

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAESTRÍA EN GESTION HUMANA Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

TRABAJO DE GRADO

EDWIN MAURICIO GONZALEZ ZABALA

BOGOTÁ D.C

ABRIL, 2021

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 7 |
| Presentación Autor | 8 |
| CAPÍTULO 1..... | 9 |
| Descripción de la Empresa | 10 |
| Sector Económico | 11 |
| Descripción del Sector..... | 12 |
| Mercado al que Atiende..... | 17 |
| Historia..... | 17 |
| Población de Engativá | 18 |
| Características del Territorio..... | 19 |
| El Sector al que Pertenece - Transporte en Bogotá | 20 |
| Análisis del Entorno Externo | 22 |
| Entorno Político..... | 22 |
| Entorno Económico..... | 24 |
| Entorno Sociocultural..... | 28 |
| Entorno Tecnológico | 31 |
| Entorno Ecológico | 31 |
| Entorno Legal | 33 |
| Entorno Competitivo y Mercado..... | 35 |
| Análisis de las 5 Fuerzas de Porter | 35 |
| Análisis del Entorno Interno | 37 |
| Líder | 37 |
| Objetivo..... | 37 |
| Alcance:..... | 37 |
| Recursos | 38 |
| Entradas del Proceso..... | 38 |
| Proveedores Internos..... | 38 |
| Actividades:..... | 38 |
| Salidas del Proceso..... | 39 |

| | |
|--|----|
| Evaluación Trimestral integral de la calidad- ETIC | 43 |
| Evaluación Mensual Integral de la Calidad – EMIC | 44 |
| Gestión de Seguridad Vial | 45 |
| Gestión de Cumplimiento de Servicios | 46 |
| Índice de Cumplimiento de Despachos (ICD)..... | 46 |
| Índice de Cumplimiento de Kilómetros (ICK)..... | 46 |
| Gestión del Mantenimiento | 46 |
| Gestión de Regularidad del Servicio | 46 |
| Criterio de regularidad:..... | 47 |
| Gestión de Conducta Operacional | 47 |
| Satisfacción del Usuario | 47 |
| Etapa Definitiva EIC..... | 48 |
| Visión..... | 49 |
| Misión..... | 49 |
| Valores | 49 |
| Respeto: | 49 |
| Responsabilidad: | 50 |
| Seguridad: | 50 |
| Compromiso:..... | 50 |
| Cumplimiento: | 51 |
| Confianza: | 51 |
| Estructura Organizacional..... | 51 |
| Análisis de la Estructura | 52 |
| Cargos Críticos:..... | 53 |
| Profesional de Control | 53 |
| Regulador de Centro de Control | 53 |
| Gerente | 54 |
| Procesos | 57 |
| Operaciones | 57 |
| Entradas del Proceso. | 57 |
| Proveedores | 57 |
| Salidas del Proceso..... | 60 |

| | |
|--|-----|
| Mantenimiento | 61 |
| Entradas del Proceso. | 61 |
| Políticas de la Gente..... | 67 |
| Análisis DOFA | 77 |
| Análisis de la organización: Matriz PEYEA..... | 77 |
| Análisis del Perfil Estratégico. | 77 |
| Elementos Estratégicos - PEYEA (posición estratégica y evaluación de acciones) | 82 |
| Análisis de Públicos de Interés | 90 |
| Gobierno Corporativo. | 90 |
| Aplicación Encuesta Públicos de Interés | 94 |
| CAPÍTULO 2..... | 95 |
| Descripción de los Momentos Claves de la Experiencia del Colaborador | 96 |
| Conquistar | 96 |
| Acoger | 106 |
| Indicador del momento | 113 |
| Crecer | 114 |
| Cuidar | 117 |
| Salir..... | 123 |
| Mapa de Experiencia de los Colaboradores..... | 125 |
| Conquistar | 126 |
| Acoger | 128 |
| Crecer | 131 |
| Cuidar | 132 |
| Salir..... | 133 |
| Variables de Diseño | 133 |
| Desafío de diseño | 135 |
| Análisis Crítico..... | 136 |
| Conclusiones y Focos de Acción | 146 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO 3..... | 149 |
| Caracterización de la organización, aspectos relevantes proyecto de intervención..... | 150 |
| Identificación del problema o situación a mejorar..... | 152 |
| Objetivo de la gestión del cambio | 153 |
| Beneficios de la Gamificación | 153 |
| Objetivos..... | 154 |
| General..... | 154 |
| Específicos..... | 154 |
| Audiencias y esfuerzo de cambio | 154 |
| Matriz sentir, saber, hacer..... | 156 |
| Junta Directiva..... | 157 |
| Tranquilidad, Seguridad en la toma de decisiones | 157 |
| conozca todo el proyecto y participe de el | 157 |
| Aprobación y acompañamiento | 157 |
| Como se alinea el proyecto con la estrategia organizacional | 157 |
| Acompañar, Observar , retroalimentar | 157 |
| Cuál es su papel dentro del desarrollo e implementación del proyecto | 157 |
| Divulgación, aplicación y movilización, Campañas | 157 |
| Cómo funciona la herramienta, en que puede mejorar mi calidad de vida y la de mi familia..... | 157 |
| Comprometerse, con el comportamiento adecuado y la ejecución impecable de su labor | 157 |
| Cómo funciona la herramienta, en que puede mejorar mi calidad de vida y la de mi familia, cuales son los comportamientos que debo adoptar para lograr las mejores calificaciones | 157 |
| Comprometerse, con el comportamiento adecuado y la ejecución impecable de su labor | 157 |
| Indicadores de cambio | 159 |
| Gestión de Impactos | 162 |

| | |
|----------------------------|-----|
| PROPUESTA | 166 |
| Presentación..... | 167 |
| Justificación | 170 |
| Objetivos..... | 171 |
| General..... | 171 |
| Específicos..... | 171 |
| Marco Teórico..... | 172 |
| Diseño del proyecto..... | 174 |
| ¿Qué? | 174 |
| ¿Cómo? | 175 |
| Metodología..... | 175 |
| Etapa I | 175 |
| Etapa II | 176 |
| Etapa III | 178 |
| Recursos Necesarios | 178 |
| Resultados Esperados | 180 |
| Indicadores..... | 180 |
| Bibliografía..... | 183 |

Introducción

Realizamos el presente trabajo de descripción analítica de la organización Gmovil S.A.S, la cual pertenece al sistema integrado de transporte público de la ciudad de Bogotá con más de 2400 empleados actualmente.

El objetivo es conocer su estructura, su área de talento humano, como se gestiona el cambio para terminar realizando una propuesta de valor que pueda llevar a la organización a mejorar sus condiciones actuales.

Buscaremos identificar desde el área de RRHH si los colaboradores están alineada con la estrategia organizacional, usaremos un análisis crítico y constructivo para lograr tener las conclusiones necesarias para posteriormente poder aportar acciones de mejora.

A través del ejercicio se podrá captar las sensaciones de los empleados por medio de herramientas donde ellos puedan manifestar libremente lo que sintieron en cada uno de los momentos en los que interactuaron con Gmovil

La propuesta busca después del análisis realizado ofrecer una solución a un problema específico y representativo de la organización identificada en las etapas analizadas

Presentación Autor

Edwin Mauricio González Zabala, nacido en Ibagué, Departamento del Tolima, contador público egresado de la Universidad Cooperativa de Colombia, cuenta además con una especialización en Gerencia Financiera Internacional, de la Universidad Libre de Colombia, Especialización en Gerencia de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y actualmente cursando Maestría en Gerencia del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la Universidad Externado de Colombia.

En materia laboral, actualmente se desempeña como subdirector de operaciones en una empresa de transporte masivo (SITP), se desempeñó también como tesorero del Hospital San Blas de Bogotá, en el Departamento Nacional de Planeación-Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD sector regalías como Interventor Administrativo y Financiero. Durante la carrera laboral ha tenido la oportunidad de coordinar equipos multidisciplinarios de trabajo con diferentes niveles y perfiles, alcanzando importantes logros materializados en positivos resultados y en el cumplimiento de las metas establecidas en las estrategias organizacionales.

Comprometido con el desarrollo de procesos ambiciosos de investigación, encaminados a enriquecer el conocimiento y el análisis del talento humano, que permitan mejorar sus habilidades, elevar el nivel de competencias e impactar positivamente los procesos de organizaciones con mayor calidad y eficiencia.

CAPÍTULO 1

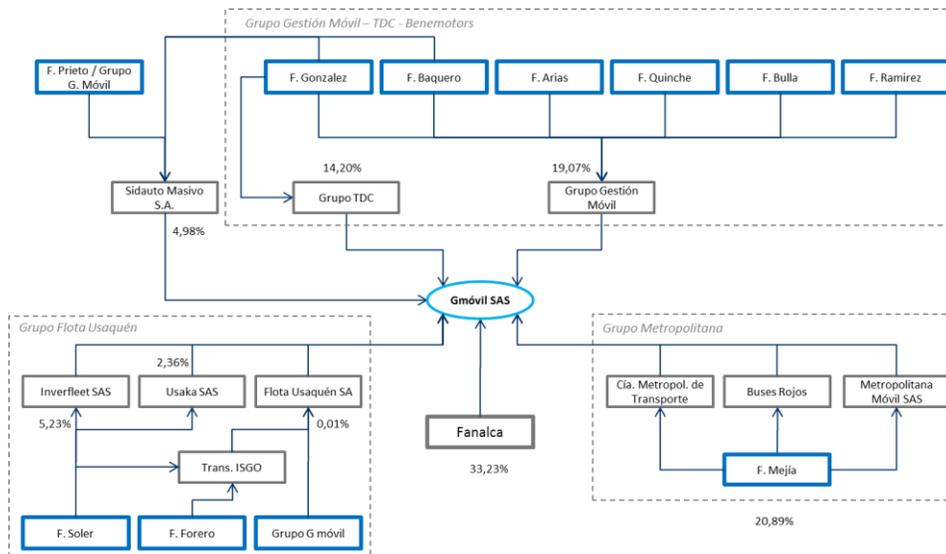
Descripción de la Empresa

Gmóvil S.A.S es una compañía de experiencia en el transporte público tradicional vinculado al sistema Transmilenio desde su inicio año 2000, y firma contrato de concesión 004 de 2010 como consecuencia de la Licitación pública No. TMSA-LP-004-2009 de 2009. Para la Fase III. Cuyo objeto es Otorgar en concesión no exclusiva y conjunta con otros concesionarios la explotación del servicio público de transporte terrestre automotor urbano masivo de pasajeros del **Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá -SITP**, al **CONCESIONARIO**, en la **Zona 2) ENGATIVÁ** bajo los términos, condiciones y con las limitaciones previstas en el presente **Contrato** y en el pliego de condiciones de la licitación.

Dicha concesión otorgará el derecho a operar de forma preferencial y no exclusiva al **CONCESIONARIO** las siguientes **Zonas** en que se ha dividido la ciudad, para la prestación del Servicio de Transporte Público Masivo de Pasajeros bajo el esquema SITP: 1) USAQUÉN, 2) ENGATIVÁ, 3) FONTIBÓN, 4) SAN CRISTÓBAL, que hacen parte de las trece (13) zonas en las que se ha dividido la ciudad de Bogotá.

Gmóvil S.A.S. Es conformada por un grupo económico de socios de bastante experiencia en el transporte tradicional, es la primera compañía del sistema en vincular flota nueva, su composición societaria:

Figura 1 Composición accionaria de la compañía Gmóvil S.A.S



Fuente: Gmóvil S.A.S

Sector Económico

El transporte público es un elemento fundamental en el desarrollo de cualquier ciudad del mundo, a través de este se ven reflejados desarrollos de proyectos turísticos y económicos en general. Se observa igual como en un sector económico tan importante para el desarrollo urbano existen muchos aspectos ligados que hacen que de una u otra forma el mismo se vea afectado en temas de costos financieros, sociales y políticos.

Temas como la infraestructura, los insumos (combustibles) las políticas nacionales y locales, los sectores informales y la situación social en general pueden en un momento determinado influir negativa o positivamente en el desarrollar el sector.

Al contrario, se encuentra que una vez consolidamos un medio transporte desarrollado sostenible y de calidad el sector hala a la sociedad a una economía sostenible en materia social y ambiental.

El Ministerio de Transporte, es el organismo del Gobierno Nacional, encargado de formular y adoptar las políticas, planes, programas, proyectos y la regulación económica del transporte, el tránsito y la infraestructura, en los modos carreteros, marítimos, fluviales, férreos y aéreos. Este Ministerio es la cabeza del sector transporte en Colombia, que además está constituido por el Instituto Nacional de Vías-INVIAS, la Agencia Nacional de Infraestructura-ANI, la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil-AEROCIVIL, la Superintendencia de Puertos y Transporte-Supertransporte, y la Agencia Nacional de Seguridad Vial-ANSV.

