

Propuesta para el diseño del sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 con el objeto de promover la mejora en los procesos de compras, operaciones e infraestructura en la organización Capital Bus S.A.S.

Paola Andrea Barreto Toro

Jacqueline Cobos Bejarano

María Fernanda Patiño Becerra

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingenierías
Especialización en Gerencia de Calidad
Bogotá
2020

Propuesta para el diseño del sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 con el objeto de promover la mejora en los procesos de compras, operaciones e infraestructura en la organización Capital Bus S.A.S.

Jacqueline Cobos Bejarano
Paola Andrea Barreto Toro
María Fernanda Patiño Becerra

Director
Hernando Camacho Camacho

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ingenierías
Especialización en Gerencia de Calidad
Bogotá
2020

Resumen

La globalización ha generado que el mercado requiera re inventarse, con cambios o mejoras constantes que garanticen el posicionamiento de las organizaciones; para esto se requiere de la aplicación de estándares, directrices o normas que orienten a todos los procesos de una organización al cumplimiento de los mismos objetivos. Basados en lo anterior, el presente trabajo pretende establecer los lineamientos que garanticen la prestación del servicio en la organización Capital Bus S.A.S, de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, adoptando el enfoque por procesos desde el inicio de la operación, así como las actividades y las personas encargadas de las mismas, identificando las secuencias específicas para un oportuno desarrollo del sistema de gestión de calidad y los beneficios del mismo.

Palabras clave: Calidad, Norma ISO 9001:2015, gestión, globalización, sistema de gestión de calidad, organización.

Abstract

Globalization has generated that the market requires re-inventing, with constant changes and improvements that guarantee the positioning of organizations, for this the application of guidelines or norms that guide all the processes of an organization to the fulfillment of the same objectives is required. Based on the above, the present work intends to establishing the guidelines that guarantee the provision of the service in Capital Bus SAS organization, according to the requirements of the ISO 9001: 2015 standard, adopting the process approach from the beginning of the operation, as well as the activities and the people in charge of them, identifying the necessary steps for a future implementation of the quality management system and its benefits.

Keywords: Quality, ISO 9001: 2015 Standard, management, globalization, quality management system, organization.2015 Standard, globalization, quality management system, organization.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 9 |
| 1. Identificación del problema..... | 10 |
| 1.1 Antecedentes del problema | 10 |
| 1.1.1 Caracterización de la organización..... | 10 |
| 1.1.2 Portafolio de servicios..... | 10 |
| 1.1.3 Misión..... | 11 |
| 1.1.4 Visión..... | 11 |
| 1.1.5 Descripción del cliente..... | 11 |
| 1.1.6 Actividad económica..... | 11 |
| 1.1.7 Ubicación física de la organización..... | 12 |
| 1.1.8 Numero de trabadores..... | 12 |
| 1.1.9 Política..... | 12 |
| 1.1.10 Organigrama..... | 13 |
| 1.2 Descripción del problema | 13 |
| 1.2.1 Causas del problema..... | 14 |
| 1.2.2 Efectos del problema..... | 14 |
| 1.3 Formulación del problema | 14 |
| 2. Justificación..... | 16 |
| 3. Objetivos | 18 |
| 3.1 Objetivo general | 18 |
| 3.2 Objetivos específicos | 18 |
| 4. Marco referencial..... | 19 |
| 4.1. Antecedentes | 19 |
| 4.2 Marco teórico conceptual..... | 20 |
| 4.2.1 Calidad..... | 20 |
| 4.2.2 Familia ISO..... | 21 |
| 4.2.3 Normas ISO de calidad..... | 22 |
| 4.2.4 ISO 9001..... | 22 |
| 4.2.5 Sistemas de gestión de calidad..... | 23 |
| 4.2.6 Principios de un sistema de gestión de la calidad..... | 23 |

| | |
|---|----|
| 5. Metodología | 42 |
| 5.1 Tipo de investigación..... | 42 |
| 5.2 Fases del proyecto | 42 |
| 5.2.1 Fase 1. | 42 |
| 5.2.2 Fase 2. | 42 |
| 5.2.3 Fase 3. | 42 |
| 5.2.4 Fase 4. | 43 |
| 5.2.5 Fase 5. | 43 |
| 6. Diseño y gestión de procesos | 44 |
| 6.1 Gestión integral | 45 |
| 6.2 Gestión humana | 45 |
| 6.3 Control de operaciones | 46 |
| 6.4 Compras | 46 |
| 6.5 Infraestructura | 46 |
| 7. Neuromarketing..... | 47 |
| 8. Propuesta de responsabilidad social empresarial | 50 |
| 8.1. Oportunidad..... | 50 |
| 8.2. Materias fundamentales | 51 |
| 8.2.1. Derechos humanos. | 51 |
| 8.2.2. Medio ambiente. | 51 |
| 8.2.3. Impacto social..... | 51 |
| 8.2.4. Gobernanza de la organización..... | 51 |
| 8.2.5. Participación activa y desarrollo de la comunidad. | 52 |
| 8.3 Soporte técnico | 52 |
| 9. Excelencia directiva..... | 54 |
| 9.1. Modelos de excelencia | 54 |
| 9.1.1. Modelo EFQM..... | 54 |
| 9.1.2. Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión. | 54 |
| 9.1.3. Premio colombiano a la calidad de la gestión. | 55 |
| 9.2. Resultados globales del diagnóstico empresarial con base en el modelo de la EFQM/MG .. | 55 |
| 9.3. Análisis de resultados | 56 |

| | |
|--|----|
| 10. Calidad, competitividad e innovación | 57 |
| 10.1. Modelo canvas..... | 57 |
| 11. Verificación estratégica de la calidad | 58 |
| 11.1. Auditoría interna ISO 9001 | 58 |
| 12. Seguimiento medición y control..... | 60 |
| 12.1. Matriz de necesidades y expectativas de partes interesadas. | 61 |
| 12.2. Matriz de indicadores..... | 62 |
| 12.3. Encuesta servicio cliente, troncal américas..... | 63 |
| 13. Mejora continua..... | 65 |
| 13.1. PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) | 65 |
| 13.2. Diagrama de relaciones | 66 |
| 14. Plan de gestión de comunicaciones Capital Bus S.A.S. | 71 |
| 14.1. Comunicación enfoque de gestión..... | 71 |
| 14.2. Tipos de comunicación | 71 |
| 14.2.1. La comunicación ascendente..... | 71 |
| 14.2.2. La comunicación descendente..... | 72 |
| 14.2.3. La comunicación horizontal..... | 72 |
| 14.3. Restricciones de gestión de comunicaciones | 72 |
| 14.4. Requisitos de comunicación de las partes interesadas | 73 |
| 14.4.1. Comunicación interna | 73 |
| 14.4.2. Comunicación externa..... | 73 |
| 14.5. Roles | 74 |
| 14.5.1. Gerente general..... | 75 |
| 14.5.2. Profesional de comunicaciones..... | 75 |
| 14.5.3. Profesional de PQRS y planeación..... | 76 |
| 14.5.4. Líderes de proceso..... | 77 |
| 14.5.5. Recepción..... | 78 |
| 14.5.6. Proceso jurídico..... | 78 |
| 14.6. Métodos y tecnologías de comunicación | 79 |
| 14.6.1. Medios internos de comunicación..... | 79 |
| 14.6.2. Canales de participación y comunicación interna..... | 80 |

| | |
|--|-----|
| 14.7. Matriz de comunicaciones..... | 82 |
| 14.8. Diagrama de flujo de comunicación | 83 |
| 14.9. Pautas para reuniones..... | 86 |
| 14.9.2. Actas de reuniones. | 86 |
| 14.9.3 Elementos de acción. | 86 |
| 14.9.4. Persona de la silla de reunión. | 86 |
| 14. 9.5. Tomador de notas..... | 86 |
| 14.10. Estándares de comunicación..... | 86 |
| 14.11. Proceso de escalamiento de comunicación | 91 |
| 14.12. Canvas Capital Bus S.A.S..... | 93 |
| 14.13. Glosario de terminología de comunicación..... | 95 |
| 15. Conclusiones | 97 |
| Recomendaciones | 99 |
| Referencias..... | 100 |

Introducción

El proyecto integrador, se realiza con el fin de adentrarnos en la organización Capital Bus S.A.S., buscando de acuerdo a la problemática identificada, proponer mecanismos y estrategias que bajo las directrices de la norma ISO 9001:2015 promuevan el enfoque por procesos desde el inicio de la operación, obteniendo como resultado el cumplimiento de los objetivos y el aseguramiento de la calidad.

Tomando en cuenta que la estructuración de estas herramientas puede generar un impacto positivo en la organización, el presente trabajo propone una serie de pasos necesarios para el diseño del sistema de gestión de la calidad, el cual, con el compromiso gerencial necesario y la toma de conciencia de los colaboradores en una futura implementación, permitirá a la organización administrar asertivamente sus procesos, compitiendo como líder en el sector por sus altos niveles de calidad.

1. Identificación del problema

1.1 Antecedentes del problema

1.1.1 Caracterización de la organización.

Capital Bus S.A.S se constituye en noviembre de 2018 con el objeto de participar en el proceso de selección de la propuesta más favorable para la adjudicación de un (1) contrato de concesión, para la prestación del servicio público de transporte de pasajeros apoyando la del sistema Transmilenio, incluyendo el mantenimiento de la flota, la adecuación, operación y mantenimiento del Patio de operación Américas. Siendo adjudicado el 21 de diciembre del mismo año, para operar una flota de 250 buses bi articulados a gas a partir del 30 de noviembre de 2019.

Actualmente la organización opera en sus labores administrativa desde la Calle 49 sur # 89 – 45, donde se planifican las labores pre operativas del inicio de la operación, y se adelantan procesos de selección de operadores de bus articulado.



Figura 1. Ubicación de la empresa. (Google, 2019).

1.1.2 Portafolio de servicios.

Capital Bus S.A.S. organización constituida con un único objeto: la operación y mantenimiento de la flota del patio de Transmilenio Américas. De acuerdo a los requisitos del contrato 754 del 27 de diciembre de 2018. El alcance de la actividad limitado: al suministro de personal de acuerdo a los lineamientos del contrato y sus anexos, la operación de los buses bi articulados a gas de acuerdo a las programaciones establecidas por el ente gestor, el mantenimiento de la flota adjudicada y el mantenimiento del patio taller Américas.

1.1.3 Misión.

Capital Bus S.A.S. presta el servicio de Transporte Público urbano Masivo de Pasajeros operando la flota asignada al Patio Taller Américas. Comprometidos con el cumplimiento de las expectativas de nuestro cliente a través de personal calificado y capacitado, para proporcionar tanto el servicio como el mantenimiento de los vehículos con altos niveles de calidad, seguridad y compromiso ambiental.

1.1.4 Visión.

Establecernos como una organización destacada en la prestación de nuestros servicios, a través del establecimiento de buenas prácticas desde la entrada en operación, formando colaboradores efectivos que generen resultados destacados. Reconocida en el distrito capital por una gestión segura, sostenible y su compromiso con la mejora para el 2022.

1.1.5 Descripción del cliente.

Nuestro cliente es la Empresa de Transporte de Tercer Milenio, Transmilenio S.A., creada el 13 de octubre de 1999 como sociedad por acciones, bajo la forma de sociedad anónima de carácter comercial con aportes públicos.

Transmilenio S.A. es el ente gestor del Sistema, la entidad encargada de coordinar los diferentes actores, planear, gestionar y controlar la prestación del servicio público de transporte masivo urbano de pasajeros, y tiene la responsabilidad de la prestación eficiente y permanente del servicio. Tiene bajo su cargo la coordinación de las rutas troncales: Autonorte, Calle 80, Caracas, Américas, NQS y Avenida Suba. Actualmente se encuentra en un proceso de renovación de la flota fase 2, con lo cual pretende aportar a la calidad del aire de la ciudad, con vehículos con tecnología superior a las actuales y el uso de energías limpias.

1.1.6 Actividad económica.

La actividad económica principal es 4921 (transporte de pasajeros) homologada con el decreto 1607 2002 pasa a ser 6021 empresas dedicadas al transporte urbano colectivo regular de pasajeros para nivel de riesgo iv.

Actividad secundaria 4520 (mantenimiento y reparación de vehículos automotores) homologada con el decreto 1607 2002 pasa a ser 5020 mantenimiento y reparación de vehículos automotores incluye solamente empresas dedicadas a servicios de emergencias para vehículos de motor, grúas, monta llantas para nivel de riesgo IV. En estos términos los niveles de riesgo de la organización son i para administración y iv para operadores y mantenimiento.

1.1.7 Ubicación física de la organización.

Única sede administrativa por ahora reportada en el trabajo, a partir del 30 de Nov 2019 Sede patio taller Américas.

1.1.8 Numero de trabadores.

Número de trabajadores documentamos el presunto, teniendo en cuenta que el inicio de la operación es el 30 NOV 2019, y para la operación del primer lote de flota (130 biarticulados a gas):

Planta Administrativa 47 (Ver organigrama).

Planta Operaciones: 344 (Ver adjunto Categoría y Organigrama).

Planta Mantenimiento: 64 (Ver adjunto Categoría y Organigrama Mtto).

1.1.9 Política.

La política Capital Bus SAS, definida desde la dirección estratégica facilita el despliegue de la mejora en cada uno de sus procesos, cumpliendo así con los requisitos de cada parte interesada.

Calidad: Resaltar en el sector del transporte de pasajeros, a través del reconocimiento de las expectativas de nuestro cliente directo e indirecto y demás partes involucradas en el proceso; garantizando cumplimiento, oportunidad, confiabilidad, seguridad y limpieza con un equipo humano competente y comprometido.

Seguridad y salud en el trabajo: Mantener condiciones de seguridad, salud y bienestar para todos nuestros trabajadores, contratistas y visitantes, velando por el cuidado y desarrollo integral de su ser, asegurando así la prevención de incidentes y el desarrollo de enfermedades laborales.

Ambiental: Comprometidos con el cuidado del medio ambiente y la prevención de la contaminación a través de estrategias de mitigación asociadas a la materialización de aspectos ambientales negativos, aportamos a los objetivos organizacionales.

1.1.10 Organigrama.

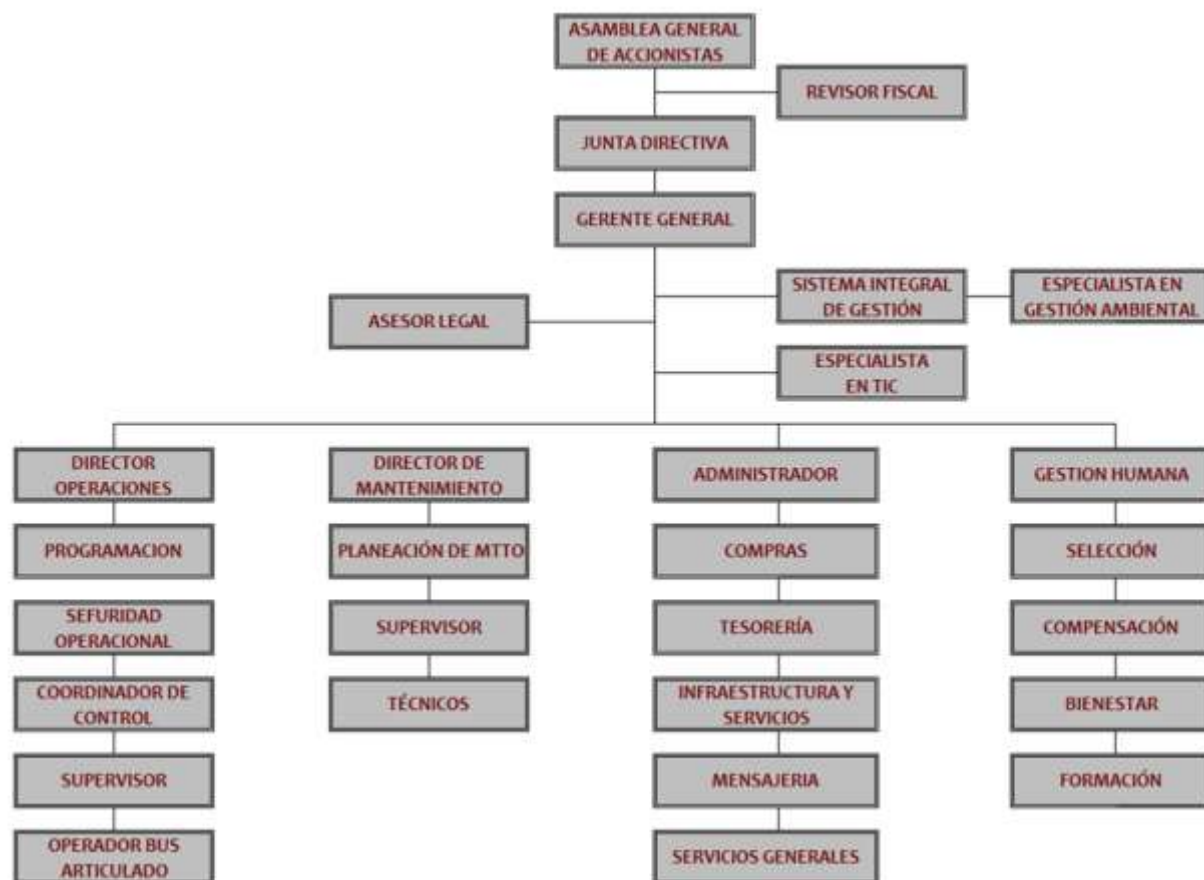


Figura 2. Organigrama capital bus. Autoría propia.

1.2 Descripción del problema

El establecimiento deficiente de los requisitos asociados a la prestación del servicio previo el inicio de la operación, puede conllevar a la organización a incumplimientos de carácter contractual y afectar la satisfacción de las partes interesadas.

Los factores de riesgos se establecen de acuerdo al cronograma del contrato y a las demoras que podrían presentarse debido a la falta de una Planeación Estratégica y la directriz de un sistema de gestión de la calidad. Actualmente no se puede realizar medición asociada a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 puesto que no existe un sistema ni una operación; la organización se encuentra en el despliegue del numeral 4. Contexto de la organización. Por otro lado, se realiza la identificación de los “debes” asociados al contrato como base para establecerlas los plazos de cumplimiento. (Ver Anexo 1).

1.2.1 Causas del problema.

No está determinada la estructura organizacional de acuerdo al modelo financiero.

No se ha realizado la planeación estratégica de la organización.

Se modela la estructura organizacional con el requisito de estructura mínima establecido en la licitación.

La junta de accionistas no ha designado el líder estratégico / gerente general.

1.2.2 Efectos del problema.

Incumplimientos de obligaciones y requisitos contractuales.

Prestación de un servicio que no genere satisfacción del cliente.

Multas de carácter administrativo y económico.

Auto de Inicio de proceso de retoma (del proceso de terminación anticipada del contrato).

Despido colectivo trabajadores por término anticipado del objeto del contrato.

Detrimento imagen de la organización.

| | | | | |
|---------------------------|--|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Efectos Indirectos | Multas | Auto de Inicio de proceso de retoma | Despido colectivo trabajadores | Detrimento imagen de la organización |
| Efectos Directos | Incumplimientos de obligaciones y requisitos contractuales | | Prestación de un servicio que no genere satisfacción del cliente | |
| Problema Principal | No se han establecido los lineamientos que garanticen la prestación del servicio de Capital Bus S.A.S., de acuerdo al estándar de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 | | | |
| Causas Directas | No está determinada la estructura organizacional de acuerdo al modelo financiero | | No se ha realizado la planeación estratégica de la organización | |
| Causas Indirectas | Se modela con la estructura mínima de la licitación | | La junta no ha designado el líder estratégico | |

Figura 3. Árbol del problema. Autoría propia.

1.3 Formulación del problema

La adjudicación del contrato de concesión de Capital Bus S.A.S. en diciembre de 2018, planteaba un plazo razonable para el despliegue adecuado de la etapa pre operativa del mismo. Sin embargo, se evidencia que Capital Bus S.A.S. no ha definido los lineamientos organizacionales,

ni los recursos necesarios bajo un estándar de gestión de calidad, que garantice la prestación del servicio bajo la promoción de la mejora en sus procesos.

¿Qué herramientas y lineamientos de acuerdo a los estándares ISO 9001:2015 se pueden proponer en Capital bus SAS, para desarrollar componentes de calidad en los procesos de Infraestructura, Compras y Operaciones?

2. Justificación

La visión del futuro del distrito de acuerdo al Plan maestro de Movilidad formulado por la Alcaldía mayor de Bogotá está orientada al desafío de elevar la calidad de vida de los ciudadanos. Centrados en la mejora continua de los servicios, “específicamente del transporte público que hoy en día representa casi tres cuartas partes del total de los viajes realizados por los ciudadanos” (Secretaria, 2006) y a su capacidad de influenciar más directa y rápidamente las condiciones generales del proceso de urbanización de la ciudad.

“Desde el año 2000 el Departamento Nacional de Planeación y el distrito en conjunto han evaluado alternativas de transporte público urbano. Siendo una de las alternativas Transmilenio S.A. (TMSA), compuesto por infraestructura de estaciones, un sistema de operación de buses, el sistema de operación de los equipos de recaudo y el sistema de gestión del centro de control” (Planeación, 2000).

El distrito y TMSA basados en las nuevas realidades ambientales, sociales y tecnológicas han determinado ajustar la estrategia de crecimiento del sistema de movilidad, a través de los procesos licitatorios ejecutados el año pasado (2018). “Los cuales garantizan el ingreso aproximado de 1400 buses, 33% articulados 458 y 67% biarticulados 925 y el retiro de operación de 1162 buses con una edad de flota superior a diez años” (Transmilenio, Transmilenio Publicaciones, 2018)

Con base en ello Capital Bus S.A.S. se constituye con el objeto de administrar casi un 18% de la flota total renovada, participación representativa en la consecución de los objetivos de nuestro cliente y del distrito. Razón por la cual se despliega este proyecto, propuesto con la intención de aplicar los estándares de mejora impartidos en el proceso académico de la especialización de Gerencia de calidad, de manera que los mismos soporten no sólo la operación efectiva de la organización, sino la de nuestro cliente y la del distrito. Esto por medio de la presentación de un trabajo de campo, basado en información verídica y real de la problemática manifestada dentro de la organización, generando así la respuesta y posible solución a la misma desarrollando el levantamiento de herramientas y lineamientos tomando como referencia el estándar ISO 9001:2015, la cual permitirá no solo subsanar el problema inicial si no también desarrollar procesos y procedimientos de ejecución permanente, asegurando la mejora continua y la calidad de la misma ante el sector, el cliente y el usuario final del servicio.

Basados en lo anterior podemos afirmar que la creación de la estructura de calidad que se

organizara en este trabajo referente a la organización Capital Bus SAS, antes, mediante y después de la puesta en marcha de la operación física de la misma, es vital para la obtención de calidad dentro de cada una de sus actividades, procedimientos y procesos; además que de manera directa e indirecta se contribuye al cumplimiento de los objetivos del distrito, orientados a la movilidad sostenible. Siendo los vehículos bi articulados a gas, los primeros de su tipo en el país, aportados con el objeto de mejorar la calidad de vida de los bogotanos, en cuanto a tiempos de movilización, acceso al sistema, capacidad del mismo, tecnología de emisiones y seguridad.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Establecer los lineamientos para el diseño del sistema de gestión de la calidad de acuerdo al estándar ISO 9001:2015, con la finalidad de promover la mejora continua.

3.2 Objetivos específicos

Integrar los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización, para crear una propuesta de estructura compacta, organizada y simple, que permita a la organización abordar el escenario de un sistema alineado a la calidad, y facilite la toma de decisiones.

Diseñar un plan de trabajo encaminado a identificar y establecer las actividades propias del desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo al estándar ISO 9001:2015.

Determinar la estructura organizacional de acuerdo a la capacidad de la organización.

Definir la planeación estratégica de la calidad para la organización.

Establecer los lineamientos asociados al enfoque por procesos, identificación de necesidades del cliente, identificación de riesgos y herramientas de seguimiento y medición para el diseño de los procesos de Infraestructura, Compras y Operaciones.

