

Creación de la estructura organizacional en la empresa L y E Servimos SAS

Angélica María Cepeda Vásquez

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2018

Creación de la estructura organizacional en la empresa L y E Servimos SAS

Angélica María Cepeda Vásquez

Director

Ernesto Rodríguez Moreno

Trabajo de pasantía empresarial para optar al título como
Profesional en Administración de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

A mi padre, mi héroe, mi motivación, el motor y el impulso de querer buscar una superación constante, sin duda mi mayor orgullo y el mejor hombre en mi vida: Francisco Cepeda.

A mi abuela, quien desde pequeña ha cuidado de mí, me acogió como su hija menor y ha sido mi referente de madre y mujer ejemplar: Blanca Orjuela.

A mi hermana; Yessica Cepeda, mi madre; Migdelia Vásquez y mi hermano Jhon Castro, quienes hacen parte importante del núcleo de mi vida, a quienes llamo: Familia

Con todo mi amor, por ustedes y para ustedes siempre.

Los amo.

Agradecimientos

Al iniciar el reto de una carrera profesional, a mis 19 años, las personas que siempre han sido mi motor y mi impulso: mi padre y mi abuela. Es por eso que a ellos hoy les agradezco inmensamente su paciencia, su amor, su comprensión y su motivación para llegar al final de esta meta.

A mi hermana, a quien siempre he buscado darle el mejor de los ejemplos, le agradezco por ser también parte de la inspiración, porque siempre he pensado que las buenas decisiones no puede dar resultados diferentes a la creación de mejores y más grandes metas. Siempre desearé verla feliz y siendo una mujer exitosa.

Agradezco especialmente a la Gerente General de L y E Servimos SAS; Lorena Peña, quien deposito en mi toda la confianza y fue un apoyo para la realización exitosa de mi pasantía profesional, su empresa es una muestra de esfuerzo constante y es realmente de admirar que sea el fruto de una idea de negocio que se originó cuando ella era estudiante y hoy en día colega en Administración de Empresas.

A mis profesores, amigos, compañeros de carrera y familiares, gracias por hacer parte de este sueño que llega a su fin.

Resumen

El presente trabajo tiene como fin diagnosticar la situación actual de la empresa L y E Servimos SAS vista puntualmente desde cada una de sus cinco áreas, es por ello que se realizan diferentes visitas en la empresa, con el fin de conocer de manera más profunda su operación y el manejo de los servicios, luego de esto, se llevan a cabo encuestas a todo el personal administrativo y operativo, junto con una entrevista a la gerente general para conseguir información de primera mano, se obtienen resultados que dejan a la luz las diferentes falencias en las áreas de operación, administración y recursos humanos; a esto se le suma la ausencia del documento del Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV) enmarcado en la ley 1530 de 2011, que de no implementarse en la empresa, podría generar a futuro la cancelación de contratos y permisos de operación de servicios de asistencia vial. Para darle aporte y solución a estos elementos identificados se da una identidad corporativa a la empresa, junto con manuales de funciones que delimitan las mismas, se estructura el organigrama de la empresa y se crean formatos que facilitaran los enrutamientos de servicios de operación, todos estos elementos, hacen aportes a los formatos exigidos por la resolución 1231 de 2016 en los párrafos 8.2 y 8.3, la cual es el documento guía para el desarrollo del PESV.

Tabla de contenido

Introducción.....	9
Capítulo 1. Generalidades.....	10
Descripción de la Empresa.....	10
Diseño Metodológico.....	15
Diagnostico.....	15
Planteamiento del diagnóstico en L y E Servimos SAS.....	18
<i>Resumen del diagnóstico integral</i>	19
Desarrollo del diagnóstico.....	20
Pre-diagnóstico: Análisis del estudio sobre la situación general.....	20
Diagnóstico de la empresa por sector.....	20
Evaluación por sector.....	23
Plan de Trabajo.....	28
Descripción del problema.....	29
Objetivos.....	30
General.....	30
Específicos.....	30
Justificación.....	31
Marcos de Referencia.....	32
Marco Teórico.....	32
Marco legal.....	40
Capítulo 2. Identidad corporativa.....	42
Misión Empresarial.....	42
Visión empresarial.....	42
Valores corporativos.....	42
Objetivos Empresariales.....	44
Capítulo 3. Organigrama y Manual de Funciones.....	45
Organigrama.....	45
Manuales de funciones.....	46
Capitulo 4. Diagramas de Procesos y procedimientos.....	54
Categorización Conductor.....	54

Hoja Vida Vehículo.....56

Matriz cronograma de operaciones.....58

Diagramas de procesos58

Conclusiones.....76

Referencias.....77

Anexos.....78

 Formato entrevista.....78

 Entrevista78

 Análisis de entrevista.....82

 Encuestas.....83

Introducción

A través del desarrollo de esta pasantía profesional, se realizaron diferentes visitas a la empresa L y E Servimos SAS para identificar la problemática y por ende realizar planes de acción.

Por medio de la recolección de datos se obtuvo información importante que permitió desarrollar un diagnóstico general de las cinco áreas de la empresa y con ello se pudieron observar falencias notorias en tres de ellas. Se dio creación a elementos importantes de la estructura organizacional acorde a la empresa, en donde se tuvo en cuenta el marco legal en el cual L y E Servimos SAS debe regirse para continuar con su exitosa operatividad y por ende su crecimiento y expansión en el futuro.

Se logra dar una identidad corporativa a L y E Servimos SAS por medio de la creación de una misión, visión, objetivos y valores corporativos, adicional se delimitan funciones, actividades y tareas a través de la creación de manuales de funciones y por último se diseñan matrices, listas de chequeo, y diagramas de procedimientos de servicios, con el fin de mejorar toda la operatividad y establecer una estructura organizacional que aporte al cumplimiento de los requisitos del Plan Estratégico de Seguridad Vial amparado en la ley 1503 de 2011, usando el documento guía para la elaboración del mismo propuesto en la resolución 1231 de 2016.

Capítulo 1. Generalidades

Descripción de la empresa

LYE SERVIMOS SAS se funda el 19 de diciembre de 2013, producto del emprendimiento de los esposos Castillo Peña, luego de que la gerente general conociera del mercado y la prestación de los diferentes servicios de asistencia vial; siendo conductora elegida junto con su esposo en el año 2011 y 2012, para el 2012 realizan su primera inversión en compra de una moto para trabajar en pareja para la empresa A y G Asistencia, luego de prestar sus servicios en esta empresa se trasladan para Conducimos SJ 24 en donde consiguen un aumento de salario y Lorena Peña quien en esa época era conductora, realiza algunos turnos de monitoras de operaciones cubriendo ausencias e incapacidades, el desarrollo y ejecución de su trabajo en este cargo le permitió acceder a ver como se manejaba la operación desde un inicio y nace la idea de poder independizarse creando su propia empresa, para conseguir mejores y mayores ingresos, emprendiendo como administradora de empresas y ejerciendo su carrera profesional.

El primer semestre del año 2013 los esposos siguen trabajando para la empresa Conducimos SJ/24 pero en simultanea reparten tarjetas personales en donde ofrecen sus servicios de manera externa a dicho contratista. En el transcurso de estos meses la gerente general de L y E Servimos SAS comenzó a desarrollar el portafolio de servicios, a buscar bases de datos de empresas aseguradoras que contrataran ese tipo de asistencias viales y enviaba las propuestas de licitación a los correos de las empresas que encontraba.

En el mes de noviembre de 2013 recibe una llamada de la empresa Generali Seguros para presentar una entrevista, al acudir a ella, se evidencio que no se tenía una constitución legal y que su capacidad de prestación del servicio era muy pequeña, le recomiendan presentarse en IKE Asistencia Colombia y licitar como proveedora.

Lorena Peña consigue una entrevista con el gerente de proveedores de IKE Asistencia Colombia, en donde da a conocer su portafolio de servicios y le informan que lo tendrán en cuenta para futuras convocatorias.

Para el 17 de diciembre de 2013 Lorena Peña recibe un llamado de IKE Asistencia en donde le expresan el deseo de entrevistarla nuevamente y mirar cómo se encuentra su empresa, ella acude y en la entrevista le indican que se requiere un proveedor con mínimo 10 técnicos conductores por la temporada fuerte que se avecinaba, ella sin tener aun nada establecido ni contratados los

conductores firmo el contrato y le solicitaron toda la documentación legal para hacer verídico y estricto el contrato.

El día 18 de diciembre comienza a operar servicios de IKE Asistencia sin tener aun la empresa constituida, las operaciones se realizaban desde el teléfono móvil de Lorena Peña. Para las primeras operaciones quienes apoyaron la conducción de los autos y prestación de diferentes servicios fueron familiares y amigos muy cercanos, en total el número de técnicos operarios con que comenzó esta gran idea soñadora, fueron cinco.

Para el 19 de diciembre L y E Servimos SAS se constituye legalmente frente a la cámara y comercio dejando como única socia a Lorena Peña.

L y E Servimos SAS se crea con el firme propósito de prestar servicios de asistencia vial, fortaleciendo una cultura positiva en materia de movilidad, satisfaciendo las necesidades razonables de sus clientes, inician sus primeras operaciones en la Calle 67ª No. 45-74 Salitre Greco, por ser un punto central de la Ciudad que permitiera a la empresa ser competitiva y reactiva geográficamente.

	
GENERALIDADES	
L y E Servimos SAS es una empresa dedicada a la prestación de servicios de asistencia vial. Su centro de operación se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá D.C	
Servicios	1. Conductor elegido 2. Conductor profesional 3. Valet Parking 4. carro taller
Cantidad colaborador	Veinticinco (25)
Creación	19 diciembre de 2013 en la ciudad de Bogotá D,C Colombia.

Figura 1. Generalidades de la empresa. Autoría propia.

Se evidencia un trayecto de vida de la compañía de 5 años. Es una empresa tercerizada que posee dos grandes contratos con las empresas: IKE Asistencia Colombia y Asispres, pero que también opera de manera individual cuando algún cliente externo lo requiere. Al día de hoy cuenta con 25 colaboradores incluyendo la gerente general. Su portafolio de servicios es:

1. Servicio de conductor elegido. El cuál es el “servicio estrella” pues demanda un 48% de solicitudes de cada 100 servicios solicitados. Dicho servicio hace referencia a la prestación de

transporte de vehículo del asegurado de un punto A hacia un punto B, en su mayoría los servicios son contratados durante eventos sociales en donde el consumo de alcohol es la principal razón de hacer uso del servicio “conductor elegido”. Este servicio es ofrecido en Bogotá D.C y alrededores de la ciudad. Se opera en motocicletas de alto cilindraje, desplazando conductores previamente capacitados y certificados tanto en conducción como en actitud de servicio, con una logística elaborada según la fecha y/o el evento.

2. Servicio de carro taller. Representa un 17% de cada 100 servicios solicitados. Consiste en la prestación de asistencia de carro taller en donde básicamente se le asiste a la solución ágil rápida al asegurado en temas como: cambios de llantas, envío de gasolina, paso de corriente. Para la prestación del servicio se cuenta con personal técnico automotriz preferiblemente egresado del SENA.
3. Servicio de conductor profesional. Este servicio demanda el 13% de cada 100. Consiste en la prestación de traslados a nivel nacional en carros propios de media y alta gama, a diferencia del conductor elegido este servicio es cubierto en mayor extensión.
4. Servicio de vallet parking. Representa un 12% de los servicios contratados. Su función es prestar servicios de parqueo de automóviles y motos en eventos previamente contratados con la empresa. Los conductores designados para esta labor deben recibir los vehículos, estacionarlos y al final del evento entregarlos a su respectivo dueño.

Actualmente su sede principal y centro de operaciones se encuentra ubicada en la carrera 70 n° 22-75 interior 5 oficina 301, en el barrio Carlos Lleras Restrepo.

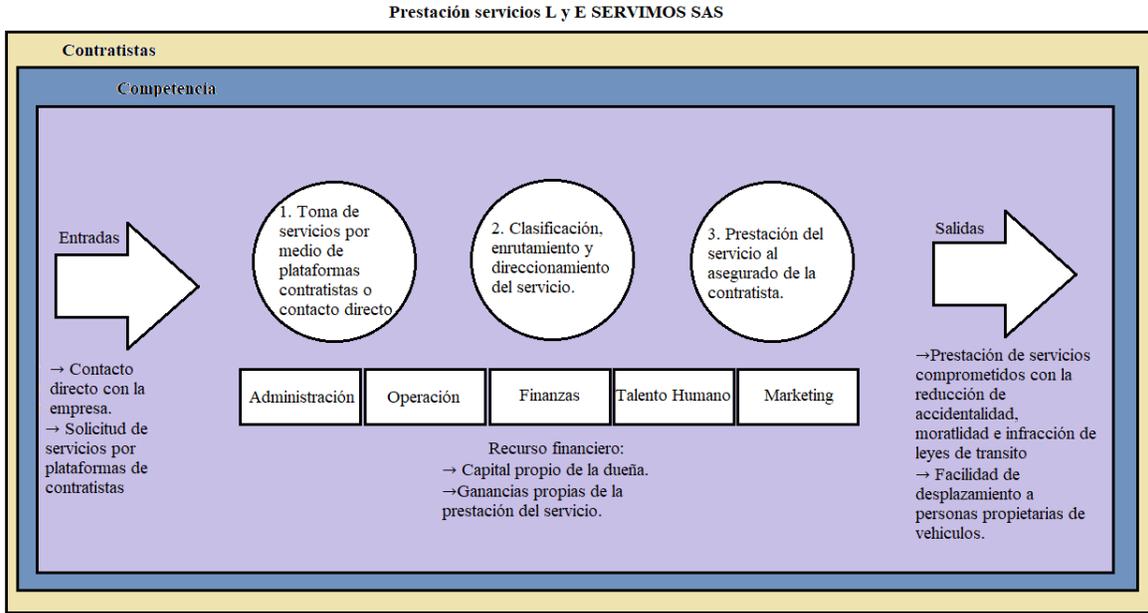


Figura 2. Modelo prestación servicios L y E Servimos SAS. Autoría propia.