De acuerdo con la actividad productiva, la economía del país se encuentra dividida en tres grandes sectores así: Sector Primario, Sector Secundario y Sector Terciario. El sector primario tiene que ver con las actividades de explotación de los recursos naturales, principalmente el sector agropecuario, el secundario, es aquel en el cual se transforman los productos del sector primario y del mismo sector secundario, entre las actividades más importantes están, la industria, la construcción y manufactura, el terciario, agrupa actividades que apoyan las actividades de los sectores primario y secundario, su actividad está dirigida a proveer los bienes y servicios que demanda la sociedad. En este sector se encuentran clasificadas actividades muy importantes como el comercio, el transporte, la salud, la educación y el sector financiero, entre los más destacados.

Descripción del Sector

Conformación del Sector Transporte a Nivel Internacional

Para el análisis del sector transporte en el medio internacional, se utiliza la metodología del Índice de Competitividad Global-IGC, del Foro Económico Mundial, según ese estudio publicado por el Ministerio de Transporte, Colombia se ubicó en el puesto No 57 entre 141 economías mundiales con un puntaje de 63; con respecto al índice presentado en el año 2018, el país ascendió tres puestos y reflejó una variación del 1.6%.

Al analizar los resultados con respecto a las principales economías de América Latina, Colombia se clasifica luego de Chile y México, los cuales se encuentran en el ranking 2019 en los puestos 33 y 48 respectivamente, junto con Brasil fueron las economías que mostraron crecimiento en el IGC con respecto al año 2018.

En cuanto al movimiento de pasajeros, se observa que Centro América se consolida como el principal mercado con el 29.4% del total de pasajeros internacionales, le sigue Norteamérica con 4.3 millones de pasajeros y Suramérica se posicionan en el tercer lugar con algo más de 4 millones de pasajeros, el cuarto lugar es ocupado por Europa con una participación menor. En esta última se destaca la ruta Bogotá Madrid que movilizó 946 mil pasajeros en el año 2019.

Conformación del Transporte a Nivel Nacional

En Colombia se tienen los siguientes modos de movimientos de pasajeros:

-  Movimiento de pasajeros modo Terrestre
-  Movimiento de pasajeros modo aéreo
-  Movimiento de pasajeros modo fluvial
-  Movimientos de pasajeros rio magdalena
-  Movimiento de pasajeros modo marítimo

En el caso de transporte terrestre de pasajeros, existen en Colombia varias modalidades; esta el sistema de transporte masivo, entre los que se destaca principalmente el Sistema Metro de Medellín. En los últimos años y como resultado de una política dirigida a modernizar el transporte

urbano, se ha implementado en algunas ciudades principales los sistemas de transportes masivos que operan con buses articulados y biarticulados, tal es el caso de del Sistema Integrado de Transporte Masivo, el Masivo Integrado de Occidente MIO, que presta los servicios en la ciudad de Cali y la Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A., que opera en Bogotá. Existen además las siguientes empresas de transporte que operan los sistemas de transporte masivo: Transcribe, Megabus, Metroplus y Metrolinea.

Además de los sistemas de transporte masivo, operan en Colombia otras modalidades como; el transporte intermunicipal de pasajeros en sus diferentes ofertas de servicios, (Buses con diferentes gamas de servicios, camioneta tipo aerovan, transporte especial y el servicio de taxis). En el caso de Bogotá, persisten paralelamente, el sistema de buses alimentadores, el Sistema Integrado de Transportes Público-SITP, el transporte tradicional que hoy opera bajo la denominación SITP Provisional y el servicio de transporte de taxis. Subsisten a su vez algunas modalidades de transporte informal, que de alguna manera impacta la prestación del servicio formalizado.

Principales Cifras Históricas, Actuales y Proyectadas del Sector

Según información publicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE, el sector transporte incluida también la infraestructura, es un dinamizador muy importante de la actividad económica, representa cerca del 3.9% del Producto Interno Bruto-PIB a precios constantes. En el Plan Nacional de Desarrollo Ley 1955 de 2019 Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, se encuentran las acciones incluidas para la reactivación del sector, entre ellas se están: La reactivación en la construcción de 21 proyectos de cuarta generación, el lanzamiento del Programa Colombia Rural, la modernización institucional del sector en donde se destaca la reestructuración de la Superintendencia de Transportes, en cuya reforma se incluyó la creación de la Delegatura para la Protección del Usuario del Sector Transporte.

De acuerdo con el estudio del Ministerio de Transporte, (Transporte en Cifras Estadísticas 2019), durante el año 2019, se movilizaron en total 136.183.088 pasajeros por las carreteras del país.

En desarrollo de este propósito, se impulsó la promulgación de dos políticas muy importantes para el fomento de la competitividad nacional del transporte. Una primera política contenida en el documento CONPES No 3963 Programa de Modernización del Transporte Automotor Terrestre de Carga y la segunda política en el documento CONPES No 3982 Política Nacional Logística.

Adicional a los documentos CONPES, existe igualmente el Nuevo Código Nacional de Transito, Ley 769 de 2002 que regula la operación de transito de la ciudad.

En relación con los Sistemas Integrados de Transporte Masivo-SITM, se vienen implementado una política de movilidad que ofrezca alternativas de transporte de pasajeros. Por ello en el Plan Nacional de Desarrollo se estableció como meta un aumento del 11% en el número promedio de viajes en día hábil en sistemas de transporte público cofinanciados por la Nación a lo largo del cuatrienio, es decir que la meta es alcanzar 6.000.000 de viajes.

El transporte a Nivel Local Bogotá

La Secretaría Distrital de Movilidad-SDM es la autoridad de transporte en la ciudad, es la responsable de dirigir la política de transporte y de definir el enfoque que requiere un transporte moderno, eficiente y sostenible. Para el desarrollo de la política, la Secretaria de Movilidad elaboró el Plan Maestro de Movilidad, donde se formulan las determinaciones generales y normativas del Sistema de Movilidad, el cual tiene en cuenta la interdependencia que establece la estrategia de ordenamiento para el Distrito Capital.

El Plan Maestro de Movilidad, es un proyecto de Ciudad Región, orientado fundamentalmente a mejorar la productividad sectorial y aumentar la competitividad del transporte. Los Planes Maestros constituyen el instrumento de planificación fundamental en el marco de la estrategia de ordenamiento que permite la generación de suelo urbanizado de acuerdo con las estimaciones de crecimiento poblacional y la localización de la actividad económica, para programar los proyectos de inversión social en el corto, mediano y largo plazo.

El Plan Maestro de Movilidad, contiene 19 documentos que abordan cada uno los temas más importantes del transporte en Bogotá, entre los cuales están: Movilidad y Desarrollo Sostenible, Contexto Urbano y Regional, Caracterización Socioeconómica de Bogotá, Transporte Público, Seguridad Vial y Componente Ambiental.

Otro de los documentos muy importantes, en el cual el gobierno local define la política de transporte para Bogotá, es el Plan de Desarrollo. Mediante el Acuerdo 761 de 2020 el Concejo de la ciudad aprobó el Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024: Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI. En el propósito 4: Hacer de Bogotá Región un modelo de movilidad

multimodal incluyente y sostenible, define los aspectos generales de la política de transporte que se propone desarrollar durante su administración, entre los que se destacan: la promoción de modos de transporte sostenibles, mejoramiento en los tiempos de desplazamiento con calidad y al mínimo costo, estructurar la red del metro regional, avanzar en el sistema de buses con tecnologías limpias, trabajar en la construcción de la primera línea del metro, realizar las actividades para la fase 2 de la línea del metro, consolidar una red de ciclo rutas y aumentar la oferta del SITP. Adicionalmente, se espera realizar las obras que permitan conectar el sistema de transporte de la ciudad con el Regiotram de Occidente, apoyar con recursos técnico y financieros la estructuración de proyectos ferreros que permitan la integración regional con los proyectos Regiotram del Norte y Regiotram del Sur. Todas estas acciones se desarrollarán mediante el esquema de cofinanciación con la Nación, que aporta el 70% y el Distrito el 30%.

Adicionalmente y en el marco del Plan de Desarrollo la administración de la ciudad busca mediante el mecanismo de Alianzas Públicas Privadas-APP, la construcción de intercambiadores modales y demás infraestructura relacionada con el transporte y movilidad, entendido estos como proyectos de integración y articulación del transporte urbano con los sistemas de transporte intermunicipal.

Según este Plan de Desarrollo en lo que a transporte se refiere, se pretende la creación de una Autoridad Regional de Transporte y se propone también participar en la creación de un ente gestor para la región, que permita y organizar y articular la operación de los sistemas de transporte en Bogotá y la región.

En el artículo 89 del Plan de Desarrollo: Sostenibilidad del Sistema Integrado de Transporte Público-SITP, se indica que este sistema deberá ser sostenible, para lo cual se analizará nuevas fuentes de financiamiento, estudio de tarifas, revisión de subsidios, que sean suficientes para cubrir los costos, que garanticen la operación del sistema de manera eficiente teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal de los recursos.

En el artículo 91: Autorización para Constituir Operador Público: La actual administración propone la creación de una sociedad por acciones: Operadora Distrital de Transporte, cuyo objeto será: La prestación del servicio público masivo en Bogotá D.C.

De otra parte, es importante anotar que el transporte urbano ha sido considerado como ineficiente, inseguro y contaminante, causante del desorden de la movilidad en las grandes ciudades y centro

de críticas por parte de algunos sectores reaccionarios de la comunidad. Ante tal difícil situación, desde finales de los años 90 se empezó a observar un proceso de transformación en el sector de transporte urbano, como resultado de la implementación del Programa Nacional de Transporte Urbano, respaldado por el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento-BIRF, práctica que puso en funcionamiento metodologías consideradas como las mejores en el medio internacional.

Este proyecto centró su estrategia en el desarrollo de buses para el transporte público más rápidos, que facilitara la movilidad urbana a menor costo. En desarrollo de esta estrategia se acogió el sistema articulado y biarticulado de buses, un modelo implementado en la ciudad de Curitiba Brasil, mejor conocido hoy como el Sistema Integrado de Transporte Masivo Transmilenio en Bogotá.

Según el informe No 72 correspondiente a diciembre de 2020, publicado por la empresa Transmilenio, a esa fecha se cuenta con 15 Concesionarios que cubren 114.4 kilómetros, 1889.60 kilómetros de cobertura en zonal (UCE) y 442 kilómetros en alimentación. Adicionalmente, el sistema cuenta con 9 portales, 11 patios de garaje, 143 estaciones regulares, 12 corredores en servicio, 28 patios elevados, 7516 paraderos, 22 ciclo parqueaderos, 6.059 cupos de ciclo parqueo, Transmicable (con 3 estaciones y 3.3 kilómetros de cobertura), 1 operador de recaudo, 5.287 puntos de recaudo externo y 13 zonas de operación.

Otros datos importantes del sistema de transporte en Bogotá son los siguientes: En el sistema de transporte masivo se tienen 102 servicios, la flota de buses recorre mensualmente 12 mil kilómetros, se efectúan 459 mil despachos al mes y se cuenta con 5.538 conductores operativos. Por su parte el servicio de alimentadores, identificados con el color verde tiene 110 servicios, recorre al mes 4.1 millones de kilómetros, realiza 527 mil despachos al mes y tiene 2.586 conductores operativos. Este servicio moviliza los pasajeros desde los barrios más cercanos hasta las estaciones intermedias y portales del sistema de transporte.

En tercer lugar, se encuentra el Sistema Integrado de Transporte Publico-SITP, identificado con el color azul, este servicio se desplaza por las principales vías de la ciudad, tiene 282 servicios, recorre al mes 24 millones de kilómetros, ejecuta 716 mil despachos mensuales y cuenta con 12.922 conductores operativos.

El Sistema Integrado de Transporte Público en Bogotá, a abril de 2019 contaba con un total de 453 rutas zonales, la localidad de Engativá donde opera Gmóvil, operan 35 rutas, lo que corresponde al 7.73% del total de las rutas zonales de la ciudad. El servicio es prestado por el servicio urbano (bus azul), servicio de alimentador distinguido con el color verde, servicio complementario que se identifica con el color naranja, se moviliza desde y hacia zonas aledañas a los accesos peatonales de algunas estaciones de Transmilenio, y el servicio especial que se identifica con el color Vinotinto y sirve para movilizar desde y hacia las periferias de la ciudad.

Secretaría Distrital de Movilidad-SDM

Fue creada mediante el Acuerdo 257 de 2006 y reglamentada por el Decreto 567 de 2006, como un organismo del sector central con autonomía administrativa y financiera, luego el, preciso que la SDM, es la cabeza del sector movilidad y autoridad de transporte en Bogotá D.C., es la encargada de formular las políticas e implementar estrategias de movilidad multimodal, incluyente y sostenible que contribuyen a la equidad y mejoran la calidad de vida de la ciudadanía y la seguridad de los actores viales, potenciando la productividad, la competitividad y la integración de Bogotá región.