4. Marco referencial

4.1. Antecedentes

El desarrollo de estándares de mejora parte de la necesidad de generar un aspecto diferenciador a nivel organizacional, en cuanto a los procesos y a la representación final de un producto o de un servicio que tendrá como fin satisfacer las necesidades de alguna parte identificada. De ahí que la evolución de la calidad provenga de la necesidad de ofrecer una mayor satisfacción e imagen del producto o servicio que se proporciona y la participación de cada rol de la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto y/o servicio, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. (Gonzalez, 2009)

Por ello para garantizar la implementación y desarrollo de un sistema de gestión bajo este estándar es importante que se dé la planeación, el control y el mejoramiento continuo, con componentes como diagnósticos organizacionales y de procesos, el direccionamiento estratégico para el establecimiento de políticas y objetivos que darán las guías para la revisión del sistema en un proceso de retroalimentación.

Para definir la calidad en el transporte público (o en el sector de los servicios en general) deberá conocerse primero con detalle cómo se produce el servicio, como se consume, como se evalúa. Nótese la gran diferencia inicial que existe entre el producto final de una empresa de servicios con el producto material final de cualquier cadena de producción del sector primario o del secundario. Las características de la producción de un servicio pueden resumirse en:

- Inseparabilidad: la producción y el consumo del producto se producen en el mismo instante de tiempo.
- Heterogeneidad: el servicio varía entre cliente y cliente, de forma que resulta difícil prever lo que espera recibir cada cliente.
- Intangibilidad: dificultad de medir o poner a prueba un servicio con tal de asegurar su calidad antes de prestarlo efectivamente.
- No almacenabilidad: el producto no consumido no puede almacenarse.
- Presencialidad: el servicio no puede prestarse si el cliente no está presente.

Dentro de los antecedentes específicos encontramos empresas en las cuales existen proyectos de investigación desarrolladas con antelación por miles de empresas que han desarrollado su sistema de

gestión de calidad tal y como nos indica la revista dinero a continuación:

Esto ha disparado el número de empresas que en el país trabajan por obtener sellos y certificados de calidad, y de las que suben sus apuestas de inversión para mantenerse a la vanguardia en este tema, pues por esta vía aumentan su competitividad y aseguran un mejor posicionamiento de mercado. De hecho, las empresas líderes en temas de calidad se caracterizan por incorporarlo como un valor fundamental dentro de su cultura organizacional. (Dinero, 2014) Fábricas con tecnologías de punta, que cumplen estándares de calidad, dentro de ellas encontramos:

- Postobón: “Todas las inversiones en operación, producción, investigación y desarrollo e innovación, entre otros, tienen como premisa la calidad”.
- Alpina: “La empresa tiene plantas en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos y cuenta con certificación ISO 9001 y certificación Haccp en todas sus plantas y la certificación Basc en aquellas donde produce alimentos de exportación.”
- Colanta: Empresa Colombiana con 41 años en el mercado la cual sigue estrictos protocolos. “Desde el proceso de ordeño se sigue un protocolo muy exigente que se mantiene a lo largo de la cadena de producción”.

4.2 Marco teórico conceptual

4.2.1 Calidad.

El término de calidad ha evolucionado en el transcurso de los años, es difícil identificar un solo concepto el cual determine por completo su complejidad. Tomando en cuenta lo anterior a continuación se mencionan algunos de los términos establecidos por expertos y autores de desarrollo de la calidad a través de los años, a continuación, el concepto de distintos autores:

Berry (1988) mantuvo la opinión de que la calidad es un tema de servicio, es decir, la calidad debe ser previsión, no una ocurrencia tardía. Según Berry, debe ser un modo de pensamiento. Este influye en cada paso del desarrollo de nuevos servicios, nuevas políticas, nuevas tecnologías y nuevas instalaciones.

Kaoru Ishikawa (1988) supuso que la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final.

E.W. Deming (1988) determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según

Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

Harrington (1990) definió la calidad como el hecho de cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que sea capaz de soportar.

V. Feigenbaum (1991) entendió la calidad como un proceso que debe comenzar con el diseño del producto y finalizar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.

Roger. G. Schrolder (1992) fue firme en la opinión de que la calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada individuo tiene la facultad de definir la calidad con sus complementos.

Crosby (1996) determinó que la calidad es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos.

M. Juran (1993) supuso que la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. Además, según Juran, la calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

NC/ ISO 9000 2005. Según la norma, la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Valls (2007) explicó que para alcanzar la calidad deben de cumplirse una serie de requisitos. Estos requisitos vienen demandados por el cliente. Debe priorizarse la eficacia en la consecución de dicho objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización (Nueva ISO 9001-2015, 2016).

Así se puede concluir que la calidad en el transcurrir del tiempo, cuenta con un enfoque en la satisfacción al cliente, el cumplimiento de parámetros, requisitos y normas, junto con el desarrollo de la mejora continua de la organización.

4.2.2 Familia ISO.

La Organización Internacional de Normalización más conocida como ISO por su respectiva sigla, se considera el creador más grande del mundo de Normas Internacionales. Esta fue fundada en 1947 y es creadora de por lo menos 22758 Normas Internacionales enfocadas en todos los aspectos de la tecnología y los negocios.

A la fecha esta organización cuenta con miembros de 164 países, los cuales buscan compartir y crear por medio de su conocimiento nuevos estándares internacionales que faciliten el ingreso y desarrollo de las empresas en el entorno cambiante que se refleja en la actualidad.

Es decir, la ISO tiene como objetivo ser un ente guía para las empresas en general, formando lineamientos que ayuden en el desarrollo del día a día de las entidades, generando las soluciones y mejoramientos que según la necesidad de cada organización sean requeridos.

4.2.3 Normas ISO de calidad.

Las normas ISO son un juego de documentos determinados como estándares, los cuales se encuentran agrupados en familias con enfoques específicos pero relacionados con la calidad. Estas normas se pueden clasificar de manera general, de igual manera es claro que el número de normas generadas es superior al mencionado a continuación:

“Normas relacionadas directamente con la calidad, Normas relacionadas con la calidad en el medio ambiente y sostenibilidad, normas relacionadas con la gestión de la seguridad, normas relacionadas con la calidad en la investigación y desarrollo” (Normas ISO, 2019).

4.2.4 ISO 9001.

“La norma Internacional ISO 9001 está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o SGC. En la norma ISO 9001 se establecen los requisitos de Un SGC, que permiten a una empresa demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para acreditar de esta capacidad ante cualquier parte interesada”. (Normas ISO, 2019)

La estructura de la norma ISO 9001, ha presentado cambios y evolución a medida que transcurre el tiempo, por esto se evidencia las siguientes diferencias entre la norma ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015:

ISO 9001:2008

- Objeto y campo de aplicación
- Normas para la consulta
- Términos y definiciones
- Sistema de gestión de la calidad
- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de los recursos
- Realización del producto
- Medición, análisis y mejora

ISO 9001:2015

- Alcance
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Soporte
- Operaciones
- Evaluación del desempeño
- Mejora

4.2.5 Sistemas de gestión de calidad.

El sistema de gestión de la calidad, se conoce como la gestión que permite o mejora dentro de una organización la planeación, el control y la mejora continua de los factores, a través de la prestación de servicios de alta calidad y medidos por medio de los indicadores de desempeño, control y resultados y el cumplimiento de los objetivos y logros planteados ya sean estos a corto, mediano y largo plazo.

4.2.6 Principios de un sistema de gestión de la calidad.

Enfoque al Cliente: El cual contempla que la organización este encaminada a satisfacer todas las necesidades que presenten los clientes internos y externos.

Liderazgo: Este se refiere a establecer una persona que este destinada y dispuesta a orientar a todos los colaboradores de la organización sobre el mismo objetivo y trabajar en equipo para conseguirlo.

Compromiso de las personas: Generar estrategias de contacto con el personal de tal manera que estos sientan seguros y apoyados por la empresa de tal manera que así se genere compromiso hacia la organización y sus objetivos.

Enfoque a procesos: Este principio se enfoca a identificar los procesos realizados, generando una forma más ordenada y efectiva de ejecutar las actividades que este incluye.

Mejora: Esta se realiza de forma continua y se evidencia por medio de la medición de los indicadores de satisfacción y cumplimiento.

Toma de decisiones basada en las pruebas: Es principio se basa en la correcta toma de decisión, partiendo de los resultados generados de pruebas y actividades de análisis de las situaciones de las organizaciones.

Gestión de las relaciones: Se debe mantener y gestionar una buena relación con los diferentes entes de interacción de la organización, tal y como lo son los proveedores, clientes, empleados, entre otros. Esto determinara la posible ejecución de ciertas actividades y si el resultado de las mismas es positivo o negativo ante lo esperado.

4.3. Marco legal

Las actividades de la organización se encuentran enmarcadas dentro de la legislación aplicable a nuestra razón social en el ámbito laboral, de la seguridad y salud en el trabajo y ambiental. Así mismo se contemplan las obligaciones derivadas de requisitos específicos del cliente y de otras normas, con el objeto de garantizar la prestación de nuestro servicio dentro del margen de calidad establecido y en pro de la mejora continua. A continuación, se realiza la identificación de los requisitos asociados y el ámbito de participación:

Tabla 1.

Matriz requisitos legales de y otros aplicables a capital bus S.A.S.

| Matriz de requisitos Legales y otros aplicables | | | |
|--|----------------------|--|---|
| Normatividad | Ámbito | Artículo Aplicable | Descripción |
| Decreto Ley 3743 1950 | Seguridad y Salud | 348 - 352 Código Sustantivo Trabajo | Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y sus elementos. Publicación en dos sitios de la organización |
| Decreto 13 1967 | Laboral | 10 | El número máximo de horas extraordinarias laboradas a la semana no debe ser superior a doce horas |
| Decreto 2811 1974 | Ambiental | Todo | Vertimientos - Límites permisibles emisiones atmosféricas transporte - Ruido Ambiental - Manipulación residuos sólidos - Plan de contingencia en caso de emergencia ambiental |

| | | | |
|----------------------|-----------------------------|--|---|
| Ley 9 1979 | Seguridad y Salud ambiental | 11 - 12 - 14 - 22 - 26 - 28 - 29 - 31 - 32 - 36 - 38 - 44 - 45 - 49 - 84 - 111 - 122 - 123 - 129 - 130 - 198 - 283 | Registro y notificación de accidentes y enfermedades ocurridos en los sitios de trabajo. Creación del Comité paritario de seguridad y salud en el Trabajo. Suministro elementos de protección. Señalización. Sistema de almacenamiento basuras. Condiciones orden y aseo. Mantenimiento equipos y herramientas. Salidas de evacuación. Prestación primeros auxilios. Almacenamiento y control sustancias peligrosas. Vertimientos, manipulación de residuos sólidos, emisiones atmosféricas |
| Resolución 2400 1979 | Seguridad y Salud ambiental | Todo | Ropa de Trabajo, señalización, depósitos materias primas. Almacenamiento por compatibilidad química. Instalación inodoros, lavamanos y orinal separados por sexos. Control de ruido. Orden y aseo. Control de vibraciones. Equipos extinción incendios. Brigadas. Etiquetado sustancias químicas. |
| NTC 1141 1981 | Calidad Seguridad y Salud | Todo | Automotores. Extintores portátiles |
| NTC 353 1982 | Calidad | Todo | Automotores. Tuberías de cobre para uso en sistemas de frenos de aire |
| Resolución 8321 1983 | Seguridad y Salud ambiental | Todo | Protección y conservación de la Audición de la Salud y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos |
| Decreto 614 1984 | Seguridad y Salud | 24 - 25 - 28 - 30 | Reporte accidentes trabajo, exámenes ocupacionales, divulgación riesgos, inspecciones. Salud Ocupacional. |

| | | | |
|-------------------------|---------------------------------|---|--|
| Resolución 2013 1986 | Seguridad y Salud | Todo | Conformación Comité de Seguridad y salud (COPASST) |
| NTC 1461 1987 | Contractual | Todo | Colores y señales de seguridad |
| Resolución 1016 1989 | Seguridad y Salud laboral | Todo | Exámenes ocupacionales. Inducción, capacitación prevención de riesgos. Inspecciones. Elementos de seguridad. Estadísticas de morbilidad y mortalidad. Brigadas. Plan de emergencias. Simulacros. |
| Ley 50 1990 | Laboral Seguridad y salud | 21 | Por cada 48 horas laboradas se deben dar dos horas actividades recreativas, culturales, deportivas o capacitación. Riesgos asociados trabajadores en misión. |
| Ley 100 1993 | Laboral | 17- 22 - 133 - 161 - 210 - 271 - 139 157 al 161 | Afiliación obligatoria al Sistema de seguridad social. Cotización a cargo empleador Afiliación y obligaciones del empleador en seguridad social |
| Decreto 2190 1991 | Ambiental | 2 | Los tanques de almacenamiento domiciliario deberán ser sometidos a lavado y desinfección mínimo dos veces al año y en caso de detectar daños o infiltraciones se realizará el lavado y desinfección después de su reparación. |
| Resolución 1093 1991 | Ambiental | Todo | Requisitos para la planilla, procedimiento y diligencia del formato para el transporte de sustancias químicas y restricciones de uso |
| Ley 99 1993 | Ambiental | Todo | Principios, derechos, deberes y respeto al medio ambiente, Transporte de mercancías peligrosas, plan de contingencias |

| | | | |
|----------------------|---------------------------------|--|---|
| Decreto 1295 1994 | Laboral Seguridad y salud | 4 - 12 - 13 - 16 - 18 - 21 - 22 - 33 - 56 - 62 - 91 - 92 | Pago de las cotizaciones. Procurar la salud integral de los trabajadores. Programar, ejecutar y controlar el desarrollo del Sistema de seguridad y salud y procurar su financiación. Notificar los accidentes y enfermedades a la Administradora de riesgos laborales. Facilitar la capacitación de los trabajadores. Reportar las novedades a la Administradora de riesgos laborales. Establecer y ejecutar en forma permanente el sistema de seguridad y salud. Informar a los trabajadores los riesgos a los que pueden verse expuestos en la labor encomendada. |
| Decreto 1973 1995 | Ambiental | 7 - 8 - 10 - 11 - 18 | Etiquetado y marcado de los productos químicos, fichas de datos de seguridad, responsabilidad de los empleadores, transferencia de productos, exposición, control operativo, eliminación, información y formación a los trabajadores, cooperación, obligación, derechos y deberes de los trabajadores |
| Ley 306 1996 | Ambiental | Todo | Por medio de la cual se aprueba la "Enmienda de Copenhague al Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono", suscrito en Copenhague, el 25 de noviembre de 1992. |
| NTC 3701 1996 | Contractual | Todo | Bases para el registro y cálculo de estadísticas de accidentalidad. |

| | | | |
|------------------------|-------------|-----------------|---|
| NTC 3964 1996 | Calidad | Todo | Vehículos automotores. Requisitos de funcionamiento del sistema de frenos. Camión, bus y combinación de vehículos |
| NTC 3965 1996 | Calidad | Todo | Vehículos automotores. Vehículos de más de 10 000 libras (4 500 kg) de gvwr (peso nominal neto indicado por el fabricante) procedimiento para ensayo de integridad estructural de los frenos de parqueo |
| Ley 373 1997 | Ambiental | 1 - 3 - 5 17 | Por el cual se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua. |
| NTC 5116 1997 | Contractual | Todo | Metodología para el análisis de tareas en campo, control de actividades |
| NTC 4114 1997 | Contractual | Todo | Metodología para la realización de inspecciones planeadas. |
| Resolución 415 1998 | Ambiental | 1 | Por lo cual se establecen los casos en los cuales se permite la combustión de los aceites de desecho y las condiciones técnicas para realizar la misma |
| Decreto 321 1999 | Ambiental | 2 - 7 - 8 | Por el Cual se adopta el Plan Nacional de Contingencia contra Derrames de Hidrocarburos, Derivados y Sustancias Nocivas |
| NTC 2042 1999 | Calidad | Todo | Tanques para frenos de aire de automóviles y maquinaria pesada. Requisitos de funcionamiento e identificación |
| Decreto 1552 2000 | Ambiental | Todo | Se prohíben las emisiones visibles de contaminantes en vehículos activados por diésel (ACPM), que presenten una opacidad superior a la establecida en las normas de emisión. |

| | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|--|--|
| NTC 4824 2000 | Calidad | Todo | Conectores de llenado para vehículos que funcionan con gas natural comprimido |
| Resolución 138 2000 | Ambiental | Todo | Generador de aceites usados: procedimientos de separación, almacenamiento, envasado, etiquetado y registro |
| Ley 697 2001 | Ambiental | Todo | Se debe contar con un programa para el uso eficiente y ahorro de energía |
| Decreto 1607 2002 | Laboral Seguridad y salud | Todo | Clasificación del tipo de riesgo según actividad económica. |
| Ley 769 2002 | Contractual Calidad Ambiental | 28 - 30 – 50 – 55 - 60 al 62, 65 al 77, 79 al 83, 85, 86. 108 | Código Nacional de Tránsito Terrestre: Condiciones técnico-mecánicas, de gases y de operación. Equipos de prevención y seguridad. Revisión técnico- Mecánica. Comportamiento del conductor y pasajero. Normas de conducción. Separación entre vehículos. |
| Resolución 414 2002 | Contractual | Todo | Por la cual se fijan los parámetros científicos y técnicos relacionados con el examen de embriaguez y alcoholemia |
| NTC 1570 2003 | Calidad Seguridad y Salud | Todo | Reglamento técnico de cinturones de seguridad |
| Familia NTC 5212 2003 | Calidad | Todo | Sistemas de combustible para vehículos que funcionan con gas natural comprimido |
| Resolución 556 2003 | Ambiental | Todo | Es obligatorio el porte del certificado de emisión de gases vehiculares vigente para todo tipo de vehículo automotor que circule en jurisdicción del Distrito Capital. |

| | | | |
|-------------------------|----------------------|------|---|
| Resolución 1188 2003 | Ambiental | Todo | Manual de Aceites Usados: Responsabilidades y procedimientos para el acopiador. |
| Decreto 2090 2003 | Seguridad y Salud | 2 | Se definen las actividades de alto riesgo para la salud del trabajador y se modifican y señalan las condiciones, requisitos y beneficios del régimen de pensiones de los trabajadores que laboran en dichas actividades. |
| Resolución 156 2005 | Seguridad y Salud | Todo | Por la cual se adoptan los formatos de informe de accidente de trabajo y de enfermedad profesional y se dictan otras disposiciones. |
| Resolución 1446 2005 | Ambiental | 1 | Aceite de desecho o usado: Todo aceite lubricante, de motor, de transmisión o hidráulico con base mineral o sintética de desecho que, por efectos de su utilización, se haya vuelto inadecuado para el uso asignado inicialmente. Estos aceites son clasificados como residuo peligroso por el anexo I, numerales 8 y 9 del Convenio de Basilea, el cual fue ratificado por Colombia mediante la Ley 253 de enero 9 de 1996. |
| Resolución 4959 2006 | Seguridad y Salud | 7 | Requisitos y procedimientos para conceder los permisos para el transporte de cargas indivisibles extra pesadas y extra dimensionadas, y las especificaciones de los vehículos destinados a esta clase de transporte. |

| | | | |
|----------------------|---------------------------|-----------------|--|
| Decreto 979 | Ambiental | Todo | Por medio del cual se adoptan medidas para reducir la contaminación y mejorar la calidad del aire en el Distrito Capital |
| Resolución 1869 2006 | Ambiental | Todo | Por la cual se adoptan los términos de referencia del programa de autorregulación ambiental aplicable dentro del perímetro urbano del Distrito Capital |
| Lay 1010 2006 | Seguridad y Salud laboral | Todo | Se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo |
| Resolución 1304 2006 | Ambiental | 5 - 6 – 10 - 11 | Se establece los niveles máximos de emisión y los requisitos ambientales a los que están sujetas las fuentes móviles de servicio público de transporte terrestre de pasajeros en los sistemas colectivo, masivo, integrado. |
| Decreto 344 2006 | Ambiental | 1 al 3 | Se establecen las condiciones mínimas que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotor para realizar las revisiones técnico-mecánico y de gases de los vehículos automotores que transitan por el territorio nacional. |
| Resolución 627 2006 | Ambiental | Todo | Estándares Máximos Permisibles de Niveles de Ruido Ambiental. En la presente resolución, se establecen los estándares máximos permisibles de niveles de ruido ambiental expresados en decibeles ponderados A (dB(A)). |
| Resolución 1362 2007 | Ambiental | Todo | Realizar el registro de generadores de residuos peligrosos |

| | | | |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------------|---|
| Familia NTC 4830 2007 | Calidad | Todo | Componentes del sistema de combustible para vehículos que funcionan con gas natural |
| Resolución 1401 2007 | Seguridad y Salud | 1- 4 y 6 – 15 | Investigación de incidentes y accidentes de trabajo con su respectivo seguimiento. |
| NTC 5565 2007 | Calidad Seguridad y Salud | Todo | Registrador análogo y digital instantáneo (tacógrafo) |
| Resolución 2346 2007 | Seguridad y Salud laboral | Todo | Se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales. |
| Decreto 1575 2007 | Seguridad y Salud ambiental | Cap. III / 9 y 10 | Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano. |
| NTC 4901-3 2007 | Calidad | Todo | Vehículos para el transporte urbano masivo de pasajeros |
| Resolución 910 2008 | Ambiental | Todo | Se establecen los niveles máximos permisibles de emisión de contaminantes que deben cumplir las fuentes móviles terrestres, reglamenta los requisitos y certificaciones a las que están sujetos los vehículos y demás fuentes móviles, sean importadas o de fabricación nacional, y se adoptan otras disposiciones. |
| Ley 1239 2008 | Contractual | 1 Inc. 1 - Inc. 1 | Límites de velocidad en vías urbanas y carreteras municipales. |
| Resolución 2646 2008 | Seguridad y Salud | Todo | Disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la |

| | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|--|---|
| | | | determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional |
| Ley 1333 2009 | Ambiental | Capítulo II | Causales de infracción o comparendos ambientales |
| Ley 1383 2010 | Ambiental calidad | Todo | Por la cual se reforma la Ley 769 de 2002 - Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones. |
| Guía técnica GTC 45 2010 | Seguridad y Salud | Todo | Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional |
| Ley 1383 2010 | Seguridad y Salud | Todo | Vigencia de la licencia de conducción Condiciones tecno mecánicas, de emisiones contaminantes y de operación. |
| Decreto 926 2010 | Seguridad y Salud calidad | Todo | Prescripciones para el diseño y construcción de estructuras |
| NTC 4739 2011 | Contractual | Todo | Láminas retro reflectivas para control de tránsito |
| Resolución 361 2011 | Ambiental | Todo | Baterías Usadas Plomo Ácido, norma que como se evidenció presentaba omisiones frente a precisiones respecto de las obligaciones de los distribuidores y comercializadores de baterías plomo ácido |
| Ley 1562 2012 | Seguridad y Salud laboral | 1 – 2 - 3 -4 – 5 – 6 - 7 – 8 – 9 – 13 – 27 – 30 - 26 | Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional. |

| | | | |
|-----------------------|-------------------|----------------|--|
| Resolución 12336 2012 | Contractual | Art 12 al 23 | Procedimiento para obtener el certificado de aptitud física, mental y de coordinación motriz para conductores. |
| Decreto 019 2012 | Contractual | 35, 195 al 197 | Requisitos de las licencias de conducción, |
| Resolución 652 2012 | Seguridad y Salud | Todo | Por la cual se establece la constitución y el funcionamiento del comité de convivencia laboral en las entidades públicas y empresas privadas |
| Resolución 1356 2012 | Seguridad y Salud | Todo | Conformación del Comité de Convivencia |
| Resolución 1409 2012 | Seguridad y Salud | Todo | Por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas |
| Ley 769 2012 | Contractual | Todo | Régimen Nacional de tránsito. Normas de comportamiento. Sanciones y procedimientos |
| Ley 1548 2012 | Contractual | Todo | Rangos alcoholemia y embriaguez. Sanciones |
| Resolución 3768 | Ambiental calidad | 21 | Requisitos de los Centros de diagnóstico automotor |
| Resolución 572 2013 | Contractual | 2 | Especificaciones de los avisos. Para los efectos previstos en el artículo anterior, el adhesivo debe ser comprensible y deberá quedar impreso en lámina reflectiva, tipo 1 o de características superiores y con la clase de respaldo 1 que cumpla con las especificaciones de la Norma Técnica Colombiana NTC 4739. |

| | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|------|--|
| Ley 1672 2013 | Ambiental | 6 | Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), y se dictan otras disposiciones. |
| Resolución 90908 2013 | Calidad Seguridad y Salud | Todo | Expedir el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas (RETIE) |
| Resolución 90795 2013 | Calidad Seguridad y Salud | Todo | Por la cual se aclara y se corrigen unos yerros en el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas – RETIE, establecido mediante Resolución No. 90708 de 2013 |
| Resolución 1223 2014 | Seguridad y Salud | Todo | "Por la cual se establecen los requisitos del curso básico obligatorio de capacitación para los conductores de vehículos de carga que transportan mercancías peligrosas y se dicta una disposición" |
| Decreto 1477 2014 | Seguridad y Salud | Todo | Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales |
| Decreto 1507 2014 | Seguridad y Salud | Todo | Por el cual se expide el Manual Único para la Calificación de la Pérdida de la Capacidad Laboral y Ocupacional |
| Resolución 1565 2014 | Contractual Seguridad y Salud | Todo | Por la cual se expide la Guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vial |
| Resolución 631 2015 | Ambiental | Todo | Se establecen los parámetros y los valores límites máximos permisibles que deberán cumplir quienes realizan vertimientos puntuales a los cuerpos de agua superficiales y a los sistemas de alcantarillado público. |

| | | | |
|-------------------------|--|-----------------|---|
| Decreto 442 2015 | Ambiental | Todo | Por medio del cual se crea el Programa de aprovechamiento y/o valorización de llantas usadas en el Distrito Capital y se adoptan otras disposiciones.” |
| Decreto 1076 2015 | Ambiental Seguridad y Salud | Todo | Por medio de la cual se expide Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible. |
| Decreto 1072 2015 | Seguridad y Salud laboral | Cap. 6 | Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Requisitos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. |
| Decreto 1079 2015 | Contractual Seguridad y Salud ambiental | Todo | Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte. |
| NTC 9001:2015 | Calidad | Todo | Requisitos del Sistema de gestión de calidad |
| Resolución 2388 2016 | Seguridad y Salud laboral | Anexo Técnico 1 | Las tarifas a cotizar para el Sistema General de Riesgos Laborales son las siguientes: clase de riesgo valor inicial: I 0.522% - II 1.044% - III 2.436% - IV 4.350% - V: 6.960% |
| Resolución 5747 2016 | Seguridad y Salud ambiental | Todo | Los conductores tendrán plazo hasta el 31 de diciembre de 2017, para obtener el certificado del curso obligatorio de capacitación para conductores que transportan mercancías peligrosas. |
| Resolución 1231 2016 | Contractual Seguridad y Salud | Todo | Adoptar la Guía metodológica para la emisión de observaciones y aval de los Planes Estratégicos de Seguridad Vial. Ajuste anual. |
| Decreto 308 2016 | Seguridad y Salud | Todo | Se adopta el Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres “Una Estrategia de |

| | | | |
|-------------------------|----------------------|-------------|--|
| | | | Desarrollo” para el período 2015-2025. Objetivo. El Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres “Una Estrategia de Desarrollo”, tiene como objetivo general orientar las acciones del Estado y de la sociedad civil en cuanto al conocimiento del riesgo, la reducción del riesgo y el manejo de desastres en cumplimiento de la Política Nacional de Gestión del Riesgo, que contribuyan a la seguridad, bienestar, la calidad de vida de las personas y el desarrollo sostenible del territorio nacional. |
| Decreto 1579 2016 | Legal | Todo | Bases de datos para el tratamiento de datos personales, registro y plazo |
| Resolución 472 2017 | Ambiental | 15, 16 y 20 | Reglamenta la gestión integral de los residuos generados en las actividades de construcción y demolición (RCD). |
| Resolución 1326 2017 | Ambiental | 22 | Por la cual se establecen los Sistemas de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de Llantas Usadas y se dictan otras disposiciones. |
| Decreto 52 2017 | Seguridad y Salud | Todo | Transición. Todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo cualquier modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, así como las empresas de servicios temporales, deberán sustituir el Programa de Salud Ocupacional por el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo a partir del 1 o de junio de 2017. |

| | | | |
|---------------------|------------------------|------|--|
| NTC 3847 2017 | Calidad | Todo | Cilindros de gas. Cilindros de alta presión para almacenamiento a bordo de gas natural utilizado como combustible para vehículos automotores |
| NTC 4828 2017 | Calidad | Todo | Cilindros de gas. Inspección de la instalación del cilindro, y recalificación de los cilindros de alta presión para el almacenamiento a bordo de gas natural utilizado como combustible para vehículos automotores |
| Ley 1822 2017 | Laboral | 12 | Licencia en la época del parto e incentivos para la adecuada atención y cuidado del recién nacido. 1. Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de dieciocho (18) semanas en la época de parto, remunerada con el salario que devengue al momento de iniciar su licencia. 2. Si se tratare de un salario que no sea fijo como en el caso del trabajo a destajo o por tarea, se tomará en cuenta el salario promedio devengado por la trabajadora en el último año de servicio, o en todo el tiempo si fuere menor. |
| Ley 1846 2017 | Laboral | Todo | Trabajo nocturno es el que se realiza en el período comprendido entre las veintiuna horas (9:00 p. m.) y las seis horas (6:00 a. m.). |
| Circular 68 2017 | Contractual calidad | Todo | Los Planes Estratégicos de Seguridad Vial que obtengan el aval, recibirán un oficio que contiene el puntaje de su calificación, y las observaciones que deberán analizarse por parte de la empresa y realizar los ajustes, sin que deban ser remitidos a esta entidad. |

| | | | |
|-------------------------|--------------------------|------|--|
| Resolución 1349 | Contractual calidad | Todo | Para la expedición, re categorización y refrendación de las licencias de conducción, la validación del examen de aptitud física, mental y de coordinación motriz expedida por los centros de reconocimiento de conductores se realizará en línea y en tiempo real, a través del Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT). |
| Decreto 1115 2017 | Legal | Todo | Plazo de inscripción. La inscripción de las bases de datos en el Registro Nacional de Bases de Datos |
| Resolución 4314 2018 | Ambiental contractual | Todo | Obligaciones programa de Autorregulación: 1) Mantener como mínimo el 95% del parque vehicular a diésel, al menos un 20% de este por debajo de los niveles de opacidad establecidos. 2) Establecer un Programa Integral de Mantenimiento del total de su flota vehicular. 3) Realizar anualmente la medición de opacidad de las emisiones al 100% de la flota, y presentar en medio magnético ante la SDA una certificación emitida por laboratorio ambiental. 5) Avisar por escrito de cualquier modificación o adición que realice en su flota. 6) Proporcionar de manera inmediata las facilidades necesarias para que la SDA realice las visitas técnicas. |

| | | | |
|------------------------|-----------------------------------|------|--|
| Decreto 50 2018 | Ambiental Seguridad y Salud | Todo | <p>Artículo 5. Se adicionan los numerales 11, 12 Y 13 al artículo 2.2.3.3.4.3. Del Decreto 1076 de 2015, así:</p> <p>"Artículo 2.2.3.3.4.3. Prohibiciones. No se admite vertimientos: (...)</p> <p>11. Al suelo que contengan contaminantes orgánicos persistentes de los que trata el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes.</p> <p>12. Al suelo, en zonas de extrema a alta vulnerabilidad a la contaminación de acuíferos, determinada a partir de la información disponible y con el uso de metodologías referenciadas.</p> <p>13. Al suelo, en zonas de recarga alta de acuíferos que hayan sido identificadas por la autoridad ambiental competente con base en la metodología que para el efecto expida el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.</p> |
| Decreto 1496 2018 | Ambiental Seguridad y Salud | Todo | Por el cual se adopta el sistema Globalmente Armonizado de Clasificación y Etiquetado de Productos Químicos |
| Resolución 312 2019 | Seguridad y Salud | Todo | Se establecen los estándares mínimos para el Sistema de seguridad y salud |
| Ley 1995 2019 | Ambiental contractual | 13 | <p>Requerimiento de permiso de vertimiento. Solo requiere permiso de vertimiento la descarga de aguas residuales a las aguas superficiales, a las aguas marinas o al suelo. Se deben remitir las caracterizaciones a la empresa de acueducto y alcantarillado</p> |

| | | | |
|------------------------|-------|---|--|
| Resolución 068 2019 | Legal | 1 | Conceder la habilitación para prestar Servicio público de transporte terrestre auto motor urbano masivo de pasajeros a la empresa CAPITAL BUS S.A.S. |
|------------------------|-------|---|--|

Nota: La información documentada en la tabla constituye la recopilación de los requisitos legales asociados a la actividad económica de la organización objeto de estudio. (Los datos registrados han sido tomados de la legislación colombiana y del contrato no. 754 de 2018 de Transmilenio S.A. y Capital Bus S.A.S.).

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación

Para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo se realizará una investigación descriptiva, mediante la consolidación de información y el análisis de la misma con el objeto de plantear la situación más relevante y el problema presentado para su estudio y generación de resultados.

5.2 Fases del proyecto

Con la intención de apoyar la investigación descriptiva anteriormente mencionada, la cual permitirá adentrarse en el quehacer de la organización, y así efectuar una propuesta de diseño y mejora continua en sus procesos, enfocados hacia la Calidad se plantean las siguientes fases:

5.2.1 Fase 1.

Contexto de la organización y formulación de la propuesta de investigación: Está basada en el análisis de los factores descriptivos e identificadores de la organización, tales como lo son su ubicación, características, portafolio de servicios, misión, visión, valores corporativos entre otros. Así mismo se realiza la formulación del problema, sus antecedentes, causas y efectos.

5.2.2 Fase 2.

Diseño y gestión de procesos: En esta fase se reconoce y genera el mapa de procesos de la organización, estableciendo así los procesos estratégicos, misionales y de apoyo dentro del mismo. De igual manera se establece la caracterización de cada uno de estos procesos describiendo las actividades realizadas, clientes, entradas, salidas y proveedores, dando claridad a cada uno de los colaboradores del funcionamiento de la organización y su papel dentro de la misma.

5.2.3 Fase 3.

Neuromarketing: Esta fase establece el modelo de la organización ante el mercado, su cliente directo y usuario final. Esto con la intención de facilitar el análisis las emociones y pensamientos de las partes interesadas, motivando así la toma de decisiones que permitan llegar al cumplimiento de los objetivos principal y específicos de la organización e incluso superar estos de tal manera que se llegue a un nivel superior.

De la misma forma en esta etapa se evidencia la filosofía de la administración del marketing dentro de la organización la cual está enfocada en el producto el cual es disponible y asequible al consumidor, agregando dentro de su filosofía un impacto social al cliente interno que en este caso son los colaboradores fortaleciendo el equipo de trabajo y sus compromisos hacia el cumplimiento de las metas.

5.2.4 Fase 4.

Verificación estratégica de la calidad: Esta fase despliega el ejercicio de auditoria dentro de la organización como herramienta para la verificación del sistema de gestión de la calidad.

5.2.5 Fase 5.

Conclusiones y recomendaciones: Se generan conclusiones y recomendaciones basadas en los conceptos teóricos y prácticos desarrollados en el transcurso de la ejecución de proyecto.

A continuación, encontramos la matriz de las partes interesadas dentro de la compañía:

| PARTE INTERESADA | REQUISITOS | PROCESO/SUBPROCESO DEL SGC | EXPECTATIVAS | REVISIÓN / SEGUIMIENTO |
|------------------------------|---|---|--|--|
| Ciente | * Contrato N° 016 de 2003 | Jurídica SIG Operaciones Gestión Humana Mantenimiento Dirección | * Disponibilidad para servicios adicionales *Mejoramiento de plan de mantenimiento en los vehículos. * Cumplimiento oportuno de los servicios programados. | * SG-FR-019 Matriz de requisitos contractuales * Línea 195 Informe de quejas y reportes * Indicador trimestral de Transmilenio * Índice de multas |
| Accionistas | * Reuniones ordinarias * Rendición de cuentas * Informe de gestión * Balance general * Dividendos y reservas | Jurídica Financiera Dirección | * Aumento del Edbita | * Balance general * Estados financieros * Informe de gestión (Evolución de negocios, situación jurídica, económica y administrativa) * Asamblea general de accionistas * Junta mensual de socios |
| Trabajadores | * Decreto 1072 de 2015 * Condiciones que promuevan el bienestar laboral * Orientación psicológica | Gestión Humana SIG | * Cumplimiento del programa de bienestar * Incentivos laborales * Mejora en el clima laboral | * Sistema de seguridad y salud en el trabajo * GH-P-005 Procedimiento de bienestar * GH-P-006 Procedimiento de atención psicológica |
| Proveedores | * Descripción del bien o servicio a prestar * Experiencia (competencia del personal) * Referencias comerciales * Certificación de calidad * Condiciones de pago * Asesoría técnica | Compras | * Cumplimiento de las condiciones de pago * Fidelidad de relación proveedor-compañía * Entrega de los servicios o insumos oportunamente. | * CA-P-002 Procedimiento de selección, evaluación y reevaluación de proveedores. |
| Directivos y Gerencia | * Informe de gestión * Manejo de indicadores por proceso * Lineamientos de Planeación estratégica | SIG Jurídica Financiera Gestión Humana Compras y almacén Operaciones Mantenimiento TI Infraestructura y servicios | * Mejoras en los procesos productivos de la compañía * Optimización del presupuesto asignado. * Certificación integral de las normas voluntarias (ISO) | * Informe de gestión * Manejo de indicadores / cada proceso * Resultados de planeación estratégica * Acta de compromisos generados en comité semanal |
| Pasajero (Cliente indirecto) | *Aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio | Operaciones | * Bus optimas condiciones (mecánicas y de aseo) * Adecuada operación por parte del Operador de bus Articulado | * Línea 195 Informe de quejas y reportes |
| Comunidad | * Decreto 2811 de 1974 * Ambiente Sano | Planeación | * Reducción de emisiones atmosféricas * Reducción de ruido | * Estudio de Ruido. * Control y seguimiento a opacidad. |
| Organismos de regulación | * Cumplimiento de los reglamentos, normas aplicables y/o leyes aplicables | Jurídica | N/A | * Matriz legal |

Figura 4. Matriz partes interesadas capital bus. Autoría propia.

6. Diseño y gestión de procesos

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de los resultados previstos. De manera que se identifique la interacción de los elementos de cada proceso, mediante las fuentes de entrada o proveedores, las entradas, las actividades, las salidas y los receptores de las salidas o clientes; los cuales en conjunto constituyen la caracterización de cada proceso. Con base en este enfoque se establece el mapa de procesos de Capital Bus, como se puede ver a continuación:

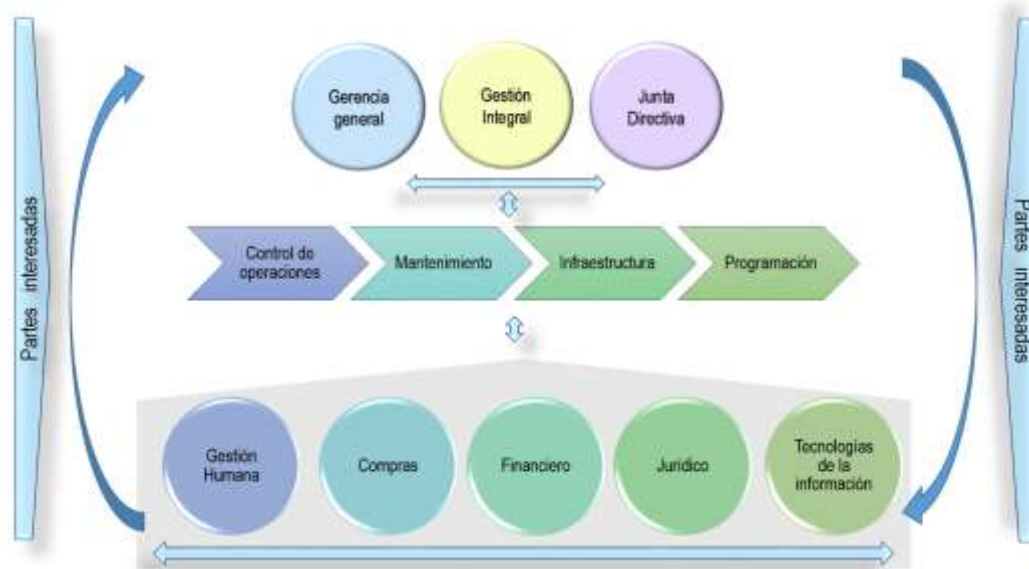


Figura 5. Mapa de procesos capital bus. Autoría propia.

En el despliegue de primer nivel se definen los procesos estratégicos, relacionados con la definición, establecimiento y seguimiento de la Planeación Estratégica: Gerencia General y Gestión Integral.

En el segundo nivel se definen los procesos misionales, orientados al cumplimiento del objeto social de nuestra organización: Control de Operaciones, Mantenimiento, Infraestructura y Programación. En el tercer nivel se definen los procesos de apoyo, orientados a la provisión de recursos para garantizar la gestión y desarrollo de los procesos misionales: Gestión Humana, Compras, Financiero, Jurídico y Tecnología de la Información.

Dentro de los procesos identificamos unos riesgos corporativos los cuales numeramos a continuación:

Riesgos infraestructura:

1. Multas por lavado de vehículos (De cumplimiento).

2. Insatisfacción de usuarios por Inconformidades en la limpieza de estaciones (De cumplimiento).
3. Sistema no óptimo de la planta de aguas residuales (Operacional).

Riesgos compras:

1. Programar con una Distribución diferente a la establecida para la fecha (Operacional).
2. Mala clasificación o asignación de actividades a Operadores con restricción Médica (Operacional).
3. Daño en infraestructura Tecnológica (Operacional).

Riesgos control de operaciones:

1. No generar el reporte oportuno de las garantías para trámite (De cumplimiento).
2. Agotamiento de la disponibilidad de repuestos (Operacional).
3. Desajustes en inventario y confiabilidad de la información (Operacional)

A continuación, encontramos que el marco del requerimiento de nuestro proyecto de investigación se realiza la caracterización de los siguientes procesos:

6.1 Gestión integral

Proceso estratégico que se constituye con el objeto de administrar los sistemas de gestión dentro de la organización, enmarcados en los requisitos contractuales y legales aplicables. En nuestro caso el despliegue del sistema de gestión de calidad, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y las obligaciones legales atribuidas en el ámbito ambiental. Este proceso participa desde la estructuración de la Planeación Estratégica garantizando que la misma se desarrolle en el contexto del empoderamiento de los sistemas de gestión desde la Gerencia General, la planificación de todos los procesos de la organización, el aseguramiento de la estructura documental establecida, la identificación de los requisitos legales y otros aplicables, la administración de las auditorías internas, la gestión de auditorías externas, el seguimiento a la identificación y tratamiento de los riesgos, el establecimiento de acciones y la evaluación de eficacia de las mismas; todo con el objeto de promover la mejora. (Ver Anexo 2).

6.2 Gestión humana

Proceso de apoyo encargado de suministrar, capacitar, dotar y remunerar los recursos humanos competentes de acuerdo a las necesidades de la organización. Se define desde la identificación de las necesidades de personal, la búsqueda del perfil establecido, evaluación del mismo, contratación, inducción, capacitación y fortalecimiento de competencias, evaluación del desempeño, actividades

de bienestar, administración de la remuneración y sus novedades, hasta el proceso de desvinculación de la organización. (Ver Anexo 2).

6.3 Control de operaciones

Proceso misional encargado de garantizar la distribución, programación y ejecución de los servicios asignados por nuestro cliente, en este espacio referido como ente gestor. De operación prioritaria en torno a la cual funcionan la mayoría de procesos de la organización, es ejecutado de forma continua en jornada veinticuatro horas, siete días a la semana; administra los recursos más importantes de la organización: los operadores o conductores y los buses bi articulados. Se despliega desde la recepción de las necesidades del ente gestor, hasta la ejecución a satisfacción de las mismas; dentro del margen permisible de la operación. (Ver Anexo 2)

6.4 Compras

Proceso de apoyo encargado de administrar y optimizar los recursos financieros de la organización para garantizar la prestación del servicio. El proceso se despliega desde la creación de necesidades de productos o servicios dentro de la organización, hasta la selección de la oferta más conveniente en el marco de los requisitos del sistema de gestión, del cliente y legales aplicables. Este proceso es el encargado de evaluar la gestión de nuestros proveedores, retroalimentando las fortalezas y debilidades con el objeto de promover la mejora en los sistemas de gestión de los mismos. (Ver Anexo 2)

6.5 Infraestructura

Proceso misional encargado de administrar y mantener la Infraestructura del patio taller asignado por el ente gestor, en nuestro caso el patio taller Portal Américas, y de gestionar los terceros encargado de la seguridad física y el lavado de la flota. La infraestructura entregada en concesión para ejecución del contrato está conformada por dos edificios de oficinas para administración y almacén, doscientos sesenta (260) parqueaderos para vehículos biarticulados, una estación de servicio para suministro de combustible diésel y otra para gas con todos sus componentes, dos (2) carpas para mantenimiento de vehículos equipadas con veinte (20) cárcamos y un sistema de recolección de aceites usados, y una planta de tratamiento de aguas residuales. El proceso se despliega desde la recepción de los bienes en administración hasta el recibo a conformidad al término del contrato. (Ver Anexo 2).

7. Neuromarketing

“El marketing es el responsable de estudiar el comportamiento de los mercados y de las necesidades de los consumidores, desde el análisis de la gestión comercial de las organizaciones hasta la fidelización de los clientes a través de la satisfacción de sus deseos y la resolución de sus problemas” (Cyberclick, 2019).

Así pues, el “neuromarketing es la ciencia que estudia el comportamiento de compra o consumo y las decisiones de los clientes ante diferentes productos, servicios y/o marcas; es decir el estudio de algunos procesos mentales básicos como la atención, la percepción y la memoria” (Machado, 2019).

Capital Bus S.A.S. utiliza un modelo integral de marketing, independiente de que su cliente directo sea uno solo, estructurado a través de una única organización. Tomando componentes de los tres modelos se esquematiza un servicio que impacta directamente al cliente y al usuario final; quien finalmente es el responsable de la percepción de satisfacción conforme al servicio recibido.

En primera oportunidad la organización está centrada en el producto, en este caso un servicio que cumpla con especificaciones asociadas a dos componentes: conductores y vehículos. Garantizando de ambos disponibilidad, funcionalidad, orden, aseo y cumplimiento del plan operativo con sus estándares de calidad asociados. Si bien es cierto, el cliente directo es Transmilenio S.A; como se evidencia en la justificación de este proyecto, Capital Bus S.A.S. contribuye de manera directa a los objetivos del distrito en el marco de la movilidad, siendo los ciudadanos quienes hacen uso del servicio ofertado por la organización. Con base en ello el modelo está de igual manera centrado en el consumidor, quien puede actualmente no tener una percepción adecuada del servicio, debido a la autonomía de las organizaciones privadas (como la nuestra) para realizar aportes u observaciones con respecto a las necesidades de capacidad del servicio.

Los consumidores en gran proporción son impulsivos e inteligentes con corazón; impulsivos desde la perspectiva de que se tiene una necesidad de transporte, que, pese a que no es la más cómoda, si es más económica y la más rápida; siendo esta última razón lo que motiva su uso con corazón, ya que permite compartir más espacios en familia o dedicar el tiempo a otras actividades que promuevan crecimiento personal.

Se percibe la fidelización del usuario final y se aporta en beneficio de la sociedad; en este punto no sólo desde el marco de la movilidad, sino desde la contribución ambiental; ya que pese al reto que sopesaba la implementación de una nueva tecnología (bi articulados a gas) en las condiciones

medio ambientales de la ciudad, Capital Bus S.A.S decidió apuntar a los objetivos de desarrollo sostenible, utilizando energías limpias, renovando la flota completa del patio taller adjudicado y fortaleciendo las competencias del personal vinculado como pionero en el mantenimiento para esta tipología de vehículos.

Así mismo se evidencia la evolución de las características desde el marketing 1.0 hasta el marketing 2.0 en su totalidad; la contribución de establecer un diseño para el sistema de gestión de calidad es apuntar al despliegue de todas las características del marketing 3.0, con una organización centrada en los valores y con un aporte social significativo en el distrito.

¿Cómo se pretende llevar nuestro marketing al siguiente nivel? Las estrategias deben ir orientadas a todos los tipos de compradores, puesto que el servicio de transporte público es una necesidad de todos los ciudadanos. La franja de edad para uso del servicio está contemplada entre la generación silenciosa (>74 años) y la generación Z (<24 años); durante el mes de Junio de 2019 se realizaron 45'072.468 viajes en el componente troncal, los cuales representan el 59,23 % del total de la demanda del sistema en el distrito (Transmilenio, Oferta y Demanda del sistema, 2019), de los cuales se estima que Capital Bus S.A., realizará aproximadamente el 18%, contrato que no está sujeto a un corredor exclusivo del sistema, a pesar de que se establece la organización en el Patio Taller Américas. No se encuentra establecido el perfil demográfico de los usuarios, estrategia que se puede implementar con el objeto de identificar las necesidades específicas de cada generación; independiente de que el servicio sea usado por todas las generaciones, como se manifestó anteriormente.