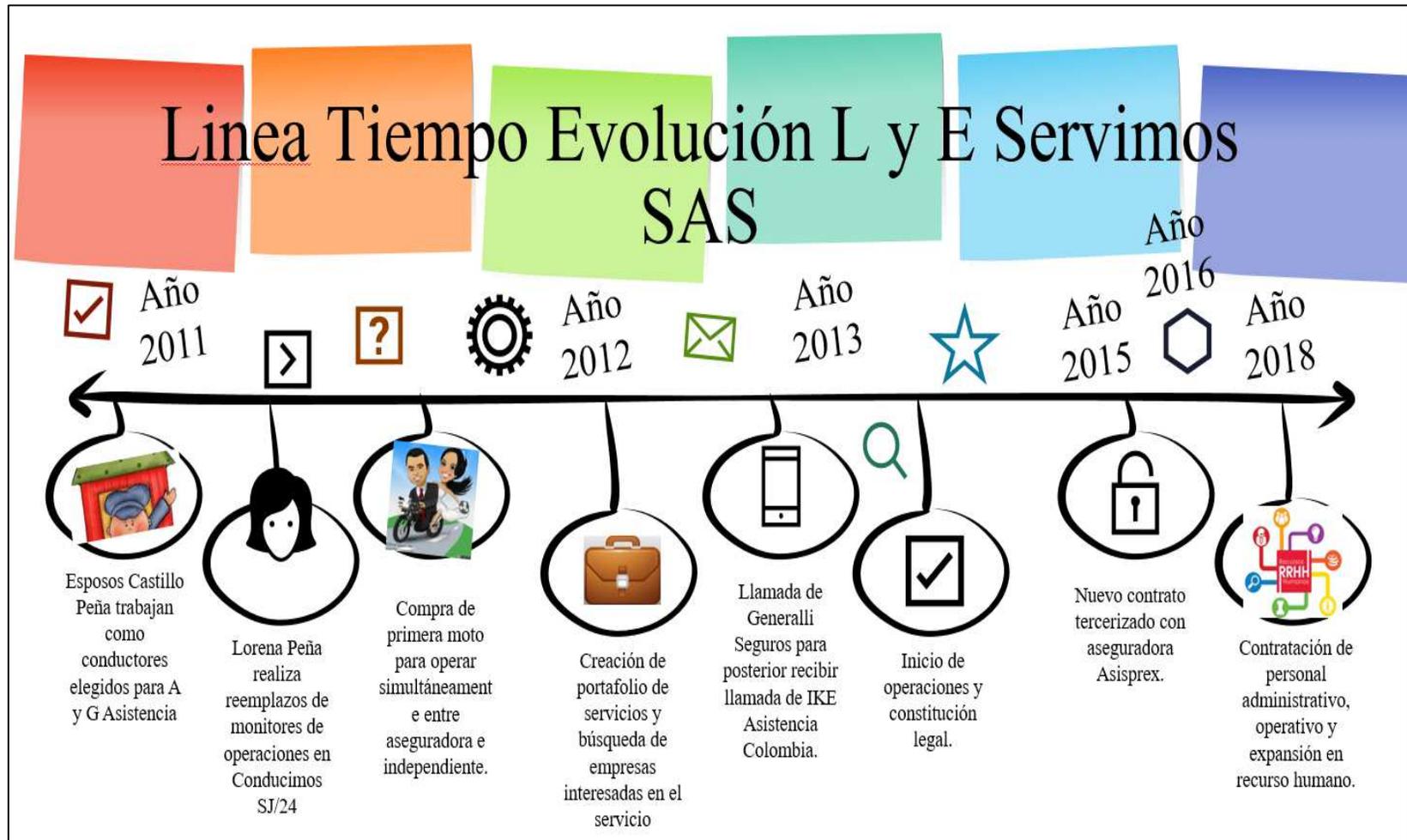


Figura 3. Línea de tiempo de evolución empresarial de L y E Servimos SAS. Autoría propia.

Diseño metodológico

Diagnostico

Para el desarrollo del presente trabajo la metodología usada es la conocida con el nombre “diagnóstico empresarial único de JICA” (Agencia de Cooperación Internacional de Japón¹) la cual consiste en realizar un diagnóstico integral de las cinco áreas que componen una empresa: administrativa, financiera, recursos humanos, marketing, operación y/o producción. Este diagnóstico permite conocer, analizar y proponer intervenciones de mejora en las áreas que arrojen mayor deficiencia y que requieren una mejora inmediata. (Delgado, 2008 p.52)

Para llevar a cabo el plan de asesoría empresarial bajo esta metodología (único JICA) se deben tener en cuenta 4 pasos principales

1. Realización de pre-diagnóstico: se realiza un pre- análisis sobre la situación general y condiciones actuales de la empresa. Se debe obtener información como fecha de creación de la empresa, número de colaboradores, características propias usadas en la administración, identidad corporativa, portafolio de servicios, volumen de demanda, entre otros.
2. Diagnóstico de la empresa por área o sector: en este segundo paso el objetivo es conseguir información mucho más detallada sobre la compañía a través de encuestas, entrevistas, cuestionarios etc., se pretende entonces obtener información desde el punto de vista interno sobre el desarrollo y ejecución del plan objeto de la empresa; datos sobre la situación de los empleados, políticas de servicio y operación, seguimiento interno entre otros.

En este paso es importante resaltar que la empresa debe ser vista como un conjunto de 5 áreas principales que luego serán ubicadas en un diagrama de radar que permitirá el análisis de las áreas que requieren intervención y mejora. Estas áreas son:

¹ La agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) es un organismo ejecutor de la Cooperación Técnica del Gobierno de Japón, establecida en 1974 con el propósito de contribuir al desarrollo social y económico de la comunidad internacional. Actualmente cuenta con 56 oficinas en 55 países para extender las actividades de cooperación hacia más de 150 países en el mundo

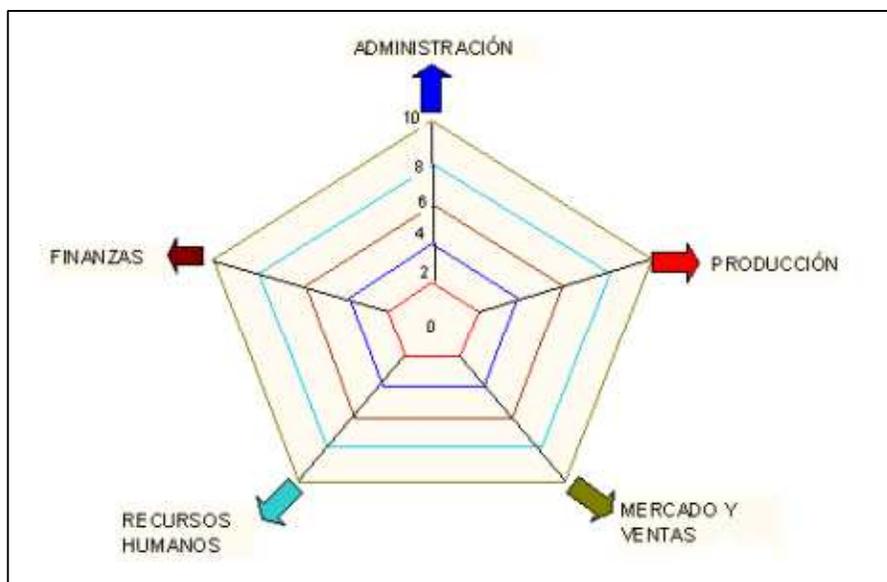


Figura 4. Diagrama de radar principal. Tomado de Tesis de maestría. (Delgado 2009 p.54)

- Administración
- Operación
- Marketing y ventas
- recursos humanos
- Finanzas

Luego de recopilada la información a través de la observación propia, entrevistas, encuestas y demás datos, se procede a elaborar una lista de verificación la cual será calificada a través de la siguiente norma de evaluación:

Tabla 1.
 Lista verificación por área. Tomado de Tesis de Maestría. (Delgado 2009, p.53)

PUNTUACIÓN	NIVEL DE PROFUNDIDAD			
	%	CUMPLIMIENTO	MEDIO	ALTO
4	Se cumple de 76% a 100%	Alto	Estado en el que los documentos, las actividades, los tangibles y los resultados son los óptimos.	Se conoce y se aplica en su totalidad, en alto grado, siempre, formal y por escrito; se actualiza en forma constante; lo conoce todo el personal; consolidado; eficiente en su totalidad.
3	Se cumple de 51% a 75%	Medio-Alto	Cuando se tienen los documentos, se realizan las actividades y los tangibles y resultados son suficientes y con posibilidades de mejorar.	Se tiene por escrito de manera formal, no se actualizan, casi siempre, lo uso pero no en su totalidad, está por consolidarse.
2	Se cumple de 26% a 55%	Medio	Cuando se tienen los documentos, las actividades se realizan parcialmente, pero los tangibles y resultados no son verificables.	Se cuenta con ello y se lleva a cabo de manera informal, sí pero no se lleva a la práctica, a veces eficiente.
1	Se cumple de 1% a 25%	Bajo	Cuando los documentos y actividades son informales e improvisados, pero no hay tangibles y resultados.	No se utiliza, parcialmente por escrito en algunos puntos, casi desconocido por el personal, poco, casi nulo, si pero no actualizado
0	Se cumple en 0%	Nulo	Es una omisión de documentos, tangibles, actividades y resultados.	No, es informal, desconocimiento del personal, no existe, ninguno, lo desconoce, no lo hace.
NO APLICA	Cuando una pregunta no tiene forma de evaluarse, se cancela y no se contabiliza para la calificación.			

3. Evaluación detallada por sector débil: en esta parte del proceso de diagnóstico se busca identificar exactamente los sectores con menor puntuación obtenida a través de la lista de verificación y el diagrama de radar, se da una explicación de las áreas que requieren mejora y se enfatiza en los procesos que se encuentran mal realizados, ausentes y que requieren de mejoramiento.
4. Plan de asesoría: el cuarto y último paso del diagnóstico se proponen los métodos, herramientas y procesos de mejoramiento de manera puntual y detallada que deben ser realizados en la compañía.

Planteamiento del diagnóstico en L y E Servimos SAS

En la realización del diagnóstico llevado a cabo en la empresa L y E Servimos SAS, se utilizaron técnicas como la observación directa, visitas constantes a las instalaciones de operación, encuestas y entrevistas con el fin de conocer de manera más profunda y global la situación actual de la empresa, para poder diagnosticar y proponer las mejoras que logren un impacto positivo en las áreas con mayores dificultades halladas.

Las técnicas de recolección de datos usadas fueron:

1. Observación directa: Se realizaron 10 visitas a las instalaciones administrativas de la empresa, lugar en donde se lleva a cabo el inicio de operación del servicio y seguimiento del mismo, con el fin de conocer de cerca cómo se desarrollan las diferentes actividades de toma de servicios, la ejecución de los procesos administrativos y operacionales e identificar posibles fallas o ausencias de procesos y/o documentos. Se logró interactuar con los diferentes colaboradores del área administrativa y con algunos conductores en donde se pudieron conocer sus percepciones, opiniones y puntos de vista en relación a sus funciones, tareas, responsabilidades y actividades.
2. Entrevista: El día 21 de agosto de 2018 se realiza una entrevista presencial y física en la oficina de operaciones de L y E servimos SAS a la gerente general y representante legal de la misma: Jenny Lorena Peña, entrevista que se realiza con el fin de conocer de manera más exacta y puntual la situación de las diferentes áreas de la empresa. No solo se realizaron preguntas estrictas propias de conseguir información de la situación empresarial sino que, la gerente relató además cómo fue su trayecto en la creación de la empresa, la cual se describió al inicio del trabajo. Ver anexo 1.

3. Encuestas: estas, fueron desarrolladas para conocer la perspectiva de todos los empleados de la empresa, tanto el personal administrativo como el operativo. Las preguntas fueron realizadas con respuesta múltiple, esto con el fin de conocer y poder tabular de forma más exacta la información. Ver anexo 2.

Para la recolección de los datos, se utilizó el método de encuesta social descriptiva, la cual tenía por objeto recopilar información cualitativa de la población en general de la empresa, es decir todos los empleados, de manera personal, ya que fueron uno a uno encuestados a través de preguntas cerradas, que facilitarían el análisis de datos, además que la información a ser recolectada contenía respuestas exactas que pretendían conocer las opiniones y perspectivas empresariales de cada uno. (Cauas, (s,f) p.p 41-43).

Ahora bien, para la entrevista realizada a la gerente general se usó el tipo de entrevista no formal o no estructurada, porque el objetivo de ella era conocer detalles de específicos de cada una de las áreas de la empresa, se interactuó de manera cordial buscando siempre conseguir información que facilitara el diagnóstico empresarial y que fueran encaminadas al cumplimiento de los objetivos a conseguir en el presente trabajo. Las preguntas fueron una mezcla de abiertas y cerradas, ya que en muchas de ellas se daban dos opciones de respuesta, pero se solicitaba una explicación más detallada de cada una de ellas. (Cauas, (s,f) p.p 51-52).

Resumen del diagnóstico integral

La expectativa clara y puntual de la empresa respecto al desarrollo del presente trabajo es realizar un diagnóstico integral de las cinco áreas componentes de la empresa, para identificar aquellas con mayores falencias y proponer planes de mejoramiento e implementación inmediata de bajo costo, que permitan mejorar el desempeño de la organización.

Desarrollo del diagnóstico

Pre-diagnóstico: Análisis del estudio sobre la situación general.

La necesidad de crear e implementar un Plan Estratégico de Seguridad Vial, en la empresa L y E Servimos SAS que cumpla con la normatividad exigida en la ley 1503 de 2011 y que brinde a la compañía la posibilidad de obtener nuevos contratos y de mantener los que ya tiene da la base del desarrollo del presente trabajo. El no contar con este documento el cual es exigido por la Superintendencia de Puertos y Transporte produce en la empresa una falta e incumplimiento a una ley ya establecida que al no ser acatada podría producir la cancelación de los contratos vigentes y la des-habilitación como empresa para la prestación de servicios de seguridad vial y de transporte. Con las diferentes visitas y la recolección de datos se pudo identificar la ausencia de muchos elementos importantes a nivel administrativo, elementos del área de recursos humanos y elementos en el área de operaciones que no permite la creación y posterior aplicación del Plan Estratégico de Seguridad Vial.

Por medio del presente trabajo se realizan aportes al documento guía, para la evaluación de los planes estratégicos de seguridad vial, dada por la resolución 1231 de 2016; en sus párrafos 8,2 y 8,3 los cuales hacen referencia a los elementos pertenecientes a Pilar del comportamiento Humano y Pilar de vehículos seguros. (Ministerio de Transporte, 2016)

Una de las principales razones de ser y función de la empresa para con la sociedad, es la reducción de accidentalidad y mortalidad a causa de accidentes de tránsito, además de las cientos de infracciones que se cometen a diario por conducir en estados altos de embriaguez y alcoholismo; es por eso que L y E Servimos SAS presta sus servicios de manera tercerizado contratistas como IKE Asistencia Colombia y Asisprex quienes son entidades de seguros que buscan ofrecer a sus afiliados servicios exclusivos en temas de seguridad vial.

Diagnóstico de la empresa por sector

En las diferentes visitas, entrevistas, encuestas y charlas realizadas con el personal de la empresa, se logró obtener información detallada sobre aspectos, elementos, documentos y procesos pertinentes de cada área, se identificó y analizó la ausencia de una identidad corporativa que articule elementos propios como lo son una visión, misión, políticas, objetivos organizacionales, valores corporativos etc., si bien se tiene un nombre propio, una constitución legal y un logo representativo se evidencia la ausencia de un horizonte trazado que procure el crecimiento interno de la compañía como la posible expansión de la misma. Ver anexo 1 y 2.

Para el área de recurso humano se observa una falta de manuales de funciones que determine las actividades y responsabilidades propias de cada uno, puesto que en un par de visitas se evidencia el desorden y mala comunicación al transferirse actividades y o responsabilidades, adicional a esto la empresa no posee la estructura de un organigrama creado que facilite tanto la comunicación interna como la delimitación de jerarquía y línea de mando de la misma.