Conforman el sector movilidad las siguientes entidades: El Instituto de Desarrollo Urbano-IDU, el Fondo de Educación y Seguridad Vial-FONDATT, la Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial. Cuenta también con entidades vinculadas como la Empresa de Transporte Tercer Milenio-Transmilenio S.A. (sociedad pública) y la Terminal de Transportes S.A., sociedad de economía mixta.

Mercado al que Atiende

Historia

La Localidad de Engativá deriva su nombre del vocablo muisca “Engua-tiva”, vocablo que traducido al español indica, el señor de lo ameno o sabroso. Su origen data de la época prehistórica, se trataba de un asentamiento muisca ubicado en la sabana de Bogotá, muy cerca al río que lleva su mismo nombre y al municipio de Funza. Desde aquellos tiempos fue una población con una ubicación estratégica, que contaba con quebradas, arroyos y lagunas, las cuales facilitaban la producción agrícola, ganadera y la piscícola. Fundada el 22 de mayo de 1537, hacia 1571 fue

asignada como dehesa (terreno extenso y delimitado) de Santa Fe, para el abastecimiento de ceba y ganadería.

Es un municipio de gran influencia de la iglesia, allí se construyó en 1638 la parroquia con el nombre del Papa Clemente XII, a partir de 1737 se convertiría en el Santuario de Nuestra Señora de los Dolores, santuario que fue destruido parcialmente por los terremotos y reconstruida hacia el año 1960. Sometida a los procesos de dominación de la época, mediante la encomienda, en 1863 Engativá es elevada a la categoría de Parroquia, se elimina la propiedad comunitaria sistema de propiedad del resguardo indígena, para dar paso a la distribución de la tierra en forma individual, en donde el clero y los políticos adquirieron grandes extensiones de tierra, despojando a los indígenas dejándolos en la pobreza y sometidos al jornal.

Desde los años 40, se organizaban en el parque principal ferias y fiestas, que incluían corrida de toros, quema de pólvora, misas y procesiones en las que se rendía culto a la fiesta de reyes, la virgen de los dolores, virgen del Carmen y la virgen del perpetuo socorro.

Hacia los años 50, Engativá se encontraba dividida en 11 veredas, varias de las cuales se convirtieron años después en conocidos barrios residenciales de la localidad, como la Florida y las Granjas. En 1954 el municipio de Engativá fue anexado al Distrito Especial de Bogotá y pasó a ser entonces la Localidad de Engativá, dependiendo para su desarrollo de las políticas dirigidas desde la Capital.

Según la Ley 1 de 1992, Engativá es la localidad número 10, de acuerdo con esta norma es la Alcaldía Local representada por el Alcalde Local la responsable de su administración apoyada por la Junta Administradora Local compuesta por 11 ediles. Mediante la norma in situ, se crearon también los Fondos de Desarrollo Local y se determinó el presupuesto para las localidades de la ciudad.

Población de Engativá

Cálculos encontrados en el documento “Análisis demográfico y proyecciones de Bogotá de la Secretaría de Planeación Distrital, la localidad para el año 2020 tiene 892.169 habitantes, es decir aproximadamente el 10.77% de la población de Bogotá, es la localidad más densa con 255 habitantes por ha, superando a Bogotá que tiene una densidad de 212 por ha, la tasa de crecimiento

poblacional de Engativá presenta una leve tendencia a la disminución, al pasar en el año 2014 de 0.90% a 0.59% en el 2017, tendencias que se deben tener en cuenta al momento de emprender nuevos proyectos. El 49.55% son hombres y el 50.45% son mujeres, la mayor parte de la población se encuentra entre los 20 y 40 años, es decir en etapa productiva”.

Características del Territorio

Engativá, limita al norte con la localidad de Suba, el río Juan Amarillo y el Humedal Jaboque de por medio, al oriente con las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo, con la Avenida Colegio Eucarístico de por medio, al sur con la localidad de Fontibón, con la Avenida José Celestino Mutis y Jorge Eliecer Gaitán de por medio, y al occidente con los municipios de Cota y Funza. En general la topografía de Engativá, es ligeramente plana inclinada de oriente a occidente, donde predomina una tipología de valle aluvial (Secretaria Distrital de Planeación, 2017).

La localidad de Engativá tiene un área total de 3.588.1 hectáreas-ha, participa con el 9.1% del total del territorio urbano de la ciudad., de las cuales 3.439.2 son urbanas, es decir el 95.85% del territorio es urbano, tiene además un área de expansión de 148.9 ha. Esta localidad cuenta con 4.242 manzanas distribuidas en 80 sectores catastrales: Son una subdivisión del territorio distrital, se compone de varias manzanas y están delimitados por vías de la malla vial arterial y zonal o por límites naturales. En Engativá existen 80 sectores catastrales que corresponden a 80 barrios y dos veredas para un total de 82 sectores catastrales, ósea que el 97.6% de los sectores catastrales son barrios (Secretaria Distrital de Planeación, 2017).

Las Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ), constituyen uno de los instrumentos de planeamiento adoptados por el Plan de Ordenamiento Territorial para el Distrito Capital (POT) Decreto 190 de junio de 2004, y tienen como propósito definir y precisar el planeamiento del suelo urbano, respondiendo a las diferentes dinámicas productivas de la ciudad, la vocación particular de cada territorio y la inserción en el contexto regional, involucrando a los diferentes actores sociales en la definición de aspectos de ordenamiento y control normativo a escala zonal. El territorio de Engativá está dividido en 9 unidades de planeación zonal, ellas son: Las Ferias, Minuto de Dios, Boyacá Real, Santa Cecilia, Bolivia, Garcés Navas, Engativá, Jardín Botánico y Álamos. Las unidades de planeación zonal que más manzanas concentran tenemos: Minuto de Dios con el 21.1%, Garcés Navas con el 20.8% y Engativá con el 16.5%.

Como es de entender, el suelo de Engativá, tiene diferentes usos de acuerdo con las normas vigentes en la ciudad, para uso residencial dedica el 52.6%, servicios el 13.6%, comercial y dotacional 12.8% y comercial el 13.6% y otros el 7.4% (Secretaria Distrital de Planeación, 2017).

Estratificación en la localidad de Engativá: La estratificación socio económica es una herramienta de focalización del gasto que se utiliza para clasificar los inmuebles residenciales de acuerdo con las metodologías diseñadas por el Departamento Nacional de Estadística-DANE. De acuerdo con estas metodologías existen los siguientes estratos: Estrato 1: bajo-bajo, estrato 2 bajo. Estrato 3 medio bajo, estrato 4 medio, estrato 5 medio alto y estrato 6 alto. Engativá cuenta a la fecha del estudio citado con 595 manzanas sin estrato, 35 pertenecen al estrato 1, 1074 al estrato 2, 2.510 al estrato 3, 138 al estrato 4, curiosamente no tiene manzanas en estrato 6, para un gran total de 4.352, el 57.67% de las manzanas corresponden al estrato 3 (Secretaria Distrital de Planeación, 2017).

El Sector al que Pertenece - Transporte en Bogotá

Desde los años 40 los diferentes gobiernos de Bogotá, han intentado desarrollar un sistema de transporte masivo, desde entonces se ha venido analizando la contratación del metro. Los grandes costos de la obra e intereses de diversos grupos políticos han privado a la ciudad de contar con un sistema que mejore la movilidad de la capital. Una encuesta de percepción ciudadana realizada por la Fundación Bogotá Cómo Vamos del año 2016, confirma la difícil situación que padecen los usuarios de transporte al indicar que, 6 de cada 10 ciudadanos manifestaron que, en sus trayectos habituales, tardan más tiempo, en especial quienes viven al norte de la ciudad.

El transporte público en Bogotá ha estado marcado por periodos en los que la forma de movilización de las personas se ha transformado con el pasar de los tiempos. La congestión vehicular, el aumento de la población y la corrupción en los sistemas de transporte, son algunos de los tantos problemas que afecta la movilidad de los ciudadanos.

El transporte inicio con el tranvía, luego vino la aparición de los buses y los trolebuses, el cambio al transporte masivo- Transmilenio y Sistema Integrado de Transporte Público, últimamente la contratación de metro y los trenes regionales de occidente y del norte.

Trasporte Convencional: En 1954 con la creación del Distrito Especial de Bogotá se incorporó los municipios de Bosa, **Engativá**, Fontibón, Suba, Usaquén, y Usme. Esta reestructuración permitió reorganizar los servicios públicos como entidades autónomas, el servicio de transporte tenía tranvía y buses, los cuales operaban desde 1926 y otros transitaban desde 1930, aunque no regularmente. Una vez desaparecido el tranvía en 1951, en 1956 se creó la Empresa de Buses de Bogotá, la cual buscaba sostenimiento, desarrollo del servicio en la nueva ciudad. en 1959 se constituyó la Empresa Distrital de Transporte Urbano, EDTU, con el reto de resolver la situación financiera de la Empresa de Buses. Con el pasar de los años, crecieron significativamente el número de empresas dedicadas al transporte urbano de la capital. En 1983 se estableció el Transporte Sin Subsidio (TSS), a los buses de último modelo se les asignó una tarifa igualitaria a la de los buses que llevaban más años operando. Para diferenciarlos de los servicios subsidiados, fueron pintados de colores verde y amarillo, con el tiempo comenzaron a pasarse buses del sistema subsidiado al sistema TSS con el fin desaparecer el subsidio y aumentar la tarifa permitida (Secretaria Distrital de Planeación, 2017).

Sistema de Transporte Masivo-Transmilenio: En el año de 1999 el Concejo de Bogotá, aprobó mediante Acuerdo la creación del sistema de transporte y autorizo al Distrito para participar conjuntamente con otras entidades del orden distrital en la constitución de la Empresa como una sociedad por acciones, bajo la forma de sociedad anónima de carácter comercial con aportes públicos, TRANSMILENIO S.A. es el ente gestor del Sistema, entidad encargada de coordinar los diferentes actores, planear, gestionar y controlar la prestación del servicio público de transporte masivo urbano de pasajeros, y tiene la responsabilidad de la prestación eficiente y permanente del servicio en la capital, hacia el año 2016, se calcula que el 35% de los ciudadanos se movilizaban es este tipo de transporte. Al cierre de 2018, disponía de 114,4 kms de cobertura, 9 portales y patio garajes, 139 estaciones regulares y 12 corredores en servicio. Los buses de las troncales completan 13,1 millones de recorridos al mes. El sistema ha transportado 59,1 millones de usuarios al mes en los últimos tres años.

Sistema integrado de Transporte Público- SITP: hace parte del subsistema de transporte que articula y opera de forma integrada los diferentes modos de transporte público: transporte masivo

(Metro, Transmilenio, SITP Zonal y Transmicable), transporte público colectivo (SITP Provisional) y transporte público individual (Crosby, Castro y Díaz, 2017).

El SITP Provisional funciona desde 2015, atiende 135 rutas con 4.523 buses. Su coexistencia con el SITP Zonal es una de las causas de la disminución de la demanda y de los ingresos del sistema. Es un desafío para la próxima Administración lograr la implementación total del SITP, para lo que se deben reemplazar las rutas y desintegrar alrededor de 2.632 buses de la flota del SITP Provisional; con plazo hasta el 31 de diciembre de 2021. A este proceso se le deben implementar mecanismos efectivos de seguimiento. Consta de 7452 paraderos y opera en 13 zonas. Hay 4972 puntos de recarga y casi 19.400 conductores en servicio (Crosby, Castro y Díaz, 2017).

El Metro: Luego de varios años de discusiones, el Alcalde de la ciudad, Enrique Peñalosa, firmó el contrato mediante el cual se diseñará, construirá y operará, la primera línea del metro elevado de Bogotá. En los últimos años la discusión giro en torno a si el metro ha debido ser elevado o subterráneo, La administración de Bogotá opto por el sistema elevado y firmó en noviembre de 2019, la construcción del proyecto.

El contrato firmado con el Consorcio Metro Línea Uno, tendrá una duración de 28 años y un costo aproximado de 16 billones de pesos, se calcula que el metro beneficiará a más de 2.9 millones de personas, contará con 9.759 bici parqueaderos y 19 kilómetros de ciclo-ruta, generará 60 mil empleos directos además de los indirectos.

La nueva administración de Bogotá del periodo 2020-2023, ha decidido continuar con el proceso para la construcción de Transmilenio por la avenida 68, y ha propuesto la prolongación del metro hacia las localidades de Engativá y Suba, la construcción del regiotram del norte y del occidente y la suspensión del Transmilenio por la carrera 7 para dar paso al regiotram del norte.

