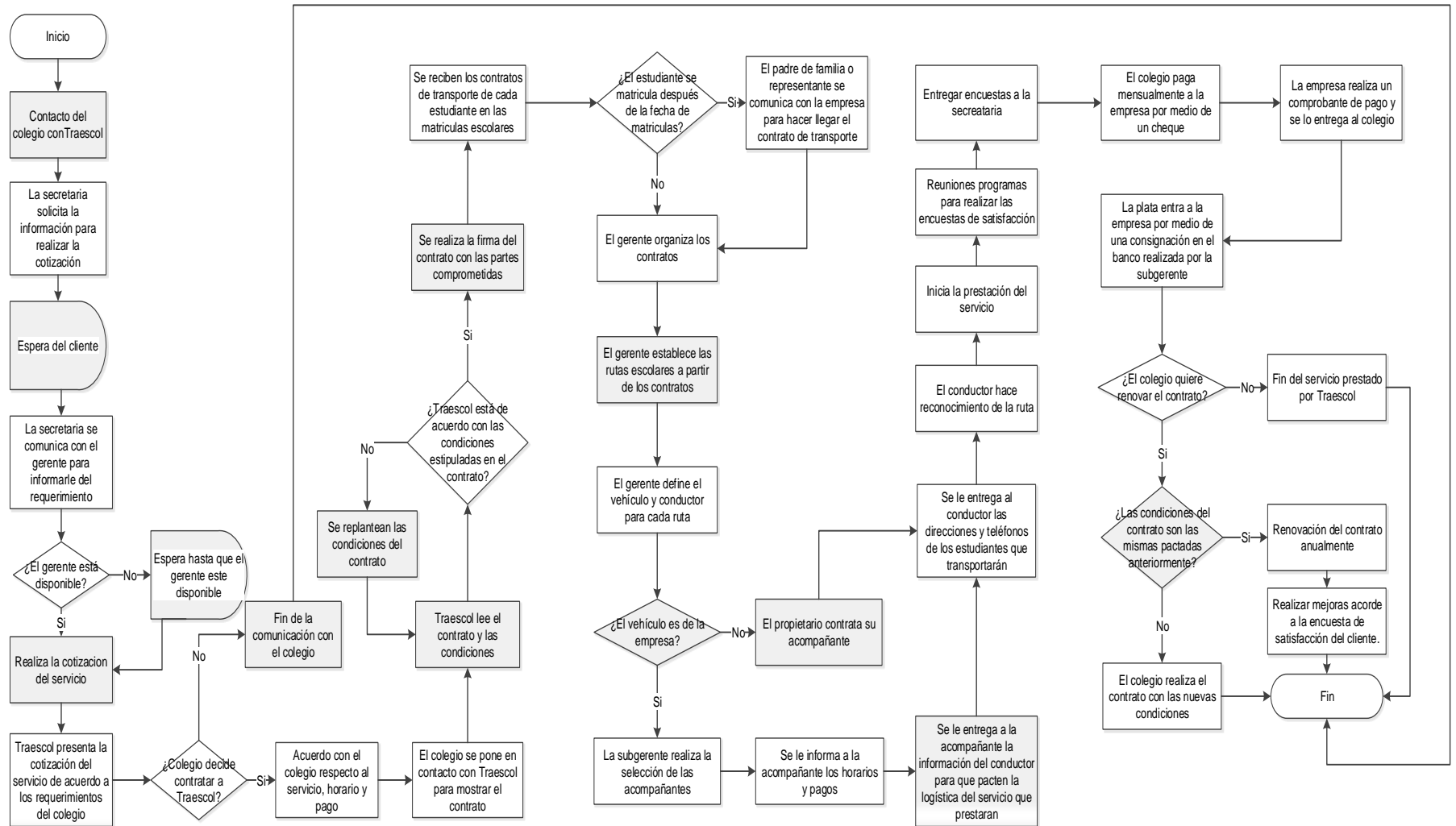
Fuente: las autoras

Anexo 21. Flujograma después de mejoras-proceso Servicio Empresarial.



Fuente: las autoras

Anexo 22. Flujoograma después de mejoras-proceso Servicio Escolar.