Anteriormente se estableció que la filosofía de la administración del marketing de la organización está enmarcada en el concepto del producto, en este caso llamado servicio, el cual está disponible, tiene un precio razonable en relación al poder adquisitivo de la población del distrito y está orientado a cumplir su objetivo, movilizarse de un lugar a al b, de forma rápida. Sin embargo, se realiza un proceso de mercadotecnia social al interior de la organización, el cual impacta directamente al cliente interno, es decir a los colaboradores.

El perfil demográfico de edad de los conductores se observa a continuación:

Tabla 2.
Perfil demográfico edad conductores.

| Rango de edad (años) | % Aproximado conductores |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 18 – 29 | 14% |
| 30 – 39 | 38% |
| 39 – 49 | 36% |
| > 49 | 12% |

Nota: Autoría propia.

Con base en esta información al selecto grupo de conductores con edades superiores a 49 años los cuales son aproximadamente 80 del total de la organización (662) asumen un rol asociado a plan padrino, iniciativa que pretende fortalecer las prácticas y los conocimientos de los conductores con edades menores a los 29 años, apadrinados por la experiencia y experticia de los 80 operadores referidos anteriormente. A razón de que cada padrino tiene aproximadamente 7 ahijados, de los cuales rinde cuentas al proceso de operaciones de forma trimestral en el comité del club de la excelencia. En este comité se divulgan las buenas prácticas implementadas, los procesos de aprendizaje y el reconocimiento económico y social de los colaboradores participantes con los mejores resultados. Uno de los criterios más importantes es la accidentalidad, como forma de proteger la vida de los conductores y de los usuarios finales.

Además, se ha establecido un pacto colectivo al que pertenecen todos los trabajadores donde se reciben beneficios asociados a primas de matrimonio, auxilios educativos, auxilio funerario, auxilio de vivienda y escuelas para los hijos de los colaboradores.

8. Propuesta de responsabilidad social empresarial

Proyecto aprovechamiento de aguas lluvia, patio taller portal américas

8.1. Oportunidad

Aprovechar el agua lluvia que se precipita en la zona de parqueo en patio, en el marco de la responsabilidad social y cumplimiento de los objetivos ambientales de la organización, teniendo en cuenta que:

- El retorno de la inversión es entre 9 y 12 meses.
- Posterior al periodo de retorno, el ahorro anual es de aproximadamente \$58.000.000=.
- Se controla el vertimiento de agua lluvia con trazas de combustible a la red hídrica de la localidad.
- Se disminuye el uso de químicos para el tratamiento de agua residual de la PTAR.
- Se disminuye el riesgo de degradación de carrocería de buses por trazas de químicos en agua para lavado externo.
- Se mantiene y mejora la imagen corporativa ante el cliente.

Consideraciones:

El caudal promedio en pico de aguacero medido en el patio es de 300 L/min.

- El promedio de precipitación pluvial para el 2018 fue de 637 mm (Observatorio Ambiental de Bogotá).

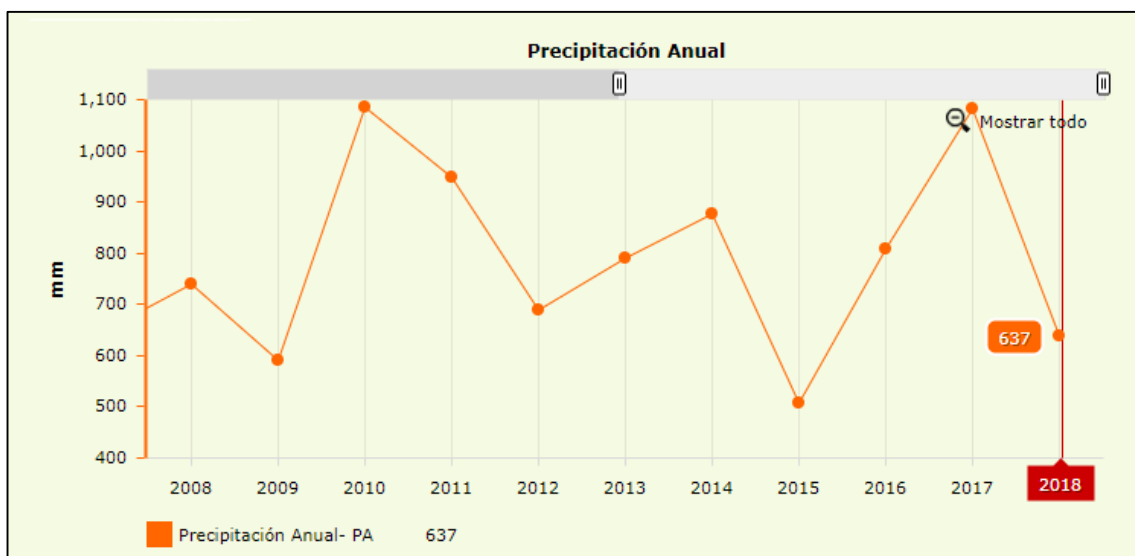


Figura 6. Grafica de precipitación anual PA. (Observatorio ambiental de Bogotá, 2019)

8.2. Materias fundamentales

8.2.1. Derechos humanos.

“La Asamblea General de las Naciones Unidas del 28 de julio de 2010 ha aprobado una resolución que establece que el acceso a fuentes de agua potable y segura, como también el saneamiento, son un derecho humano esencial para el goce pleno de la vida y de todos los derechos humanos” (<https://www.ecologistasenaccion.org/18187/la-onu-reconoce-el-acceso-al-agua-como-un-derecho-fundamental/>), tomando en cuenta el precedente este proyecto evidencia el compromiso de nuestra organización con nuestra responsabilidad para respetar los derechos humano, incluso dentro de nuestra esfera de influencia.

8.2.2. Medio ambiente.

Las decisiones y actividades de la organización generan invariablemente un impacto en el medio ambiente, asociado al uso de los recursos, la localización de las actividades, la generación de contaminación y residuos sobre los hábitats naturales. La sociedad se enfrenta a muchos desafíos ambientales, incluyendo el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, el cambio climático, la destrucción de hábitats, la extinción de especies, el colapso de ecosistemas y la degradación de asentamientos humanos urbanos y rurales.

8.2.3. Impacto social.

A medida que la población mundial crece y el consumo aumenta, estos cambios son amenazas crecientes para la seguridad humana y la salud y el bienestar de la sociedad. Por tal motivo es de vital importancia el desarrollo de un mecanismo de captación de aguas mediante el cual: se mitiga el impacto ambiental de los vertimientos con trazas de combustibles de la zona de parqueo, se disminuye el consumo de químicos utilizados para el tratamiento de aguas residuales industriales al verse suplida la necesidad con las aguas lluvias captadas y se consume menos cantidad de agua potable para la ejecución de nuestras actividades.

8.2.4. Gobernanza de la organización.

El gobierno corporativo (gerencia general) con participación de los líderes ha establecido dentro de la Planeación Estratégica el valor de la conciencia ambiental y buen uso de los recursos. Con el objeto de desplegar la cultura dentro de toda la organización, para que la misma constituya el marco de la toma de decisiones. El proyecto actual está alineado al cumplimiento de los valores corporativos de la organización.

8.2.5. Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Bajo el carácter de la organización en el marco de la imagen de movilidad del distrito capital; la participación activa de las comunidades siempre ha estado presente, ya sea de manera individual o a través de asociaciones. La labor ha sido reflejar los valores democráticos, cívicos y las buenas prácticas con el objeto influenciar las comunidades de manera positiva. El proyecto actual, posterior a su implementación deberá ser divulgado a la comunidad y a todas las partes interesadas asociadas o que se perciban como influenciadas; para así contribuir con el desarrollo de la sociedad, y multiplicar las acciones inclusive con pequeños actores que requirieran asesorías en el proceso.

8.3 Soporte técnico

Tabla 3.

Simulación eficiencia sistema captación.

| Mes | Precipitación (mm) | Entradas m ³ | Perdidas por Evap. (m ³) | Área en hectáreas | % Recuperación esperado (m ³) |
|---------|--------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------------|---|
| | | | 5% | | 50% |
| Enero | 68 | 1700 | 1615 | 2,5 | 808 |
| Febrero | 73 | 1825 | 1733,75 | 2,5 | 867 |
| Marzo | 82 | 2050 | 1947,5 | 2,5 | 974 |
| Abril | 110 | 2750 | 2612,5 | 2,5 | 1306 |
| Mayo | 157 | 3925 | 3728,75 | 2,5 | 1864 |
| Junio | 51 | 1275 | 1211,25 | 2,5 | 606 |
| Julio | 29 | 725 | 688,75 | 2,5 | 344 |

Nota: Autoría propia.

Tabla 4.

Consumo sistema actual vs recuperación aguas lluvia.

| Sistema actual | | Costo agua mes |
|----------------------------|------|----------------|
| Consumo agua EAAB M3 | 400 | \$ 2.720.000 |
| Consumo agua PTAR M3 | 900 | \$ 5.850.000 |
| Consumo agua mes/lavado M3 | 1300 | \$ 8.570.000 |

Nota: Autoría propia.

Tabla 5.

Consumo sistema actual vs recuperación aguas lluvia.

| Recuperación de agua lluvia | | Nº Meses | M3 Reciclados |
|---|-----|----------|---------------|
| Mese alta precipitación | 989 | 6 | 5932 |
| Mes con baja precipitación | 500 | 6 | 3000 |
| Total de agua recuperada/año m ³ | | | 8932 |

Nota: Autoría propia.

Tabla 6.

Costo vs retorno.

| Costo M3 | \$ 6.600 | M3 | COSTO |
|--|----------|-------------|----------------------|
| Consumo agua / lavado /año | | 16800 | \$ 110.880.000 |
| Ahorro anual | | 8932 | \$ 58.948.313 |
| Inversión total | | | \$ 53.217.472 |
| Tiempo años retorno inversión ROI | | | 0,9 |

Nota: Autoría propia.

9. Excelencia directiva

9.1. Modelos de excelencia

En los últimos tiempos, el concepto de calidad total se ha ido incluyendo en la gestión diaria de las organizaciones como parte de su razón de ser. Su finalidad es generar herramientas que permitan realizar una gestión inteligente y así poder recibir los cambios constantes de la actualidad en el mercado siendo exigente y competitivo de manera permanente.

Tomando en cuenta que es necesario mantenerse actualizado se requiere la implementación de métodos de gestión que reconozcan al consumidor como parte importante de los procesos y estructuren la adaptación de calidad en los mismos con la intención de mejorarlos y conseguir los objetivos propuestos con excelencia.

9.1.1. Modelo EFQM.

El modelo EFQM fue creado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, con la intención de optimizar los procesos referentes a la calidad al interior de la organización, esto enfocado en el liderazgo ejercido por los dirigentes de la misma y desarrollando actividades que impulsen el trabajo y la seguridad de los empleados para mejorar su eficiencia.

El objetivo del Modelo EFQM es desarrollar una cultura de mejora e innovación dentro de la organización, preparando a las partes interesadas para el constante cambio del mercado, promoviendo la eficiencia y las practicas que aporten al crecimiento diario de su actividad principal.

El Modelo EFQM consta de 7 criterios y su hilo conductor fundamental muestra la lógica conexión entre el propósito y la estrategia de una organización y cómo ésta es utilizada para ayudar en la creación de valor sostenible para sus grupos de interés clave y en la generación de resultados sobresalientes. (Club excelencia en gestión , 2019).

Algunos de los beneficios más relevantes que se obtienen al implementar el modelo EFQM son definir el propósito de tu organización, crear la cultura de la organización, reforzar el liderazgo, transformación de la organización, ayuda a fomentar prácticas ágiles.

9.1.2. Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.

El modelo iberoamericano de excelencia en la gestión, fue creado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), con el propósito de que se facilite su aplicación en cualquier tipo de organización que este enfocado o interesada en la excelencia.

Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes

y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica.

Este Programa es un servicio de comunicación y formación basada en las Nuevas Tecnologías creado para que las personas y las organizaciones se consoliden o se inicien en el camino hacia la Excelencia. La utilización del Programa sigue la lógica de un Ciclo de Mejora Efectiva compuesto por tres etapas: Evaluar, Planificar e Implantar. (FUNDIBEQ, 2019).

9.1.3. Premio colombiano a la calidad de la gestión.

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es otorgado por el Gobierno de Colombia, a cada una las organizaciones que tienen como meta lograr la calidad y excelencia en cada uno de los procesos y actividades llevadas a cabo internamente, promoviendo la competitividad.

El modelo está enfocado a todo tipo de organizaciones, que potencien de manera permanente su oferta de valor la cual sea diferente y de alto impacto en referencia a las demás, sostenible competitiva, con enfoque en prácticas de gestión integral, innovación, aprendizaje.

9.2. Resultados globales del diagnóstico empresarial con base en el modelo de la EFQM/MG

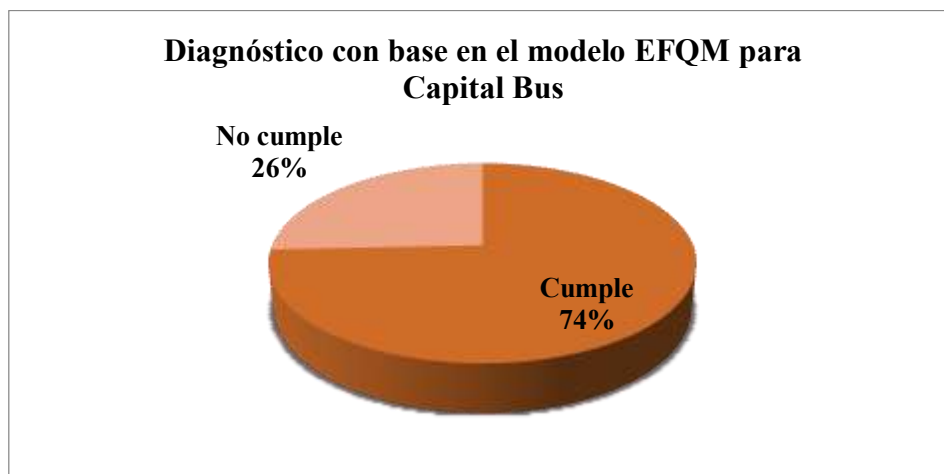


Figura 7. Diagnostico con base en modelo EFQM. Autoría propia.

| CRITERIO | ESPERADO | CUMPLIDO |
|----------------------|----------|----------|
| Liderazgo | 35 | 19 |
| Estrategia | 200 | 146 |
| Calidad | 35 | 30 |
| Gestión del Personal | 50 | 40 |
| Gestión de recursos | 80 | 62 |
| Gestión Información | 380 | 248 |
| Gestión Calidad | 90 | 69 |

| | | |
|----------------------------------|----|----|
| Satisfacción cliente | 80 | 68 |
| Satisfacción dirección comercial | 35 | 24 |
| Satisfacción del personal | 20 | 16 |
| Resultados comerciales | 25 | 21 |

9.3. Análisis de resultados

La organización se encuentra en un porcentaje de ajuste al modelo del 74% para un total de 743 puntos por las dimensiones evaluadas, resultados teniendo en cuenta el contexto actual de Capital Bus. La organización se encuentra en etapa pre operativo con fecha de inicio de etapa operativa el 1 de marzo de 2020, con el ingreso del primer lote de flota biarticulada a Gas de Patio Taller Américas de 130 vehículos. La contratación de los conductores requeridos a razón de 2,4 / bus y los técnicos de mantenimiento inicia el 15 de enero de 2020; sin embargo, el personal administrativo en su mayoría ya se encuentra vinculado.

10. Calidad, competitividad e innovación

10.1. Modelo canvas

Es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve bloques.

Segmentos: ¿Quiénes son los clientes? Es tan importante definir tus clientes, porque tu modelo de negocio e incluso tu producto puede variar en función de éstos.

Propuesta de valor: El diferencial con las demás organizaciones. Identificar ventajas competitivas: ventaja de costo, ventaja por diferencia de producto, o ventaja de transacción.

Canal: ¿Cómo se puede comprar tu producto? Distribución.

Relación con el cliente: Trato personalizado y exclusivo, relación personal con los clientes, autoservicio servicio automatizado.

Fuentes de ingreso: Disponibilidad que tiene el cliente para pagar / adquirir el servicio ofertado.

Recursos clave: Recursos físicos e intelectuales (patentes o derechos de autor), humanos y financieros.

Actividades clave: Lo necesario para llevar a cabo la propuesta de valor, como la producción, la solución de problemas, la plataforma, etc.

Socios clave: Alianzas estratégicas para poder conseguir más recursos.

Estructuras de costos: Bajando el costo del producto y automatizando la producción, o bien teniendo en cuenta la creación de valor para el consumidor.

| Alianzas Clave | Actividades Clave | CAPITAL BUS | Relación con clientes | Segmentos |
|--|--|---|--------------------------------|--------------------|
| *Terceros administradores servicio lavado de buses | *Construcción del dispositivo recolector | <i>Propuesta de Valor</i> Aprovechar el agua lluvia que se precipita en la zona de parqueo en patio, en el marco de la responsabilidad social y cumplimiento de los objetivos ambientales de la organización | *Servicio propio | *Toda la comunidad |
| *Entidad distrital administrador PTAR (IDU) | *Concienciar a los terceros del uso del agua | | *Beneficios Medio Ambientales | *Medio Ambiente |
| *Comunidad | *Validar el impacto del dispositivo en las necesidades de agua | | Canales | |
| | Recursos Claves | | *Medios internos | |
| | *\$110.880.000 = COP | | *Informes de gestión ambiental | |
| | *Contratista elaborador canaleta | | | |
| Estructura de Costos | | Fuentes de Ingreso | | |
| *\$ 110.880.000= COP | | *Presupuesto de procesos Infraestructura y Servicios | | |

Figura 8. Grafica modelo canvas. Autoría propia.

11. Verificación estratégica de la calidad

11.1. Auditoría interna ISO 9001

Los procesos de auditoría constituyen herramientas claves para identificar oportunidades de mejora en cualquier tipo de organización. Teniendo como base atributos del auditor asociados a la objetividad y el nivel de especificidad para la recolección de los datos, objeto del ejercicio.

El estándar ISO 9001:2015 define el proceso de Auditoría como una actividad sistemática, independiente y documentada para obtener evidencias objetivas, evaluadas para determinar el grado en el que se cumplen todos los criterios de auditoría.

El ejercicio de auditoría se resume en dos objetos:

- Conseguir una evidencia objetiva: Estableciendo un método de trabajo claro que permita visualizar los hallazgos asociados a los criterios del ejercicio, y así facilitar la toma de decisiones.
- Evaluar de forma objetiva las evidencias: Método aprobado y entendido donde se especifiquen claramente los criterios del ejercicio.

Un requisito puede ser utilizado como criterio de auditoría, de acuerdo al estándar ISO 9001:2015 se disponen dos tipos de requisitos:

1. Los requisitos (debes) del estándar.
2. Los demás requisitos que haya identificados la organización propios o de sus partes interesadas para garantizar el funcionamiento de sus procesos en el marco de la mejora.

El estándar ISO 9001:2015 define lineamientos consecuentes que pueden facilitar el entendimiento de los requisitos en las organizaciones, otorgando versatilidad a cualquier tipo de organización y orientando a la consecución de los objetivos organizacionales.

Los propósitos del proceso de auditoría interna son:

- Las organizaciones empresas que proyecten implementar un estándar ISO 9001:2015 deben tener claro que cada uno de sus requisitos es obligatorio. De forma natural las empresas sin un sistema o estándar de mejora definido, realizan algún tipo de

auditoría, cuando validan que los procesos, personas o actividades se estén llevando a cabo de la forma que se plantearon, identificando así falencias, necesidades de recurso, acciones correctivas o mejoras en los mismos.

- Las organizaciones formalizan sus sistemas de trabajo para llegar a tener procesos sistematizados de auditorías internas y operativas.
- Todas las empresas, certificadas en ISO 9001, tienen que definir, implantar y mantener el proceso de auditoría interna.

12. Seguimiento medición y control

La calidad se encuentra enmarcada en la literatura como la ausencia de defectos, sin embargo, el contexto donde la misma es evaluada, se ve afectado por la subjetividad del observador. Llevando así, a percepciones de calidad que desdibujan, inclusive en las organizaciones el objetivo real de la misma.

Cuando se habla de calidad, se debe estructurar desde todas las jerarquías y los procesos de las organizaciones, garantizando un esquema global, donde todos realizan una serie de acciones que de una u otra manera generan una afectación en todos los procesos existentes, y lo más importante: impactan directamente las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas involucradas.

Los procesos individuales llevan a rupturas en la cadena de valor y en la concepción de calidad de la organización; ¿cómo mitigar esta situación? Aquí hablamos de procesos de seguimiento y medición, ¿qué seguir? y qué medir? De acuerdo a la metodología para gestionar la calidad que las organizaciones determinen van a depender estos parámetros; el seguimiento y la medición actúan como herramientas para controlar que todo se esté gestionando acorde a lo que ha determinado como calidad la organización.

Por ello es imprescindible determinar los puntos asociados donde se deben realizar estos controles, definir qué se sigue, qué se está midiendo, cómo me afectan esos resultados y si contribuyen a la eficacia del modelo de calidad de la organización.

12.1. Matriz de necesidades y expectativas de partes interesadas


|  | | MATRIZ DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS PARTES INTERESADAS | | | CÓDIGO: GI-FO-05 |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | VERSIÓN: 02 |
| FECHA: 21/02/2020 | | | | | |
| La revisión de la información de las partes interesadas se realiza evidenciando el cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos, aplicables a cada uno de los procesos y/o subprocesos, y se realiza su seguimiento mediante inspecciones a procesos y auditorías internas. | | | | | |
| PARTE INTERESADA | REQUISITOS / NECESIDADES | EXPECTATIVAS | SEGUIMIENTO | RIESGOS | |
| EXTERNAS | Cliente Directo (Transmilenio) | * Cumplir las obligaciones del contrato N° 754 de (21-12-2018). (Ver matriz de requisitos contractuales). | * Disponer vehículos para servicios adicionales. * Proponer plan de mantenimiento predictivo para los vehículos. * Cumplir oportunamente con los servicios programados. | * Evaluación mensual de indicadores de calidad. (EMIC) | * Km multado por no cumplir con los servicios programados. * Km multado por infracciones de los operadores que no reciben capacitación obligatoria por parte de la organización. |
| | Proveedores de Servicios (Lavado y Seguridad Física) | * Describir claramente el servicio a prestar. * Permitir el tiempo y espacio para prestar el servicio. * Cumplir condiciones comerciales pactadas. * Garantizar exclusividad del servicio. * Nota: (Doble vía) Prestar un servicio de Calidad alineado a los requisitos del contrato específico. | * Fidelizar a Capital Bus como cliente. | * Encuesta de satisfacción y garantías. (Doble vía) Garantías y Peticiones Quejas y Reclamos. | * Generar reprocesos y multas con el cliente por no ejecutar el servicio de acuerdo a lo requerido. * No tener contratistas disponibles por incumplimiento de condiciones comerciales. |
| | Pasajero (Cliente indirecto) | * Ver matriz requisitos legales y reglamentarios. | * Servicios oportunos/frecuente. * Vehículos limpios/comfortables * Plan de mantenimiento eficaz. * Rutas Disponibles * Seguridad en el vehículo * Comodidad (disponibilidad espacio) | * Reporte y seguimiento trimestral medición de satisfacción. | * Que no se use el sistema debido al mal diseño y acceso a los vehículos. * Accidentes por fallas mecánicas que generen pérdidas, lesiones o fatalidades. |
| | Organismos de Regulación, (Entidades de Gobierno - Entidad certificadora - Interventoría) | * Cumplir las obligaciones derivadas de las normas, requisitos legales y contractuales. (Ver matrices) | * Incluir el compromiso del cumplimiento de estas obligaciones dentro del marco de planeación estratégica de la organización. | * Numero de no Conformidades * Evaluación de requisitos legales. * EMIC | * Cierres de la organización por incumplimiento de requisitos legales asociados a vertimientos. * Multas por requisitos asociados a inmovilización por niveles de opacidad. * Procesos administrativos por incumplimientos de requisitos contractuales y legales. |
| | Otros Operadores | * Garantizar el acceso y la disponibilidad del espacio físico para ejecutar labores. * Garantizar disponibilidad de combustible. * Garantizar servicio de lavado. * Nota: (Doble vía) Garantizar la disponibilidad de recursos de igual manera en los patios donde se preste el servicio. | * Garantizar seguridad física al personal externo mientras labores en las instalaciones. * Proporcionar igualdad de condiciones entre el personal externo y propio. * Nota: (Doble vía) Recibir igualdad de condiciones en los patios donde se preste el servicio. | * Encuesta de satisfacción. (Doble vía) Peticiones Quejas y Reclamos. | * Que no se permita la ejecución de labores por parte de nuestro personal en otros patios del sistema. * Que no se preste el servicio de lavado y tanqueo a nuestros vehículos en otros patios del sistema. |
| VERSIÓN | FECHA | MODIFICACIONES | | | |
| 0 | 1-feb-20 | Creación del documento | | | |
| 1 | 8-feb-20 | Delimitación del alcance sólo a las partes interesadas | | | |
| 2 | 21-feb-20 | Inclusión de los riesgos derivados de las necesidades identificadas | | | |
| ELABORÓ | Paola Barreto, Jacqueline Cobos, Maria Fda. Patiño | | | | |
| REVISÓ | Jefe de Planeación | | | | |
| APROBÓ | Líderes de Procesos | | | | |

Figura 9. Matriz de necesidades y expectativas de partes interesadas. Autoría propia.