Análisis del Entorno Externo

Entorno Político

De acuerdo con el Decreto 1421 de 1993, norma que regula el funcionamiento de la capital, la ciudad es dirigida por un alcalde mayor que resulta elegido mediante voto popular para un periodo

de 4 años. Existe además el Concejo de Bogotá responsable de emitir las normas para el gobierno de la ciudad conocidas como acuerdos, está conformado por 45 concejales, que además ejercen el control político sobre el gobierno de turno. Bogotá está dividida en 20 localidades, cada una tiene como su máxima autoridad el alcalde local designado por el alcalde mayor, existe en cada localidad la Junta Administradora Local-JAL, conformada por ediles según el número de habitantes de cada localidad, sus responsabilidades están encaminadas a gestionar la actividad de la localidad. La estructura administrativa del Distrito Capital se encuentra dividida en el sector central, Sector descentralizado y sector de las localidades.

Existen también, los órganos de control, que según su competencia se encargan de la vigilancia de la gestión pública, es así como se cuenta con la Contraloría de Bogotá, que vela por el manejo responsable de los recursos públicos, la Personería de Bogotá, encargada de proteger y promocionar los derechos humanos y vigilar el comportamiento de los funcionarios públicos y la Veeduría Distrital, que ejerce el control preventivo y que vigila la gestión de la administración. De acuerdo con información publicada por la Alcaldía de Bogotá, la ciudad cuenta con una estructura administrativa dividida en 15 sectores representados en igual número de secretarías, 3 organismos de soporte técnico, 24 entidades adscritas (2 fondos, 3 unidades administrativas especiales, 15 institutos y 4 empresas sociales del estado), conocidas como subredes que agrupan cada una a varios hospitales de la ciudad de acuerdo con su ubicación y nivel de servicios ofrecidos. El sector descentralizado está compuesto por 38 entidades y 14 entidades vinculadas (2 empresas industriales y comerciales del estado, 6 sociedades, 3 empresas de servicios públicos, 2 empresas mixtas ESAL y 1 ente universitario).

Como ya se ha indicado en otro acápite de este documento, la autoridad en materia de transporte de pasajeros en Bogotá es la Secretaria Distrital de Movilidad. Sin embargo, el Conejo de la ciudad mediante Acuerdo 642 de 2016 autorizó la creación de la Empresa Metro de Bogotá-EMB, como una sociedad por acciones de orden Distrital que opera como empresa industrial y comercial del estado. Esta empresa es la encargada de liderar todo el proceso relacionado con la primera línea del metro de Bogotá.

En desarrollo de la política pública, La administración actual de la ciudad ha decidido la construcción de la segunda línea del metro que conectará la primera línea en la calle 72 con las localidades de Suba y Engativá, para ello tienen previsto adelantar la fase de prefactibilidad y

factibilidad, con estos estudios se gestionara ante el gobierno nacional, la consecución de los recursos que por norma le corresponden a este nivel.

Si bien la política de este gobierno de la ciudad es darle prioridad al sistema metro y suspender la construcción de troncales para el sistema Transmilenio; se construirá el Transmilenio por la avenida 68, será la línea más extensa de la ciudad que beneficiará a buena parte del sur de la capital, esta mega obra conectará con la primera línea del metro.

Con respecto al Sistema Integrado de Transporte Publico -SITP provisional, la administración de la ciudad se ha comprometido a realizar las acciones necesarias para desmontar el SITP provisional y consolidar el Sistema Integrado de Transporte Publico. Para ello el gobierno local, ha estado en reuniones con el Ministerio de Transporte, gestionado recursos que permitan el desmonte del SITP provisional sin mayores tropiezos y al mismo tiempo realizar la coordinación para que el SITP asuma las rutas que van dejado los buses chatarrizados.

Esta decisión es muy importante para las empresas que operan este servicio como Gmóvil, pues garantiza la estabilización financiera de la operación y el cubrimiento de la totalidad de las rutas, lo cual sin duda representa varias ventajas para los usuarios.

Tanto el gobierno nacional, como la mandataria de la capital han coincidió en avanzar en la revisión técnica de los buses que permitan reducir los niveles de contaminación. Es así como 136 buses fueron sometidos a ese proceso y mejoraron su funcionamiento, impactando de manera mas amable el medio ambiente. Continuando con este propósito de disminuir los niveles de contaminación del aire de la capital, se adquirieron 126 buses eléctricos que desde enero de 2021 vienen prestando el servicio en la localidad de Fontibón.

Entorno Económico

Bogotá, es la capital de Colombia, centro económico y financiero más importante de la Nación y sede del Gobierno Nacional, del Gobierno Local y de organismos internacionales. Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, aparecen allí registradas 785.000 empresas entre grandes, medianas y pequeñas. Tiene una extensión de 163.635 hectáreas de territorio de los cuales 37.972 hectáreas son suelo urbano 23,2%, 122.687 hectáreas son suelo rural 75% y 2.974 hectáreas

corresponden a suelo de expansión 1,8% y se encuentra subdividida en 20 localidades, cuenta con 45.051 manzanas, y 112 unidades de planeación zonal-UPZ.

De acuerdo con datos del Banco de la República, para el primer trimestre de 2019 la economía bogotana registró un crecimiento del 3.5%, un poco por encima del crecimiento nacional que alcanzó el 3.1% y aporta el 25.6% al producto interno bruto, es decir que Bogotá representa un cuarto de la economía colombiana. En materia de inflación la ciudad mantiene como ocurre en la nación, control sobre el índice de precios al consumidor, advirtiendo que, de acuerdo con las Constitución Política, el control sobre la inflación es una función asignada al Banco Central. Según el Departamento Nacional de Estadística Dane, a septiembre del año 2019, la inflación reflejó el 3.08%, en tanto que la nación reportó el 3.26%. En materia de empleo para el trimestre junio agosto de 2019, la tasa de desempleo llegó a 10.4% levemente inferior a la tasa nacional que presentó el 10.8, en cualquier caso, se trata de niveles de desempleo muy altos.

En cuanto a recaudos de impuestos, la ciudad se destaca por el nivel de recaudo que presenta año tras año, para el año 2019, se estima que se recaudarán 9.6 billones, un poco superior al estimado inicialmente. Según la firma Inves In, Bogotá recibió en el año 2018 inversión extranjera por US \$2.700 millones un 37% más que el año 2017. Adicionalmente Bogotá mantuvo el índice de competitividad de ciudades más alto, al alcanzar el 7.57.

Sin embargo, este panorama económico relativamente positivo del año 2019 que mostraba cierta tendencia en las principales variables económicas, cambio abruptamente, pues el 6 de marzo de 2020, el Ministerio de Salud y Protección Social, confirmó la presencia en el país del Covid 19, con el pasar de los días el nivel de contagio fue creciendo, lo que obligo a las autoridades nacionales y locales a tomar medidas sanitarias restrictivas para enfrentar el contagio. El 11 de marzo de ese mismo año, la Organización Mundial de la Salud-OMS, declaró el brote de enfermedad coronavirus COVID 19 como una pandemia de la Salud, en virtud de la cual el gobierno colombiano ordenó la aplicación una serie de medidas para proteger la población en todo el territorio nacional. En ese mismo sentido, el 17 de marzo del 2020, el gobierno nacional expidió el decreto No 417 mediante el cual decretó el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio nacional, estado de excepción que fue ampliado a través del decreto 637 de 2020, medida con la cual se busca proteger la actividad económica de los efectos negativos del COVID 19.

Como consecuencia de la pandemia, la actividad económica y comercial se ha visto seriamente afectada durante el año 2020, según datos publicados por el Departamento Nacional de Estadística-DANE, la economía colombiana se contrajo un 6.8%, en tanto que Bogotá según la Cámara de Comercio de Bogotá-CCB, decreció el 6.6%. En cuanto a la inflación, el país registró un 1.61% y Bogotá el 1.2%, como se observa bajos niveles de inflación, lo cual se explica fundamentalmente por la caída en la capacidad de compra de los consumidores que han visto disminuidos sus ingresos por la crisis sanitaria que afecta al mundo y al país, con enormes consecuencias sobre la economía. En cuanto al déficit fiscal para el año 2020 reflejo el 7.6 del Producto Interno Bruto y se proyecta para el año 2021 un 8.6%, incremento que se debe a los gastos en que ha incurrido el gobierno para hacer frente a la pandemia, como Ingreso Solidario, Familias en Acción, Jóvenes en Acción, Colombia Mayor, Devolución del IVA, Programa de Apoyo al Empleo Formal-Paef., Decreto 639 de 2020.

Con respecto al Producto Interno Bruto-PIB de Bogotá año 2020, la siguiente es la participación de los sectores: Comercio 19%, administración pública y defensa 18%, actividades inmobiliarias 13%, actividades profesionales científicas y técnicas 9%, actividades financieras y de seguro el 9%, industria manufacturera el 8% y otras actividades de menor peso con el 14%. Se observa que tres sectores participan con el 50% de la actividad económica de la ciudad, lo que confirma que la principal actividad económica de la ciudad, son los servicios.

Proyección Indicadores de las Principales Variables Macroeconómicas

Según información publicada en la página de la Secretaría Distrital de Hacienda, la proyección de las principales variables macroeconómicas es la siguiente:

Tabla 1
Variables

| PROYECCION PRINCIPALES VARIABLES MACROECONMICAS DE BOGOTA D.C. 2021-2025 | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| Variables | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Inflación | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| PIB Nación | 6.6 | 5.5 | 5.0 | 4.6 | 4.2 |
| PIB Bogotá | 4.0 | 4.1 | 4.1 | 4.0 | 3.9 |

| | | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tasa de Cambio | 3.747 | 3.811 | 3.876 | 3.950 | 4.025 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|

Fuente: SDH 2001-2025

Es muy importante tener en cuenta que los efectos de la pandemia se sentirán seguramente durante los próximos 10 años, los primeros períodos es decir el 2021 y 2022, los impactos de la crisis económica generada por las medidas sanitarias tendrán un alto costo para toda la actividad económica, empezando por el sector transporte que sentirá con rigor las consecuencias. Para mitigar la crisis, el gobierno actual le ha planteado al país la necesidad de una nueva reforma tributaria titulada como: Reforma Social Solidaria y Sostenible con la cual espera recaudar aproximadamente 30 billones. Al mismo tiempo presentó el Plan de Austeridad en el Gasto, que busca ahorrar entre \$8 y \$10 billones durante los próximos 10 años.

Bajo este panorama económico que deja la presencia del COVID 19, todas las empresas de colombianas deberán rediseñar su estrategia comercial y financiera que les permita enfrentar y superar los retos que le plantean un nuevo contexto económico con inmensas dificultades que habrá que sortear.

Bogotá es una de las ciudades más importantes de Latinoamérica, su ubicación es estratégica, en materia turística ofrece atractivas posibilidades para turistas de todo el mundo, cuenta con una novedosa y exquisita carta de comidas expuestas por importantes restaurantes. Desde el punto de vista cultural, la ciudad conserva en varios museos y otros lugares una riqueza histórica, que atrae a miles de visitantes, y ofrece además muchos sitios ubicados en la ciudad y en sus alrededores, ideales para disfrutar.

En materia de infraestructura turística se vienen consolidando grandes proyectos con la construcción de novedosos edificios para ampliar la oferta hotelera, gracias a los beneficios tributarios que desde el año 2016 mediante la Ley 1819 aprobó el gobierno nacional. Igualmente, el aeropuerto de la ciudad ha sido rediseñado para ampliar su capacidad y ofrecer mejores servicios a los viajeros. La economía de Bogotá se encuentra altamente concentrada en la producción de comercio y servicios, campo en el cual se vienen experimentado grandes cambios e innovaciones jalonadas por la presencia de grandes multinacionales, que han renovado el sector. De acuerdo con la última publicación del Ministerio de Hacienda y Crédito Público este sector sumado a transporte,

almacenamiento, alojamiento y servicios de comida, es decir actividades relacionadas con turismo, crecieron para el año 2019, el 4.9%.

Bogotá enfrentará grandes desafíos en los próximos años, en principal sin duda será el inicio de la construcción del metro elevado, un proyecto de gran calado, la renovación del Centro Administrativo Nacional-CAN, el Transmilenio por la avenida 68, la Avenida Longitudinal de – ALO y los regiotram, son solo algunos de los tantos proyectos que emprenderá la ciudad, razones suficientes para pensar en consolidar un sistema de transporte para los bogotanos.

Entorno Sociocultural

Según la historia, Bogotá fue fundado el 6 de agosto de 1538, cuando Gonzalo Jiménez de Quesada, instauró un campamento militar que llamaron Nuestra Señora de la Esperanza, lugar que hoy se conoce como el Chorro de Quevedo, el poblado se llamó Santa Fe. Se dice que los primeros pobladores de Bogotá fueron los Muisca, cuya ocupación principal era la agricultura y como actividad secundaria la minería. El 27 de abril de 1539, se realizó la fundación jurídica de Bogotá en la Plaza de Bolívar, definiéndose la iglesia principal, la casa de gobierno y la cárcel.