En las encuestas realizadas se evidencia que los colaboradores en su mayoría llevan más de dos años trabajando en la empresa, y un alto porcentaje de ellos han ingresado a laborar por referencias de personal ya perteneciente, esto nos indica una fidelización alta en el área de recurso humano. Cuando ingresan a trabajar según las encuestas tabuladas y analizadas se puede determinar que aprenden sus funciones de manera empírica puesto que no tienen un proceso de inducción y explicación adecuada y estricta sobre su función y rol dentro de la empresa, se realizan una serie de diligenciamientos de cartas informales en donde se expresa y admite el descuento retroactivo de la dotación que se le es entregada a cada uno a iniciar operaciones, que es descontado con el pago de primera nómina, pero es devuelto cuando el conductor se retira, además se firma un documento en el que el conductor se compromete a responder por un porcentaje en caso de accidente o daño en el vehículo del asegurado, el cual debe ser pagado con pacto de descuento nominal, pero en muchas ocasiones los colaboradores renuncian antes de terminar sus pagos de deudas y es la empresa quien finalmente asume estos gastos extras, ocasionando pérdidas no solo financiera sino inconformidad en la prestación del servicio. Se tienen los siguientes documentos establecidos como necesarios al momento de ingreso a la empresa:

- Carta de libranza y/o préstamo. En donde se expresa el consentimiento afirmativo de descuento para pago de chaqueta de dotación.
- Paz y salvo que será firmado al finalizar contrato y entrega de dotación a la empresa, en donde se deja aclaración de la devolución de la libranza pactada al comenzar la relación comercial de prestación del servicio.
- Carta de autorización de descuentos por accidentes que el conductor haya tenido, con información de monto a descontar, numero de cuotas y tiempo para realizar el pago.

Adicional a la falta de documentos formales y formatos de los mismos se evidencia también una falencia en cuanto a la capacitación constante en temas de seguridad vial que compete a la ejecución del servicio propio de la empresa, no se realizan actualizaciones constantes y por tal razón no se

ejecutan actividades y reuniones que generen esparcimiento y socialización entre los mismos compañeros de trabajo.

Por otro lado es importante aclarar la responsabilidad social que se identifica en la empresa, puesto que su metodología de contratos por prestación de servicios permite a muchas familias generar ingresos extras por medio de la prestación del servicio en la empresa, mejorando la calidad de vida de aproximadamente 25 personas.

La gerente general de L y E Servimos SAS ella expresamente textualmente que desea conseguir objetivos como:

- a) Aumentar la rentabilidad de la empresa
- b) Tener una estructura organizacional acorde a su empresa.
- c) Conseguir más contratos tercerizado y buscar más adelante la independización del servicio.
- d) Generar muchos más puestos de trabajo para ofrecer a los empleados una posibilidad de aumentar ingresos adicionales a sus trabajos convencionales, logrando satisfacción, fidelidad y felicidad en su recurso humano y familia del mismo.
- e) Crear, compartir y aplicar el Plan Estratégico de Seguridad Vial² requerido para operaciones, soportado en la ley 1503 de 2011.

Al ser consultada el área financiera a la gerente general para conocer el estado de rentabilidad y solvencia de la empresa, ella expreso que en general su estado es óptimo y positivo, indica que esta información desea dejarla en estado confidencial propio de la misma empresa, por tal razón no se ahondo demasiado en preguntas relacionadas con capital y o dinero ganado, con el fin de evitar crear incomodidad y disgusto en el diagnóstico.

El servicio que ofrece L y E Servimos SAS se encierra en la frase “servicio de asistencia vial”, los cuales consisten básicamente en ofrecer desplazamientos vehiculares de un punto a otro, actualmente se poseen 4 servicios en la empresa, pero no se posee un diagrama de flujo de procesos, actividades y responsables que facilite la ubicación de errores, fallas, delimitación de actividades, responsabilidades entre otros; adicional se sufre a diario por la programación de servicios, ya que los conductores indican a diario su disponibilidad para enrutarse, es decir a través de llamadas o mensajes de texto indican si pueden trabajar en horario diurno o nocturno, días de la semana que

² El Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV), es un instrumento para planificar las acciones, mecanismos y medidas que debe ser adoptadas de manera obligatoria las entidades públicas y privadas con el fin de evitar y reducir la accidentalidad de los integrantes de sus organizaciones y disminuir los efectos de los accidentes de tránsito.

pueden operar y esto genera en muchas ocasiones la pérdida de toma de servicios ya que por política de cumplimiento con los contratistas si se toma un servicio y no se cumple se genera multa monetaria descontable en el mes de nómina vigente.

No se evidencia aun la necesidad de crear o establecer un área dedicada al marketing, ya que sus servicios ofrecidos son contratados de manera tercerizado, si se buscara ampliar el mercado y de manera directa, siendo un prestador de servicios directo, no solo se tendría que pensar en un área propia de “ventas” sino además se debe visualizar la ampliación de oficinas y contratación de más conductores, la gerente misma indica que para llegar a una expansión debe ir paso a paso y debe primero organizar su empresa en el rango de micro-empresa en el que se encuentra en este momento para poder proyectarse en 10 años como una competidora fuerte en el mercado y no competencia de los que hoy en día lo son sino de aquellos que hoy por hoy son sus contratistas.

Evaluación por sector

Se decide realizar una lista de chequeo en la cual se expresan actividades, documentos y procesos propios de cada área y se da una calificación cualitativa de la siguiente manera:

- “B”: está bien, se cumple, se desarrolla, se tiene establecido y o implementado;
- “X”, cuando esta nulo, no se hace, no se tiene no se ejecuta, está ausente, se desarrolla mal.
- “R” cuando se tiene de manera media, es informal, esta medianamente adelantado y/o realizado.

La operación realizada para obtener las calificaciones y posterior a ello ubicarlas en el radar se obtienen de la división del número de ítems con marcación “B”, sobre el total de los ítems identificados en el área.

Tabla 2.

Lista chequeo área Administración L y E Servimos SAS. Autoría propia.

LISTA CHEQUEO ÁREA ADMINISTRATIVA		
	Descripción	Calificación
1.	Se posee logo y nombre empresarial.	B
2.	Constitución legal establecida, vigente y al día.	B
3.	Se tiene visión, misión, valores, políticas establecidas.	X
4.	Se posee portafolio de servicios establecido	B
5.	Diagramas de procesos administrativos y servicios de la empresa	X
6.	Documentos legales al día	R
7.	Direccionamiento y línea de mando y comunicación establecida	X
8.	Insumos, papelería y herramientas administrativas en estado optimo	R

9.	Compromiso de responsabilidad social denotable	R
10.	Diagramas de flujo y responsabilidades	X
11.	Uso de archivo de documentación	R
Total buenas		3
Total malas		4
Total regulares		4

La lista de chequeo del área de administración, evidencia que de los once ítems identificados, tres se encuentran bien, cuatro están ausentes, no se dan los procesos, no se tiene, y los tres restantes se realizan o se tienen de manera mediana. En este caso se dividen tres en once, arrojando el valor de 0.28 al hacer directamente la conversión para ubicar su sitio en el radar, se multiplica por 100%, dando como resultado final 28%. Ubicando este valor en la tabla antes expuesta, se observa el área con grandes falencias y elementos ausentes.

Tabla 3.

Lista chequeo área Recursos humanos L y E Servimos SAS. Autoría propia.

LISTA CHEQUEO ÁREA RECURSOS HUMANOS		
	Descripción	Calificación
1.	Documentación al día de talento humano	R
2.	Archivo y seguimiento de documentación y procesos del TH	R
3.	Protocolo/ diagramación de entrevista y proceso de selección	X
4.	Manuales de funciones y responsabilidades	X
5.	Capacitación constante al personal	X
6.	Proceso de inducción al inicio de contratación	X
7.	Organigrama constituido	X
8.	Dotación y presentación personal	B
Total buenas		1
Total malas		5
Total regulares		2

La anterior tabla perteneciente al área de recursos humanos, los ocho ítems identificados en total, arrojan que solo existe un elemento bien, en buen estado o que se hace de forma correcta, en este caso que se cuenta con ella, y se refiere específicamente a la entrega de dotación para operación de servicio que se tiene, dando una identidad, sentido de pertenecía y buscando recordación de marca, por otro lado se observan cinco ítems ausentes, mal realizados o ausentes y por último uno solo que se realiza de forma mediana. La operación para este caso nos indica: uno dividido en ocho igual a 0.12 y al hacer operación directa nos da: 12%. Evidenciando esto, esta área también requiere de revisión.

Tabla 4.

Lista chequeo área financiera L y E Servimos SAS. Autoría propia.

LISTA CHEQUEO ÁREA FINANCIERA		
	Descripción	Calificación
1.	Liquidación de nómina y pagos puntuales a los colaboradores	B
2.	Pagos de contratistas al día	B
3.	Inversión en compras de insumo, herramientas y equipos	B
4.	Pago de impuestos al día	R
5.	Documentos de estados financieros y balances generales al día	V
6.	Recuperación de cartera	R
7.	Indicadores financieros	B
Total buenas		4
Total malas		2
Total regulares		0

La tercera tabla nos muestra la lista de chequeo del área financiera, acá no se ahondo en muchos temas, ya que por solicitud de la misma gerente general, quiso mantener información privada, por la poca información que se obtuvo, a grandes rasgos esta área se encuentra estable y por ende no se necesita intervención.

Tabla 5.

Lista chequeo área marketing L y E Servimos SAS. Autoría propia.

LISTA CHEQUEO ÁREA MARKETING		
	Descripción	Calificación
1.	Uso de sistemas tecnológicos para área de administración y operación	B
2.	Publicidad clásica	X
3.	Publicidad digital (uso de redes sociales e internet)	B
4.	Referenciamiento voz a voz del servicio	B
5.	Creación de estrategias de marketing constante	R
6.	Estudio constante de nuevos mercados	B
7.	Seguimiento de satisfacción del cliente y planes de mejoramiento	R
8.	Búsqueda de nuevos contratistas y mercados	B
Total buenas		5
Total malas		1
Total regulares		2

El área de marketing también se evidencia en un estado óptimo, la gerente general indica que sus estrategias han sido efectivas en los cinco años de trayectoria empresarial y que aunque han sido pocas han logrado la captación de clientes y conservación de los mismos.

Tabla 6.

Lista chequeo área operación L y E Servimos SAS. Autoría propia.

LISTA CHEQUEO ÁREA OPERACIÓN		
	Descripción	Calificación
1.	Direccionamiento óptimo de los diferentes servicios	X
2.	Prestación de alta calidad de los servicios	B
3.	Multas por incumplimiento de servicio	R
4.	Documentación legal al día	R
5.	Planeación de la operación del servicio	X
6.	Revisión de vehículos constantes para optima operación	R
7.	Volumen de demanda cubierta	R
Total buenas		1
Total malas		2
Total regulares		4

La última tabla realizada para el área de operaciones indica un total de siete ítems, entre los cuales uno se encuentra bien, dos mal y cuatro regulares. La operación para ubicar en el radar esta área nos arroja como resultado: uno dividido en siete = 0.14 por 100% = 14%, evidenciando también falencias en esta área que requieren de intervención.

La proporción de la puntuación ganada de las cinco áreas se ubica de manera directa en el rango de 0% a 100%. Para la empresa L y E Servimos SAS se obtiene el siguiente radar:

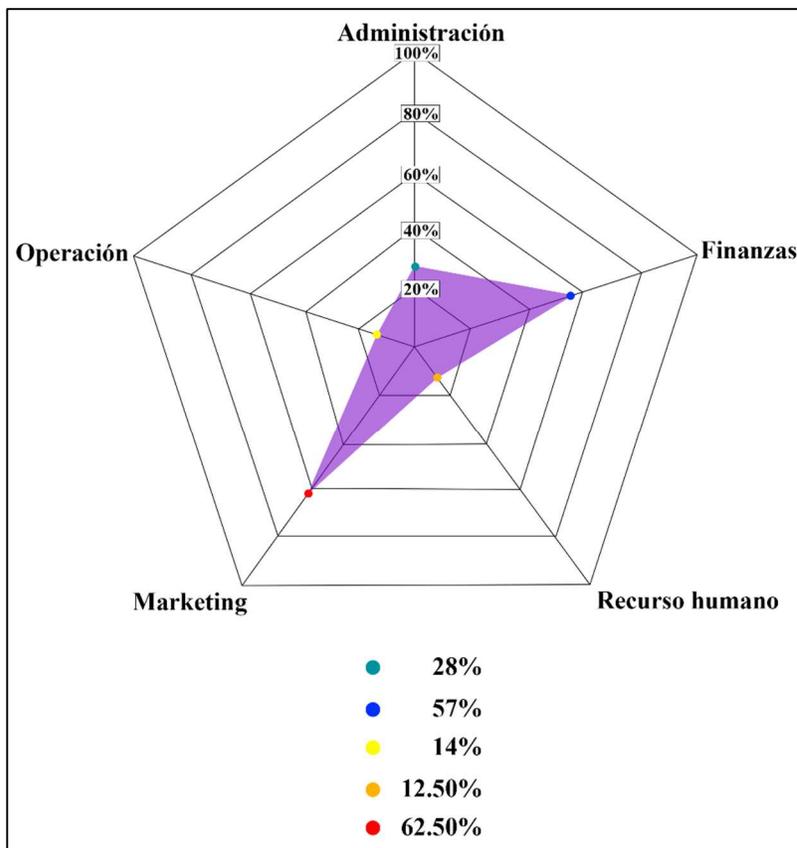


Figura 5. Grafica Radar áreas L y E Servimos SAS. Autoría Propia.

El radar de las 5 áreas de L y E Servimos SAS indica de manera general las tres áreas con mayores dificultades, falencias, ausencias y problemas, es por ello que el diagnóstico realizado permite identificar tres de ellas: recursos humanos, administración y operación, como las áreas que requieren de intervención inmediata.

Tabla 8.

Calificación obtenida por áreas. Autoría propia.

Área	Puntuación
Administración	28%
Recurso Humano	12,50%
Finanzas	57%
Marketing	62,50%
Operación	14%

Plan de trabajo

Se planea brindarle a la empresa L y E Servimos SAS una definición ideológica basada en una identidad corporativa que cumpla con los estándares necesarios para el Plan Estratégico de Seguridad Vial.

El diseño y creación de manuales de funciones y de un organigrama permitirá establecer líneas de mando y comunicación efectivas, permitiendo al personal delimitar sus funciones y evitar fallas en la operación y ejecución de tareas.

Por ultimo realizar la documentación para la prestación de los servicios en L y E Servimos SAS aportara al parágrafo 8.3 de la guía para la creación del documento del PESV.

Descripción del problema

Para lograr una mejor competitividad en la Empresa es importante cumplir con la ley 1503 de 2011 y tener un Plan Estratégico de Seguridad Vial; no obstante, no se cuenta con ello.

La falta del desarrollo del plan es porque no se cuenta con una identidad corporativa que contenga su visión, misión, valores; adicionalmente, la falta de una estructura organizacional, una definición de funciones y de procesos agrava la situación ya que se generan una falta de responsabilidad, retrasos, desorganización e incumplimiento en el servicio.

Por consiguiente, para el desarrollo del plan estratégico se requiere inicialmente de una estructura organizacional, que permita mejorar sus procesos y así alcanzar una eficacia operacional.