12.2. Matriz de indicadores

| capitalbus | | MATRIZ DE INDICADORES | | | | | CÓDIGO: 01FO-06 | |
|--|---|---|---|--|--|---|--|------------|
| Alcance: Procesos de Operaciones, compras e Infraestructura | | Fecha de Actualización: 21 de febrero 2020 | | | | | VERSIÓN: 01 | |
| | | | | | | | FECHA: 21/02/2020 | |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | | | |
| POLÍTICA | OBJETIVOS | Tipo Indicador | Fórmulas de cálculo | METAS | ACTIVIDADES | FUENTE | RESPONSABLE | FRECUENCIA |
| La Política Integral para Capitalbus S.A.S. es apropiada al propósito, contexto y objetivos de la organización, con apoyo de la dirección estratégica facilitando la generación de oportunidades, apoyada en el mejoramiento y el desempeño continuo del Sistema de Gestión Integral y el cumplimiento de requisitos legales y contractuales ... | GENERAR RECONOCIMIENTO A NIVEL INTERNACIONAL POR SU GESTIÓN RENTABLE Y SOSTENIBLE | EFECTIVIDAD (Porque se evalúa el resultado de los procesos vs el resultado esperado por el cliente) | INDICE DE MULTAS: $\frac{\text{Multado}}{1000/\text{Km ejecutado}}$ (Km) | < 1,09 | <ul style="list-style-type: none"> Caracterizar las conductas operacionales que generan multas: Lavado (Infraestructura) - Conducas Operador (Gestión Humana y Operaciones) - Pérdida tablas (Operaciones, Mantenimiento, Compras y Planeación) - Cumplimiento despachos (Operaciones, compras y mantenimiento) - Accidentalidad Validar reporte semanal del ente gestor. Reportar y cargar las multas al proceso encargado Validar análisis de causas y acción generada | Informe ATENEA Km liquidados | Director de Operaciones | MENSUAL |
| | | EFICACIA (Porque está relacionado con el logro de los resultados propuestos) | INDICE DE EJECUCIÓN OPERACIONAL: $\frac{\text{Km ejecutado}}{\text{Km programado}}$ | 104,0% | <ul style="list-style-type: none"> Validar Km programado en el Plan Operativo Validar Km adicional solicitado Validar Km odómetro reportado Medir indicador Validar análisis de causas y acción generada | Informe Km mensual ente gestor | Director de Operaciones | MENSUAL |
| | | EFICACIA (Porque está relacionado con el logro de los resultados propuestos) | ENTRADAS NO CONFORMES: $\frac{\# \text{entradas no conformes almacén} * 100}{\# \text{entradas totales almacén}}$ | < 5% | <ul style="list-style-type: none"> Validación de las órdenes de compra con los productos recibidos. Estructura una entrada no conforme Medir indicador Validar análisis de causas y acción generada | Órdenes de compra Matriz de entradas no conformes | Jefe de Compras y Abastecimiento | MENSUAL |
| | | EFICIENCIA (Porque mide el consumo de recursos para lograr resultados) | Índice de Control Presupuestal: $\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto aprobado}}$ | <= 100% | <ul style="list-style-type: none"> Comprar presupuesto aprobado en el IV trimestre año anterior con el ejecutado mensual Medir indicador Argumentar sobrecostos Validar análisis de causas y acción generada | Ejecución presupuesto mensual ERP | Coordinador de Infraestructura y Servicios | MENSUAL |
| PERSPECTIVA DEL CLIENTE | | | | | | | | |
| POLÍTICA | OBJETIVOS | Tipo Indicador | Fórmulas de cálculo | METAS | ACTIVIDADES | FUENTE | RESPONSABLE | FRECUENCIA |
| Capitalbus S.A.S., tiene como compromiso ser la mejor compañía de Transporte Público masivo de pasajeros, con el propósito de satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestro cliente, los usuarios y las partes interesadas; garantizando confiabilidad, seguridad, limpieza y cumplimiento del servicio, con un equipo humano competente y eficaz. | SER UNA COMPAÑÍA ALTAMENTE EJECUTIVA Y PRODUCTIVA, EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS | EFICACIA (Porque está relacionado con el logro de los resultados propuestos) | INDICE DE CUMPLIMIENTO KILOMETRAL: $\frac{\text{Km Percorido}}{\text{Km Programado}}$ | 99,65% | <ul style="list-style-type: none"> Validar Km programado en el Plan Operativo Validar Km odómetro reportado Medir indicador Validar análisis de causas y acción generada | Informe Km mensual ente gestor | Director de Operaciones | MENSUAL |
| | | EFICACIA (Porque está relacionado con el logro de los resultados de un proceso) | SALIDA BUSES INMOVILIZADOS PATIOS: $1 - (\text{Cant. Buses en patios} > 12 / \text{Cant. Buses en patio})$ NOTA: La medición del indicador inicia inmediatamente después de la audiencia de entrega de vehículo en los casos de TM16, en los demás casos inicia al día siguiente de la inmovilización del vehículo (12 días) | 100% | <ul style="list-style-type: none"> Validar informe diario novedades en vía Caracterizar las novedades por eventos reconocidos por Tránsito Programar audiencia en caso de TM16 Realizar la medición Validar análisis de causas y acción generada | Informe mensual Inmovilizados | Director de Operaciones | MENSUAL |
| | | EFICACIA (Porque está relacionado con el logro de los resultados de un proceso) | DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS: $\frac{\# \text{de buses parados por repuesto programado}}{\text{Total de días bus programados para Mto}}$ | 99,8% | <ul style="list-style-type: none"> Caracterizar la causa de no disponibilidad del vehículo Si es atribuible a repuestos, validar el proceso de solicitud realizado Si el proceso no fue realizado cargar al proceso responsable (Mantenimiento, Gerencia) Si el proceso de requisición fue realizado medir indicador. Validar análisis de causas y acción generada | Informe de operaciones Reporte novedades | Jefe de Compras y Abastecimiento | MENSUAL |
| | | EFICACIA (Porque está relacionado con el logro de los resultados de un proceso) | Índice de cumplimiento de contratos: $\frac{\text{Debes cumplir}}{\text{Debes Contractuales}}$ | >90% | <ul style="list-style-type: none"> Validar Check list del contrato específico (Estructurada para lavado-seguridad - FT16) Validar obligaciones cumplidas de parte de los contratistas Validar incumplimientos que invalidan el contrato actual (Marcadas con D) Realizar la medición Validar análisis de causas y acción generada | Check list contratistas | Coordinador de Infraestructura | MENSUAL |
| PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS | | | | | | | | |
| POLÍTICA | OBJETIVOS | Tipo Indicador | MEDICIONES | METAS | ACTIVIDADES | MEDIO | RESPONSABLE | FRECUENCIA |
| Capitalbus S.A.S., tiene como compromiso ser la mejor compañía de Transporte Público masivo de pasajeros, con el propósito de satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestro cliente, los usuarios y las partes interesadas; garantizando confiabilidad, seguridad, limpieza y cumplimiento del servicio, con un equipo humano competente y eficaz. | RESALTAR EL COMPROMISO CON LA EXCELENCIA | EFICACIA (Porque está relacionado con el logro de los resultados de un proceso) | INDICE DE RIESGOS VIALES: $\frac{\text{Percances}/300}{(\text{incidentes}/30) + (\text{fatalidades}/1)}$ | 90% | <ul style="list-style-type: none"> Validar reporte diario de Seguridad Operacional Tipificar los eventos Realizar investigación de los eventos de acuerdo a la tipología Medir indicador Validar análisis de causas y generar acciones conforme la investigación realizada | BADACCI y Colisiones | Director de Operaciones | MENSUAL |
| VERSIÓN | | FECHA | | MODIFICACIONES | | | | |
| 0 | | 10-Feb-20 | | Creación del documento | | | | |
| 1 | | 21/02/2020 | | Inclusión de la columna tipos de indicadores | | | | |
| ELABORÓ | | REVISÓ | | AUTORIZÓ | | | | |
| Paola Barreto - Jacqueline Cobco, María Fernanda Patiño | | N/A | | N/A | | | | |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | | JEFE DE PLANEACIÓN | | GERENTE GENERAL | | | | |

Figura 10. Grafica matriz de indicadores. Autoría propia.

12.3. Encuesta servicio cliente, troncal américas

| ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE (TRONCAL AMERICAS) | |  | | | |
|---|--|---|-----------------|-----------------------|------------------|
| <i>La presente encuesta debe diligenciarse según su percepción respecto a los aspectos mencionados a continuación.</i> | | | | | |
| | | 1 a 5 | 6 a 10 | Más de 10 | Nunca |
| 1. ¿Cuántas veces a la semana utiliza el transporte público? | | | | | |
| <i>Las preguntas del 2 al 5 deben ser contestadas según la escala de percepción deficiente, regular, bueno o excelente.</i> | | Deficiente | Regular | Bueno | Excelente |
| 2. ¿Cómo califica la puntualidad del sistema? | | | | | |
| 3. Qué percepción tiene de la limpieza de los vehículos del sistema? | | | | | |
| 4. ¿Cómo califica el servicio del operador de bus BI articulado (Conductor)? | | | | | |
| 5. ¿Cómo considera el equipamiento para emergencias y la señalización del vehículo? (Botiquín, tablero, extintores, rutas, etc.) | | | | | |
| <i>Las preguntas del 7 y 8 deben ser contestadas indicando el aspecto mas representativo según su percepción en el servicio prestado.</i> | | | | | |
| | | Rápido | Cercano | Seguro | Cómodo |
| 7. Aspectos positivos del sistema | | | | | |
| | | Sobrecupo | Inseguro | Disponibilidad | Incomodo |
| 8. Aspectos negativos del sistema | | | | | |

Figura 11. Encuesta servicio al cliente troncal américas. Autoría propia.

| RESUMEN CONSOLIDACIÓN ENCUESTA | | | | | |
|--|--|-------------------|-----------------|-----------------------|------------------|
| | | 1 a 5 | 6 a 10 | Más de 10 | Nunca |
| 1. ¿Cuántas veces a la semana utiliza el transporte público? | | 1 | 3 | 6 | 0 |
| | | Deficiente | Regular | Bueno | Excelente |
| 2. ¿Cómo califica la puntualidad del sistema? | | 3 | 2 | 5 | 0 |
| | | Deficiente | Regular | Bueno | Excelente |
| 3. Qué percepción tiene de la limpieza de los vehículos del sistema? | | 0 | 5 | 1 | 4 |
| | | Deficiente | Regular | Bueno | Excelente |
| 4. ¿Cómo califica el servicio del operador de bus BI articulado (Conductor)? | | 1 | 2 | 4 | 3 |
| | | Deficiente | Regular | Bueno | Excelente |
| 5. ¿Cómo considera el equipamiento para emergencias y la señalización del vehículo? (Botiquín, tablero, extintores, rutas, etc.) | | 0 | 6 | 3 | 1 |
| | | Rápido | Cercano | Seguro | Cómodo |
| 7. Aspectos positivos del sistema | | 7 | 5 | 3 | 1 |
| | | Sobrecupo | Inseguro | Disponibilidad | Incomodo |
| 8. Aspectos negativos del sistema | | 8 | 5 | 4 | 5 |

Figura 12. Grafica resultados encuesta servicio al cliente troncal américas. Autoría propia.

Se puede concluir que los usuarios de Transmilenio en la Troncal Américas, cuentan con una percepción regular del servicio tomando ya que la mayoría de los encuestados indican que utilizan más de diez veces en la semana el transporte e identifican en su gran mayoría sobrecupo, inseguridad e incomodidad en general. Los aspectos positivos son pocos en realidad, el más representativo la rapidez.

13. Mejora continua

La mejora continua o también llamada Kaizen (Palabra de origen japonés), es una metodología enfocada a realizar cambios en los procesos dentro de las organizaciones de tal manera que se genere, mantenga y mejore la calidad de los mismos. La mejor forma de lograr la eficiencia de la mejora continua es la implementación de actividades que permitan minimizar los costos, el tiempo, las actividades improductivas y en caso contrario maximicen el espacio laboral, el uso de personal, los sistemas entre otros.

Para realizar la aplicación de la metodología de mejora continua, existen diversas herramientas las cuales facilitan la mejora de los procesos y se adaptan a las diferentes organizaciones o actividades realizadas en las mismas. Algunas de las herramientas más utilizadas son Lean Manufacturing, Ciclo PHVA, Six sigma, diagrama de árbol, diagrama de relaciones.

13.1. PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar)

Este ciclo PHVA o ciclo Deming es una de las herramientas que más se aplica en las organizaciones, con el fin de desarrollar la mejora integral de sus procesos incentivando la competitividad de los productos o servicios, mejorado de manera permanente la calidad, facilitando su participación y posicionamiento en el mercado, la optimización de los recursos y una mejor rentabilidad financiera.

Planificar: Esta primera etapa consiste en construir los objetivos, estrategias, métodos y procesos que sean necesarios para conseguir las metas planteadas, es la formulación del plan de acción, de acuerdo a las políticas de la organización. Pero antes, se debe realizar un diagnóstico de la situación real de la empresa, analizando su macro y micro entorno.

Hacer: Implementar lo planificado, considerando las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar las acciones para mejorar el desempeño de los procesos, dependiendo si los resultados no se ajustan a las metas u objetivos definidos, realizando las correcciones y modificaciones que sean necesarias.

A continuación, se relaciona el ciclo PHVA correspondiente al proceso de compras de Capital Bus SAS, el cual está basado en las actividades realizadas dentro del mismo.

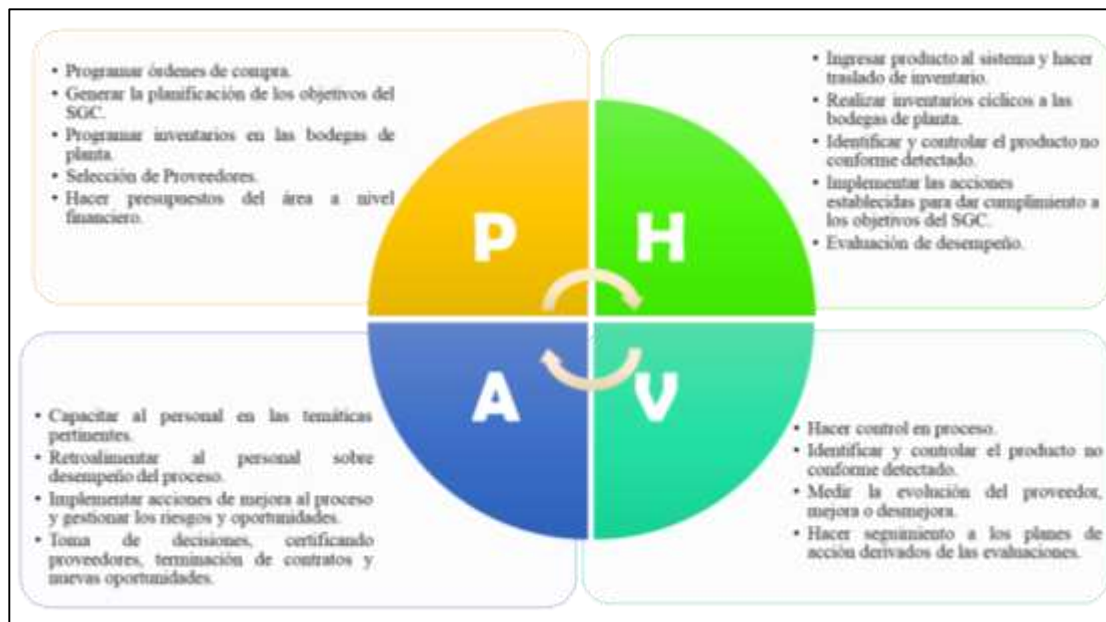


Figura 13. Grafica ciclo PHVA, proceso de compras capital bus. Autoría propia.

13.2. Diagrama de relaciones

El diagrama de relaciones permite alcanzar una visión de conjunto sobre cómo las causas están en relación con sus efectos. El objetivo principal del Diagrama de Relaciones es la identificación de las relaciones causales complejas que pueden existir en una situación dada (Alteco consultores, desarrollo y gestión, 2020)

Tipos de relaciones:

Central convergente: El diagrama se desarrolla desde el centro, es más útil cuando el problema o tema estudiado tiene muchas causas.

Direccional intensivo: El desarrollo se da desde una dirección (derecha, izquierda, arriba, abajo). En este caso el tema central tiene pocas causas.

Siendo el diagrama de relaciones una herramienta que nos permitirá analizar los vínculos de las causas y efectos de una situación problemática cuando se presentan de forma compleja. Organizando una serie de elementos a través de la conexión causal que tienen entre sí. Una de las ventajas de esta herramienta es que nos permite identificar puntos de trabajo prioritarios estableciendo acciones de mejora inclusive en los efectos generado.

Capital Bus SAS requiere dos recursos imprescindibles para la ejecución de su contrato: los operadores de bus bi articulado y los buses bi articulados. Con la adjudicación de contratos en el distrito para la renovación de la flota, se aumentó la capacidad del sistema de transporte masivo

Transmilenio S.A., en un 49%, con una cantidad total a junio del 2020 de 1449 vehículos distribuidos entre buses articulados y bi articulados. De igual manera se elevó la necesidad de conductores, a razón de 2.4 por cada vehículo, es decir una necesidad aproximada de 3500 conductores para la operación. El 27 de junio se vincula a la concesión del Patio Taller Américas el segundo lote de flota contratado, 125 buses bi articulados operativos y 5 de reserva, para un requerimiento de 312 operadores capacitados, avalados y contratados. De donde se deriva la problemática objeto de análisis, contextualizada en el estado de emergencia actual del país.



Figura 14. Diagrama de relaciones problemática capital bus. Autoría propia.

Para efectos de la gráfica, se denota en rojo la problemática, en gris las causas identificadas y en negro los posibles efectos.

De acuerdo al análisis de nuestro diagrama de relaciones se evidencia que las principales causas, se pueden ajustar en categorías así:

1. Requisitos del Contrato: Experiencia > 7 años con camiones o > 3 años en vehículos del sistema. / Índice de masa corporal < 28 / Especificaciones del profesiograma lo que lleva una baja tasa de éxito de los exámenes ocupacional de ingreso / No tener comparendos o tener acuerdos de pago / Licencia de conducción C3

2. Factores externos: Ingreso simultáneo de varias concesiones en un periodo corto de tiempo lo que confluente en el aumento de la demanda de conductores

3. Requisitos de Capacitación: Los conductores deben recibir 196 horas de capacitación, ajustadas a 21 días, los cuales son realizados previa vinculación, sin pago o garantía de contrato / Posterior a recibir las 196 horas los operadores deben presentar el examen de habilidades de conducción con el ente gestor, que tiene baja tasa de éxito.

4. Antecedentes: Conductores con procesos disciplinarios o antecedentes en otros concesionarios.

5. Factores del trabajo: Amplitud de la jornada laboral.

De acuerdo a lo anterior los factores prioritarios de acción son el numeral 1 y el 3, para los cuales se proponen acciones asociadas a:

- Realizar las convocatorias por lo menos tres meses antes de la vinculación.
- Incluir en la primera etapa un tamizaje asociado al índice de masa corporal que permita generar recomendaciones profesionales en cuanto a hábitos de vida que garanticen estar por debajo del nivel requerido al realizar el examen de ingreso.
- Facilitar préstamos anticipados con el Fondo de Empleados para trámites de obtención o renovación de licencia de conducción C3.
- Promover acuerdos de pago y cierre de procesos de tránsito desde la primera etapa, y validar el avance al término de los tres meses, previa contratación.
- Definir un bono de alimentación y de transporte que sea atractivo para los candidatos durante los 21 días de capacitación donde no se recibe remuneración.
- Disponer dos vehículos bi articulados obsoletos y cuatro masters drivers (capacitadores) para jornadas adicionales de capacitación de habilidades de conducción a requerimiento de los candidatos.

Con el diagrama de relaciones también se puede identificar los efectos prioritarios sobre los que toca ejercer acciones antes de su materialización. Y determinar las siguientes acciones:

- El proceso de retoma constituye la entrega del contrato por incumplimiento del mismo,

este proceso se da luego de un mes de incumplimientos constantes por debajo de los niveles de servicios especificados en el manual. Para ello se debe realizar el monitoreo diario de las variables que afectan los niveles de servicio, con lo que se puede prever el comportamiento para garantizar la consecución de los mismos.

- Se debe garantizar el pago por disponibilidad, la cual está asociada a que cada vehículo realice 1200 Km / mes; por lo cual diariamente se valida el kilometraje odómetro con el objeto de programar los servicios necesarios para los vehículos a fin de mes hayan cumplido con el requisito.

13.3. Hoja de control y/o recolección de datos

La Hoja de Control o también llamada de Registro, facilita la recolección y clasificación de información específica bajo la forma de datos; con los cuales se proyecta la toma de decisiones para situaciones puntuales.

El alcance del proceso de Compras y Almacén está definido desde la selección del proveedor hasta la entrega oportuna al proceso solicitante; configurándose la selección adecuada del proveedor como una entrada definitiva en los resultados finales del proceso. Con base en ello se estructura la hoja de control CA-FO-01 Vs 00 Selección y Evaluación de Proveedores la cual nos permite cuantificar los criterios claves para facilitar la toma de decisiones objetiva y beneficiosa para la organización.

Como ya se ha contextualizado anteriormente la organización inició su etapa operativa el 1 de marzo de 2020, con la mitad de la flota contratada, es decir 125 buses bi articulados operativos y cinco de reserva. Así mismo se realizó un recibido parcial del Patio Taller Américas, lo correspondiente a la zona existente; ya que el proyecto del patio nuevo: ampliación de la zona de parqueo, la construcción de los cárcamos adicionales en la segunda carpa de Mantenimiento, construcción de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales y ampliación de la zona de lavado se encuentra proyectado para entrega por parte del Instituto de Desarrollo Urbano el próximo mes de octubre.

A cargo de Capital Bus SAS se encuentran las adecuaciones de la zona existente, siendo el rubro más representativo a nivel de impacto financiero la ampliación de los cárcamos de la primera carpa de Mantenimiento y el reemplazo de la misma. La ampliación de los cárcamos obedece a que su diseño está limitado a buses articulados (17 metros largo) y la flota contratada por Capital Bus SAS son buses bi articulados (27 metros largo), y el cambio de la carpa por el mal estado de la misma. Considerando estos aspectos se propone una hoja de control donde se evalúan los

factores claves de la decisión: Tiempo de entrega - costos y garantías. Los tiempos de entrega se enmarcan en un cronograma de actividades, y se homologo el cumplimiento de este cronograma con las opciones disponibles en la herramienta, homologando el cumplimiento del mismo con la entrega inmediata.