La población de Bogotá provino de migrantes extranjeros y del crecimiento regular de la población, hacia 1900 contaba con aproximadamente 100.000 habitantes, ese crecimiento de la población produjo también el crecimiento de la ciudad que empezó a crecer hacia el norte hasta el caserío de Chapinero. Se observa que la población se interesó desde un principio por el desarrollo de la arquitectura, escultura, pintura, música y educación.

A partir de 1951 Bogotá comienza a experimentar un crecimiento acelerado de la población, en 1951 contaba con 700.000 habitantes, en 1964 con 1.600.000 y en 1973 con 2.500.000 pobladores. En 1954 se unieron a Bogotá, los municipios de Usme, Fontibón, Bosa, Engativá Suba y Usaquén, creando así el Distrito Capital de Bogotá.

En 1991 se aprueba la Constitución Política en la que se le da a Bogotá el nombre de Distrito Capital. En 1993 la población ascendió a 6.000.000, según el último censo realizado por el Departamento Nacional de Estadística Dane, al año 2018, Bogotá tenía 7.181.469 habitantes.

Este censo refleja aspectos interesantes y novedosos que es importante tener en cuenta; se intensificó significativamente el uso de predios para actividades económicas en detrimento de la vocación residencial que tenían muchos predios, el 74.6% de dichos predios desarrollan alguna actividad comercial. Adicionalmente el censo encontró que la ciudad viene expulsando hacia municipios vecinos un número importante de ciudadanos y el envejecimiento de la población pues por cada 100 personas menores de 15 años hay 47.4 personas mayores de 64 años, en el 2005 este indicador era del 20.7, aspecto este que deberá ser tenido en cuenta por las empresas transportadoras de cara a los usuarios mayores.

En el proceso de construcción y desarrollo urbanístico la ciudad ha consolidado lugares considerados emblemáticos como el sector de la Candelaria, sitio en donde se encuentran edificios típicos de la arquitectura colonial, sector que es visitado por turistas nacionales e internacionales. También se encuentra la Plaza de Bolívar, en donde se encuentra la Catedral Primada de Colombia, el Capitolio Nacional y el Palacio de Liévano. Otros lugares importantes de la capital es la Zona Rosa o zona T que se caracteriza por la existencia de novedosos restaurantes y rica gastronomía. Otro atractivo turístico lo constituye el cerro de Monserrate, al cual se puede acceder a pie, en teleférico y funicular. Existe también el cerro de Guadalupe visitado igualmente por miles de ciudadanos colombianos y extranjeros.

Las iglesias constituyen uno de los elementos arquitectónicos más importantes en la organización de la ciudad, ello debido a la costumbre de organizar la comunidad alrededor de las iglesias de tipo colonial. La llegada a Colombia de diversas comunidades religiosas incrementó significativamente la construcción de iglesias que son entendidas como expresión de la Fe y la presencia de Dios. Las iglesias hacen parte de la historia de la ciudad, siguen siendo visitadas por los creyentes, aunque esa presencia ha disminuido seguramente por las distancias generadas ante el crecimiento de la ciudad, mientras que otras iglesias se han consolidado como centros de expresión de la Fe y como atractivos turísticos, tal es el caso de la iglesia de Monserrate, la parroquia del Divino Niño en el 20 de julio, el Señor de los Milagros y Santamarta entre muchas otras.

Con el paso de los años las prácticas religiosas han cambiado y han emergido otras expresiones de Fe como los evangélicos, Pentecostés, Misión Carismática, Testigos de Jehová, Iglesia Anglicana e iglesia ortodoxa.

Bogotá, es una ciudad diversa, donde conviven toda clase de personas de diversas creencias, culturas y estilos de vida, que provienen de diferentes partes del país y del mundo, esa procedencia ha enriquecido de manera social los comportamientos de las personas asentadas en la capital. Resulta muy difícil definir la ciudad y los estilos de la gente de acuerdo con el sector donde residen, la mezcla de costumbres es muy compleja, así que se tratará simplemente de describir rasgos muy generales, sin pretender definir una característica especial y precisa para cada sector de la capital. Viven en la ciudad personas de altos estratos socio económicos, que acceden a lugares de diversión como bares y restaurantes de prestigio, gozan de elevados niveles de consumo incluidos bienes suntuarios, son personas que normalmente se desplazan en vehículo particular, taxi o plataformas digitales. Sus lugares de residencia se ubican especialmente al norte de la ciudad donde gozan de mejores vías y sus viviendas tienen características especiales que las hacen casi siempre más cotosas. Muchas de esas personas dependiendo de sus creencias y gustos utilizan ropa de marca, están afiliados a sistemas de salud especiales, van periódicamente al restaurante y al cine, aunque su presencia en estas actividades ha disminuido por la pandemia. La ciudad cuenta en su inmobiliario urbano con centros culturales como el Gabriel García Márquez, teatro Julio Mario Santo Domingo, teatro en ensueño ubicado en el sur la ciudad y el escenario multipropósito mas importante de Colombia, el Movistar Arena.

El desarrollo urbanístico de la capital se ha visto modificado por la construcción de grandes centros comerciales a lo largo y ancho de la ciudad, estos sitios han acaparado la atención de miles de personas que acceden a estos lugares en plan de compras, de diversión y de ir a los restaurantes.

A su vez coexisten personas de bajo estrato social, normalmente deficientes niveles de educación, con bajos niveles de ingreso, que se desplazan en transporte público, bicicleta y a pie. En estos estratos se observan familias con diversa condición social y económica, desde los que tienen ingresos, ahorros y capital acumulado, hasta quienes viven en condiciones de pobreza y miseria, con deficiencias en la satisfacción de las necesidades básicas. Muchas de estas personas también van al restaurante, aunque de otras características, algunos de ellos conocidos como fritanguerías. En algunos de estos sectores se presenta altos niveles de consumo de licor, acompañados en muchos casos del juego del billar, el tejo y la rana, que disfrutan al ritmo de la música de despecho.

La ciudad desarrolla una intensa actividad deportiva, muchas personas se desplazan a realizar práctica deportiva en gimnasios muy bien dotados que ofrece la ciudad como Bodytech. Existen

también escenarios deportivos muy bien dotados, a los cuales acceden buen número de personas a practicar diferentes actividades deportivas como atletismo, ciclismo, natación, fútbol, baloncesto y patinaje, entre varias otras disciplinas, las cuales se realizan en parques locales y metropolitanos como el Simón Bolívar y el Tunal.

Lo expuesto permite tener una visión muy general sobre el comportamiento de los ciudadanos de Bogotá, para cumplir con las actividades muchos de ellos utilizan el transporte público en sus diferentes rutas y en diversos horarios, he aquí un reto para las empresas de transporte, especialmente para para Gmovil en el diseño de una estrategia encaminada a lograr la mayor satisfacción de los pasajeros que utilizan su servicio.

Entorno Tecnológico

Se entiende como el mundo entero está girando alrededor de la tecnología, y el transporte masivo en las diferentes capitales mundiales no es la excepción, en Colombia ya algunas entidades en especial, por ejemplo el transporte masivo de Cali y Medellín ya incorporaron vehículos de tecnología limpias (Eléctricos y a Gas), Bogotá no se queda atrás y a mediados del año 2020 incorpora la primer flota troncal y zonal con tecnología limpias en la ciudad. Ahora bien Gmovil no es ajeno a toda esta revolución tecnológica y entiende que su organización y la prestación de su servicio debe verse involucrado en nuevas tecnologías, a misma ciudad a través de la alcaldía ha incorporado al sistema de transporte masivo en la era tecnológica y vemos hoy como los usuarios tienen acceso a diferentes alternativas para verificar sus rutas, para la compra de sus ticket y de más necesidades que puedan tener frente a la información requerida del transporte público de la ciudad.

Entorno Ecológico

Bogotá no escapa a los efectos del cambio climático, altos niveles de contaminación generados por fuentes móviles y fijas afectan la calidad del aire que respira la ciudad. Para hacer seguimiento a la calidad del aire, la Secretaría Distrital del Medio Ambiente, creo la herramienta: Mapa de Calidad del Aire, la cual informa continuamente la calidad de aire en la capital. Existe además una Red de Monitoreo de calidad del aire, dicha red consta de varias estaciones que miden la concentración de contaminantes en el aire. De acuerdo con ese reporte se toman algunas medidas,

como picos y placa adicionales en aquellos sectores de mayor nivel de contaminación. La nueva administración se ha comprometido con una política de protección del medio ambiente, y entre muchas otras acciones se ha comprometido a adelantar toda una serie de acciones para mitigar los efectos del cambio climático, es así como existe el pico y placa ambiental, el pasado 11 de julio de 2019 se expidió el Decreto 1964 que promueve el uso de vehículos eléctricos. En los últimos años, los gobiernos locales han incentivando activamente el uso de la bicicleta, al tiempo que se reorganiza por parte del Distrito todo lo relacionado con la economía circular. Adicionalmente existe el día del no carro, y se propone realizar otro para el próximo 22 de septiembre, jornadas especiales de control a vehículos de modelos antiguos y se realizó por parte de Transmilenio la adquisición de 1.441 buses con tecnología euro V y VI y 379 buses para el SITP, todos ellos con sistemas eléctricos amables con el medio ambiente.

La siembra de árboles, la conservación de la reserva Thomas van der Hammen, acciones para proteger los humedales mantenimiento de parques, cumplimiento de la Sentencia que ordenó la intervención para recuperar al río Bogotá, hacen parte de las acciones que se implementaran en la nueva administración para continuar la protección ambiental de la ciudad.

La Ley 388 de 1997, más conocida como Ley del Plan de Ordenamiento Territorial-POT, define las áreas de protección, precisando las características de todos aquellos suelos rural, urbano o de expansión que hacen parte de esas áreas protegidas. Esa protección se relaciona entre otros aspectos con: a) Zonas geográficas paisajísticas, b) de utilidad pública y c) de amenaza o riesgo. Existe también el Sistema de Áreas Protegidas SAP, conformado en Engativá por el Parque Ecológico Distrital Humedal Jaboque, Parque Ecológico Distrital Humedal Juan Amarillo o Tibabuyes y Parque Ecológico Distrital Humedal Santa María del lago, y que representan el 53.4% del área de la Estructura Ecológica Principal de Engativá. Esta localidad cuenta además con 19.4 ha de parques metropolitanos, 22.4 ha de parques zonales, es decir 41.8 ha de estructura ecológica principal. Respecto a los parques zonales tenemos: El Carmelo, Villas de Granada, Tabora, San Andres, Villa Luz y Serena.

En cuanto al área verde de la localidad se observa que para el año 2015, se tenían 8.6 m² por habitante, para el año 2017, esta relación paso a 10.3 m² por habitante, si tenemos en cuenta que esta relación para Bogotá es del 11.3 m² por habitante, se observa que Engativá estaría por debajo de lo reflejado por la ciudad. En relación con el arbolado de la localidad, es importante anotar que

estos individuos arbóreos cumplen varias funciones: Producen oxígeno, regulan la temperatura, sirven de hábitat a especies animales y vegetales y mejoran la calidad paisajística. Para el año 2017, Engativá tenía 98.045 árboles, cifra que ha venido en aumento si tenemos en cuenta que para el año 2015 tenía 96.864 árboles. Sin embargo, Engativá aparece como una de las menores densidad arbórea frente a otras localidades, pues Santa fe refleja un 89.2, Chapinero 50.2, Suba 49.2, Engativá con el 28.2 por ha, figura por debajo del promedio de la ciudad que es el 33.5 y ocupa el décimo tercer lugar de densidad arbórea.

Con respecto a la calidad del aire, se trata de un factor que determina la calidad de vida de los habitantes, especialmente en grandes ciudades como Bogotá. La cantidad de material articulado y el nivel de gases contaminantes, definen el nivel de riesgos para la salud humana. Para determinar los niveles de contaminación, existen estaciones de monitoreo que permiten establecer los niveles de material particulado por localidad. Un seguimiento realizado a determinados sectores de la ciudad, (no existe monitoreo por localidad), permitió establecer que la estación las Ferias ubicada precisamente en la localidad de Engativá, arrojó en los tres años de medición, promedios por debajo de los registrados por la ciudad.

Entorno Legal

Ante los continuos cambios que se vienen presentando en el servicio de transporte de pasajeros en Colombia, el surgimiento de nuevos servicios, la renovación del parque automotor, la importancia en la utilización de tecnologías limpias y reducir los niveles de riesgo, el gobierno nacional a través del Ministerio del Transporte, interviene continuamente mediante la expedición de leyes, documentos de política pública sobre transporte, planes de desarrollo, documentos Conpes decretos y resoluciones entre otras varias normas, con las cuales organiza y vigila la operación del transporte terrestre en el País. Entre las normas y documentos mas importantes promulgados en los últimos años se tienen:

Constitución Política de Colombia de 1991 en varios artículos

Plan Maestro de Transporte de 1994

Plan Estratégico de Transporte: Ministerio de Transporte año 2002: Herramienta de planificación que establecen las directrices del sector transporte.