Lo anterior con lleva a plantearse los siguientes interrogantes: ¿cuál debe ser la estructura organizacional que permita a la Empresa dar dirección y control en sus actividades? ¿Qué elementos y aspectos contiene la identidad corporativa de la Empresa respecto a sus valores, visión y misión? ¿Cómo son sus niveles jerárquicos y funciones? ¿Qué diagramas y documentos se deben de llevar para lograr una optimización en el área de operaciones y por ende mejorar su eficiencia? ¿Qué propuestas derivadas de la pasantía contribuyen a aportar para el desarrollo del plan estratégico vial de la Empresa?

Objetivos

General

Establecer la estructura organizacional que permita a la Empresa dar dirección y control de sus actividades a través de una definición de roles y responsabilidades.

Específicos

1. Crear la identidad corporativa que contenga sus valores, misión y visión empresarial y objetivos empresariales que contribuyan a generar una cultura organizacional y logro de objetivos.
2. Diseñar el organigrama y elaboración del manual de funciones de los diferentes cargos de la empresa que permitan definir responsabilidades.
3. Diseñar y elaborar diagramas de procesos y procedimientos operativos, fichas técnicas de conductores y vehículos, y matriz que contenga cronograma de operaciones que mejoren la eficacia y eficiencia operacional a través de su seguimiento.

Justificación

En virtud de la ley 1503 de 2011 establecida por el Congreso de la República, en donde se expresa la exigencia de elaboración e implementación del Plan Estratégico de Seguridad Vial para todas aquellas empresas públicas y privadas dedicadas al servicio de transporte de pasajeros y asistencia vial, es un deber de las empresas como L y E Servimos SAS realizar dicho documento y hacer implementación de todos sus elementos con el fin de cumplir con los estándares de calidad y poder operar sus servicios sin contratiempos legales.(Congreso de la República, 2011).

Por consiguiente la realización del presente trabajo tiene como fin aportar elementos importantes a el contenido del documento que hacen parte del Plan Estratégico de Seguridad Vial, dando las bases necesarias a través de la creación de una estructura organizacional que contenga los elementos exigidos por el documento guía amparado en la resolución 1231 de 2016, el cual enmarca en 8 párrafos el contenido requerido para la operación y que será evaluado y vigilado por los diferentes organismos de tránsito que velen por el cumplimiento del PESV. Este trabajo aportara elementos a los párrafos 8,2 y 8,3 puntualmente. (Ministerio de Transporte, 2016).

Hacer uso de los distintos referentes consultados para el desarrollo del objetivo de este trabajo proveerá en L y E servimos SAS un grado de competitividad y organización a nivel interno que beneficiara en conjunto la razón de ser de la misma.

Marcos de referencia

Marco teórico

Según el autor Villafane (2008), la identidad corporativa debe ser vista como el “ser de una empresa, su esencia”. Las empresas a diferencia de los humanos no tienen genes pero si disponen de otro tipo de atributos que logran diferenciar e identificar cierta empresa, como por ejemplo los códigos de registro tanto el mercantil como el fiscal, así como sus marcas o razones sociales que le brindan una personalidad comercial y/o jurídica. Por ello desde una perspectiva dinámica, la identidad corporativa se puede asumir en una pequeña grafica en la cual se interceptan 3 ejes que representan los rasgos estructurales más importantes:

El primer eje se ubica verticalmente y hace referencia a la historia de la organización, desde su creación hasta la actualidad. El segundo eje se ubica horizontalmente y encierra la situación actual y se encuentra dominada por el objetivo empresarial que la organización ha adoptado para satisfacer las metas de la empresa. El tercer y último eje es trasversal de los dos primeros y hace referencia a la cultura organizacional, u atributo trascendental a la hora de explicar la identidad y razón de ser de la organización, no ubicado ni en el presente ni en el futuro sino de manera simultánea con ambos.

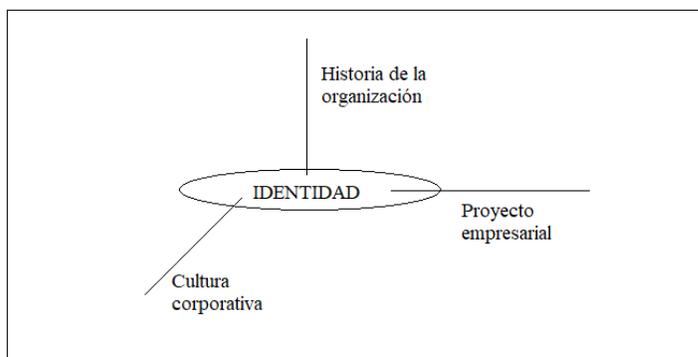


Figura 6. Identidad corporativa. (Villafane, 2008 p.18)

La misión corporativa de una empresa debe darse desde la construcción de la misma, puesto que es aquella que señala el camino y la dirección del esfuerzo colectivo integrando a todos sus colaboradores. El término misión demarca el que hacer y cómo hacerlo: es el fruto de un acuerdo colectivo, entendiéndose por este el grupo que da origen a la formación de la empresa y su primera labor productiva.

Dicho elemento está constituido por dos partes: una la autodefinición de la empresa desde la mirada del grupo de trabajo que la constituye en donde se expresa la definición, quienes son y que

es la empresa en sí; la segunda parte hace referencia al propósito socio-económico que debe ir siempre ligado a una intención marcada por el compromiso social ya que si esta se ausencia, se establece que la empresa carece de criterio funcional. (Londoño, 2012 pp.34-35).

En cuanto a la visión empresarial, se debe entender por ella como una manifestación explícita de los propósitos a mediano y largo plazo de la empresa, en este elemento se define a donde se llegará como una etapa productiva enmarcada desde el ámbito social y económico.

La importancia de crear una visión en una empresa radica en que cuando una organización no tiene metas, ni objetivos, ni proyectos a donde llegar, el equipo pierde el sentido de dirección ya que no se establece un punto de referencia a futuro. (Londoño, 2012p.39).

Los valores culturales toman prioridad en las organizaciones que buscan ser destacadas. Son aquellos que constituyen la integridad y responsabilidad de los colaboradores de una organización, constantemente deben ser publicados, explicados, repetidos y reafirmados. La aplicación y continuidad de los valores en una empresa garantizan y definen el comportamiento de la misma, la continuidad solo se logra si todo el equipo administrativo subraya y toma propios los valores y objetivos, los cuales son los elementos para el éxito irrefutable de la organización a largo plazo.

En general, los valores, las reglas y las normas de comportamiento se aprenden a través de esta socialización organizacional en la cual se explican y especifican temas como: misión, visión, valores y objetivos organizacionales; medios para alcanzar objetivos; responsabilidades básicas de cada miembro; normas de comportamiento y conjunto de reglas o principios que aseguren la identidad e integridad de la organización (Chiavenato, 2009 pp.133-134).

Al hablar de los objetivos organizacionales de una empresa se estaría haciendo hincapié en la finalidad de dicha organización, se da respuesta al porqué de su existencia y la explicación de lo que pretende realizar. El objetivo de una empresa es simplemente alcanzar una situación deseada, suelen buscar, satisfacer necesidades tanto de bienes como servicios en una sociedad; dar usos productivos a los factores componentes de una producción; aumentar el bienestar mediante el uso adecuado de los recurso y por último crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales. Comprendido esto se asume que los objetivos deben plantearse de manera integral para todas las áreas componentes de una empresa. (Chiavenato, 2011 p.80).

Para hablar de recursos humanos y de cómo delimitar sus funciones se debe definir el concepto, por ende recurso humano debe ser comprendido como las personas que ingresa, permanecen y participan en una empresa, indiferentemente del nivel jerárquico y cargo que desempeñe. Todas

estas personas son las encargadas de aportar a las organizaciones sus habilidades, los conocimientos, actitudes, ideas, percepciones y demás con el fin de lograr cumplir con el objetivo y desarrollo de actividad socio económica de la empresa. (Chiavenato, 2011 p.81).

Los administradores que se disponen a realizar la tarea de diseñar la estructura organizacional en una empresa se enfrentan a decisiones difíciles, se deben elegir entre innumerables alternativas de puestos y departamentos, para llegar a ello se realiza un proceso que se conoce como diseño organizacional, lo cual hace referencia a las decisiones y acciones que dan como resultado una estructura organizacional. El orden de las diferentes decisiones se enmarca en puestos; la primera decisión se enfoca en los puesto individuales, las dos que siguen en los departamentos o grupos de puestos y la última relaciona la delegación de la autoridad a través de la estructura. (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2011, p.389).

La estructura organizacional de una compañía se refiere al diseño que se tiene para organizar una empresa, con el fin de que esta cumpla con las metas propuestas y logre el objetivo esperado. Una estructura organizacional formal se encuentra constituida por 4 componentes básicos: el trabajo, el cual debe ser dividido; las personas, que son quienes ejecutan el trabajo; el ambiente, en el cual se realiza dicho trabajo y por ultimo las relaciones de las personas. (Interconsulting Bureau 2015, p.10).

Coincidir la empresa como una estructura orgánica comparable con los organismos vivos que hacen parte de la biología permite plantear a la estructura organizacional de una compañía, como una red de relaciones que existe entre sus componentes (Renau, 1985, p. 108), mediante la cual se enlaza el talento humano y la realización de las diferentes tareas. La organización permite de esta manera dar a conocer a los colaboradores cuál es su tarea, su función y de qué manera debe contribuir para alcanzar los objetivos de la empresa. En pocas palabras la función principal de la estructura organizacional es proveer coordinación en una empresa. Cuando se es una empresa pequeña no se siente la necesidad abrupta de establecer un sistema complejo de relaciones pero en cuanto su visión va haciéndose efectiva, se evidencia la necesidad de un diseño estructural más sofisticado que facilite la coordinación de las actividades y tareas. (Castillo& Abad, 2013 p.173).

Toda estructura orgánica comprende tres grupos de elementos según lo indica Kast y Rosenzweig, 1987):

1. *Una serie de puestos de trabajo.*

2. *Un conjunto de unidades orgánicas (departamentos, secciones, áreas, grupos, equipos), dentro de las cuales se agrupan tareas y puestos de trabajo.*
3. *Un sistema de coordinación a través de la autoridad y de unos enlaces que vinculan los puestos dentro de las unidades y el conjunto de estas dentro de la empresa, integrando la totalidad de los elementos.(pp. 241-245).*

La delimitación, jerarquización, delegación de funciones, dirección, responsabilidad y demás factores y componentes de un cargo dentro de una compañía debe enmarcarse y definirse dentro de un manual de funciones, que permita establecer y llevar a cabo procesos administrativos con objetivos claros y que garanticen el éxito de la compañía. (Gómez, 2012. p.2).

El autor antes mencionado propone la elaboración de un manual de funciones que encierra los siguientes puntos:

1. Ubicación- división: identifica el área de la empresa donde ejecuta labores prácticas y rutinarias.
2. Denominación del cargo: título o nombre del cargo.
3. Código: Identificación numérica, alfa-numérica interna para procesos de nómina, archivo, comunicaciones y otras actividades.
4. Líneas de dependencia.
 - 4.1 Directa: establece el orden jerárquico superior inmediato.
 - 4.2 Interdependencia: establece órdenes jerárquicos indirectos.
5. Relaciones de coordinación:
 - 5.1 Internas: determina los órganos de dirección y/o cargos directivos y/o otros cargos con lo que se coordina ejecución de labores.
 - 5.2 Externas: (públicas o privadas) y, en general, el tipo de público con quien debe relacionarse para desarrollar de manera efectiva sus labores.
6. Objetivo del cargo: describe las responsabilidades generales y fundamentales del cargo, así como las líneas de reporte, dependencia de interdependencia, describe la responsabilidad general del cargo, de acuerdo con el nivel jerárquico y la estructura general de la empresa.
7. Funciones y responsabilidades específicas: describe de manera clara y concreta cada una de las tareas, funciones y responsabilidades específicas que debe ejecutar el titular del cargo para el cumplimiento eficaz de su misión empresarial.

Sin importar el tamaño de una empresa esta debe disponer de una herramienta que busque dar guía, fundamento a los órganos de dirección, confianza, manejo y control del talento humano, para

de esta manera efectuar un buen proceso de selección y por ende de vinculación de personal, que complemente el manual de funciones y responsabilidades del que se habló anteriormente.

Independientemente de la actividad o sector al que pertenezca una empresa, existen características genéricas universales que permiten poner de manera simple y practica el uso de un manual de perfiles y contratación. Primeramente se debe tener en cuenta características propia de la empresa como lo son la visión y la misión que nos permita identificar y definir las cualidades humanas, técnicas y cognoscitivas que se requiere en el equipo de trabajo. (Gómez, 2012p.29).

Los factores y componentes básicos a ser tenidos en cuenta para la creación de este manual son:

- Estudios: Nivel educativo formal o informal que se requiere del aspirante. (básico, primaria, secundario, técnico, tecnólogo, superior, posgrado, maestría, doctorado, especialidad superior, cursos específicos, entre otros) que sean acorde a las funciones que se desempeñaran y las responsabilidades a ser asumidas.
- Experiencia: Se refiere al tiempo mínimo en que la persona debe haberse desempeñado en cargos iguales, similares y/o correlacionados.
- Conocimientos y habilidades: Nivel cognoscitivo, habilidades y destrezas que debe poseer el aspirante, diferenciados en específicos (directamente relacionados con las labores, funciones y responsabilidades a realizar y asumir); generales (se complementan y correlacionan con los inherentes al cargo).
- Presentación personal: Modo de presentación general que debe tener el candidato de acuerdo a las labores a desarrollar, nivel jerárquico y tipo de relaciones en representación empresarial.
- Relaciones interpersonales: Determina la capacidad del aspirante para relacionarse efectivamente y en buena manera con las demás personas, tanto a nivel interno como externo en la empresa.
- Sexo: No se debe caer en discriminación pero es aquí donde se define según el cargo y labores a desarrollar.
- Edad: Indica el máximo y/o mínimo rango de edad que debe tener el aspirante.
- Disponibilidad: Refiere a la cantidad de tiempo del que debe disponer el aspirante para cumplir con sus funciones y responsabilidades en la empresa, aunque también hace referencia a la disponibilidad de desplazamiento geográfico para realizar sus funciones.

- Recursos físicos: Se determina por las funciones a desempeñar, el aspirante debe tener en su propiedad algún medio de producción que debe poner al servicio de la empresa. (Gómez, 2012pp.29-32).

Para llegar a conformar la estructura y evidenciarla de forma expresa se hace uso de los organigramas, la cual no es nada más ni menos que la representación gráfica, objetiva y comprensible de una organización, es decir es un mapa o plano de la estructura formal de la empresa. Tiene por objetivo representar los puestos de trabajo mediante cuadrículas y las relaciones entre sí mismas, además muestran los flujos de autoridad, responsabilidad y comunicación mediante el uso de líneas y flechas.