De acuerdo a lo evaluado para los dos proveedores que presentaron sus propuestas en los tiempos establecidos, se evidencia que, aunque ambos cumplen criterios de tiempo, garantías y experiencia, el costo pasa a ser el criterio que finalmente contribuye a tomar la mejor decisión para Capital Bus SAS, en factores de calidad y económicos. Seleccionando la empresa seleccionada Arquitectura M&M S.A.S.


|  SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES | | CÓDIGO: CA-FO-01 VERSIÓN: 0 FECHA: 24/03/2020 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|--|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|---|--|--|--|--|--|---|--|-----------------------------------|--|
| PROVEEDOR: Arquitectura M&M S.A.S. Fecha: Marzo 25 2020 | | Selección: X Evaluación: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Califique cada uno de los criterios con una equis (x), siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Criterio</th> <th colspan="5">Calificación</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ¿Sus tiempos de respuesta ante los requerimientos se adecuan a nuestras necesidades? (1. Tiempos de respuesta > 10 días 2. Tiempo de respuesta 5 - 10 días 3. Tiempos de respuesta 3 - 5 días 4. Tiempo de respuesta 1 - 3 días 5. Tiempos de respuesta inmediato) </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td> ¿Tiene precios competitivos para su servicio/producto? (1. El más alto del mercado 2. Precios poco competitivos, 3. Precios promedio del mercado, 4. Precios favorables, 5. Precio mas bajo del mercado) </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Criterio | Calificación | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿Sus tiempos de respuesta ante los requerimientos se adecuan a nuestras necesidades? (1. Tiempos de respuesta > 10 días 2. Tiempo de respuesta 5 - 10 días 3. Tiempos de respuesta 3 - 5 días 4. Tiempo de respuesta 1 - 3 días 5. Tiempos de respuesta inmediato) | | | | x | | ¿Tiene precios competitivos para su servicio/producto? (1. El más alto del mercado 2. Precios poco competitivos, 3. Precios promedio del mercado, 4. Precios favorables, 5. Precio mas bajo del mercado) | | | | x | | Calificación promedio: 4,5 | |
| Criterio | Calificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Sus tiempos de respuesta ante los requerimientos se adecuan a nuestras necesidades? (1. Tiempos de respuesta > 10 días 2. Tiempo de respuesta 5 - 10 días 3. Tiempos de respuesta 3 - 5 días 4. Tiempo de respuesta 1 - 3 días 5. Tiempos de respuesta inmediato) | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Tiene precios competitivos para su servicio/producto? (1. El más alto del mercado 2. Precios poco competitivos, 3. Precios promedio del mercado, 4. Precios favorables, 5. Precio mas bajo del mercado) | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Criterio</th> <th colspan="2">Calificación</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ¿Ofrece garantías sobre el servicio/producto? (1. No ofrece garantía, 5. Ofrece garantía) </td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td> ¿Posee experiencia para proveer el bien o servicio solicitado? (1. Experiencia menor a un año, 5. experiencia mayor o igual a un año) </td> <td></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> | | Criterio | Calificación | | 1 | 5 | ¿Ofrece garantías sobre el servicio/producto? (1. No ofrece garantía, 5. Ofrece garantía) | | x | ¿Posee experiencia para proveer el bien o servicio solicitado? (1. Experiencia menor a un año, 5. experiencia mayor o igual a un año) | | x | TIPO DE PROVEEDOR <input checked="" type="checkbox"/> Muy confiable 4 a 5 <input type="checkbox"/> Confiable 3 a 3.9 <input type="checkbox"/> Poco confiable 2 a 2.9 <input type="checkbox"/> Rechazado Menor a 2 | | | | | | | | | | | | | |
| Criterio | Calificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Ofrece garantías sobre el servicio/producto? (1. No ofrece garantía, 5. Ofrece garantía) | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Posee experiencia para proveer el bien o servicio solicitado? (1. Experiencia menor a un año, 5. experiencia mayor o igual a un año) | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA DE PROXIMA EVALUACION (Reevaluación): La selección aplica desde el momento de contratar con un nuevo proveedor, y la evaluación y reevaluación para garantizar la permanencia de dicho proveedor. Es responsabilidad del líder del proceso remitir la documentación necesaria al proceso de compras. La evaluación y reevaluación del proveedor se realizará de forma anual. En caso de presentarse iguales resultados para los proveedores en proceso de selección, la variable costo determina el desempate, a menos que el tiempo de entrega sea un requisitos contractual. | | Observaciones: Proveedor para servicios de adecuaciones locativas en Patio Taller Américas. Ampliación 18 cárcamos y reemplazo de carpa de Mantenimiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: Jacqueline Cobos Bejarano / Jefe de Compras Nombre y cargo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 15. Grafica formato CA-FO-01 Vs 00 selección y evaluación de proveedores. Autoría propia.

14. Plan de gestión de comunicaciones Capital Bus S.A.S.

14.1. Comunicación enfoque de gestión

La gestión de comunicación de Capital Bus S.A.S, cuenta con un enfoque estratégico de la información la cual se evidencia en la matriz de comunicaciones, esta se distribuye de la siguiente manera ya que existen diferentes partes interesadas y se debe asegurar la efectividad de la comunicación en todos los casos. La comunicación es fundamental para conocer a las demás personas, sus ideas, sus sentimientos, sus valores, hechos y pensamientos. En este sentido el comunicar no es solo informar o divulgar una idea, sino asegurarse que la información sea recibida por las personas adecuadas y que sea de fácil de comprensión para que no haya posibilidad al ruido o interferencia.

En el caso de la comunicación interna se presentan transmisión de información ascendente, descendente y horizontal según corresponda el caso y la necesidad que se presente por parte de los colaboradores de la organización. Es importante tener en cuenta que la toma de decisiones y la transmisión de las mismas está a cargo de los procesos estratégicos de la organización y va desglosándose en los niveles inferiores de la misma, por medio de sus líderes como parte del proceso de comunicación.

En el caso puntal de Capital Bus S.A.S, se cuenta con un solo cliente directo (Transmilenio) por lo cual la comunicación externa es direccionada únicamente por el proceso Jurídico de tal manera que la información que se transmita sea certera y eficaz y remitida al proceso de interés asegurando la efectividad de la operación entre las dos partes.

14.2. Tipos de comunicación

14.2.1. La comunicación ascendente.

Es aquella que se realiza de abajo hacia arriba, es decir que se realiza de colaboradores a jefes. A continuación, diversos herramientas y canales de este tipo de comunicación:

Entrevista.

Buzón de Sugerencias Físico /Buzón de Sugerencias Virtual.

Periódico Institucional.

Correo electrónico.

Intranet (en desarrollo).

Como se puede observar, Capital Bus S.A.S. cuenta con un amplio repertorio de herramientas

y canales que le permite transmitir información relevante a todos los colaboradores de la organización.

14.2.2. La comunicación descendente.

Es aquella que se realiza de arriba hacia abajo. Es el tipo de comunicación que se realiza de Gerente, Directores, Coordinadores y Jefes a sus colaboradores encargados. Este tipo de comunicación cuenta con las siguientes herramientas o canales de comunicación:

Reglamento Interno / Misión, Visión, Políticas y Valores.

Comunicaciones escritas (Comunicados/afiches/folletos/ Publicaciones, Flyers, Banners)

Periódico Institucional

Comunicaciones electrónicas (Correo electrónico)

Reuniones

Comités de Área.

Estudios realizados con respecto a la comunicación interna han llegado a coincidir en que la mejor herramienta para comunicar descendentemente es la relación personal con el colaborador, claramente con el soporte de los canales de comunicación anteriormente mencionados.

14.2.3. La comunicación horizontal.

Es aquella que se realiza entre los colaboradores de un mismo rango y se establece para la toma de decisiones.

14.3. Restricciones de gestión de comunicaciones

Capital Bus S.A.S inició su operación con una gran limitante en el aspecto de comunicaciones, la disponibilidad de recursos, ya que en los pliegos de licitación no se especificaba un rubro puntual para este proceso, por lo cual se proyectó una inversión aproximada que no resultó ser congruente con los requisitos luego especificados en el contrato final. Por lo cual al momento de iniciar operación debió asignar un porcentaje de recursos de otros rubros para poder generar su gestión en comunicaciones de acuerdo a las obligaciones adquiridas.

Dentro del proceso de Planeación del cual hace parte la gestión de comunicaciones se cuenta con un profesional de comunicaciones y social, y un profesional de PQRS quienes son los encargados de difundir la comunicación tanto interna como externa de la organización y dar trámite a las PQRS de acuerdo a los lineamientos establecidos dentro del contrato y los requisitos legales aplicables.

14.4. Requisitos de comunicación de las partes interesadas

La comunicación (externa e interna) en Capital Bus S.A.S. se basa en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor, garantizando la transparencia y oportunidad, en el momento indicado y de forma precisa. Para lograr estos propósitos es necesario identificar el receptor de la comunicación, de manera que se defina el tipo de comunicación: interna o externa.

14.4.1. Comunicación interna.

Hace referencia a la información dirigida a los colaboradores vinculados a la organización independiente del tipo de contrato, a los terceros que desarrollan actividades para la organización o dentro del centro de trabajo y para los visitantes.

14.4.2. Comunicación externa.

Hace referencia a la información dirigida a las partes interesadas externas independiente de la relación con la organización.

Tabla 7.

Partes Interesadas.

| Partes Interesadas | Qué se comunica | Cuando se comunica |
|--|--|---|
| Colaboradores, contratistas y visitantes | Misión, Visión, Políticas, Procedimientos, Instructivos, Lecciones aprendidas, Objetivos Organizacionales, valores, reglamento interno de trabajo, reglamento de higienes y seguridad industrial y demás documentos internos | Inducción: Ingreso a la organización. Re Inducción: Anualmente Cada vez que se realicen cambios |
| Junta de Accionistas, mesa directiva | Estados de resultados Grado de consecución de los objetivos organizacionales | Junta Directiva Mensual Asamblea de Accionistas Trimestral |
| Proveedores, contratistas de servicios | Resultados de evaluación de proveedores / contratistas Cambios en las condiciones de prestación del servicio | Anual Cuando se requiera, de acuerdo a la emisión de requisitos legales o |

| | | |
|---|---|---|
| | Proceso de facturación | solicitudes del cliente |
| COPASST | Plan de Trabajo del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo Políticas organizacionales Estadística de Accidentalidad Resultados de mediciones higiénicas Resultados de la revisión gerencial Resultados de Auditoría | Previa publicación de las mismas para realizar ajustes de acuerdo a las observaciones o sugerencias de los miembros |
| Todas las partes interesadas | Ajustes en horarios atención Cambios de sede Ajuste líneas atención | Cada vez que se presenten |
| Todos los colaboradores y si aplica a partes interesadas externas | Retiro de colaboradores encargados de procesos específicos y datos del nuevo representante | Cada vez que se presenten |
| DIAN, Entidades tributarias, Revisoría fiscal | Declaración de renta Estados de Resultados Cierre contable | Abril cada año |
| Cliente Transmilenio | Planta vigente Pagos parafiscales | Mensualmente Máximo el décimo día hábil por número de NIT |
| Cliente Transmilenio | Informe Comunicaciones y gestión social Informe Gestión ambiental | Los primeros diez días de cada mes |

Nota: Autoría propia.

14.5. Roles

14.5.1. Gerente general.

Es responsabilidad de la alta dirección la designación de recursos para la gestión efectiva de los medios y canales para la comunicación interna y externa; presupuesto que es validado el último trimestre de cada año y aprobado en el mes de enero del año siguiente.

Es responsabilidad de la alta dirección la aprobación del diseño y de la información publicada en la página web de la organización, la cual se encuentra en construcción.

Es autoridad de la alta dirección solicitar todos los cambios a que haya a lugar con respecto a las publicaciones de la organización, en cualquier medio.

14.5.2. Profesional de comunicaciones.

El objetivo de este rol es definir la estructura de las comunicaciones internas y externas en la organización, en el marco de las políticas propias, los requisitos legales, requisitos contractuales y las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Realizar procesos de socialización dirigidos a la comunidad, apoyar el programa de cultura ciudadana y realizar divulgación de piezas informativas; a través de los medios definidos por la organización.

Dentro de sus funciones se tiene presente:

- Estructurar la matriz de comunicaciones de la organización, determinando el qué, cómo, cuándo, a quién y los registros asociados.
- Estructurar y divulgar el manual de imagen corporativa, garantizando el cumplimiento de los lineamientos legales y contractuales definidos.
- Definir y actualizar el plan integral de comunicaciones.
- Realizar divulgación de piezas informáticas.
- Estandarizar las piezas de información de la organización, para informes, presentaciones, publicaciones, carteleras y demás.
- Estructurar el cronograma de comunicaciones de la organización alineado a los requisitos legales y contractuales definidos.
- Administrar las redes sociales de la organización, filtrando la información, el acceso y el público objetivo de las mismas.
- Mantener actualizada la información de la organización en los medios digitales o publicitarios disponibles.
- Realizar análisis estadísticos acerca de las partes interesadas o usuarios beneficiados por las

actividades de la organización, en el marco de comunicaciones.

- Actuar como representante mediático de la organización ante la comunidad y demás partes interesadas.

- Coordinar la participación de los medios y el acceso a imágenes de la organización, dentro de los lineamientos de confidencialidad del contrato.

- Estandarizar si se requiere libretos para definir el alcance de discursos a cargo de las directivas de acuerdo a los escuchas de los mismos.

- Preparar informes trimestrales para la alta dirección con respecto al desempeño de las comunicaciones, de forma integral con las peticiones, queja y reclamos del trimestre.

- Proponer el presupuesto de comunicaciones de acuerdo al dinamismo de la actividad de la organización.

Dentro de sus autoridades:

- Garantizar que la matriz de comunicaciones se encuentre disponible para acceso de todas las partes interesadas.

- Velar por el cumplimiento de las directrices del manual de imagen corporativa, realizando las validaciones oportunas con todos los procesos.

- Mantener actualizada la información disponible en la página web y redes de la organización.

- Administrar de forma eficiente el presupuesto del proceso.

- Promover la mejora continua en el proceso.

- Liderar la actividad de formación y capacitación a todos los niveles de la organización en materia de comunicaciones.

14.5.3. Profesional de PQRS y planeación.

Dentro de las funciones orientadas a comunicaciones

- Capacitar al personal del área del servicio al ciudadano para dar respuesta efectiva a las (PQRS) peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

- Encargarse de responder de acuerdo con los términos establecidos por ley (ley 1755 de 2015), todos los requerimientos que sean competencia del concesionario de operación.

- Implementar planes de mejora para el proceso de respuesta y evaluación de satisfacción de las PQRS.

- Preparar los reportes que debe entregar el concesionario de operación a la subgerencia de atención al usuario y comunicaciones de TMSA, que contengan todas las PQRS recibidas a través

de los diferentes canales establecidos por TMSA.

- Entregar a TMSA los diferentes reportes e informes que se requieran.
- Cumplir a cabalidad lo dispuesto en la resolución 632 de 2015 y el decreto 392 de 2015.
- Caracterizar las peticiones, quejas y reclamos de manera que se facilite la estandarización de respuestas conforme a los hechos.
- Validar diariamente en los medios disponibles el estado de las peticiones, quejas y reclamos interpuestos a nuestra operación.
- Definir los mecanismos de conciliación entre las partes interesadas y participar en la misma hasta su cierre efectivo.
- Retroalimentar a los procesos involucrados en las PQRS de los accionantes, y establecer planes de mejora / lecciones aprendidas para mitigar el riesgo de que se repitan los eventos que generaron la PQRS.
- Elaborar informes trimestrales para el líder del proceso con la estadística y caracterización de las PQRS recibida.
- Dar cierre oportuno a todas las PQRS recibidas.
- Promover acciones de mejora en la organización derivado de los hallazgos de las PQRS identificados.

Autoridades ante las comunicaciones

- Garantizar respuesta oportuna a los accionantes de PQRS.
- Velar por la implementación de las acciones derivadas del análisis de las PQRS.
- Administrar las bases de PQRS de forma confidencial y profesional.

14.5.4. Líderes de proceso.

Es responsabilidad de los líderes de procesos solicitar la comunicación de información de acuerdo a la necesidad específica, definiendo lo que se quiere comunicar, a quién y cuándo. Adicional deben validar previa publicación lo diseñado por comunicaciones para garantizar que la idea está acorde a lo requerido.

Es responsabilidad de los líderes remitir el cronograma de comunicaciones (programadas) anual al profesional de comunicaciones con el objeto de garantizar que las mismas se realicen en las fechas y los parámetros establecidos.

Es responsabilidad de los líderes de procesos canalizar y aprobar todas las comunicaciones que su proceso requiera, previa remisión al profesional de comunicaciones.

14.5.5. Recepción.

Es responsabilidad del recepcionista distribuir las comunicaciones externas radicadas a todos los procesos de la organización, así:

Tabla 8.

Comunicaciones externas.

| Tipo de comunicación | Proceso encargado |
|---|---|
| Facturas Información de proveedores y contratistas | Adquisiciones |
| Derechos de petición, tutelas, demandas y otros procesos legales o sancionatorios | Jurídico |
| Comunicaciones de la interventoría y de TMSA | Jurídico |
| Quejas acoso laboral | Comité de Convivencia Laboral |
| Solicitudes de seguridad y salud en el trabajo | Comité Paritario de Seguridad y salud en el Trabajo |
| PQRS | Comunicaciones |
| Requerimientos de la Secretaría distrital de ambiente | Planeación |
| Requerimientos de la Secretaría de Movilidad | Comité de Seguridad Vial |
| Requerimientos del Ministerio del Trabajo | Gestión Humana |
| Otros | Validar con el proceso Administrativo y Financiero |

Nota: Autoría propia.

14.5.6. Proceso jurídico.

Es responsabilidad del proceso jurídico recibir y notificar a los procesos encargados todas las comunicaciones de carácter legal (incluye procesos), comunicaciones de la interventoría, comunicaciones del cliente TMSA, comunicaciones de las entidades gubernamentales no

identificadas por la recepción.

Es responsabilidad del proceso jurídico validar el proyecto de respuesta generado por cada proceso para los requerimientos de las partes definidas en el párrafo anterior, realizar los arreglos de forma a que haya a lugar, tramitar la firma de la gerencia general y emitir la respuesta ante dichas partes.

Es responsabilidad del proceso jurídico archivar de manera ordenada y que garantice la integridad documental todas las comunicaciones con las partes interesadas referidas.

14.6. Métodos y tecnologías de comunicación

14.6.1. Medios internos de comunicación.

Cuando se requiera utilizar el logo de la organización se debe tener en cuenta el manual de imagen corporativa en este sentido, todas las comunicaciones que se realicen y requieran de una identidad visual deben respetar las condiciones de manejo citadas en este documento.

Los medios que la organización ha dispuesto para divulgar la información son:

- Boletín virtual (infomasivo): medio digital. el boletín interno tiene como objetivo dar a conocer a los trabajadores de capital bus las novedades e información que permita contribuir con la misión de la organización para generar y mantener la identidad corporativa. la inclusión de contenido está sujeta a las necesidades de comunicación, se recepcione la información, se diseñan las piezas gráficas, y se divulga a todos los trabajadores.

- Redes sociales (facebook / instagram corporativo): @capitalbusbog. es una red interactiva que permite el intercambio de información entre varios grupos de interés, es un medio digital de comunicación interna y externa. las redes sociales, se utilizan para emitir información de interés para los empleados y para la comunidad en general a través de piezas gráficas, videos y textos, propios o del cliente (transmilenio), creando un espacio de participación. por este canal se pueden recepcionar peticiones, quejas, hojas de vida, reclamos y felicitaciones.

- Cartelera digital (tv): medio audiovisual dispuesto en las oficinas de control y en la zona de descanso. su función es transmitir diferentes tipos de mensajes e información de todos los procesos o del cliente (transmilenio), a través de videos e imágenes con o sin audio.

- Carteleras físicas: medio físico. las carteleras están ubicadas estratégicamente en portería, oficinas de control, entrada principal, zona de almacén, zonas de descanso, casino, baños, gimnasio y enfermería. su función es transmitir diferentes tipos de mensajes y reforzar la información de todos los procesos. en ella se consigna información fundamental que necesita ser validada

constantemente, cambios en los procesos operativos, felicitaciones, celebraciones, requerimientos, conformación de comités de participación y consulta, brigadas, así como noticias y otra información de interés. las carteleras son actualizadas semanalmente con la información necesaria para el efectivo propósito de la comunicación.

- Comunicados: medio físico. se emiten con el propósito de dar a conocer información de primera mano de la organización, es un medio formal que se genera en hoja membretada y con la firma del remitente de la misma. se puede remitir desde el correo electrónico comunicaciones@capitalbus.com.co a las partes interesadas, se puede publicar en carteleras o se puede entregar directamente a los interesados.

- Mailing: medio digital. desde el correo comunicaciones@capitalbus.com.co se envía la información pertinente según la necesidad de cada proceso y al público objetivo que se requiera. se cuenta con la base de datos de los correos electrónicos de todos los trabajadores de la organización así: personal administrativo y operadores de bus biarticulado cuentan correo corporativo y personal de mantenimiento correos personales.

- Intranet (bitácora de programación – extranet): medio digital. es una red interna de comunicación a la cual tienen únicamente acceso los operadores de bus biarticulado y los colaboradores del proceso de programación, ya que actualmente se utiliza para generar la respectiva programación semanal a cada operador, la cual incluye las rutas asignadas, lugares de presentación y horarios definidos.

14.6.2. Canales de participación y comunicación interna.

Para dar seguimiento a los canales, se define el formato gh-fr-032 matriz de comunicaciones, donde se identifica qué se debe comunicar, donde se genera la información, quien lo comunica, a quién, cómo y cuándo.

- Comité de seguridad vial: este comité se encarga de promover y vigilar la seguridad vial en la operación de la organización y garantizar el cumplimiento del plan estratégico de seguridad vial; es realizado trimestralmente.

- Comités internos: se realizan con el fin de comunicar el desempeño de los procesos e identificar necesidades dentro de la organización. se realizan mensualmente, o de forma extraordinaria si la gerencia lo requiere.

- COPASST (comité paritario de seguridad y salud en el trabajo): este comité se encarga de la promoción y vigilancia de las normas en temas de seguridad y salud en el trabajo dentro de la

empresa, a través de la comunicación en reuniones con los miembros mensualmente. actúan en nombre de los colaboradores y reciben sus intereses en el tema.

- **Comité de convivencia:** este comité busca promover el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente en la empresa, realizando la comunicación en reuniones con las partes interesadas trimestralmente en donde se busca dar solución a las diferencias presentadas entre los trabajadores, se puede convocar de manera extraordinaria si se presenta una queja.

- **Reporte de actos y condiciones inseguras:** esta comunicación con los trabajadores busca tomar medidas preventivas tendientes a minimizar la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades laborales por exposición a factores de riesgo propios de la actividad que se desarrolla y/o conductas del personal que puedan ocasionar efectos indeseados en la salud, ambiente de trabajo u operación. el reporte se realiza a través de tarjetas para y deben ser depositadas en los buzones disponibles en el área de mantenimiento y área administrativa.

- **Campañas:** comunicación efectuada por seguridad operacional dirigida a los trabajadores a modo de lección aprendida, que busca reforzar temas en los que se presentaron falencias y que pudieron afectar la prestación del servicio.

- **Capacitaciones y charlas:** su objetivo es promover los conocimientos en los procesos. se realizan charlas de seguridad habitualmente al proceso de mantenimiento con el fin de comunicar sobre la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

medios externos de comunicación

- **Redes sociales (facebook / instagram corporativo):** @capitalbusbog. a través de este medio se filtra información externa asociada a peticiones, hojas de vida, solicitudes particulares, felicitaciones y demás. de igual manera se re postea información de interés de la comunidad asociada a cambios de servicios, horarios, demoras, cierre estaciones y demás eventos asociados al sistema del cliente (transmilenio).

- **Comunicados:** medio físico. se emiten con el propósito de dar a conocer información de primera mano con respecto a decisiones estratégicas, cambios en condiciones de prestación del servicio, actualización de datos, invitaciones, resultados de evaluación de proveedores, requerimientos, cumplimiento de obligaciones, etc. es un medio formal que se genera en hoja membretada y con la firma del remitente de la misma. esta debe ser radicada en físico a las partes externas, denotando fecha de recibido y en lo posible número de radicado, los cuales son

archivados por el proceso generador del comunicado.

- Mailing: medio digital. desde el correo corporativo de cada colaborador se envía la información pertinente según la necesidad de cada proceso y al público objetivo que se requiera. el servidor del mail es outlook y el mismo es instalado en los equipos corporativos o en los correos con autorización y parametrización del proceso de tecnología. (la clave de acceso a los correos no es entregada a ningún colaborador).

- Interventoría: con el objeto de vigilar el cumplimiento de las obligaciones del contrato el cliente (transmilenio) ha designado la interventoría cjs interventores para realizar el acompañamiento del contrato actual. se constituye como un medio externo de comunicación ya que ninguna información es recibida por el cliente, si no es validada formalmente y previamente por este ente.