Ley 105 de 1993: Disposiciones sobre el transporte, se distribuyen sus competencias y recursos.

Ley 336 de 1996: Unifica los principios y criterios que fundamental la operación del transporte en Colombia.

Ley 769 de 2002: Código Nacional de Transito, Ley marco de transporte en Colombia.

Ley 1005 de 2006: Modifica el Código Nacional de Transito, Ley 769 de 2000

Documento Conpes No 3260: Política Nacional de Transporte Urbano y Masivo diciembre de 2003

Ley 2033: Disposiciones Especiales sobre la Prestación del Servicio de Transporte Escolar

Documento Conpes No 3677: Movilidad Integral para la región Capital Bogotá-Cundinamarca.

Plan Nacional de Desarrollo Hacia la Prosperidad Democrática 2010-2014.

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.

Documento Conpes No 3982 enero 2020: Política Nacional Logística año 2020.

Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte, febrero 23 de 2021: Precisa la Estructura del Sector Transporte en Colombia. Se trata de un documento muy importante y que se encuentra actualizado. En el capítulo I se refiere al “Servicio Público de transporte Terrestre Colectivo Metropolitano, Distrital y Municipal de Pasajeros.

El servicio de transporte de pasajeros se encuentra muy bien regulado, como se observa existe una amplia legislación que los operadores del servicio deben conocer y aplicar, so pena de caer en investigaciones que podrían acarrear sanciones, suspensiones y hasta la desaparición de las empresas que prestan este servicio.

Dependiendo de la categoría y la complejidad del servicio de transporte de pasajeros, cada municipio de Colombia regula su operación; en el caso de Bogotá, la Secretaria Distrital de Movilidad, regula y vigila que la operación cumpla con las normas vigentes y que proteja los derechos de los usuarios que utilizan el servicio.

Ante la presencia del Covid 19, el gobierno nacional expidió varios decretos y resoluciones relacionadas con las medidas sanitarias tendientes a proteger del contagio a los pasajeros; así

mismo los municipios y departamentos han emitido diferentes normas (acuerdos y ordenanzas) para ordenar la operación del servicio de pasajeros por vía terrestre en los diferentes sectores del país.

Entorno Competitivo y Mercado

En encuesta de movilidad 2015 consultada, se indica que los habitantes de la localidad se desplazan principalmente a pie, en transporte convencional, el Sistema Integrado de Transporte Público-SITP, en viajes en automóvil y en bicicleta. Según el estudio diariamente se realizan alrededor de 1.486.3900 viajes, de los cuales el 36.9% se hace a pie, 23.8% en Sitp o convencional, vehículo particular el 10% y en Transmilenio 9.0%, bicicleta 5.2%, moto 4.2%, taxi 3.9%, alimentador 1.4% y otros 5.4%. La encuesta multipropósito realizada en la ciudad en el año 2017 midió el tiempo que en promedio gastan las personas para acceder a los diferentes sistemas de transporte. Los resultados obtenidos muestran que en promedio las personas toman 12.4 minutos para acceder al transporte, mientras que el promedio en la ciudad es de 12.8 minutos. Adicionalmente se determinó que en el 96% de los hogares, tardan en promedio entre 10.6 y 13 minutos caminando para acceder al servicio Transmilenio. Con respecto al acceso al Sitp, los tiempos de acceso son menores a los de Transmilenio, con el 7.6 minutos. A su vez el estrato socioeconómico que más tiempo toma para acceder al Sitp, es el estrato 4 con 8 minutos aproximadamente, en general los estratos presentes en Engativá, toman en promedio 7.6 minutos para acceder a los sistemas de transporte. La misma encuesta refiere que el 30.5% de los hogares de Engativá posee carro, cifra que presentó una leve disminución del 0.6% con respecto a mediciones realizadas en el 2014. En cuanto a motocicletas se observa un incremento del 2.9% en la fracción de hogares que poseen este medio de transporte.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

-  Poder de Negociación de los Proveedores
-  Poder de Negociación de los Consumidores
-  Rivalidad entre Competidores
-  Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos
-  Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores

En relación con el poder de negociación con los proveedores, una de las cinco (5) fuerzas desarrolladas por Porter, Gmovil tiene como política mantener las mejores relaciones comerciales con cada uno de los proveedores, la organización busca proveedores calificados, que ofrezcan un portafolio de repuestos de la mejor calidad, a precios competitivos, la oportuna entrega de los pedidos y las condiciones de pago. Es importante aclarar que los proveedores más representativos para la organización son los de repuestos.

En cuanto al poder de negociación de los consumidores, en los tiempos actuales, el papel de los usuarios o consumidores resulta muy importante, en primer lugar la administración moderna le ha otorgado a este grupo de interés la mayor relevancia dentro de la estructura operativa de cualquier empresa. En segundo lugar, el Estado ha venido promulgando normas que protegen los derechos de los ciudadanos. Adicionalmente en los planes estratégicos de las organizaciones de hoy y en los Sistemas de Gestión integrado de Calidad, este aspecto es uno de los más importantes.

En Gmovil consciente de la importancia de prestar un servicio con los mejores estándares de calidad, ha diseñado una política de atención al usuario, para hacer seguimiento a esa política ha diseñado un tablero de control en el que se realiza seguimiento a las quejas elevadas por los usuarios, la oportunidad en la respuesta y su frecuencia. Con base en ello se evalúan los resultados alcanzados en periodo determinado y se hacen reuniones de seguimiento en procura de la mejora continua.

Revalidad entre Competidores: En la forma como ha sido diseñado el sistema de transporte en Bogotá, la rivalidad se puede presentar cuando la administración de la ciudad, convoca mediante el sistema de licitación pública, la entrega de las rutas de la capital, allí las empresas interesadas en participar, realizan un gran esfuerzo en presentar la mejor propuesta que le permitan obtener las rutas más atractivas financieramente, es en esta parte del proceso donde la rivalidad alcanza su máxima expresión. Una vez terminado esta etapa y adjudicadas la rutas, cada una de las empresas se instala en el territorio de operación correspondiente, y desaparece la competencia, pues cada una se dedica a cumplir con las condiciones del contrato en el territorio que por proceso legal le ha sido asignado. En todo caso, las empresas operadoras buscaran prestar los servicios de transporte con los mejores estándares de calidad, esa rivalidad redundara seguramente en un mejor servicio.

Con relación a una posible amenaza por productos sustitutos, en el mundo de los negocios ese riesgo siempre existe, sin embargo Gmovil trabaja estratégicamente para consolidar la organización, hacerla más competitiva y eficiente. Busca posicionarse en la ciudad como la primera empresa de transporte masivo urbano. Para ello ha diseñado un plan estratégico con metas e indicadores bien definidos sobre los cuales hace seguimiento continuo, analiza todos aquellos casos que le puedan afectar su operación y monta planes de mejoramiento para solucionar definitivamente este tipo de situaciones.

Existen elementos sustitutos como la bicicleta, la patineta, el servicio de taxi entre otros, pero aun así la capacidad con la cuenta Gmovil para movilizar pasajeros es significativa, razones para considerar que estas opciones de transporte puedan reemplazar el servicio ofrecido por Gmovil. Existe expectativa por los nuevos servicios que ha contratado la ciudad como el sistema metro, pero ese otro tipo de transporte que no afecta el tipo de servicio ofrecido por Gmovil.

Amenaza de nuevos competidores: En todas las actividades empresariales, siempre existe esa amenaza por el surgimiento de nuevos competidores, Gmovil es una compañía consciente de esa realidad, lo considera como un reto que lo motiva a estar innovando y rediseñando constantemente los procesos. Evalúa las operaciones, realiza seguimiento a los indicadores que generan alertas y monta planes de mejora cuando los resultados así lo ameritan. Hace seguimiento a las transformaciones que se presentan en el sector transporte, para adoptar aquellas prácticas que les permitan a los usuarios disfrutar del servicio con seguridad y comodidad.

Análisis del Entorno Interno

La organización plantea y caracteriza su gestión estratégica de la siguiente manera:

Líder: Gerente

Objetivo: “Buscar el logro de los objetivos estratégicos, estableciendo las directrices y lineamientos para el adecuado desarrollo de los procesos, buscando el cumplimiento de las normas y responsabilidades Ambientales y de SST” (Gmovil S.A.S, 2015).

Alcance: “Inicia desde la identificación de los requisitos, el análisis de la organización a nivel interno y externo para determinar los objetivos estratégicos, hasta la evaluación del cumplimiento

de los mismos. Incluye la Planeación estratégica, la revisión gerencial y la dirección de nuevos proyectos” (Gmovil S.A.S, 2015).

Recursos: “Recurso humano, Infraestructura, tecnológicos, Financieros (Presupuesto del proceso)” (Gmovil S.A.S, 2015).

Para dicha caracterización se plantean entradas actividades y salidas que deben dar como resultado la Gestión estratégica de la compañía.

Entradas del Proceso

Proveedores Internos: “Ente Gestor (Transmilenio), Socios, operaciones, planeación de operaciones, abastecimiento, mantenimiento, infraestructura, gestión humana, tecnología e informática, QHES” (Gmovil S.A.S, 2015).

Actividades: Ciclo PHVA

Planear (Gmovil S.A.S, 2015):

- ✚ Definir los Requisitos de las partes interesadas
- ✚ Establecer el Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Principios y Valores, Política de Gestión Integral y Objetivos de Gestión Integral
- ✚ Definir las Responsabilidades y Autoridades dentro de la organización
- ✚ Analizar los factores externos e internos de la organización que puedan afectar a la empresa en el desarrollo de los objetivos estratégicos
- ✚ Determinar las Estrategias y lineamientos del proyecto
- ✚ Determinar Contexto de la organización: Conocimiento de la organización y de su contexto, comprensión de las necesidades y expectativas de la partes interesadas
- ✚ Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Hacer (Gmovil S.A.S, 2015):

- ✚ Realizar la Planeación del Sistema de Gestión Integrado y de Procesos
- ✚ Definir un Representante de la Gerencia

- ✚ Definir estrategias de comunicación y asegurar la divulgación y comprensión de la estrategia en los diferentes niveles de la comunicación
- ✚ Asegurar la Disponibilidad y Asignación de Recursos
- ✚ Realizar Inspecciones Gerenciales (SST y Ambientales)
- ✚ Asegurar la comunicación de los temas pertinentes del sistema integrado de gestión y otros de la compañía

Verificar (Gmovil S.A.S, 2015):

- ✚ Realizar las Revisiones de la Dirección
- ✚ Asegurar el cumplimiento de los requisitos y Satisfacción de las partes interesadas
- ✚ Realizar el seguimiento al Proyecto en sus diferentes etapas

Actuar: (Gmovil S.A.S, 2015):

- ✚ Ajustar la Planeación Estratégica a partir de los resultados obtenidos y los cambios en los Factores Internos y Externos de la organización
- ✚ Generar Acciones para Mejorar el Sistema de Gestión Integrado

Salidas del Proceso

Las mismas están encaminadas directamente a los proveedores internos antes nombrados donde se busca básicamente la satisfacción de cada una de sus necesidades.

Es importante resaltar la minuciosa elaboración por parte de la compañía de su estrategia de negocios sin embargo, la organización en estos momentos se encuentra en proceso de reestructuración, ya que en el mes de Mayo de 2019, se firmó un Otro si estructural con el ente gestor (Transmilenio), el cual modificó las variables determinadas como clave para medir el desempeño de conformidad de la prestación de servicio por parte de los operadores del SITP, estos empezaron regir a partir de inicios del año 2020 ya que se dio tiempo de transición por parte del ente gestor para que los operadores del SITP se alineen a los nuevos estándares.

Dado lo anterior todo su esquema estratégico está dando un giro importante en cada uno de los procesos involucrado esto porque la estrategia casi que de manera obligada debió enfocarse en el cumplimiento de los indicadores de medición establecidos por el ente gestor.