Fuente: las autoras

Anexo 23. PR-005 Procedimiento Mantenimiento Vehicular

	PROCEDIMIENTO	Código: PR-005
	MANTENIMIENTO VEHICULAR	Fecha: Sept 2013
		Versión: 01

1. GENERALIDADES.

Este documento tiene por objeto definir la metodología para llevar el registro del mantenimiento de los vehículos propios de la empresa. Este documento es aplicable a el mantenimiento vehicular de la empresa.

2. CONTENIDO.

El mantenimiento vehicular de la empresa es esencial para una mejor prestación del vehículo. Se define el registro RE-005 para llevar el control del mantenimiento de cada vehículo propio de la empresa.

Este registro se debe diligenciar de la siguiente manera:

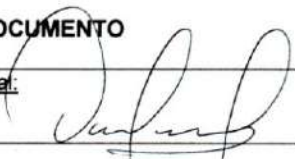
- **Placa:** del vehículo que se le hace mantenimiento.
- **No. interno:** del vehículo que se le hace mantenimiento.
- **Fecha:** el día en que se realice un evento de mantenimiento sea preventivo o correctivo. (dd/mm/aaa)
- **Evento:** nombre del evento que se le realice al vehículo. Por ejemplo (pintura, llanta pinchada, etc)
- **Descripción:** se describe brevemente que se le realizo al vehículo.
- **Lugar:** en que lugar se realizo el mantenimiento del vehículo.
- **Costo del evento:** el valor en pesos del evento que se realizo.
- **Encargado:** el responsable de realizar o supervisar el evento. (Conductor)

Los registros se entregan mensualmente a cada conductor de los carros propios de la empresa. El encargado de patio cada vez que termine el mes debe recopilar esta documentación y entregarla al Gerente General.

El Gerente General debe entregarlos a la secretaria para que esta los ingrese en la base de datos "Registro de mantenimiento". Y finalmente el administrador debe generar informes y análisis de estos datos según la gerencia general lo requiera.

3. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

Aprobado por el Gerente General:



Anexo 25. Instrumento final para analizar mejorar implementadas.

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL						
TRAESCOL						
Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
PROCESOS RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN						
Liderazgo	Estilo de dirección de la compañía adecuada al negocio			X		
	Conocimiento del negocio en el cual se encuentra la compañía			X		
	Liderazgo de la Dirección reconocido en todo nivel				F	
	Dirección de la Compañía reconocido por clientes y proveedores			X		
	Gestión de la actual dirección exitosa acorde con lo esperado por la Organización				F	
Asignación de Recursos	Disponibilidad de los recursos y forma de asignarlos			F		
	Se Asignan los recursos para el mantenimiento y mejora de los procesos de la organización.				F	
	La asignación acorde con las prioridades del negocio			F		
	Asignación de recursos de forma oportuna			X		
	Se conoce el(los) responsables por la asignación de los recursos				F	

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	El gasto es controlado y Gestionado adecuadamente				F	
Modelo de Gestión Empresarial	Existe un modelo de gestión reconocido por todo el personal				F	
	La Misión y Visión de la Organización se encuentra definida por la alta dirección				F	
	La Dirección aplica Planeación estratégica en la empresa.	X				
	Los procesos de la Organización son reconocidos a nivel interno en la organización				F	
	Todas las personas saben cómo su trabajo impacta en los resultados de la organización				F	
	Existen métricas que miden el resultado de las actividades y procesos y lo comparan con un resultado esperado por la compañía				F	
Total procesos relacionados con la Dirección		1	0	6	10	0
PROCESOS RELACIONADOS CON EL MANEJO FINANCIERO						
Aspectos legales y Operacionales	La organización gestiona mensualmente los estados financieros en la primera semana del mes siguiente.					X
	La Organización realiza el registro de la contabilidad correspondiente a reglamentos empresariales.					X