- Comunicación con proveedores, contratistas y visitantes: la comunicación con proveedores se realiza a través del proceso de compras de acuerdo al procedimiento ca-p-002 adquisiciones, para contratistas y visitantes la comunicación se realiza desde el proceso de infraestructura y servicios de acuerdo al procedimiento is-p-001 manual de contratistas y visitantes.

- Línea 195: línea dispuesta para que los clientes indirectos (usuario o pasajero), realicen las peticiones, quejas y reclamos. esta plataforma es de administración distrital, y se reparten las peticiones de acuerdo a la notificación del accionante entre los concesionarios del sistema. para el trámite se procede de acuerdo a lo establecido en la ley 1755 de 2015 y las políticas del sistema.

- Oficios del cliente y entes gubernamentales: esta comunicación se da específicamente con el proceso jurídico, ya que de acuerdo al lineamiento de la gerencia general son quienes reciben, gestionan y dan respuesta a los comunicados externos de la organización, de carácter con el cliente (Transmilenio) y o entes gubernamentales.

- Capacitaciones y charlas a externos: son realizadas con el fin de comunicar a contratistas, visitantes y proveedores, las normas en seguridad del patio con el fin de prevenir accidentes y enfermedades laborales dentro de las instalaciones de la organización.

14.7. Matriz de comunicaciones

La siguiente figura identifica los requisitos de comunicación para este proyecto.

| capital bus S.A.S | | MATRIZ DE COMUNICACIONES | | | | | CÓDIGO: G4-FO-07 |
|-----------------------|---|--------------------------------|--|---|---|--|--|
| | | | | | | | VERSIÓN: 01 |
| | | | | | | | FECHA: 22/04/2020 |
| Influencia Vs Interés | Qué se debe comunicar | Dónde se genera la información | Quién lo comunica | A quién | Cómo | Cuándo | Registro |
| MANEJARLO MUY CERCAHO | Cronograma de Mantenimiento de Infraestructura | Proceso Planeación | Coordinador de Infraestructura | A Transmisionero con copia a la interventoría CJS Interventores | Radicado físico | Semestral | Oficio con # radicado |
| | Información aclaratoria procesos liquidación de la Evaluación Mensual de Calidad (EMIC) | Proceso Operaciones | Director de Operaciones, Jefe de Operaciones, Coordinador de Mantenimiento, Profesional de Seguridad Operacional | A Transmisionero con copia a la interventoría CJS Interventores | Audiencia de conciliación de hallazgos para liquidación del EMIC | Quincenal | Acta conciliatoria EMIC |
| | Reporte vehículos con Km comercial ejecutado > 1200 | Proceso Operaciones | Jefe de Operaciones | A Transmisionero con copia a la interventoría CJS Interventores | Radicado físico | Mensual (Primeros cinco días calendario del mes) | Oficio con # radicado |
| | Cambios asociados al número de flota establecida para tanques y las jornadas de necesidad | Proceso Operaciones | Jefe de Operaciones | Proveedor de combustible (Ejecutivo de Servicio) | Radicado físico, correo electrónico * | Cuando se genera la necesidad | Radicado físico, correo electrónico |
| | Necesidad de recursos no presupuestados | Proceso Operaciones | Jefe de Operaciones | Gerencia General | Correo electrónico * | Cuando se genera la necesidad | Respuesta correo electrónico |
| | Cambios servicios, restricciones de parada, novedades propias de la operación | Proceso Operaciones | Jefe de Operaciones | Profesional de Comunicaciones | Correo electrónico * | Cuando se genera la necesidad | Respuesta correo electrónico / Publicación redes (Si aplica) / Remisión a los correos corporativos / Mensajes de texto |
| | Programación Semanal | Proceso Operaciones | Proceso de Mantenimiento | Director de Mantenimiento | Carga al ERP Infor | Cada viernes | Registro en el ERP Infor |
| | Reporte Km recorridos | Proceso de Operaciones | Proceso de Mantenimiento | Director de Mantenimiento | Carga al ERP Infor | Diario | Registro en el ERP Infor |
| | Reporte de novedades inspección pre operacional | Proceso de Operaciones | Proceso de Mantenimiento | Director de Mantenimiento | Plantilla de reporte de novedades - Reporte novedad en ERP Infor - Novedad Radios | Máximo dentro de los 30 minutos siguientes a la identificación | Registro en el ERP Infor - Plantilla firmada por Supervisor de Mito de turno |
| | Informe de vehículos en patios y avance gestión salida | Proceso Operaciones | Director de Operaciones | Director de Mantenimiento y demás asistente del comité ejecutivo | Informe Comité Ejecutivo | Mensual | Acta de comité ejecutivo |
| | Cambios en la capacidad de flota disponible para livado | Proceso Planeación | Coordinador de Infraestructura | Director de Operaciones Contratista Agua M4 | Correo electrónico * | Cuando se genera la necesidad | Correo electrónico recibido a conformidad |
| | Novedades de operadores (disponibilidad) | Proceso de Operaciones | Jefe de Operaciones | Coordinador de Programación | Correo electrónico * | Cuando se genera la necesidad | Correo electrónico recibido a conformidad |
| | Vencimiento de garantías, estado de adquisición de repuestos solicitados | Proceso de Compras | Análisis de compras | Director de Mantenimiento | Correo electrónico * | Cuando se genera la necesidad | Correo electrónico recibido a conformidad |
| MANTENERLO SATISFECHO | Novedades de calidad (garantías) chasis | Proceso de Compras | Análisis de Compras | Administrador comercial del contrato del proveedor de chasis Scania | Correo electrónico *, llamada telefónica (La misma no excluye el correo) | De acuerdo al Plan de Mito de Scania, cuando se presente la novedad | Correo electrónico con orden de servicio de Scania |
| | Novedades de calidad (garantías) equipos STS (Sistemas de Información) | Proceso de Operaciones | Director de Operaciones | Profesional de compras SKG Ingeniería | Correo electrónico *, llamada telefónica (La misma no excluye el correo) | De acuerdo al Plan de Mito de SKG y actualizaciones, cuando se presente la novedad | Correo electrónico con orden de servicio de SKG Ingeniería |
| | Novedades de calidad (garantías) carrocería | Proceso de Compras | Análisis de Compras | Director de Compras de Superpolo | Correo electrónico *, llamada telefónica (La misma no excluye el correo) | De acuerdo al Plan de Mito de Superpolo, cuando se presente la novedad | Correo electrónico con orden de servicio de Superpolo |
| | Necesidades de personal | Proceso Planeación | Coordinador de Infraestructura | Director de Gestión Humana | Correo electrónico * | Cuando se genera la necesidad | Correo electrónico recibido a conformidad |
| | Personal autorizado para acceso temporal al patio (proveedores, contratistas, etc.) | Proceso Planeación | Coordinador de Infraestructura | Jefe de servicios de Seguridad Logro | Correo electrónico *, notificación en grupo de WhatsApp de seguridad física | Cuando se genera la necesidad | Correo electrónico recibido a conformidad, Ok en mensaje de WhatsApp |
| | Novedades de personal (Licencias, permisos, vacaciones, sanciones) | Proceso Operaciones | Técnicos de control | Jefe de Planeación | Correo electrónico | Diario | Correo electrónico |
| | Accidentes de trabajo | Proceso Operaciones | Técnicos de control | Jefe de Planeación | Grupo WhatsApp de seguridad operacional, llamada línea corporativa | Cuando se genera la novedad | Ok en mensaje de WhatsApp, Formato único reporte de accidente de trabajo |
| | Necesidades de compras | Todos los procesos | Líderes de procesos | Análisis de compras | Plantilla de requisición | De acuerdo al presupuesto aprobado, cuando se genera la necesidad | Requisición firmada por Gerencia Financiera |
| | Informe mensual de la gestión por procesos | Proceso Planeación | Coordinador de Infraestructura | Junta de Accionistas | Presentación en Junta de Accionistas | Mensual | Acta de la Junta de accionistas |
| | Estado de resultados | Proceso Operaciones | Director de Operaciones | Junta de Compras | Presentación en Junta de Accionistas | Mensual | Acta de la Junta de accionistas |
| | Proceso Dirección | Gerente General | Junta de Accionistas | Junta de Accionistas | Presentación en Junta de Accionistas | Trimestral | Acta de la Junta de accionistas |

| capital bus S.A.S | | MATRIZ DE COMUNICACIONES | | | | | CÓDIGO: G4-FO-07 |
|-----------------------|--|-------------------------------------|--|--|--|---|---|
| | | | | | | | VERSIÓN: 01 |
| | | | | | | | FECHA: 22/04/2020 |
| Influencia Vs Interés | Qué se debe comunicar | Dónde se genera la información | Quién lo comunica | A quién | Cómo | Cuándo | Registro |
| MANTENERLO INFORMADO | Novedades de la prestación del servicio | Proceso Planeación | Profesional de Comunicaciones | Cliente Indirecto (Usuario final) | Redes sociales (Facebook e Instagram) | Cuando se genera la novedad | Publicación |
| | Novedades placas, licencias de habilitación | Proceso Jurídico | Jefe Jurídica | Secretaría de Ministerio Transporte | Radicado físico | Cuando se genera la novedad por pérdidas de placas. Habilitación cada diez años | Oficio con # radicado |
| | Atención peticiones, quejas y reclamos en los plazos de ley y a conformidad del peticionario | Proceso a quien se genera | Lider del proceso a quien se le genera | Profesional de PQRS y Planeación | Correo electrónico * | Inmediatamente se notifica la PQRS | Certificado de respuesta en la plataforma Bogota te escucha y CRM línea 195 |
| | Cambios en procesos operativos o actividades puntuales con impacto nado, gases o vapores, tránsito personal Incidentes de seguridad física en la infraestructura del patio. Punto de encuentro externo y elementos para atención de emergencias. | Proceso de Planeación | Coordinador de Infraestructura | Presidente o representante de la Junta de Acción Comunal Las Margaritas (Alrededor del Patio taller) | Reuniones con la Junta de Acción Comunal | Trimestral | Acta de reunión |
| | Resultados de mediciones de opacidad en la flota operativa | Proceso de Planeación | Coordinador Ambiental | Director de Operaciones | Correo electrónico * | Trimestral | Correo electrónico * |
| | Novedades de Infraestructura | Todos los procesos | Líderes de procesos | Coordinador de Infraestructura | Correo electrónico * | Cuando se genera la novedad | Correo electrónico * |
| | Solicitudes de acceso, registro de herramientas, necesidades de espacio de trabajo, plumbos parafilear | Concesionarios de SUBA USME y NORIE | Jefe de Patio | Coordinador de Infraestructura | Correo electrónico * | Cuando se genera la novedad | Correo electrónico aprobando o negando el requerimiento |
| | Estadísticas de Accidentalidad | Proceso de Operaciones | Profesional de Seguridad Operacional | Miembros del comité de seguridad vial | Comité de seguridad vial | Bimestral | Acta de comité de seguridad vial |
| | Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV) y sus actualizaciones | Comité de Seguridad Vial | Director de Operaciones | Dirección de Planeación de Movilidad de la Secretaría de Movilidad | Oficio radicado con CD PESV y sus anexos | Bienal o cuando se modifique | Oficio con # radicado |
| | Inscripción como generador de vertimientos | Proceso de Planeación | Coordinador de Infraestructura | Empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá | Oficio radicado | Única vez | Oficio con # radicado |
| MONITOREARLO | Caracterización de vertimientos | Proceso de Planeación | Coordinador Ambiental | Empresa de acueducto y alcantarillado de Bogotá | Oficio radicado con anexos | Anual | Oficio con # radicado |
| | Necesidades de actividades de re inversión | Proceso de Operaciones | Profesional de Seguridad Operacional | Asistente ejecutivo VML Intermediarios | Correo electrónico * | De acuerdo al plan de trabajo anual definido | Correo electrónico con programación del servicio |
| | Cambios en el nivel de riesgo, novedades operadores (ingresos, retiros), reportes de accidentes de trabajo, cambios de centros de trabajo | Proceso de Operaciones | Profesional de Seguridad Operacional | Asesor de la cuenta de ARL Colmena, línea eléctrica | Correo electrónico *, llamada telefónica, reporte plataforma | Cuando se genere la novedad | Evidencia de los cambios o reportes en la plataforma ARL |
| | Requisitos de certificación, plan de contingencia, plumbos parafilear e inspecciones de la Estación de servicio de diésel | Proceso de Planeación | Coordinador de Infraestructura | Ain no se ha definido el operador de la EDS Diésel | Requisito contractual | De acuerdo a lo establecido en los requisitos contractuales | Radicado físico, correo electrónico |

* La información referida es de carácter confidencial y no se cuenta con permiso para su divulgación.

Figura 16. Matriz de Comunicaciones. Autoría propia.

14.8. Diagrama de flujo de comunicación

Con el fin de representar visualmente el proceso de comunicación de Capital Bus S.A.S se relacionan los siguientes diagramas los cuales identifican el paso a paso a ejecutar en la gestión de transmisión de información dentro y fuera de la organización.

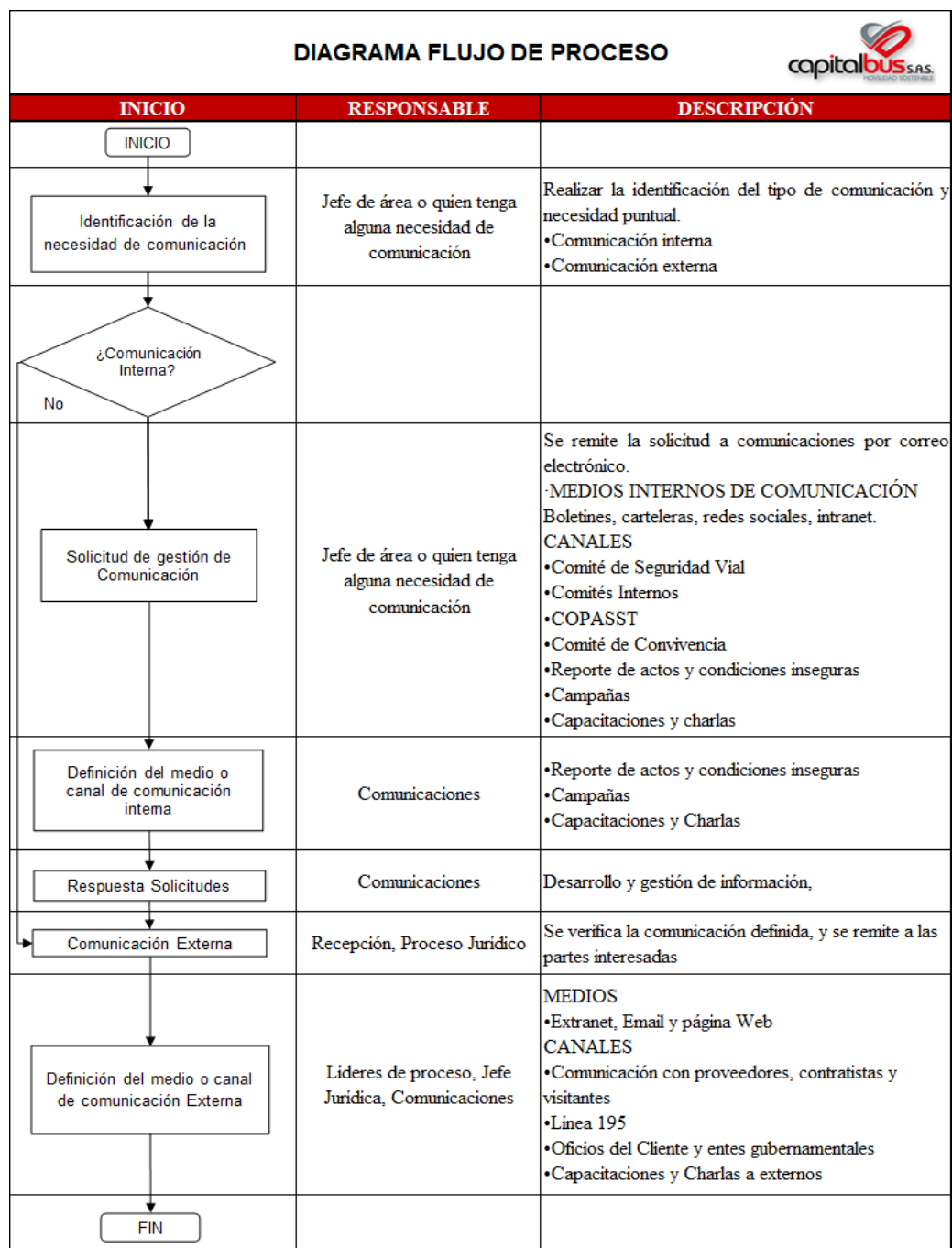


Figura 17. Diagrama de flujo. Autoría propia.

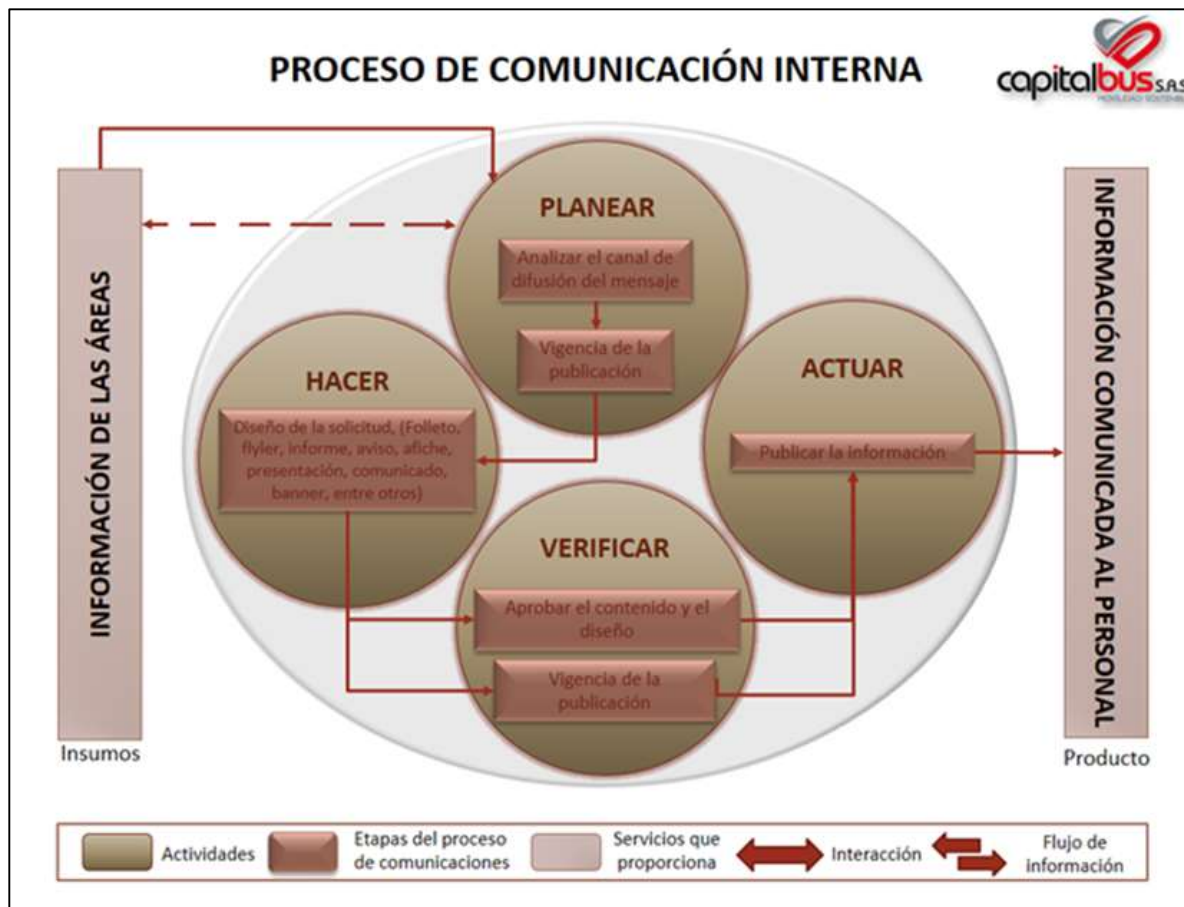


Figura 18. Proceso de Comunicación Interna. Autoría propia.



Figura 19. Proceso de Comunicación Externa. Autoría propia.

14.9. Pautas para reuniones

14.9.1. Agenda de la reunión.

La programación de las reuniones se notificará con una semana de anterioridad de 4 días a la fecha de la reunión, se dará comunicación a través de correo electrónico para las personas interesadas, quienes deben confirmar a vuelta de correo la asistencia a la misma, dentro de la citación se notifica quienes son los asistentes y los temas a tratar.

14.9.2. Actas de reuniones.

De cada reunión se llevará a cabo un acta la cual se toma asistencia y los temas a tratar y las tareas pendientes para las próximas reuniones, posterior a la reunión y en un máximo de 5 días a través de correo electrónico se enviará el acta a los correos de los participantes para su aprobación, de ser aprobada se imprime y se deja en firme para su posterior archivo por el área encargada. Que puede corresponder a temas:

Seguridad, medio ambiente, Calidad y gestión de procesos: **planeación**

Jurídico: **juridica**

Gerencial: **juridica**

Operativa: **operaciones**

14.9.3 Elementos de acción.

El proceso de registrar los elementos de la reunión se hace a través del acta y siempre se asignará un moderador para los temas a tratar de acuerdo al área competente del mismo, dejando como registro todo en las actas, de las cuales para dar inicio se revisarán que pendientes quedaron de la reunión anterior para dar respuesta a ellas y luego dar continuidad a la actual.

14.9.4. Persona de la silla de reunión.

El Moderador de la reunión para llevar a cabo toda la programación va ser el líder de proceso o profesional de comunicaciones de acuerdo a los temas a tratar, esta persona podría cambiar.

14.9.5. Tomador de notas.

La persona tomadora de notas es el líder de cada proceso quien se encarga de recopilar todas las ideas para luego realizar el acta para su respectivo envío.

14.10. Estándares de comunicación

La estandarización de nuestras comunicaciones está determinada por lo establecido en nuestro Manual de Identidad Corporativa, así:



Figura 20. Manual de Identidad Corporativa. Autoría propia.

ÁREA DE PROTECCIÓN

En la elaboración de áreas de protección se debe tener en cuenta el tamaño de los caracteres, el uso de líneas, el espaciado entre palabras y el uso de elementos gráficos que ayuden a la lectura y comprensión de la información.

La construcción del área de protección debe ser flexible para adaptarse a los cambios de tamaño de los caracteres, el uso de líneas, el espaciado entre palabras y el uso de elementos gráficos que ayuden a la lectura y comprensión de la información.



2x
2a

capitalbus S.A.S.
MOVILIDAD SOSTENIBLE

7

COLORS CORPORATIVOS



PRIMARIO: R: 200 G: 100 B: 100
SECUNDARIO: R: 100 G: 100 B: 100
Terciario: R: 0 G: 0 B: 0

capitalbus S.A.S.
MOVILIDAD SOSTENIBLE

8

TIPOGRAFÍA PRIMARIA

La familia tipográfica que se recomienda para acompañar a la imagen corporativa es la Helvetica.