A continuación se relaciona el nuevo esquema propuesto por la organización:

- ✚ “Establecer la proyección de cada proceso desde la situación actual hacia lo estimado por el EMIC. es decir, estimar indicadores a hoy versus indicadores proyectados a futuro conforme a lo exigido” (Gmovil S.A.S, 2019).
- ✚ “Establecer objetivos por procesos conforme a los resultados del ítem anterior. utilizar método venedeti” (Gmovil S.A.S, 2019).
- ✚ “Determinar los procesos críticos y no críticos frente a la incidencia de los procesos en los aspectos EMIC establecidos” (Gmovil S.A.S, 2019). Ejemplo:

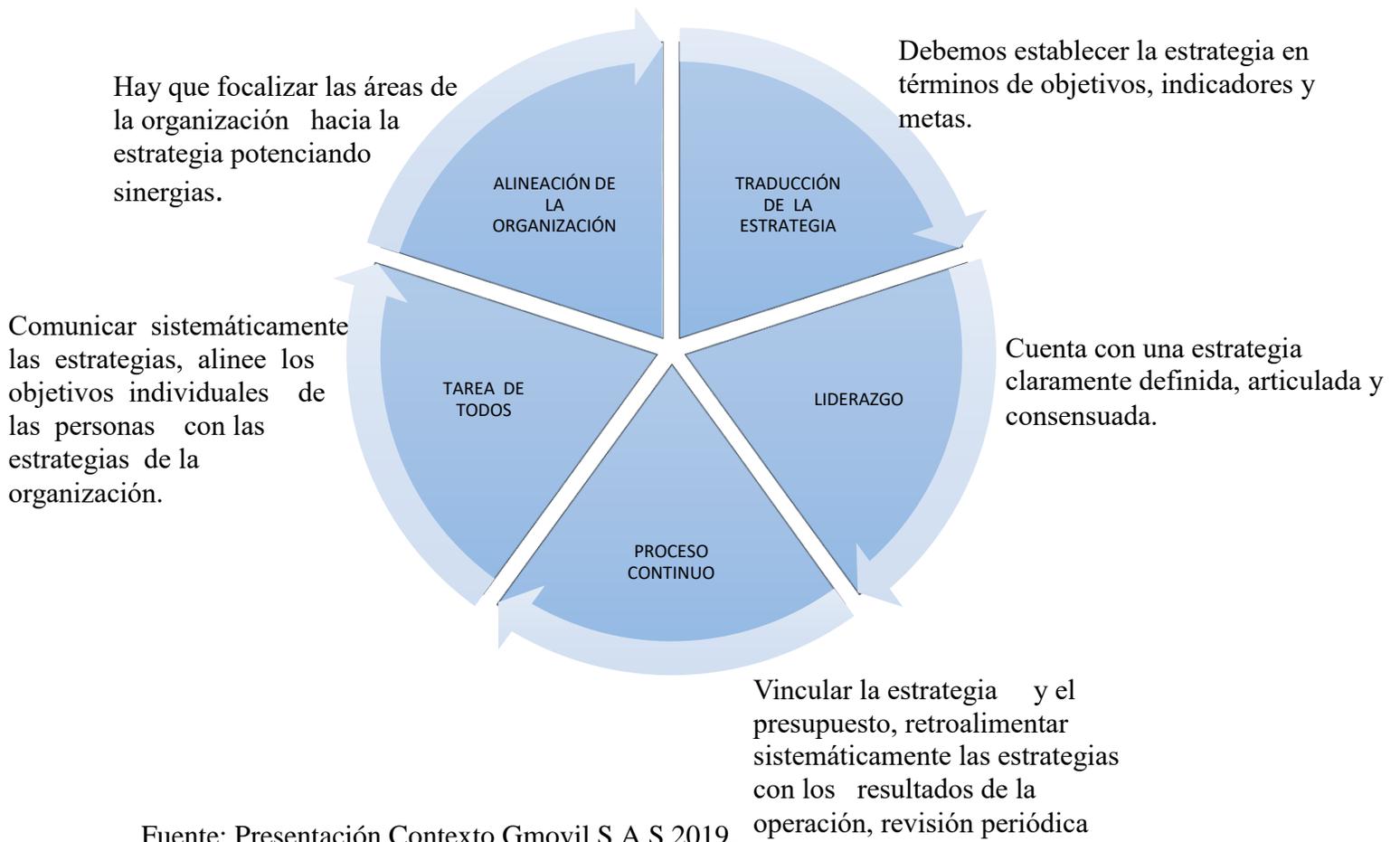
Tabla 2

Distribución de indicadores por proceso

| PROCESOS GMOVIL | ISV | DPV | ICO | IRI | ICS ZONAL | |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----------|-----|
| | | | | | ICD | ICK |
| GESTION ESTRATEGICA | | | | | | |
| QHSE | | | X | | | |
| OPERACIONES | X | X | X | X | X | X |
| GESTION HUMANA | X | | X | | | |
| INFRAESTRUCTURA | | | | | | |
| FINANCIERA | | | | | | |
| ABASTECIMIENTO | | X | | X | X | X |
| MANTENIMIENTO | X | X | | X | X | X |
| IT | | | | | | |

Fuente: Presentación contexto Gmovil S.A.S 2019.

Figura 2.. Esquema estrategia organizacional



En que nos debemos focalizar para alcanzar nuestra visión

- Objetivos: garantizar la excelencia en el servicio.

Como mediremos nuestro alcance

- Indicadores.

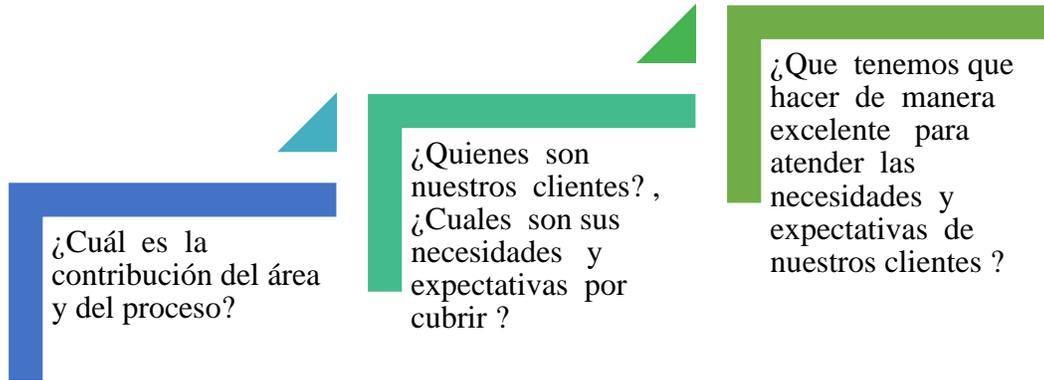
Que tan grande es el reto de lograr

- Meta de Ejecución el 95%

Que acciones adicionales necesitamos realizar para alcanzar los objetivos

- ✚ Iniciativas de los procesos

Figura 3. Estructura preguntas estratégicas



Fuente: Presentación contexto Gmovil S.A.S 2019

Julio – Agosto /2019 (Gmovil S.A.S, 2019).

- ✚ Proyección de cada proceso.
- ✚ Establecer objetivos por proceso
- ✚ Establecer procesos críticos y no críticos
- ✚ Despliegue de los procesos por EMIC
- ✚ Construir la Matriz de Contribución
- ✚ Configurar el IDP de cada proceso
- ✚ BSC
- ✚ Seguimiento

Septiembre – Octubre /2019 (Gmovil S.A.S, 2019).

- ✚ Implementación de las iniciativas estratégicas de cada proceso

- ✚ Seguimiento Semanal por parte de la Gerencia

Octubre – Noviembre / 2019 (Gmovil S.A.S, 2019).

- ✚ Validación de lo implementado por cada proceso
- ✚ Seguimiento semanal por parte de la Gerencia

Diciembre / 2019 (Gmovil S.A.S, 2019).

- ✚ Implementación de acciones de mejora por cada proceso conforme a los resultados de las validaciones
- ✚ Seguimiento semanal por parte de la Gerencia

A continuación encontrarán una breve explicación de los niveles de servicios o indicadores que una vez firmados el otro sí al contrato de concesión No 4 a obligado a la organización a trabajar y reorganizar su estrategia alrededor de estos.

Objetivos

- ✚ “Definir y establecer los niveles de servicio que deben cumplir los concesionarios para garantizar la eficiente prestación del servicio de transporte público de pasajeros en el componente zonal del SITP” (Transmilenio, 2019, p.5).
- ✚ “Definir el procedimiento de evaluación de los niveles de la prestación del servicio público de transporte de pasajeros para el componente zonal del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá; servicio prestado por los concesionarios de operación seleccionados por TMSA mediante licitación pública (y/o cualquier otra forma de selección permitida por la ley aplicable)” (Transmilenio, 2019, p.5).
- ✚ “Establecer las pautas de seguimiento y supervisión de los niveles de servicio que efectúa TMSA directamente o a través de terceros contratados para tal fin y a los demás agentes que intervienen en la operación del Sistema Integrado de Transporte público de Bogotá en su componente zonal” (Transmilenio, 2019, p.5).

Evaluación Trimestral integral de la calidad- ETIC

“La Evaluación Trimestral Integral de la Calidad (ETIC) es el proceso de evaluación

asociado a Nivel de Servicio para el Componente Zonal del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá (rutas urbanas, complementarias, especiales y alimentadoras)” (Transmilenio, 2019, p.8). Este sistema de evaluación está conformado por el promedio mensual de los trimestres evaluados.

“En función de este resultado y conforme con las reglas que se señalan la siguiente tabla 2, se determinará el nivel de desempeño en el que se ubicará el Concesionario en el periodo evaluado y el descuento asociado acorde con lo establecido en los documentos contractuales que se suscriban” (Transmilenio, 2019, p.9).

Tabla 3

Niveles de Medición de la ETIC

| Nivel | Resultado ETIC (puntaje) | Calificación del Nivel de Desempeño |
|--------------|---------------------------------|--|
| A | $90 \leq ETIC_t \leq 100$ | Sobresaliente |
| B | $80 \leq ETIC_t < 90$ | Aceptable |
| C | $70 \leq ETIC_t < 80$ | Deficiente |
| D | $60 \leq ETIC_t < 70$ | Muy Deficiente |
| E | $ETIC_t < 60$ | Inaceptable |

Fuente: Manual de niveles de Servicio, Componente Zonal.

Evaluación Mensual Integral de la Calidad – EMIC

La EMIC es la Evaluación Mensual Integral de la Calidad, conformada por el conjunto de indicadores cuantitativos que miden la eficiencia y la calidad de la operación. Los indicadores que componen la EMIC se agrupan en cinco (5) criterios que permiten hacer seguimiento sobre el desempeño de cada uno de los Concesionarios, los cuales se listan a continuación (Transmilenio, 2019, p.9):

- ✚ Gestión de Seguridad Vial
- ✚ Gestión de Cumplimiento de Servicios
- ✚ Gestión de Regularidad del Servicio
- ✚ Gestión de Mantenimiento

✚ Gestión de Conducta Operacional

La estimación del puntaje total de la EMIC es la suma ponderada de los puntajes obtenidos por el respectivo Concesionario en cada criterio para un periodo mensual, más el puntaje obtenido por el siguiente incentivo:

- ✚ Encuesta de Satisfacción del Usuario (solo aplica para el mes de evaluación en que se realiza la encuesta, cumpliendo con los parámetros y los valores de referencia establecidos para el criterio).
- ✚ TMSA involucrará a los concesionarios en el diseño y desarrollo de la encuesta de satisfacción del Usuario

Tabla 4

Grupos de Desempeño de la EMIC

| Nivel | Resultado EMIC (Puntaje) | | Calificación del nivel de desempeño |
|-------|-----------------------------|--------------------|-------------------------------------|
| | Límite Inferior | Límite Superior | |
| A | ≥ 90 | | Sobresaliente |
| B | ≥ 80 | < 90 | Aceptable |
| C | ≥ 70 | < 80 | Deficiente |
| D | ≥ 60 | < 70 | Muy Deficiente |
| E | < 60 | | Inaceptable |

Fuente: Manual de niveles de servicio Componente Zonal.

Gestión de Seguridad Vial

Es la medición que tiene en cuenta los eventos de accidentalidad de tránsito en los cuales se ven involucrados los vehículos vinculados al Sistema que son operados por el respectivo Concesionario de Operación, incluye los eventos graves de tránsito que ocurren fuera de la prestación de un Servicio (Transmilenio, 2019, p.12).

Este indicador busca resguardar la seguridad de los usuarios y Agentes del Sistema evaluando la cantidad de accidentes de tránsito clasificados en tres categorías: Accidentes de Tránsito Simples, Accidentes de Tránsito con Lesionados o Accidentes de Tránsito con Fatalidades. Todos aquellos equivalentes en una distancia recorrida por la flota (Transmilenio, 2019, p.12).

Gestión de Cumplimiento de Servicios

La Gestión de Cumplimiento de Servicios evalúa el cumplimiento de la programación por parte del Concesionario de manera que ésta responda a las necesidades de los usuarios con base en parámetros establecidos de cumplimiento de kilómetros y de despachos. La Gestión de Cumplimiento de Servicios se determina por el promedio de los siguientes índices, que se detallan más adelante, (i) Cumplimiento de Despachos; y (ii) Cumplimiento de Kilómetros (Transmilenio, 2019, p.13).

Índice de Cumplimiento de Despachos (ICD)

Evalúa el cumplimiento por parte del respectivo Concesionario de los despachos

Índice de Cumplimiento de Kilómetros (ICK)

Evalúa el cumplimiento por parte del respectivo Concesionario de Operación de los kilómetros

Gestión del Mantenimiento

Evalúa la eficiencia del mantenimiento de la flota vinculada al Sistema que se refleja en la disposición de vehículos seguros y confiables para la operación de las rutas (Transmilenio, 2019, p.16).