El organigrama muestra el tamaño, actividad, complejidad, naturaleza e incluso la cultura de una organización, divide los niveles jerárquicos, refleja la repartición del trabajo, entre otros. La representación correcta es fundamental para mostrar la estructura de una empresa, ya que es importante no solo representarlo sino saber interpretarlo.(Castillo & Abab, 2013 pp.173-174)

Existen muchos tipos de organigramas, pero se tienen tres como los más importantes:

- Organigrama Vertical: Forma una pirámide, en la que la máxima cabeza jerárquica se sitúa en la cúspide y de allí se desprenden los demás niveles. Busca mostrar la autoridad y por ende es la que se encuentra más visible.
- Organigrama horizontal: La máxima autoridad se sitúa a la izquierda y de ahí a la derecha se ubican los demás cargos, este organigrama busca darle prioridad y mayor visibilidad a las funciones que se enmarcan en el centro del mismo.
- Organigrama circular: Sitúa en el centro a la máxima autoridad jerárquica y alrededor los demás y sucesivos niveles jerárquicos. Usado en organizaciones muy aplanadas.

En cuanto a los procesos administrativos y operativos de una empresa, la mejor manera de conocerlos es a través de la diagramación, la cual busca representar gráficamente los hechos, procesos, actividades y fenómenos de todo tipo, por medio de símbolos que clarifican la interrelación tanto de los procesos como de las personas que intervienen en el desarrollo de las mismas. La diagramación permite percibir de forma analítica y detallada la secuencia de realizar una acción, además de clarificar y definir el responsable.

Los símbolos de diagramación más usados internacionalmente son elaborados por organizaciones como la ASME³, la ANSI⁴, la ISO⁵ y por último el instituto de estandarización V. DIN⁶.

La ASME, ha desarrollado símbolos empleados para empresas que poseen procesos de producción y escasamente su simbología se usa en diagramación administrativa. La simbología ANSI esta enfocada en representar flujos de información de procesamiento de datos electrónicos y de este, también se usan algunos símbolos para procesos administrativos. En cuanto a la simbología ISO, es la encargada de apoyar la garantía de la calidad a consumidores y clientes bajo las normas ISO 9000. Y por último la V. (DIN) desarrollo una simbología para la norma del manejo de información de la familia ISO. (Benjamin & Fincowsky, 2017 p.234).

³ American Society of Mechanical Engineer, quien desarrolla símbolos usados en áreas de producción, rara vez es usado en procesos administrativos.

⁴ American National Standard Institute, ha desarrollado simbología especial para sistemas de información electrónica de datos, algunos de sus símbolos se emplean en procesos administrativos.

⁵ International Organization for Standardization, desarrolla simbología para garantizar a calidad a los consumidores de acuerdo a las normas ISO 2000.

⁶ Deutsches Institut für Normung e. ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia ISO.

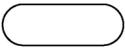
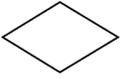
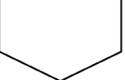
Símbolo	Representa
	<p>Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser de acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.</p>
	<p>Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector. Representa una conexión o enlace .</p>

Figura 7. Simbología de la Norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa). Benjamin & Fincowsky, (2017 p 237).

Marco legal

Con el propósito de sustentar el presente trabajo en el marco legal, se identifican los siguientes códigos y normas legales:

- Ley 1503 de 2011:

“Por la cual se promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguros en la vía y se dictan otras disposiciones”. Particularmente el Artículo 12 del Capítulo III que establece: “Toda entidad, organización o empresa del sector público o privado que para cumplir sus fines misionales o en el desarrollo de sus actividades posea, fabrique, ensamble, comercialice, contrate, o administre flotas de vehículos automotores o no automotores superiores a diez (10) unidades, o contrate o administre personal de conductores, contribuirán al objeto de la presente ley. Para tal efecto, deberá diseñar el Plan Estratégico de Seguridad Vial que será revisado cada dos (2) años para ser ajustado en lo que se requiera. Congreso de la Republica (29 de diciembre de 2011).

- Decreto 2851 de 2013:

Por la cual se reglamenta los artículos 3,4,5,6,7,8,9,10,12,13,18 y 19 de la ley 1503 de 2011 y se dictan otras disposiciones. Ministerio de Transporte (6 de diciembre de 2013).

- El plan nacional de seguridad vial 2013 – 2021:

El objetivo del Plan Nacional de Seguridad Vial es Implementar acciones que permitan la disminución del número de víctimas fatales en un 25% por hechos de tránsito a nivel nacional para el año 2021, a través de un trabajo intersectorial e interinstitucional coordinado, con el fin de fomentar una movilidad que proteja la vida humana. Ministerio de Transporte (2013).

- Resolución 1231 del 2016:

Por la cual se expide la guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV). Ministerio de Transporte (5 de abril de 2016)

- Ley 769 de 2002 (Código Nacional de Tránsito):

El código rige en todo el territorio nacional y regula la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, agentes de tránsito y vehículos por las vías públicas y privadas que están abiertas al público o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimiento de las autoridades de tránsito. Código Nacional de Transporte (6 de agosto de 2002).

- Normas ISO 9000:

Son normas creadas para velar por la calidad y la gestión de la misma, creadas por la Organización Internacional de Normalización. Son aplicables a cualquier tipo de organización. Dichas normas recogen los contenidos mínimos sobre guías y herramientas de las auditorias. (ISO, s.f.).

Capítulo 2. Identidad Corporativa

Crear la identidad corporativa que contenga valores, misión y visión empresarial y objetivos empresariales que contribuyan a generar una cultura organizacional y logro de objetivos.

Misión empresarial

Para la realización de la misión empresarial en L y E Servimos SAS se tuvo en cuenta la información obtenida por el desarrollo de la entrevista realizada a la gerente general y las percepciones de los colaboradores en cuanto al desarrollo de sus diferentes actividades.

La misión que se propone para la empresa L y E Servimos SAS es:

“Brindar una prestación de servicio vial integral de alto conocimiento y compromiso, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes. Nuestra finalidad es velar por la integridad tanto física como emocional de nuestros usuarios, en pro del fortalecimiento de cultura vial en Bogotá y la disminución de los índices de stress y accidentalidad generados por la falta de tiempo”.

Visión empresarial

De la misma forma, de acuerdo a la entrevista realiza a la gerente de L y E Servimos SAS, se propone la siguiente visión:

“Ser la compañía líder reconocida en la prestación de servicios de asistencia vial en Colombia optimizando el tiempo y seguridad de nuestros usuarios, a través del cumplimiento de estándares de calidad y mejoramiento continuo, anteponiendo nuestra actitud de servicio como diferenciador en el mercado”.

Valores Corporativos

Los valores más representativos que identificarán a L y E Servimos SAS, se definieron de acuerdo a la entrevista y encuestas realizadas a la gerente general a los empleados.

L y E Servimos SAS se conducirá con los siguientes valores corporativos en todas sus actividades, socializándolos y reforzándolos constantemente entre todos sus colaboradores.

- **Amor**, reflejado en el gusto de la prestación del servicio que se está dando al usuario.
- **Honestidad**, siendo siempre transparentes con las personas que hacen parte de la organización, tanto externo como interno.
- **Responsabilidad**, evidenciada desde el momento en que se asume un servicio hasta que se da terminado. Resguardando siempre la seguridad de los usuarios como si fuera propia.

- **Respeto**, expresada en las relaciones con nuestros usuarios, colaboradores y demás personas que están en contacto con la empresa.
- **Trabajo en Equipo**, en vía de mejoramiento propio, trabajando por un objetivo en común con el fin de alcanzarlo todos juntos.



Figura 8. Valores corporativos. Autoría propia.

Objetivos empresariales

Basando la idea de objetivo empresarial como indicativo de finalidad organizacional, se proponen los siguientes objetivos para L y Servimos SAS:

- Ser líder en el mercado nacional de asistencia vial ampliando la cobertura operacional.
- Destacar en la prestación del servicio por la alta calidad, compromiso y cumplimiento de normas y estándares.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mostrando siempre disposición de escucha y que la interacción continua permita obtener una mejora continua.

Capítulo 3. Organigrama y Manual de Funciones

Diseñar el organigrama y elaboración del manual de funciones de los diferentes cargos de la empresa que permitan definir responsabilidades.

De acuerdo a la entrevista realizada a la gerente general y a las encuestas de los trabajadores de L y E Servimos SAS, se evidencia la ausencia de un organigrama que exponga una jerarquización y comunicación adecuada dentro de la organización, adicional a ello no existen manuales de funciones por ello se propone el siguiente organigrama para L y E Servimos SAS:

Organigrama

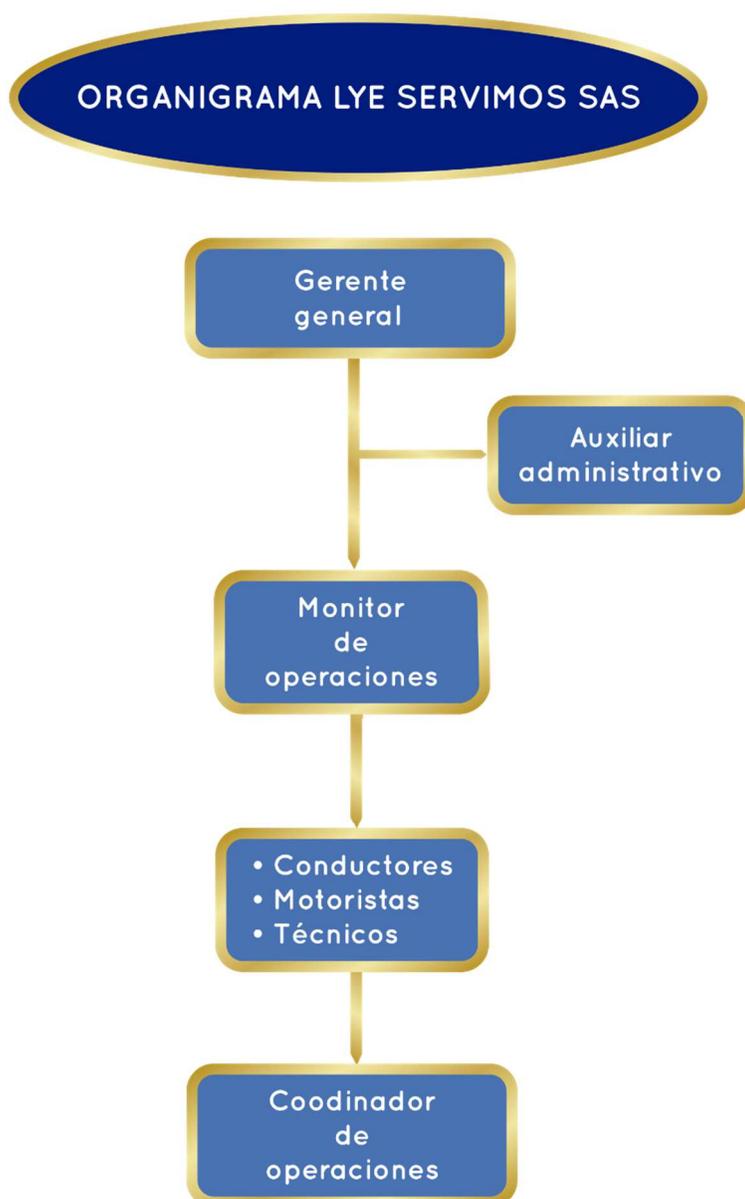


Figura 9. Organigrama L y E Servimos SAS. Autoría propia.

Manuales de funciones

Por otra parte gracias a las encuestas y entrevistas aplicadas a los colaboradores de la empresa, se logró recolectar la información necesaria que permitió identificar funciones responsabilidades, jerarquía, entre otros, pero adicional se identifica que algunos cargos poseen funciones que no les corresponden y es allí donde se generan descontentos y sobrecargas laborales.

Con lo anterior se llevó a cabo el diseño del manual de funciones para colaboradores de L y E Servimos SAS, el cual especifica los componentes que debe poseer cada cargo en específico.

Para la elaboración de los manuales de funciones de los diferentes cargos en L y E servimos al igual que el de perfiles se tuvieron en cuenta algunos de los ítems propuestos por el autor Gómez, (2012 pp.30-35) y se consiguió así, el diseño de los siguientes manuales:

Tabla 7.
Manual de Funciones Gerente General. Autoría propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Version 1. 22 Septiembre 2018
		PAGINA 1
		FOR-MF001
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General	
DEPARTAMENTO	Gerencia General	
CARGO JEFE INMEDIATO	Ninguno	
CARGOS A LOS QUE REPORTA	Ninguno	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Crear la estrategia organizacional y comercial, manejo de personal y supervisión continua de para lograr el cumplimiento de metas.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar funciones administrativas que garanticen el buen desempeño de la compañía. 2. Revisar y supervisar el cumplimiento del presupuesto anual de la compañía. 3. Detectar nuevos campos y áreas de oportunidad para la empresa. 4. Analizar la rentabilidad de los servicios ofrecidos. 5. Realizar los pagos correspondientes al salario de los empleados de la compañía. 6. Apoyar al cumplimiento de la misión y visión de la compañía. 7. Realizar las debidas actualizaciones legales que rijan el funcionamiento de la empresa. 8. Realizar los contratos de los diferentes cargos que se requieran. 9. Retroalimentar constantemente a los colaboradores sobre los objetivos empresariales. 10. Manifestar sus sugerencias para el mejoramiento de la prestación de los servicios de la compañía. 11. Realizar informe de prestación de servicios anual para gestionar proyecciones. 12. Representar a la compañía ante entidades externas, públicas privadas y ante los usuarios. 13. Diseñar estrategias que busquen satisfacer el mercado y logren la ampliación del mismo 		
PERFIL		
EDUCACIÓN	Profesional en Administración de Empresas, Mercadeo o Afines	
EXPERIENCIA LABORAL	15 Años en cargos administrativos	
FORMACIÓN DESEADA	Profesional en Administración de Empresas o carreras afines con especialización en Gerencia, Logística o afines.	
COMPETENCIAS GENERALES DEL CARGO		
1. Planear 2. Estratega 3. Liderazgo 4. Comunicación asertiva 5. Emprendimiento 6. Generación de resultados 7. Criterio para decidir 8. Visión empresarial 9. Analítico		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Por maquinas, equipos: Responsable de su equipo de compito, equipo celular y elementos de oficina que se le entregan para el buen desempeño del cargo. Por información: Esta es CONFIDENCIAL y para uso exclusivo de socios de la organización. Por supervisión: Cumplimiento de las actividades de las personas a su cargo		
FIRMAS		
<hr style="width: 30%; margin: auto;"/>		
EMPLEADO DEL CARGO	GERENTE GENERAL	

Tabla 8.