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	El Flujo de Caja es gestionado y controlado por personal idóneo para tal fin					X
	Se realiza un control mensual de los costos fijos y variables	X				
	La Organización realiza los pagos correspondientes y oportunos a proveedores y empleados					X
Planeación Financiera	Existe un Presupuesto de ingresos y gastos anual				X	
	La Organización tiene solvencia financiera para su funcionamiento diario.				X	
	Existe un plan estratégico del área alineado a la visión de la organización	X				
	Existe un proceso de evaluación de proyectos o inversiones que permita visualizar la rentabilidad antes de autorizar su ejecución.	X				
Gestión Financiera	Existe una política de tesorería donde están definidos los niveles de autorización.			X		
	Se tienen identificadas y controladas las obligaciones de crédito y/o leasing con los socios y/o el sector financiero				X	
	La empresa tiene definidos indicadores financieros que controlen la rentabilidad y nivel de endeudamiento				F	

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación	1	4	7	9	10
ELEMENTOS	El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
Total procesos relacionados con el Manejo Financiero	3	0	1	4	4

PROCESOS RELACIONADOS CON RECURSOS HUMANOS

Autoridad y Responsabilidad	Existe un organigrama que establece el nivel jerárquico de la organización				F	
	Se encuentran definidas las responsabilidades del personal que ejecuta los procesos de la empresa.				F	
	La responsabilidad es difundida al personal				F	
	Se encuentran definida la autoridad del personal en cada proceso.				F	
	La autoridad es difundida en el personal				F	
	Las funciones son establecidas de tal manera que evite la duplicidad, el re trabajo y la falta de oportunidad de la información				F	
Competencias del Personal	La Organización tiene criterios establecidos para la selección del personal.				F	
	La selección del personal se realiza acorde con los criterios establecidos.		X			
	Se verifica que el personal seleccionado cumpla con los requerimientos del cargo		X			
	La inducción del personal de nuevo ingreso incluye los aspectos considerados críticos				F	

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	para desempeñar la labor establecida					
	El nuevo ingreso es evaluado para ver si cumple con los requerimientos del cargo.	X				
	Se tiene definido un proceso de inducción dependiendo de cada cargo documentado				F	
	Existe un programa de capacitación y Entrenamiento				F	
	La organización tiene definida la metodología para detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento.				F	
	La organización tiene una metodología para evaluar las necesidades de capacitación y entrenamiento				F	
	Se evalúa al personal con base en la capacitación suministrada y se toman acciones con base en dicha calificación.	X				
Total procesos relacionados con Recursos Humanos		2	2	0	12	0
PROCESOS RELACIONADOS CON TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN						
Desarrollo Tecnológico	La Organización cuente con bases de datos para el manejo de información relevante.				F	
	La Organización cuenta con un Software de uso general para el desarrollo de algunos procesos.					X

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	La Organización realiza un manejo del Internet y uso de la web que proporcione beneficios para la empresa.				X	
Total procesos relacionados con T.I.		0	0	0	2	1
PROCESOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN COMERCIAL						
Procesos de Pre-Venta	La organización conoce los clientes (reales y potenciales) y sus necesidades				X	
	Existe un proceso de cotización antes de adquirir compromisos con el cliente		X			
	El personal cotizante conoce que información debe solicitar al cliente de tal manera que la oferta abarque todos los requisitos necesarios				X	
	Está definido el personal con conocimiento autoridad y responsabilidad de suministrar la información de cotización				F	
	La Organización tiene definido una metodología para calcular el costo del servicio.		X			
	La Organización tiene registro del precio de los diferentes servicios que se pueden prestar al cliente.					X

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
Procesos Post-Venta	Existen mecanismos para la comunicación con el cliente una vez prestado el servicio				F	
	¿Existen métodos para obtener y utilizar la información de la percepción del cliente?				F	
	Existen planes de acción definidos acorde con los resultados de la percepción de los clientes				F	
	Existe una metodología para el manejo de quejas y reclamos de los clientes				F	
	Las causas de las quejas y reclamos de los clientes son analizadas para determinar cuál es la causa raizal del problema				F	
	Se definen planes de acción con responsables y fechas para que el problema no se vuelva a repetir.				F	
	A los planes de acción se les realiza un seguimiento detallado para verificar su eficacia.				F	
	Se le informa la cliente acerca del estado de la investigación así como de las conclusiones y el plan de acción				X	
Total procesos relacionados con la Gestión Comercial		0	2	0	12	0