Para su uso en todo la comunicación interna, externa y corporativa se recomienda, de algún otro tipo de tipografía por su claridad, estilo sencillo y buena legibilidad.

aQ

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

aQ

BBBBBBS BOLD
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

9

TIPOGRAFÍA SECUNDARIA

Para el uso de esta tipografía se recomienda de algún otro tipo de tipografía por su claridad, estilo sencillo y buena legibilidad.

aQ

PETITA MEDIUM
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

aQ

PETITA BOLD
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

10

2. VARIANTES Y USOS



capitalbus S.A.S.
MOVILIDAD SOSTENIBLE

11

USO EN FONDOS DE COLOR E IMÁGENES



capitalbus S.A.S.
MOVILIDAD SOSTENIBLE

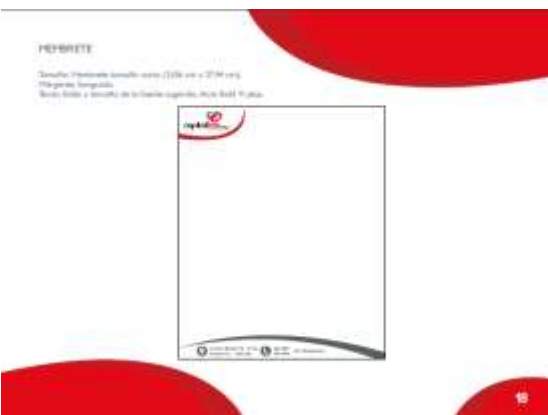
Fondo de color claro no corporativo

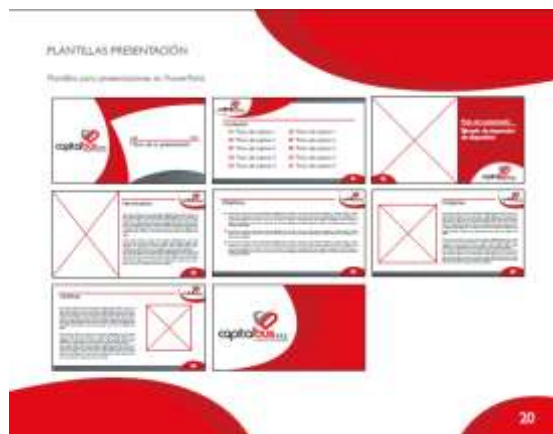
Imagen o fotografía con predominio oscuro



capitalbus S.A.S.
MOVILIDAD SOSTENIBLE

12





La comunicación se entiende como todos los mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno en el que se desarrolla. Es importante la comunicación efectiva al interior de las organizaciones, porque recuerda las pautas y términos de un trabajo que se va a realizar, de lo contrario no se podrían intercambiar instrucciones que permitan el correcto funcionamiento de la organización y por ende del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dentro de la comunicación eficiente encontramos cuatro Reglas Básicas para generar una eficiente comunicación.



Figura 21. Reglas básicas de comunicación. Autoría propia

14.11. Proceso de escalamiento de comunicación

Son muchas las razones por las cuales la comunicación es fundamental para una organización. Una excelente comunicación mejora la confianza entre la empresa y sus audiencias, lo que estrechamente mejora las relaciones laborales y sociales.

Como primera ventaja podemos afirmar que el buen uso de la comunicación permite un nivel de comprensión más alto sobre el funcionamiento y sobre la cultura organizacional (identidad, objetivos, misión, visión, políticas). Por otro lado, una comunicación eficiente es un factor clave para el mejoramiento de la rentabilidad, el mejoramiento del clima laboral, delegar funciones y cumplir objetivos.

Adicionalmente si la información fluye de manera correcta facilitará la labor de recolección de datos, que son fundamento para todos los procesos al interior de la organización. A su vez sirve como mecanismo de mejoramiento de las relaciones interpersonales con los colaboradores.

Requisitos para una buena Comunicación:

Escuche activamente, no interrumpa.

Acepte responsabilidades propias.

No presente contra quejas.

Ofrezca soluciones.

Trate de llegar a un acuerdo.

Pregunte al otro que ha entendido, por si fuera necesario explicar con más claridad.

Evite la crítica inadecuada, comentarios negativos, el sarcasmo y la ironía.

Pregunte al otro qué puede usted hacer para mejorar las cosas.

Céntrese en lo actual y no saque a relucir cosas pasadas.

Plantee los problemas, no los acumule. El resentimiento le hará explotar en el momento menos oportuno.

La siguiente tabla define los niveles de prioridad, las autoridades de decisión y los plazos para la resolución.

Tabla 9.

Niveles de prioridad.

| Prioridad | Definición | Autoridad de decisión | Plazo para la resolución |
|------------------|--|---|--|
| Nivel 1 | Impacto alto en la operación de la organización. Si no se resuelve inmediatamente puede generar inconvenientes en la disponibilidad de recursos, o generar procesos sancionatorios por parte del cliente o de las entidades gubernamentales. Incumplimientos contrato, incumplimientos requisitos legales. | Gerencia General | Inmediato |
| Nivel 2 | Impacto medio en la operación de la organización. Puede limitar la operación normal en cuanto a la disponibilidad de vehículos o de personal para su operación, generando pérdidas económicas o multas. | Director de Operaciones | Dentro de las doce horas posteriores a su identificación |
| Nivel 3 | Presenta algún impacto en la operación normal o en la imagen de la organización, puede conllevar multas hasta de 10'000.000= COP | Gerencia general Líder proceso a cargo | Dentro de las 24 horas posteriores a su identificación |

| | | | |
|----------------|---|---|---|
| Nivel 4 | No genera pérdidas económicas, ni afecta la imagen de la organización ante sus colaboradores y demás partes interesadas | Proceso Jurídico Líder proceso a cargo | En los 3 días posteriores a la identificación de la comunicación. |
|----------------|---|---|---|

Nota: Autoría propia.

14.12. Canvas Capital Bus SAS

Es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve bloques.

Segmentos: ¿Quiénes son los clientes? Es tan importante definir tus clientes, porque tu modelo de negocio e incluso tu producto puede variar en función de éstos.

Propuesta de valor: El diferencial con las demás organizaciones. Identificar ventajas competitivas: ventaja de costo, ventaja por diferencia de producto, o ventaja de transacción.

Canal: ¿Cómo se puede comprar tu producto? Distribución.

Relación con el cliente: Trato personalizado y exclusivo, relación personal con los clientes, autoservicio servicio automatizado.

Fuentes de ingreso: Disponibilidad que tiene el cliente para pagar / adquirir el servicio ofertado.

Recursos clave: Recursos físicos e intelectuales (patentes o derechos de autor), humanos y financieros.

Actividades clave: Lo necesario para llevar a cabo la propuesta de valor, como la producción, la solución de problemas, la plataforma, etc.

Socios clave: Alianzas estratégicas para poder conseguir más recursos.

Estructuras de costos: Bajando el costo del producto y automatizando la producción, o bien teniendo en cuenta la creación de valor para el consumidor.

Se relaciona el CANVAS, basado en la propuesta de valor de la organización Capital Bus S.A.S.

| Asociaciones Clave | Actividades Clave | Propuesta de Valor | Relación de clientes | Segmento de clientes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|----------------|--|----------------|-------------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|-------------------------------------|---------------|------------------------------------|------------|----------------------------------|--------------|------------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|--|---------------|---|---------------|--|------------|---|---------------|---|------------|---------------------|---------------|--------------------------------------|----------------|--------------------|-------------------------|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Proveedor Flota: Masivo Bogotá Proveedor chasis: Scania de Colombia Proveedor carrocería: Saperpolo Proveedor tanques combustible: Viable Proveedor equipos STS: SKG Consultores Proveedor unidad lógica: Recaudo Bogotá Proveedor Combustibles Vanti. •Administradora de Riesgos Laborales Colmena. •Secretaría Distrital de Ambiente Secretaría de Movilidad. •Junta de Accionistas. •Concesionarios Portal Usme - Suba y Tunal: Somos U, SI2018 y Bogotá Móvil. | <ul style="list-style-type: none"> •Mantenimiento predictivo •Mantenimiento preventivo •Mantenimiento correctivo •Cerrar oportunamente eventos de tránsito para garantizar disponibilidad de la flota. •Inspeccionar para recepción a conformidad de los buses bi articulados a gas entregados por el proveedor de flota. •Capacitar conductores: (196 horas de capacitación previa contratación técnica y práctica) •Tallaje y llrado nocturno diario de buses. •Programar los buses de acuerdo que se garantice operación de 1200 km / mes cada uno y disponibilidad cinco días consecutivos. | <ul style="list-style-type: none"> •Prestar un servicio de transporte masivo urbano de pasajeros: oportuno, ágil y efectivo disponiendo de vehículos nuevos con mayor capacidad, minimizando el porcentaje de emisiones por el uso de combustibles limpios e implementando procesos especializados de mantenimiento que garanticen la disponibilidad del servicio. •Asegurar la flota requerida de vehículos disponibles, fortaleciendo el mantenimiento preventivo y disminuyendo las fallas de los mismos. | <ul style="list-style-type: none"> •Servicio técnico oportuno, limpio, buen servicio por parte de los conductores. •Equipo técnico certificado por el fabricante para atender novedades de forma inmediata. •Identificando las necesidades y expectativas del cliente como una parte interesada. •Relación cercana con el cliente directo, comunicación efectiva y retro-alimentación. •Seguimiento diario del desempeño a través de Evaluación de calidad (Accidentalidad - Despachos - Puntualidad - Varados). •Profesionales con dedicación exclusiva para atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias. | <ul style="list-style-type: none"> •Nuestro cliente directo es Transmilenio. •Nuestros clientes indirectos son todos los residentes del distrito capital que requieran desplazarse de un lugar a otro. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> •Contratista de llrado de vehículos (Aseo a Mil). •Recursos Financieros (Exámenes médicos, capacitaciones, dotación, elementos de protección, seguridad social, salarios, servicios públicos, contratista seguridad física seguridad logro, adecuaciones y mantenimientos locativos, repuestos, herramientas, trámites administrativos (legales), gestiones de residuos) Combustible GNV (m3). •Vehículos Bi articulados a gas, Patio portal américas (Cárchamos y parqueaderos). •Conductores, personal de servicio técnico. | | <p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> •Comunicación cliente directo: La interventoría (CJS Interventores) -Correos cooperativos (comunicaciones@capitalbus.com.co) - Líneas corporativas (315 219 8146)- Comités específicos (BRT - Seguridad - Modos Alternativos - Comunicaciones - Jurídico) - Proceso Jurídico a través del Jefe Jurídico. •Comunicación con cliente indirecto (Pasajero); herramientas del dictono SDQS Bogotá te escucha y CRM (Línea 195) para recibir PQR. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estructura de Costo | | Flujo de Ingresos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Valor estimado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Contratista llrado Vehículos Aseo a Mil</td><td>\$ 238.300.000</td></tr> <tr><td>Contratista Seguridad Física Seguridad Logro</td><td>\$ 208.863.352</td></tr> <tr><td>Equipos Ocupacionales Laborales IPS</td><td>\$ 4.636.539</td></tr> <tr><td>Capacitación Especializada 196 horas</td><td>\$ 2.437.500</td></tr> <tr><td>Dotación Operador bus bi articulado</td><td>\$ 10.560.000</td></tr> <tr><td>Dotación Técnicos de Mantenimiento</td><td>\$ 340.000</td></tr> <tr><td>Elementos de Protección Personal</td><td>\$ 8.000.000</td></tr> <tr><td>Seguridad Social 440 colaboradores</td><td>\$ 258.760.000</td></tr> <tr><td>Nómina 440 colaboradores</td><td>\$ 378.000.000</td></tr> <tr><td>Servicios públicos (Internet, agua, luz, telefonía, gas)</td><td>\$ 24.000.000</td></tr> <tr><td>Adecuaciones y mantenimientos locativos</td><td>\$ 32.000.000</td></tr> <tr><td>Adquisición y mantenimiento herramientas</td><td>\$ 925.000</td></tr> <tr><td>Mantenimientos correctivo, preventivo y predictivo flota nueva vehículos bi articulados (incluye repuestos)</td><td>\$ 95.000.000</td></tr> <tr><td>Trámites Administrativos (Especificos certificados)</td><td>\$ 300.000</td></tr> <tr><td>Gestión de residuos</td><td>\$ 12.000.000</td></tr> <tr><td>Combustible GNV Proveedor Vanti (m3)</td><td>\$ 926.581.620</td></tr> <tr><td>Valor Total</td><td>\$ 1.868.095.785</td></tr> </tbody> </table> | | Concepto | Valor estimado | Contratista llrado Vehículos Aseo a Mil | \$ 238.300.000 | Contratista Seguridad Física Seguridad Logro | \$ 208.863.352 | Equipos Ocupacionales Laborales IPS | \$ 4.636.539 | Capacitación Especializada 196 horas | \$ 2.437.500 | Dotación Operador bus bi articulado | \$ 10.560.000 | Dotación Técnicos de Mantenimiento | \$ 340.000 | Elementos de Protección Personal | \$ 8.000.000 | Seguridad Social 440 colaboradores | \$ 258.760.000 | Nómina 440 colaboradores | \$ 378.000.000 | Servicios públicos (Internet, agua, luz, telefonía, gas) | \$ 24.000.000 | Adecuaciones y mantenimientos locativos | \$ 32.000.000 | Adquisición y mantenimiento herramientas | \$ 925.000 | Mantenimientos correctivo, preventivo y predictivo flota nueva vehículos bi articulados (incluye repuestos) | \$ 95.000.000 | Trámites Administrativos (Especificos certificados) | \$ 300.000 | Gestión de residuos | \$ 12.000.000 | Combustible GNV Proveedor Vanti (m3) | \$ 926.581.620 | Valor Total | \$ 1.868.095.785 | <ul style="list-style-type: none"> •El ingreso que tiene la compañía es por el servicio de transporte. •Los ingresos de la organización son derivados exclusivamente de la operación de la flota, nuestro cliente liquida los Km comerciales recorridos con el cálculo de remuneración establecido en el contrato. En promedio el ingreso mensual es de 1.872000.000= COP. | | |
| Concepto | Valor estimado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratista llrado Vehículos Aseo a Mil | \$ 238.300.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratista Seguridad Física Seguridad Logro | \$ 208.863.352 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipos Ocupacionales Laborales IPS | \$ 4.636.539 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación Especializada 196 horas | \$ 2.437.500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dotación Operador bus bi articulado | \$ 10.560.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dotación Técnicos de Mantenimiento | \$ 340.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elementos de Protección Personal | \$ 8.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seguridad Social 440 colaboradores | \$ 258.760.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nómina 440 colaboradores | \$ 378.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios públicos (Internet, agua, luz, telefonía, gas) | \$ 24.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adecuaciones y mantenimientos locativos | \$ 32.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adquisición y mantenimiento herramientas | \$ 925.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mantenimientos correctivo, preventivo y predictivo flota nueva vehículos bi articulados (incluye repuestos) | \$ 95.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trámites Administrativos (Especificos certificados) | \$ 300.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión de residuos | \$ 12.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Combustible GNV Proveedor Vanti (m3) | \$ 926.581.620 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valor Total | \$ 1.868.095.785 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



Figura 22. Propuesta de Valor. Autoría propia

14.13. Modelo de test DICS Capital Bus S.A.S.

Modelo de test DISC en Capital Bus, nos permite evaluar cómo se relaciona una persona con su entorno. Se trata de uno de los recursos más comprensibles y fáciles de aplicar en las empresas para la selección y ubicación del personal por el área de recursos humanos, ya que, se puede aplicar para cumplir distintos tipos de objetivos, como la integración de un equipo eficiente dependiendo de la personalidad de los posibles colaboradores o aun para clasificar los que se encuentran dentro de la compañía.

Además de identificar las características de la personalidad, el DISC detecta también ciertas habilidades, pues podemos averiguar cómo entendemos el mundo y reaccionamos frente a distintas circunstancias.

A través de este test buscamos que cada una de las personas se encuentren ubicadas de acuerdo a su enfoque y puedan desarrollar sus habilidades e interactuar con su equipo de trabajo.

A continuación, encontramos el diagrama de la empresa Capital Bus S.A.S. con algunos roles

de personas de la empresa donde se encuentra la clasificación de enfoques por cargos actualmente.



Figura 23. Modelo de test DICS Capital Bus S.A.S. Autoría propia

14.13. Glosario de terminología de comunicación

A continuación, se relacionan algunas de las palabras utilizadas en el presente trabajo con la intención de facilitar la interpretación de la información aquí incluida.

Tabla 10.

Glosario Comunicaciones.

| Término | Definición |
|----------------|--|
| Comunicación | La comunicación hace referencia a la interacción social, es decir, a la acción y al resultado de comunicarse. Es una acción social necesaria, ya que, si esta no existiese, nadie sería capaz de conocer a fondo el mundo que nos rodea y mucho menos compartir las experiencias propias de cada ser humano con los demás. (Concepto.de, 2020) |
| Interesado | Es la persona física o jurídica que con capacidad de obrar promueve un procedimiento administrativo por ser titular de derechos e intereses legítimos; o que, sin haberlo promovido, ostente derechos que puedan verse afectados por la resolución que se adopte en el procedimiento, sean titulares de intereses legítimos, personales y directos que igualmente puedan verse |

| | |
|-------------------------------------|--|
| | afectados por dicha resolución y comparezcan en el expediente. Los interesados pueden actuar por sí o por medio de representante. (Ennciclopedia juridica, 2020) |
| Plan de gestión de comunicaciones | La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. (La guia PMBOOK, 2020) |
| Comunicación Asertiva | Como comunicación asertiva denominamos aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna, lo que sentimos, queremos o pensamos. |
| Cohesión | Se relaciona, a su vez, con la coherencia textual y pertenece al ámbito de estudios del análisis del discurso y la lingüística del texto. |
| Transparencia | Transparencia consiste en mostrar lo que los públicos -los diferentes stakeholders de una organización- necesitan saber para decidir lo que es mejor (en su opinión) para esa organización, para satisfacer su necesidad informativa y para poder ejercer sus derechos con conocimiento de causa. |
| PQR (Peticiónes, Quejas y Recursos) | Son las actividades básicas del proceso de servicio al cliente desarrolladas en las oficinas comerciales que responden a las necesidades de los clientes. <u>Petición</u> : Cualquier solicitud de servicios o de información asociada a la prestación de los mismos o cualquier manifestación verbal o escrita del usuario, mediante el cual se solicite ante el |

| | |
|--|---|
| | <p>proveedor algún derecho derivado del contrato o inherente a él.</p> <p><u>Queja</u>: Es cualquier manifestación verbal o escrita de inconformidad asociada condiciones en que se ha prestado o dejado de prestar algún servicio.</p> <p><u>Recursos</u>: El usuario puede recurrir dentro de los siguientes diez (10) días hábiles contados a partir de su Petición o Queja, puede presentar recurso de reposición o recurso de reposición en subsidio de apelación. (Soporte PQR, 2020)</p> |
| TMSA | <p>TransMilenio, es un sistema de transporte de tipo BRT, que hace parte del sistema de transporte masivo de Bogotá y Soacha cuya entidad gestora es la Empresa de Transporte del Tercer Milenio S. A. (Wikipedia, 2020)</p> |
| COPASS (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo) | <p>Es un comité encargado de la promoción y vigilancia de las normas en temas de seguridad y salud en el trabajo dentro de las empresas públicas y privadas. (Uniagraria, 2020)</p> |

Nota: Autoría propia.

15. Conclusiones

La identificación de un problema, esquematizado mediante sus causas y efectos asociados, permite visualizar de forma integral todos los aspectos, recursos, procesos y actividades involucrados o requeridos para la estrategia de tratamiento del mismo.

Los estudiantes enmarcados en el rol profesional, como ciudadanos parte de una sociedad, debemos garantizar que el despliegue de nuestro trabajo contribuya al buen funcionamiento de la misma; aún más en un sector tan crítico como el transporte público.

Se puede concluir que la identificación de los procesos es una actividad flexible y cambiante, lo cual permite generar dentro de las organizaciones nuevas oportunidades de mejora y maximización de recursos.

La cultura y dedicación de la empresa ante procesos marcan la diferencia, estos dos factores junto con el debido direccionamiento del personal pueden hacer que el nivel de la misma mejore de manera sustancial alineando cada uno sus recursos al logro de sus objetivos.

En cuanto al presente trabajo, se concluye que, aunque en muchas organizaciones las actividades son realizadas de manera eficaz, la implementación de un sistema de calidad apoyado por herramientas como la caracterización de los procesos es de vital importancia. Lo anterior sabiendo que esta caracterización permite no solo realizar un análisis de la información de manera organizada y precisa, si no también identificar posibles errores en los procesos y construir un plan de acción para la mejora continua de los mismos.

Recomendaciones

Evaluar el contexto de la organización en el marco de las cuestiones externas e internas, así como su interacción con las partes interesadas; partiendo desde la importancia del aporte del servicio de la organización a la sociedad.

Establecer prácticas de código de ética y buen gobierno entre la junta directiva, con el objeto de facilitar la toma oportuna de decisiones.

Conocer y respetar la cultura organizacional, con el fin de establecer diferentes estrategias que faciliten la actividad de cada uno de los colaboradores y fomente el trabajo en equipo. De la misma manera esto puede generar empoderamiento y compromiso por parte del empleado para la ejecución de sus actividades diarias influyendo así en el objetivo de la organización de manera positiva.

Asegurar la correcta divulgación de los procesos, su alcance y diferentes entradas y salidas, garantizando así su ejecución y minimizando los inconvenientes y errores en el proceso.

Se requiere total disposición y compromiso de la dirección General de la organización, antes, durante y después de la identificación de los procesos para generar buen ejemplo y permitir tener un enfoque estratégico de cada uno de los procesos desde el diseño del sistema de calidad.

Realizar la caracterización de todos los procesos dentro de la organización, buscando así identificar la información representativa de cada uno, estableciendo métodos de mejora, y facilitando la identificación de los mismos por todos los interesados.

La correcta aplicación de las herramientas de mejora continua, permite que la organización identifique sus problemas y en base a los mismos se desarrollen actividades que generen cambios positivos y refuercen los aspectos sobresalientes.

Referencias

- Alcaldía. (2018). *Análisis demográfico y Proyecciones poblacionales de Bogotá*. Bogotá.
- Alteco consultores, desarrollo y gestión. (Marzo de 2020). Obtenido de Alteco consultores, desarrollo y gestión: <https://www.aiteco.com/diagrama-de-relaciones/>
- Anabitarte, A. S. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. España: Diaz de Santos.
- Carriozza, F. J. (2013). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: Incontec.
- Club excelencia en gestión . (13 de Noviembre de 2019). Obtenido de Club excelencia en gestión : <https://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>
- Concepto.de. (17 de 04 de 2020).
- Cyberclick. (2019). Obtenido de <https://www.cyberclick.es/marketing>
- Dinero. (16 de 10 de 2014). Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-empresas-mas-admiradas-colombia/202113>
- Ennciclopedia juridica*. (04 de 2020). Obtenido de <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/interesado/interesado.htm>
- FUNDIBEQ*. (15 de Noviembre de 2019). Obtenido de FUNDIBEQ: <https://www.fundibeq.org/metodologia>
- Gonzalez, C. (2009). *Conceptos generales de calidad total*. Argentina: El Cid Editorial.
- Google. (2019). *Google maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/CI.+49+Sur+%2389-45,+Bogot%C3%A1/@4.6341887,-74.1817144,17z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f9dd6d548058b:0x5b3acc7893bf4ad4!8m2!3d4.6340978!4d-74.1796866>
- La guia PMBOOK*. (04 de 2020). Obtenido de <https://uacm123.weebly.com/6-gestioacuten-de-las-comunicaciones-del-proyecto.html>
- Machado, J. (2019). *El blog de José Facchin*. Obtenido de Qué es el neuromarketing y cómo te puede ayudar a vender: <https://josefacchin.com/neuromarketing-que-es/>
- Normas ISO*. (08 de 2019). Obtenido de Normas ISO: <https://www.normas-iso.com/la-familia-iso/>
- Normas ISO*. (08 de 2019). Obtenido de Normas ISO: <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- Nueva ISO 9001-2015. (13 de septiembre de 2016). *Nueva ISO 9001-2015*. Obtenido de Desarrollo del concepto calidad: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>

- Observatorio ambiental de Bogotá.* (Noviembre de 2019). Obtenido de Observatorio ambiental de Bogotá: <https://oab.ambientebogota.gov.co/indicadores/?id=156&v=1>
- Planeación, D. (2000). *Documento Conpes 3093 Sistema de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros de Bogotá.* Obtenido de <https://www.transmilenio.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=visorpdf&id=13698&pdf=1>
- Secretaría, T. y. (2006). *Formulación del Plan Maestro de Movilidad para Bogotá D.C. Transporte Público - V8.* Obtenido de <https://www.movilidadbogota.gov.co/web/plan-maestro-movilidad>
- Soporte PQR.* (04 de 2020). Obtenido de <https://jygbusiness.pqr.com.co/index.php/que-es-un-pqr>
- Transmilenio. (2018). *Transmilenio Publicaciones.* Obtenido de https://www.transmilenio.gov.co/publicaciones/150008/publicacionespublicados_los_prepliegos_para_la_licitacion_en_transmilenio/
- Transmilenio. (Junio de 2019). *Oferta y Demanda del sistema.* Obtenido de <https://www.transmilenio.gov.co/publicaciones/149180/estadisticas-de-oferta-y-demanda-del-sistema-integrado-de-transporte-publico-sitp/>
- Uniagraria.* (04 de 2020). Obtenido de <https://www.uniagraria.edu.co/que-es-el-copasst/>
- Wikipedia.* (04 de 2020). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/TransMilenio>