Manual de Funciones Coordinador de Servicios. Autoría propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Version 1. 22 Septiembre 2018
		PAGINA 1
		FOR-MF001
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	Coordinador de Servicios	
DEPARTAMENTO	Operaciones	
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General	
CARGOS A LOS QUE REPORTA	Gerente General	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
<p>Promover la relaciones interpersonales y laborales que mantengan un ambiente de trabajo sano y positivo. Coordinar la operación en los horarios asignados. Coordinar a los monitores para asignar las respectivas parejas y las aseguradoras con quién prestarán servicios; para mantener la operación al día.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender las aseguradoras de acuerdo a los requerimientos administrativos que estas posean. 2. Asignarle la operación a los monitores en cuanto a horarios, parejas y aseguradoras que prestaran el servicio en horario nocturno. 3. Mantener un seguimiento a la dotación dada a los conductores y motorizados 4. Servir de supervisor al personal operativo y monitores. 5. Generar reporte de operación diaria. 6. Supervisar la distribución equitativa de números de servicio entre el personal operativo. 		
PERFIL		
EDUCACIÓN	Superior en administracion de empresas, mercadeo, psicología, con conocimiento en manejo de personal y operaciones logisticas	
EXPERIENCIA LABORAL	1 Año en cargos de manejo de personal y o logistica	
FORMACIÓN DESEADA	Tecnologo logistico, estudiante de carreras afines, practicante.	
COMPETENCIAS GENERALES DEL CARGO		
<p>1. Planear 2. Organizar 3. Liderazgo 4. Comunicación acertiva 5. Responsabilidad 6. Compromiso 7. Iniciativa 8. Orden logistico</p>		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
<p>Por maquinas, equipos: Responsable de su equipo celular y elementos que se le entregan para el buen desempeño del cargo. Por información: Toda aquella que sea manejada y expuesta en la compañía Por supervisión: Cumplimiento de las actividades de las personas a su cargo</p>		
FIRMAS		
_____		_____
EMPLEADO DEL CARGO		GERENTE GENERAL

Tabla 9.

Manual de Funciones Asistente Administrativo. Autoría propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Version 1. 22 Septiembre 2018
		PAGINA 1 de 2
		FOR-MF001
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	Asistente Administrativo	
DEPARTAMENTO	Gerencia	
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente General	
CARGOS A LOS QUE REPORTA	Gerente general	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
<p>Prestar asistencia en las labores administrativas de la oficina, atendiendo el personal que labora en la organización así como el público en general. Ejecutar y controlar la recepción de correspondencia y demás trámites administrativos que se le deleguen brindando un apoyo asistencial a todas las actividades administrativas de la empresa.</p>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivo de documentación. 2. Recepción telefónica. 3. Realizar gestión de documentos de personal y administrativos cuando se requiera. 4. Enviar y recibir correspondencia de la empresa. 5. Facturar y radicar en el sistema dispuesto para ello. 6. Mantener un archivo en orden cronológico con el fin de mantener la documentación al día. 7. Mantener los formatos actualizados. 8. Mantener comunicación con los conductores y motorizados. 9. Realizar la apertura de ingreso a la oficina 10. Redactar las diferentes cartas requeridas por las entidades externas y empleados cuando lo requieran 11. Recibir y archivar listas de chequeo llevando orden en las mismas. 12. Realizar cotizaciones cuando se le soliciten 13. Asistir a charlas y capacitaciones y retroalimentar a sus compañeros 14. Generar reportes diarios de la gestión prestada. 15. Todas las demás actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato. 		
PERFIL		
EDUCACIÓN	Pasante administración de empresas, o carreras afines conocimiento en manejo de sistemas ofimáticos	
EXPERIENCIA LABORAL	6 meses en cargos administrativos	
FORMACIÓN DESEADA	Tecnólogo administrativo, estudiante de administración de empresas o afines, practicante.	
COMPETENCIAS GENERALES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">1. Planear <li style="width: 25%;">2. Organizar <li style="width: 25%;">3. Liderazgo <li style="width: 25%;">4. Comunicación acertiva <li style="width: 25%;">5. Compromiso <li style="width: 25%;">6. Responsabilidad <li style="width: 25%;">7. Trabajo en equipo <li style="width: 25%;">8. Iniciativa 		

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Por maquinas, equipos: Responsable de su equipo de compito, equipo celular, impresora y elementos de oficina que se le entregan para el buen desempeño del cargo.

Por información: Documentos e información que lleguen a su correspondencia.

Por supervisión: No aplica.

FIRMAS

EMPLEADO DEL CARGO

GERENTE GENERAL

Tabla 10.

Manual de Funciones Monitor de Operaciones. Autoría propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Version 1. 22 Septiembre 2018
		PAGINA 1
		FOR-MF001
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	Monitor de operaciones	
DEPARTAMENTO	Operaciones	
CARGO JEFE INMEDIATO	Gerente general y Coordinador	
CARGOS A LOS QUE REPORTA	Gerente general y Coordinador	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Atender la central telefónica de los servicios asignados y distribuyéndolos entre los conductores, técnicos y motorizados llevando un registro y trazabilidad de los diferentes servicios, realizando seguimiento a toda la operación durante el turno que le corresponda (am-pm)		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar los diferentes servicios a través de la plataforma virtual. 2. Recepcionar todas las llamadas telefónicas que entren a la empresa. 3. Distribución de los servicios entre el personal operativo. 4. Atención a todo el personal operativo y a los impases que puedan presentarse en la jornada de operación. 5. Reportar a sus superiores todos los incidentes y accidentes que puedan presentarse en la prestación de los servicios. 6. Enrutar según zonas geográficas a los técnicos y conductores motorizados. 7. Realizar el seguimiento de cumplimiento del servicio a los conductores, motorizados y técnicos. 8. Entregar informe de operación al finalizar su jornada laboral al auxiliar administrativo. 		
PERFIL		
EDUCACIÓN	Técnico-Tecnólogo en carreras administrativas o afines y conocimiento en logística y direcciones geográficas	
EXPERIENCIA LABORAL	8 meses en cargos de logística	
FORMACIÓN DESEADA	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas o en logística	
COMPETENCIAS GENERALES DEL CARGO		
1. Compromiso 2. Responsabilidad 3. Trabajo en equipo 4. Iniciativa 5. Recursividad 6. Conocimiento en direcciones 7. Buenas relaciones interpersonales		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Por maquinas, equipos: Responsable de su equipo de computo, equipo celular y elementos de oficina que se le entregan para el buen desempeño del cargo. Por información: Esta es CONFIDENCIAL y para uso exclusivo de socios de la organización. Por supervisión: Cumplimiento por parte de los conductores técnicos y motorizados en cuanto a los servicios ofrecidos por L y E Servimos SAS.		
FIRMAS		
_____ EMPLEADO DEL CARGO	_____ GERENTE GENERAL	

Tabla 11.
Manual de Funciones Conductor-Técnico. Autoría propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Version 1. 22 Septiembre 2018
		PAGINA 1 de 2
		FOR-MF001
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	Conductor- Técnico	
DEPARTAMENTO	Operaciones	
CARGO JEFE INMEDIATO	Coordinador y Gerente General	
CARGOS A LOS QUE REPORTA	Monitor de Servicios, Coordinador, Gerente General	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
Prestar de manera integral servicios de asistencia vial, mostrando actitud de solidaridad, compromiso y responsabilidad, haciendo uso de las diferentes normatividades y normas acordes a la ley.		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar servicios de conductor elegido, motorizado y/o técnico según sea el servicio asignado. 2. Reportar al monitor la llegada a la toma de servicio, al igual que la llegada al punto final de la prestación del mismo. 3. Responsabilizarse por los daños y accidentes que ocasione durante la prestación del servicio designado, como se indica en el documento de ingreso a la empresa. 4. Velar por el bienestar de los usuarios a los cuales presta el servicio, además de destacar por su responsabilidad en la vía de tránsito. 5. Reportar al monitor y coordinador sus horarios y disponibilidad de enrutamiento de manera semanal. 6. Informar a sus superiores sobre los diferentes incidentes y accidentes que puedan presentarse en el transcurso de la prestación del servicio. 7. Realizar el chequeo de revisión vehicular. 8. Mantener sus documentos de operación (cedula de ciudadanía, documentos propiedad vehículo, revisiones y seguros) al día, en caso contrario reportar la ausencia de uno o algunos de ellos inmediatamente a sus superiores. 9. Hacer buen uso de los recursos brindados por la empresa, demostrando sentido de pertenencia para con la misma. 10. Reportar el inventario después de cada servicio terminado. 11. Cualquier otra actividad designada por sus jefes inmediatos. 		
PERFIL		
EDUCACIÓN	Bachiller- Técnico o con conocimientos de mecanica automotriz	
EXPERIENCIA LABORAL	1 año en servicios de asistencia vial y/o conducción	
FORMACIÓN DESEADA	Bachiller, persona con conocimientos en mecanica automotriz	
COMPETENCIAS GENERALES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> <li style="width: 25%;">1. Compromiso <li style="width: 25%;">2. Responsabilidad <li style="width: 25%;">3. Inteligencia vial <li style="width: 25%;">4. Conocimiento de direcciones <li style="width: 25%;">5. Recursividad <li style="width: 25%;">6. Buenas relaciones interpersonales <li style="width: 25%;">7. Actitud de prestación de servicio. 		

	MANUAL DE FUNCIONES	Version 1. 22 Septiembre 2018
		PAGINA 2 de 2
		FOR-MF001
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
<p>Responsable por su medio de transporte y por el del asegurado contratista del servicio. Por información suministrada sobre la operación. Por suministro de dotación entregado al iniciar labores en L y E Servimos SAS.</p>		
FIRMAS		
_____ EMPLEADO DEL CARGO	_____ GERENTE GENERAL	

Capítulo 4. Diagrama de Procesos y Procedimientos

Diseñar y elaborar diagramas de procesos y procedimientos operativos, fichas técnicas de conductores y vehículos, y matriz que contenga cronograma de operaciones que mejoren la eficacia y eficiencia operacional a través de su seguimiento.

Categorización Conductor

Como parte fundamental de la creación del documento de Plan de Seguridad Vial, regido por la ley 1503 de 2011 y que es de obligatoria implementación, se propone la creación de listas de chequeo y matrices que faciliten y adjunten la información necesaria para su presentación frente al ministerio de transporte, los cuales junto con la estructura de identidad corporativa y manuales antes propuestos darán lugar al aporte necesario del documento. Su creación se basa en los párrafos 8.2 y 8.3 de la resolución 1236 de 2016.

Adicional a ello se propone un cronograma de enrutamiento por medio de un formato que permitirá al coordinador, monitor y auxiliar administrativo conocer su capacidad de toma de servicios, la cantidad de personal operativo y la oferta con que operara semanalmente.

Tabla 12.

Ficha categorización conductor. Autoría propia.

	FICHA CATEGORIZACIÓN CONDUCTOR				FOR-AOCC001
					Versión 1
	Pag 1				
GENERALIDADES					
Nombre completo:					
Edad:		Genero:	Femenino	Masculino	
Telefonos de contacto:					
Correo Electronico					
Tipo licencia conduccion:	A2	B1	B2	Otro:	
Categoria:	Conductor		Motorizado		
Experiencia conduccion:	Menos de 6 meses	Entre 1 y 2 años	Más de 2 años	Más de 5 años	
Vehiculos que opera:	Vehiculo particular	Moto	Vehiculo pesado	Otro:	
Tipo de contrato					
Inscripción ante el RUNT					
Nº accidentes de transito					
Comparendos a la fecha:					
Horario de trabajo:	Diurno		Nocturno		
Examen medico:	Aprobado		No aprobado		
Observaciones:					
Examen psicometrico:	Aprobado		No aprobado		
Observaciones:					
Prueba teórica	Aprobado		No aprobado		
Observaciones:					
Prueba practica:	Aprobado		No aprobado		
Observaciones:					
Quién realizo pruebas:					

La tabla anterior busca recopilar información importante sobre el conductor-motorizado, su estado de operación y las condiciones físicas que posee para realizar la actividad; además hace cumplimiento a los datos exigidos por el parágrafo 8.2 de la guía del Plan estratégico de Seguridad Vial. Resolución 1206 de 2016.

Hoja Vida Conductor

La tabla de hoja de vida del vehículo busca evidenciar la información sobre los vehículos con los que opera la empresa L y E Servimos SAS, su estado, su propietario y todos los reportes que se consideren necesarios e importantes para dar cumplimiento a la ley del PESV en el parágrafo 8.3.

Tabla 13.

Hoja de vida vehículo. Autoría Propia.

	HOJA DE VIDA VEHICULO			FOR-AOHVV001
				Versión 1
				Pag 1 de 1
DATOS DEL VEHICULO				
Tipo Vehículo:	Moto	Automovil	Otro	
Placas:	Kilometraje:		Fecha:	
Numero VIN		Numero motor		
SOAT:				
Seguros:				
Revisión técnico mecánica:				
Especificaciones técnicas del Vehículo:				
DATOS DEL PROPIETARIO				
Nombre:				
Cedula:		Numero contacto:		
DATOS EMPRESA AFILIADA				
Nombre:				
Telefonos:				
Dirección:				
OTROS DATOS				
Reporte de comparendos:				
Reporte incidentes de tránsito:				
Reporte accidentes de tránsito:				
Plan mantenimiento:				
Observaciones:	Los anteriores campos deben llenarse con dato de fecha, lugar y área en que se presenta el evento, adicional al anexo fotocopiado para archivar en la hoja de vida del vehículo.			

Tabla 14.

Cronograma semanal de programación de conductores. Autoría propia.

 CRONOGRAMA SEMANAL DE PROGRAMACIÓN CONDUCTORES										
Semana:										
N°	Nombre Conductor	Vehículo	Placa	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
				a.m	p.m	a.m	a.m	a.m	a.m	a.m
1	Alexander Sanchez Estrada	automovil	ASD337	8:00-11:00am	15:00-18:00pm					
2	Maria Camila Orjuela	Van	AQP587			7:00-12:00am				
3	Camilo Andres Gonzalez Perez	Camioneta	FTR337						8:00am-11:30am	
4	Alexander Sanchez Estrada	Moto	VKJ01C				13:00-19:00pm			
5	Alejandra Rueda Buitrago	Moto	XSD36A							
6	Wilson Andres Gutierrez	Moto	QDS27T							16:00-23:00pm
7	Jeisson Camilo Velez Guarin	Moto	TRD87C							
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										

El espacio de nombre de conductor, deberá contener nombre completo, el cual se encuentra filtrado en un listado para mayor agilidad, al igual que el tipo de vehiculo y placas de los diferentes medios de transporte que se encuentren contratados como prestadores de servicios. El horario se definira en diurno o nocturno y se especificaran las horas de disponibilidad que tiene cada condctor.