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
PROCESOS RELACIONADOS CON LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO						
Prestación del Servicio	Existe un diagrama que defina los pasos del proceso productivo y prestación del servicio				F	
	La prestación del servicio se programa con base en las necesidades de los clientes.				F	
	Están identificadas las variables críticas para controlar el proceso				F	
	La comunicación es eficaz para transmitir al personal las características principales del servicio.				F	
	La Organización tiene definida las rutas de cada servicio empresarial y escolar que presta.					X
Infraestructura	La compañía cuenta con una infraestructura necesaria para la prestar un servicio acorde con los requerimientos y oportuno			X		
	Se realiza mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos que interviene en el proceso			X		
	Existen procedimientos para garantizar la higiene y seguridad de los equipos con los que la compañía presta el servicio			X		
	El estado de los equipos es verificado antes de la prestación del servicio			X		

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
Herramientas de Optimización	Existen herramientas que permitan la optimización de las rutas que favorezcan el uso de los recursos				F	
	Estas herramientas se encuentran sistematizadas				F	
	Todas las personas que inciden en el servicio tienen acceso y están entrenadas en las herramientas				F	
	Las herramientas son usadas acorde con sus especificaciones del diseño por todo el personal relevante				F	
Total procesos rel. con la Prestación del Servicio		0	0	4	8	1
PROCESOS RELACIONADOS CON LA DOCUMENTACIÓN						
Documentación	Existe un listado de documentos relevantes para la organización				F	
	La organización tiene los documentos donde describe los procesos de la empresa.				F	
	La Organización tiene disponible los documentos en aquellos lugares donde se realizan dichos procesos.				F	
	La Organización revisa y/o aprueba los documentos antes de su puesta en USO				F	

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INICIAL

TRAESCOL

Ponderación		1	4	7	9	10
ELEMENTOS		El elemento no existe en la compañía	El elemento existe pero informalmente	El elemento existe formalmente pero no está documentado	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado	El elemento existe formalmente, está documentado y es controlado
	La Organización divulga o difunde los documentos necesarios para la realización de los procesos.				X	
	La organización revisa periódicamente los documentos para garantizar su actualidad permanente				F	
	La Organización tiene la metodología para el control de los cambios en los documentos				F	
	Existe un procedimiento que indique como normalizar documentos en la organización				F	
Total procesos relacionados con la Documentación		0	0	0	8	0

RESULTADOS EMPRESA TRAESCOL

Elemento	Sub-tema	El elemento no existe en la compañía (1)	El elemento existe pero informalmente (4)	El elemento existe formalmente pero no está documentado (7)	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado (9)	El elemento existe formalmente, documentado y es controlado (10)	TOTAL
Procesos Relacionados con la Dirección	Liderazgo	0	0	3	2	0	5
	Asignación de Recursos	0	0	3	3	0	6
	Modelo de Gestión	1	0	0	5	0	6
Total		1	0	6	10	0	17

RESULTADOS EMPRESA TRAESCOL							
Elemento	Sub-tema	El elemento no existe en la compañía (1)	El elemento existe pero informalmente (4)	El elemento existe formalmente pero no está documentado (7)	El elemento existe formalmente, está documentado pero no es controlado (9)	El elemento existe formalmente, documentado y es controlado (10)	TOTAL
Procesos Relacionados con el manejo Financiero	Aspectos Legales y Operacionales	1	0	0	0	4	5
	Planeación Financiera	2	0	0	2	0	4
	Gestión Financiera	0	0	1	2	0	3
Total		3	0	1	4	4	12
Procesos relacionados con Recursos Humanos	Autoridad y responsabilidad	0	0	0	6	0	6
	Competencias del Personal	2	2	0	6	0	10
Total		2	2	0	12	0	16
Procesos relacionados con Tecnología de la información	Desarrollo Tecnológico	0	0	0	2	1	3
Total		0	0	0	2	1	3
Procesos relacionados con la gestión comercial	Procesos Pre-venta	0	2	0	4	0	6
	Procesos Post-venta	0	0	0	8	0	8
Total		0	2	0	12	0	14
Procesos relacionados con la prestación de servicio	Prestación del servicio	0	0	0	4	1	5
	Infraestructura	0	0	4	0	0	4
	Manejo de información.	0	0	0	4	0	4
Total		0	0	4	8	1	13
Procesos relacionados con la Documentación	Documentación	0	0	0	8	0	8
Total		0	0	0	8	0	8