Matriz cronograma de operaciones

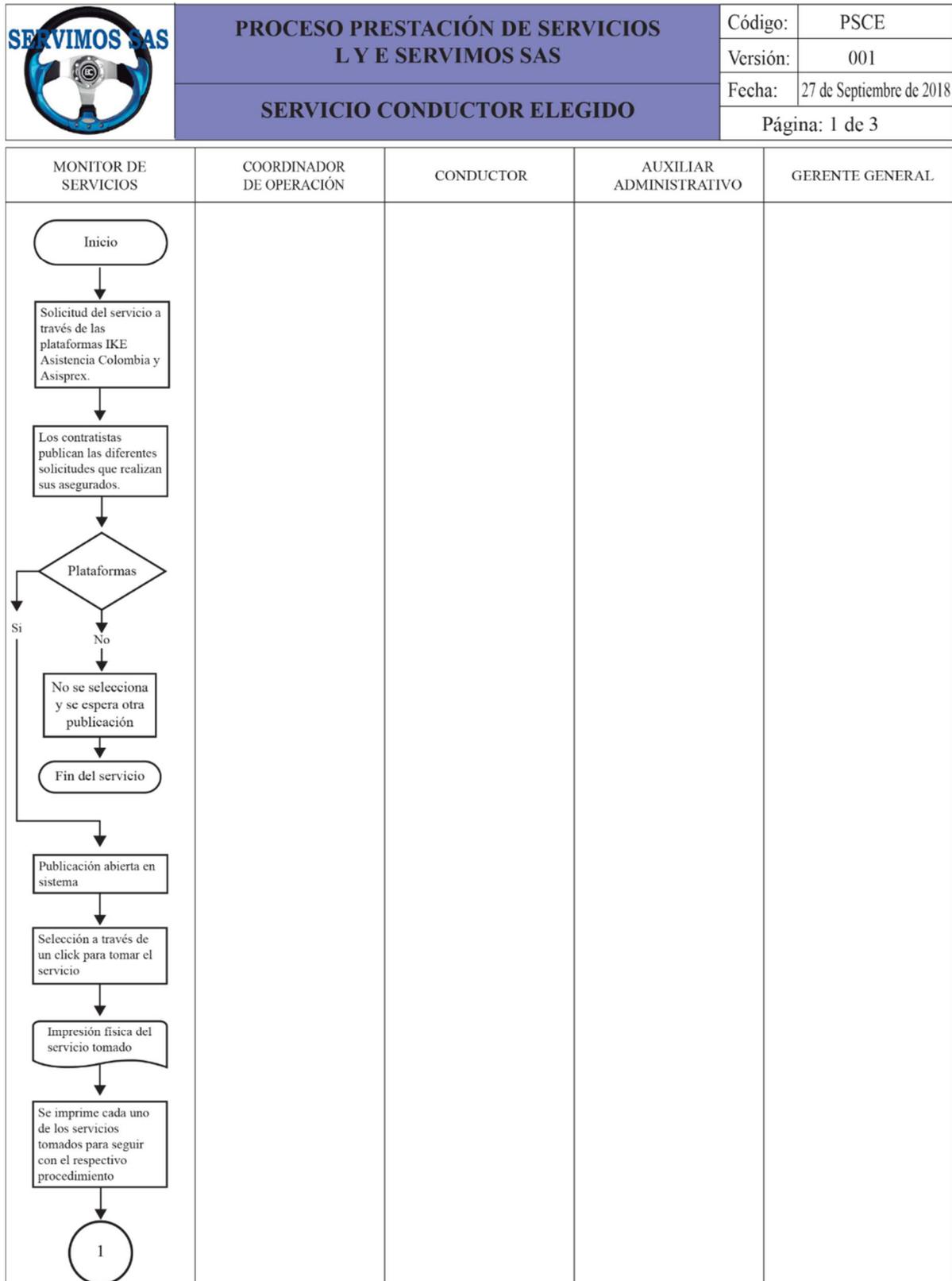
Con el fin de mantener un orden en la programación de servicios y saber la oferta de conductores, se propone el uso de un cronograma semanal el cual será alimentado desde un archivo Excel de manera semanal, que contendrá información general de nombres de conductores, los días y los horarios en que estarán disponibles para facilitar su enrutamiento, de esta manera se conseguirá controlar la cantidad de servicios que podrán ser tomados en la semana. Los conductores, técnicos y motorizados deberán enviar los días sábados a la asistente administrativa un listado en donde especifiquen los días y horarios en que trabajaran para alimentar el cronograma semanal.

Diagramas de procesos

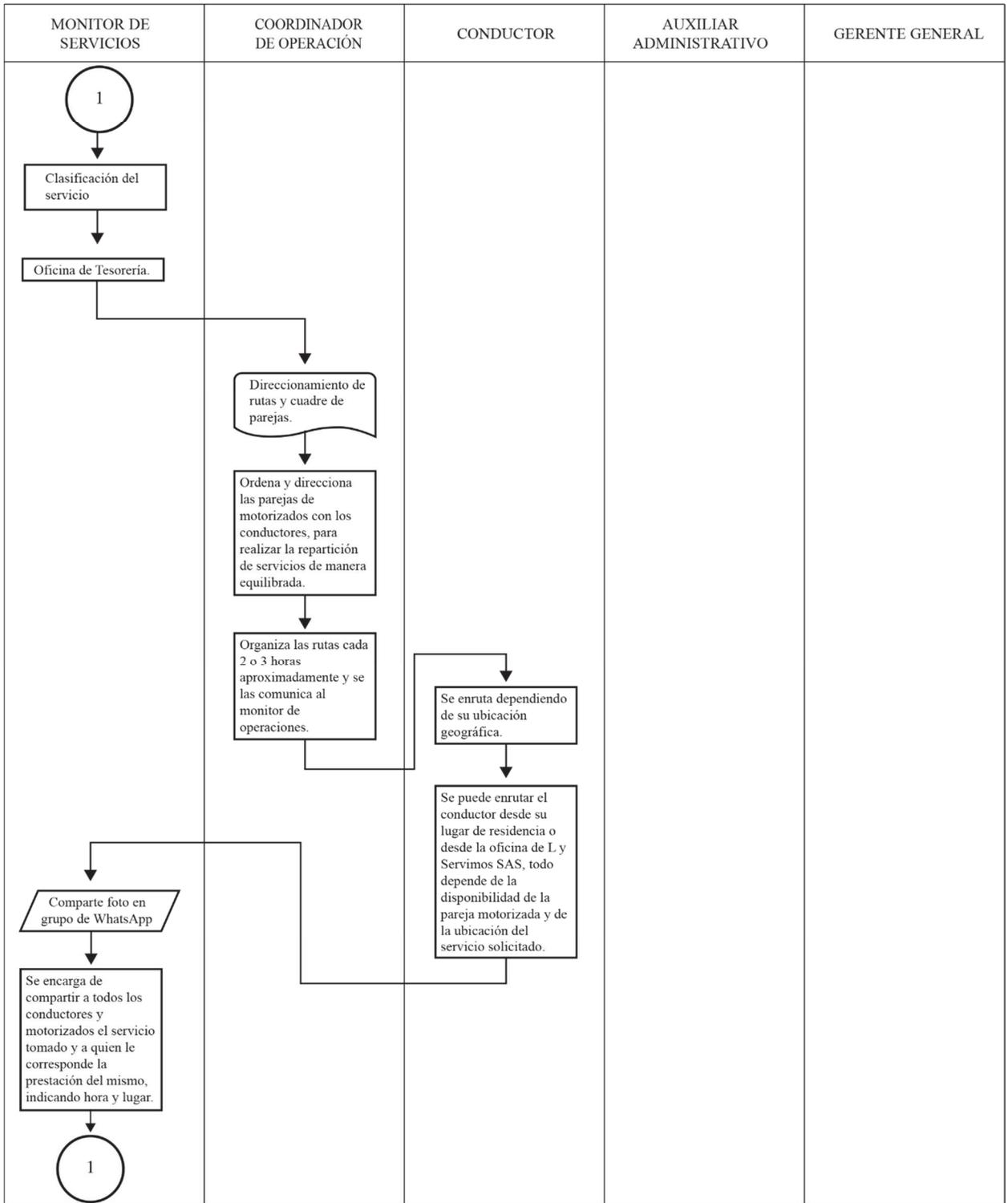
Se establecen diagramas de procesos y responsabilidades en L y E Servimos SAS en los 4 servicios que se ofrecen para de esta forma identificar el paso a paso en cada servicio específico, dejando implementado en la empresa un protocolo que debe ser entregado como parte de la inducción a todo el personal que ingrese a la compañía, permitiéndoles a través de estos diagramas, conocer el funcionamiento, las responsabilidades y el cómo operar cada servicio.

La simbología usada para los procesos es la ANSI, puesto que es la más adecuada a los procesos administrativos que se desean graficar como se explico anteriormente.

Tabla 15.
Diagrama proceso: Servicio Conductor Elegido. Autoría propia.



	PROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS L Y E SERVIMOS SAS		Código:	PSCE
			Versión:	001
			Fecha:	27 de Septiembre de 2018
	SERVICIO CONDUCTOR ELEGIDO		Página: 2 de 3	



	PROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS L Y E SERVIMOS SAS	Código:	PSCE	
		Versión:	001	
	SERVICIO CONDUCTOR ELEGIDO		Fecha:	27 de Septiembre de 2018
				Página: 3 de 3

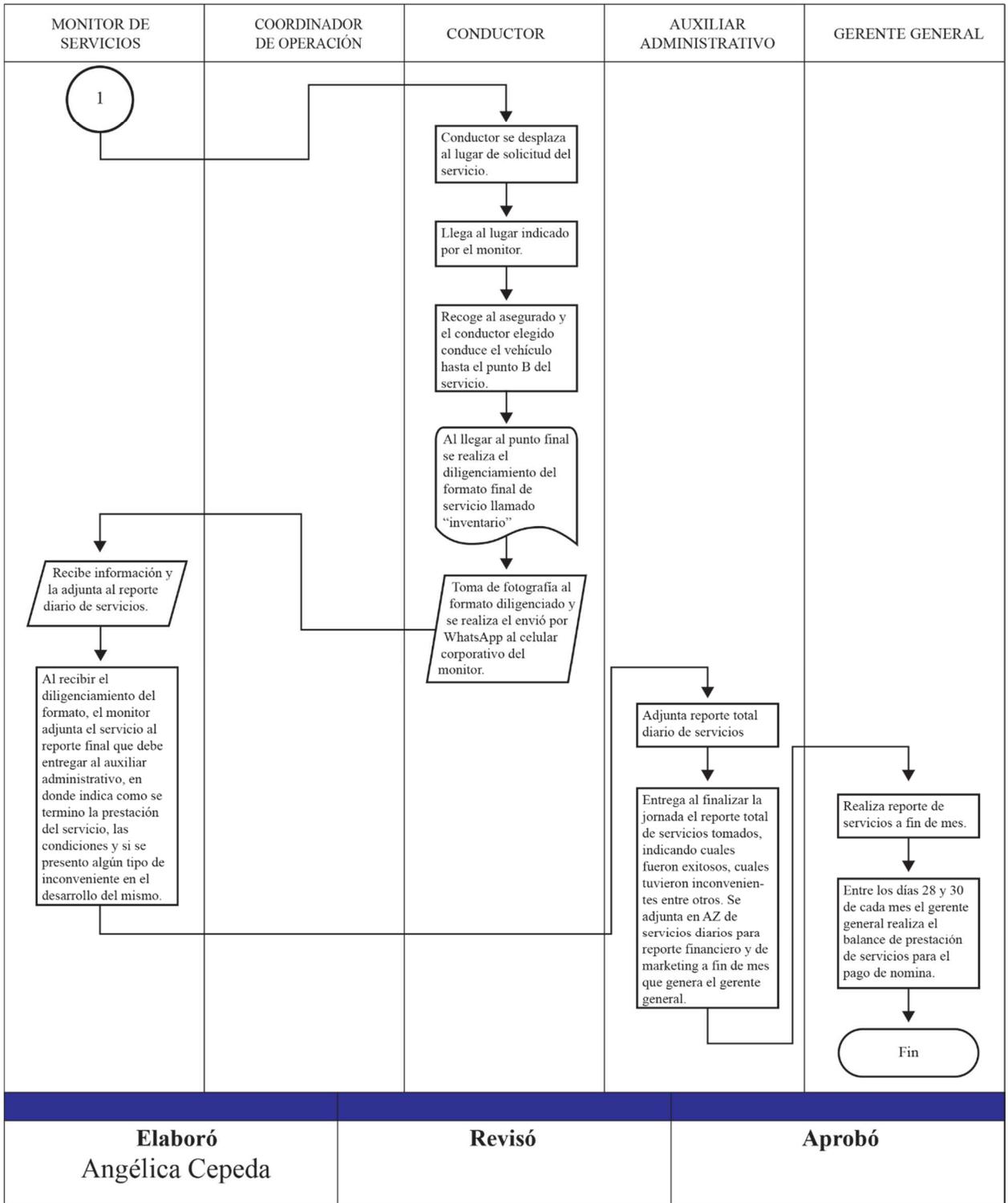


Tabla 16.

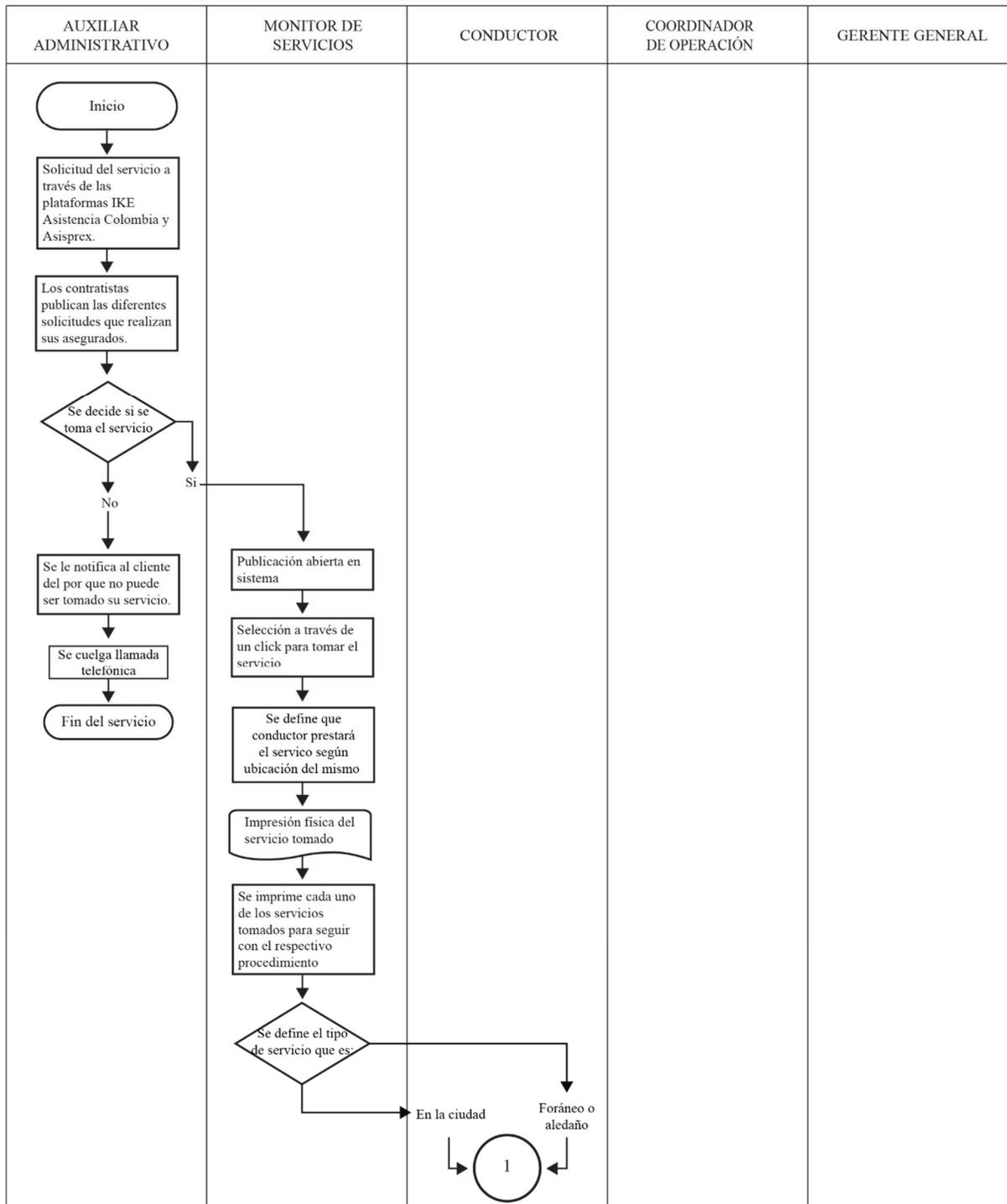
Proceso Conductor Elegido. Autoría propia

PROCESO DE SERVICIO CONDUCTOR ELEGIDO EN L Y E SERVICIOS SAS						
	AUX. ADMINISTRATIVO	COORDINADOR DE OPERACIÓN	MONITOR SERVICIOS	CONDUCTOR	GERENTE GENERAL	PROCEDIMIENTO
Inicio						
Solicitud del servicio a través de las plataformas IKE Asistencia Colombia y Asisprex.						<ul style="list-style-type: none"> Los contratistas publican las diferentes solicitudes que realizan sus asegurados.
			Publicación abierta en sistema			<ul style="list-style-type: none"> Selección a través de un click para tomar el servicio
			Impresión física del servicio tomado			<ul style="list-style-type: none"> Se imprime cada uno de los servicios tomados para seguir con el respectivo procedimiento
			Clasificación del servicio			<ul style="list-style-type: none"> Se define qué tipo de servicio se realiza, si es un servicio a prestar dentro de la ciudad de Bogotá D.C o a los alrededores de la misma. Oficina de Tesorería.
		Direccionamiento de rutas y cuadro de parejas.				<ul style="list-style-type: none"> Ordena y direcciona las parejas de motorizados con los conductores, para realizar la repartición de servicios de manera equilibrada. Organiza las rutas cada 2 o 3 horas aproximadamente y se las comunica al monitor de operaciones.
				Se enruta dependiendo de su		<ul style="list-style-type: none"> Se puede enrutar el conductor desde su lugar de residencia o desde la oficina de L y Servicios SAS, todo depende de la disponibilidad de la pareja

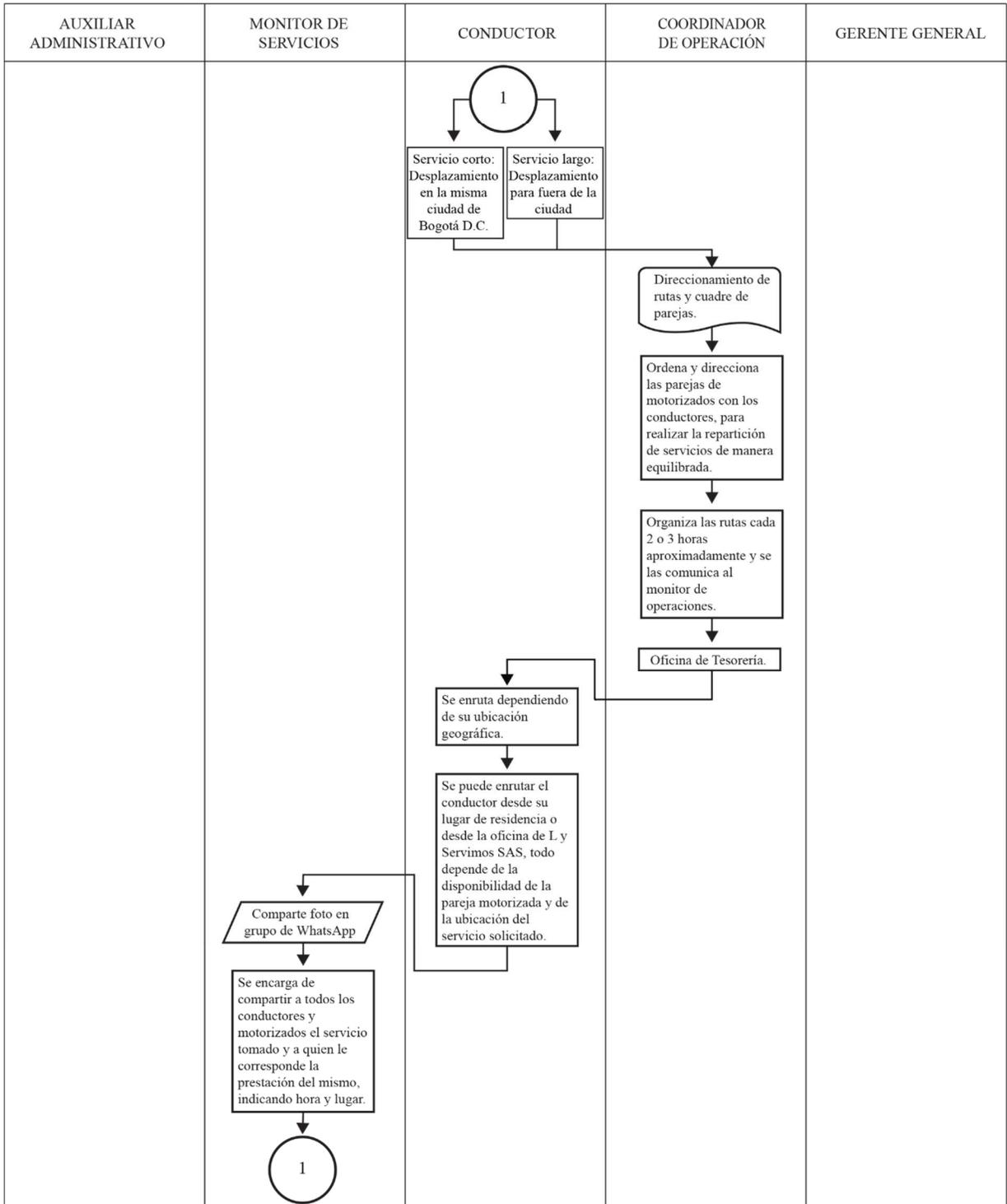
				ubicación geográfica.		motorizada y de la ubicación del servicio solicitado.
			Comparte foto en grupo de WhatsApp			<ul style="list-style-type: none"> Se encarga de compartir a todos los conductores y motorizados el servicio tomado y a quien le corresponde la prestación del mismo, indicando hora y lugar.
				Conductor se desplaza al lugar de solicitud del servicio.		<ul style="list-style-type: none"> Llega al lugar indicado por el monitor. Recoge al asegurado y el conductor elegido conduce el vehículo hasta el punto B del servicio. Al llegar al punto final se realiza el diligenciamiento del formato final de servicio llamado "inventario" Toma de fotografía al formato diligenciado y se realiza el envío por WhatsApp al celular corporativo del monitor.
			Recibe información y la adjunta al reporte diario de servicios.			<ul style="list-style-type: none"> Al recibir el diligenciamiento del formato, el monitor adjunta el servicio al reporte final que debe entregar al auxiliar administrativo, en donde indica cómo se terminó la prestación del servicio, las condiciones y si se presentó algún tipo de inconveniente en el desarrollo del mismo.
	Adjunta reporte total diario de servicios					<ul style="list-style-type: none"> Entrega al finalizar la jornada el reporte total de servicios tomados, indicando cuales fueron exitosos, cuales tuvieron inconvenientes entre otros. Se adjunta en AZ de servicios diarios para reporte financiero y de marketing a fin de mes que genera el gerente general.
					Realiza reporte de servicios a fin de mes	<ul style="list-style-type: none"> Entre los días 28 y 30 de cada mes el gerente general realiza el balance de prestación de servicios para el pago de nómina.
					Fin.	

Tabla 17.
 Proceso Servicio Conductor Profesional. Autoría propia.

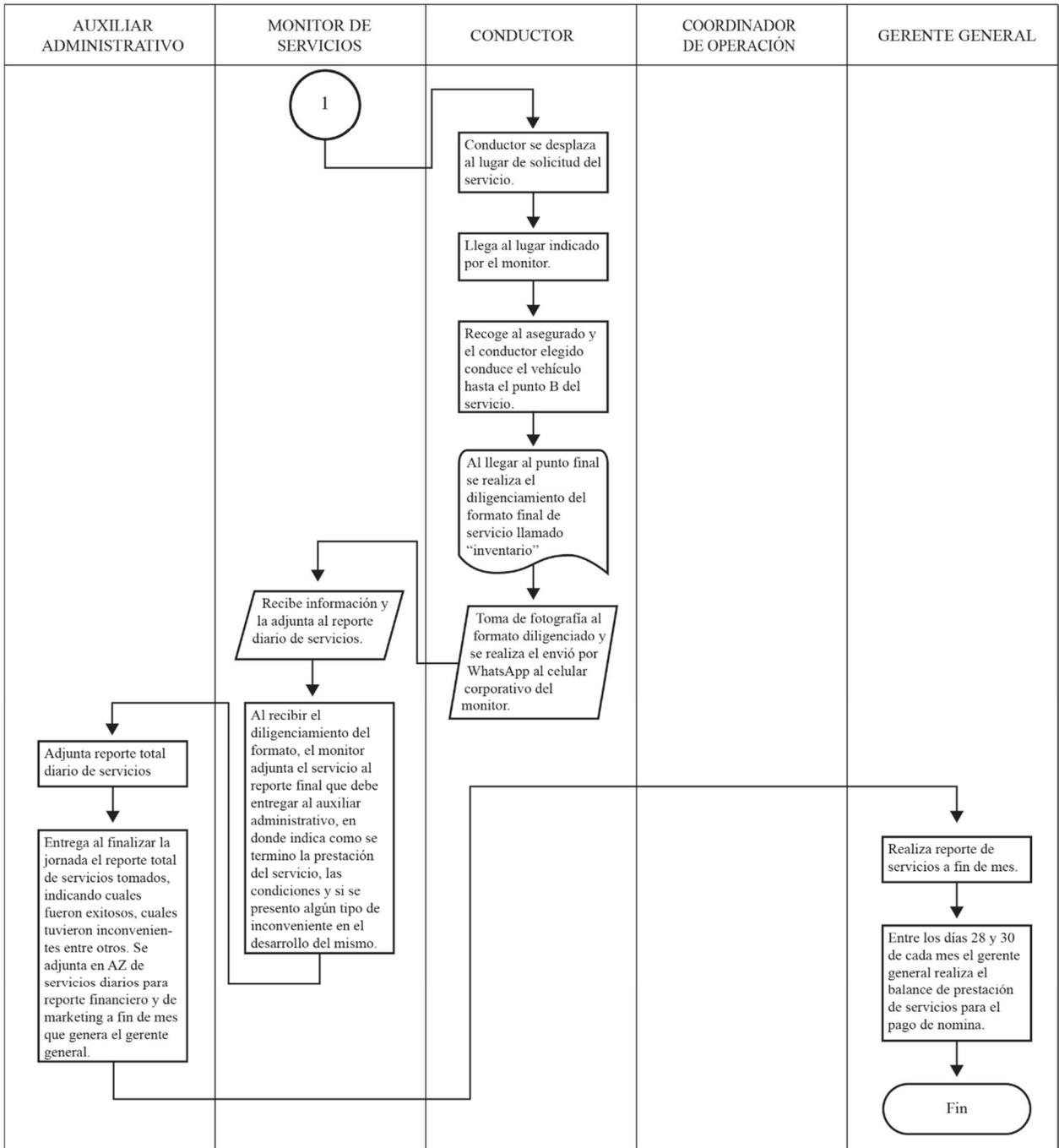
	PROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS L Y E SERVIMOS SAS	Código:	DPCPF
		Versión:	001
	SERVICIO CONDUCTOR PROFESIONAL	Fecha:	27 de Septiembre de 2018
		Página: 1 de 3	



	PROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS L Y E SERVIMOS SAS	Código:	DPCPF
	SERVICIO CONDUCTOR PROFESIONAL	Versión:	001
		Fecha:	27 de Septiembre de 2018
		Página: 2 de 3	



	PROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS L Y E SERVIMOS SAS		Código:	DPCPF
			Versión:	001
	SERVICIO CONDUCTOR PROFESIONAL		Fecha:	27 de Septiembre de 2018
			Página: 3 de 3	



<p>Elaboró Angélica Cepeda</p>	<p>Revisó</p>	<p>Aprobó</p>
---	----------------------	----------------------

Tabla 18.
Proceso Conductor profesional. Autoría propia

PROCESO DE SERVICIO CONDUCTOR PROFESIONAL EN L Y E SERVICIOS SAS						
	AUX. ADMINISTRATIVO	COORDINADOR DE OPERACIÓN	MONITOR SERVICIOS	CONDUCTOR	GERENTE GENERAL	PROCEDIMIENTO
Inicio						Los contratistas publican las diferentes solicitudes que realizan sus asegurados.
	Recepciona la llamada y solicita información sobre la solicitud del servicio.					<ul style="list-style-type: none"> La solicitud del servicio se realiza directamente en la sede de operaciones principal de L y E Servicios SAS. Se solicita información al usuario sobre su servicio requerido, como punto de recogida, de llegada, tipo de vehículo, cantidad de pasajeros que se desplazaran, fecha de servicio, ubicación geográfica.
	Realiza informe de servicio tomado.					<ul style="list-style-type: none"> Imprime servicio en formato requerido, en donde se especifican datos relevantes al servicio y se informa al coordinador de operación.
		Selecciona pareja de conductor y motorizado que realizara el servicio				<ul style="list-style-type: none"> Se le informa vía telefónica y/o a través de comunicado por formato adjunto en formato PDF a la línea WhatsApp a la pareja que prestara el servicio de conductor profesional.
				Se presta el servicio el día y en el horario acordado con el usuario.		<ul style="list-style-type: none"> Se realiza el desplazamiento requerido por el usuario. Se reporta a través del formato "inventario" la prestación del servicio"
			Dependiendo de la ubicación			<ul style="list-style-type: none"> Si la prestación del servicio requiere el desplazamiento fuera de la ciudad en donde se necesita tiempo

			geográfica del servicio y su trayecto, se enruta nuevamente al conductor elegido para otros servicios.			completo del día por parte del conductor designado para el servicio, este no podrá enrutarse en ningún otro servicio. <ul style="list-style-type: none"> Algunos servicios requieren que el conductor pase la noche fuera de la ciudad y debe reportarlo al coordinador y monitor de operaciones.
				Envía reporte de finalización del servicio al monitor.		<ul style="list-style-type: none"> A través de WhatsApp el conductor envía formato diligenciado de la finalización del servicio y reporta cualquier altercado y o inconformidad.
	Reporte de servicio de conductor profesional.					<ul style="list-style-type: none"> Realiza reporte en formato para hacer envío al final del día al gerente general.
					Genera reporte de servicios de conductor profesional totales realizados en el mes.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza el reporte de total de servicios de conductor profesional realizados en el mes para pago de nómina y alimentar base de datos de servicios.
					Fin.	

Tabla 19.
Servicio Carro Taller. Autoría propia.