Este criterio se mide a través de la Distancia Promedio entre Varadas (DPV).

Gestión de Regularidad del Servicio

La regularidad del servicio se mide a través del Índice de Regularidad del Intervalo del periodo de evaluación.

Criterio de regularidad: Se define como la duración del intervalo real entre pares de viajes consecutivos de la misma ruta que no se desvíen más de un 50% de adelanto o de atraso, de la duración del intervalo regulado (Transmilenio, 2019, p.19).

Los primeros despachos de las rutas se consideran regulares cuando al comparar su ejecución con lo programado, no se desvíen más de un 50% de adelanto o de atraso, de la duración del intervalo regulado calculado (Transmilenio, 2019, p.19).

El sitio de medición de la regularidad de la ruta, independiente de si la ruta es circular o no, corresponde a los terminales o puntos de inicio de la ruta según lo defina TMSA.

Gestión de Conducta Operacional

Evalúa el cumplimiento de los parámetros operacionales establecidos en el Manual de Operaciones, reflejando el estado de los buses y el comportamiento del Concesionario, de sus operadores (conductores) y personal que interviene directamente en la operación. La cantidad de puntos por cada una de las conductas inapropiadas (infracciones) se encuentra en el capítulo 11 del Manual de Operaciones Zonal (Transmilenio, 2019, p.19).

Satisfacción del Usuario

La satisfacción del usuario por el servicio No Troncal prestado por el concesionario se mide mediante encuestas cuya periodicidad la define TMSA. La encuesta determina el Índice de Satisfacción del Usuario (ISU) para el periodo de evaluación de la EMIC en que se realice (Transmilenio, 2019, p.20).

La encuesta se aplicará para determinar de manera específica la percepción del servicio de los buses y sus operadores (conductores).

El cuestionario será enviado por la Subgerencia de Atención al Usuario y Comunicaciones al concesionario para su respectiva revisión y aporte de observaciones, las cuales deben ser enviadas de vuelta a los dos (2) días hábiles siguientes al recibo del cuestionario. En todo caso el Ente Gestor revisará las observaciones del concesionario teniendo la autonomía de definir la versión final del cuestionario (Transmilenio, 2019, p.20).

Etapa Definitiva EIC

Inicia una vez finalizada la etapa de Consolidación de la Evaluación Integral de la Calidad, se aplicarán los descuentos derivados de la ETIC correspondientes al nivel de desempeño, definidos en los documentos contractuales que se suscriban (Transmilenio, 2019, p.22).

Durante la Etapa de Consolidación de la EMIC

A continuación, se relacionan los valores de referencia para cada indicador que conforma la Evaluación Mensual Integral de la Calidad EMIC.

Tabla 5

| Indicador | Valor Estándar | Valor Crítico | Valor Mínimo Puntuable Durante la Consolidación |
|---|----------------|---------------|---|
| ICO menor o igual que: | 11 | 30 | 37 |
| Valor de referencia EMICISV menor o igual que: | 0,66 | 0,95 | 1,05 |
| ICS mayor o igual que: | | | |
| • Urbano, Complementario y Especial | 95% | 80% | 75% |
| • Alimentación | 95% | 91% | 91% |
| DPV mayor o igual que: | | | |
| • Urbano, Complementario y Especial | 4.000 | 2.300 | 1.800 |
| • Alimentación | 31.000 | 21.000 | 11.000 |
| IRI mayor o igual que: | 61% | 56% | 54% |

Fuente: Transmilenio, 2019

A partir del cálculo de cada uno de los indicadores, se obtienen valores que permiten fijar metas de desempeño de los concesionarios que busquen la mejora continua. Se aplica la misma metodología

para todos los indicadores cuyos datos sean consistentes con la metodología y una lógica de mejora continua

Visión

Liderar la integración del transporte masivo en Bogotá asegurando la sostenibilidad de GMOVIL en el sistema integrado durante la vigencia del contrato (Gmovil S.A.S, 2019).

Misión

Movilizar a nuestros usuarios con sentido de responsabilidad social, a través de un servicio que brinde mejor calidad de vida, administrando eficientemente los recursos y gestionando mejoras en el servicio con un equipo humano comprometido (Gmovil S.A.S, 2019).

Valores

Respeto – responsabilidad – seguridad - compromiso – cumplimiento – confianza (Gmovil S.A.S, 2019)

Respeto:

-  Aceptar la diversidad humana.
-  Respetar las ideas del otro, así no se compartan.
-  Evitar la discriminación o segregación de personas, independientemente de su Género, Raza, Edad, Rango, Estrato Social, Formación Académica. Usar lenguaje verbal y corporal adecuado.
-  Respetar el Medio Ambiente. (Reciclaje, Disposición de Residuos, Sensibilidad hacia la Prevención de Riesgos, la Seguridad Industrial, la Salud Ocupacional y su impacto en el Medio Ambiente).
-  Capacidad de ejecutar su labor cotidiana sin generar impacto medioambiental (auditivo, visual, ecológico). Mantener su puesto de trabajo en condiciones de orden y aseo que generen una imagen favorable en el ambiente.

- ✚ El respeto se merece y se gana, como reciprocidad al respeto que ofrezco hacia los demás.
- ✚ El respeto consigo mismo es la base para construir Autoestima.
- ✚ Dirigirse hacia los demás por su nombre.

Responsabilidad:

- ✚ Exceder las expectativas que tienen los demás sobre el trabajo de uno.
- ✚ Decidir a conciencia y asumir las consecuencias de los actos propios.
- ✚ Capacidad de responder a los deberes asumidos, a través de las acciones que género conmigo mismo, con compañeros, usuarios y grupo familiar.
- ✚ Proyectar una imagen favorable porque somos una empresa libre de Tabaco, Alcohol y Drogas.

Seguridad:

- ✚ Conciencia de Autocuidado.
- ✚ Comportamientos que reflejen Actos Seguros, acordes con políticas, normas y procedimientos.
- ✚ La seguridad es un valor de compra de los usuarios de servicio público de transporte que incide en la calidad del servicio.
- ✚ La prevención debe anteponerse a la corrección.
- ✚ Asumir la responsabilidad de la seguridad personal, la de los compañeros, usuarios y grupo familiar.

Compromiso:

- ✚ Hacer lo que le gusta y hacerlo con gusto.
- ✚ Si hay pasión por lo que se hace, se puede esperar compromiso de la gente.

- + Si se hace lo que le gusta es más probable que el resultado sea exitoso. Menor probabilidad de error.
- + Reconocer los errores y establecer un plan de mejora e identificar el aprendizaje.

Cumplimiento:

- + Cumplir lo que ofrece. Honrar la palabra.
- + Actuar dentro de las normas, políticas y reglas de la empresa, de la familia y la sociedad.
- + Que las acciones sean coherentes con lo que se dice y esto con lo que piensa.
- + Ser puntual y disciplinado.
- + Búsqueda de la efectividad personal; Eficiente y Eficaz

Confianza:

- + La confianza es la base para construir relaciones.
- + Si hay confianza se genera credibilidad; si hay credibilidad se afianza la relación.
- + La confianza implica diálogo y establecimiento de acuerdos.
- + El diálogo es el camino para resolver contingencias y conflictos.
- + Actuar en forma INTEGRAL genera credibilidad y confianza.
- + Administrar eficientemente los recursos de la empresa.
- + Comprender las necesidades de los clientes internos y externos

Estructura Organizacional

La comunicación en la organización dada su estructura y etapa en la que se encuentra tiende a hacerse por canales formales. Se considera que la comunicación está definida por las reglas, estándares,

procesos y procedimientos de la organización, esta comunicación fluye por los diferentes niveles de la estructura organizacional.

Análisis de la Estructura

Se considera que la estructura organizacional tradicionalista y funcional que posee la compañía es coherente con la estrategia que está utilizando al momento Gmovil SAS, es importante indicar que inicialmente se tenía una estrategia DEFENSIVA (es decir, que sus estrategias deben estar orientadas a: **Recorte de gastos, Desinversión o liquidación**)

Gmovil SAS, ha tenido que comenzar a reinventarse, como es de conocimiento público en mayo de 2019 el sector SITP a través de la firma de OTRO SI a todos los contratos de concesión asignados a las diferentes empresas genero un alivio económico pero con un tema de mediciones de calidad estricto que obligo que las organizaciones de este sector tendieran a cambiar sus estrategias de negocios.

Hoy la compañía se encentra en un proceso de definición de estrategia que va enfocada al resultado, todos los indicadores de medición de calidad del servicio llevan a dejar de ser defensivo y a obligar a la organización a tratar por todos los medios disponibles de obtener los resultados requeridos.

Para el ejercicio de definir los cargos críticos en la organización se tendrá en cuenta las funciones a realizar, Gmovil es una organización que por su naturaleza presta un servicio público y dado esta característica su selección de personal debe ser cuidadosa frente a las características que debe tener cada candidato frente a la actitud de servicio.

Se cuenta con clientes externos e internos, cuando hablamos de clientes externos son específicamente los usuarios que toman el transporte público para dirigirse a un lugar determinado es allí donde el cargo de Operador de bus toma la mayor importancia por el contacto directo con el cliente e incluso su ausencia podría determinar dejar de prestar el servicio.

Adicional como se nombraba anteriormente contamos con clientes internos que en el core del negocio que son los operadores de bus y ellos tienen un contacto directo con los técnicos de operaciones quienes son los primeros respondientes frente a sus solicitudes.

Cargos Críticos:

Profesional de Control: es la persona responsable del área de operaciones en cada patio con las siguientes funciones:

- ✚ Administrar el RRHH de operaciones del patio a su cargo
- ✚ Realizar informes y reportes de la operación de la flota del patio
- ✚ Evaluar el desempeño del personal a su cargo
- ✚ Gestionar ante el ente de control las multas y sanciones impuestas a los operadores por dicha entidad.

En el cargo se requieren habilidades tales como: Actitud de servicio, Trabajo en equipo, Adaptabilidad al cambio, estabilidad emocional y manejo de presión, atención y concentración, aceptación de normas, Planeación y organización, liderazgo, Control y análisis.

Es importante entender que este cargo en la organización es uno de los más críticos por el contacto diario y directo que tiene con uno de los clientes internos más importantes para la organización, los operadores de bus, son los encargados en primer momento de atender sus necesidades y dar respuestas claras a los requerimientos del personal.

Regulador de Centro de Control: son las personas responsables de la operación en vía, tienen un contacto directo pero no presencial con los operadores de bus y con el ente gestor, son los encargados de tener la operación en la vía sin mayor novedad y responder por la prestación del servicio. Las funciones asociadas son:

- ✚ Realizar el control y toma de acciones de regulación de la flota asignada
- ✚ Gestionar la atención de novedades y contingencias reportadas
- ✚ Normalizar las situaciones presentadas que afecten la regularidad de la ruta.
- ✚ Reportar y coordinar las novedades de la operación a los supervisores de CCO, ente gestor y otras dependencias de Gmóvil

- ✚ Apoyar en la evaluación del desempeño de reguladores de vía y asistentes de CCO

La organización tiene determinada el mismo criterio de habilidades para todos los cargos, estos estarán medidos en mayor y menor medida según corresponda el rol y se determine en cual cargo aplica más una habilidad que otra.

Gerente: el rol del gerente en esta organización y en cualquier otra es considerado crítico por la naturaleza de su cargo, debe encargarse de dirigir la organización de dar las pautas para el desarrollo de la estrategia organizacional, mantener alineadas las áreas en la organización y tener un contacto con todas las partes interesadas. Dentro de sus funciones en Gmovil encontramos:

- ✚ Informar a la junta directiva las decisiones clave del negocio
- ✚ Responder ante la junta directiva por la ejecución efectiva del presupuesto de Gmovil SAS
- ✚ Dirigir y hacer seguimiento a la planeación estratégica del negocio enfocado en el logro de resultados
- ✚ Responder los requerimientos del ente gestor velando siempre por cumplir el contrato
- ✚ Realizar los contratos y acuerdos estratégicos necesarios que garanticen el funcionamiento de Gmovil SAS
- ✚ Evaluar el desempeño del personal a su cargo
- ✚ Definir las políticas macro de la organización y velar por su cumplimiento
- ✚ Administrar el recurso humano junto con el área de RRHH de la organización
- ✚ Atender los requerimientos de los distintos comités delegados de la junta directiva o de la asamblea
- ✚ Mantener una buena relación con los demás concesionarios del Sitp y con el ente gestor y autoridades locales y gubernamentales que más interactúan en el medio

Designar los representantes por la empresa ante el comité paritario de salud en el trabajo

ORGANIGRAMA

DE

LA

ORGANIZACIÓN

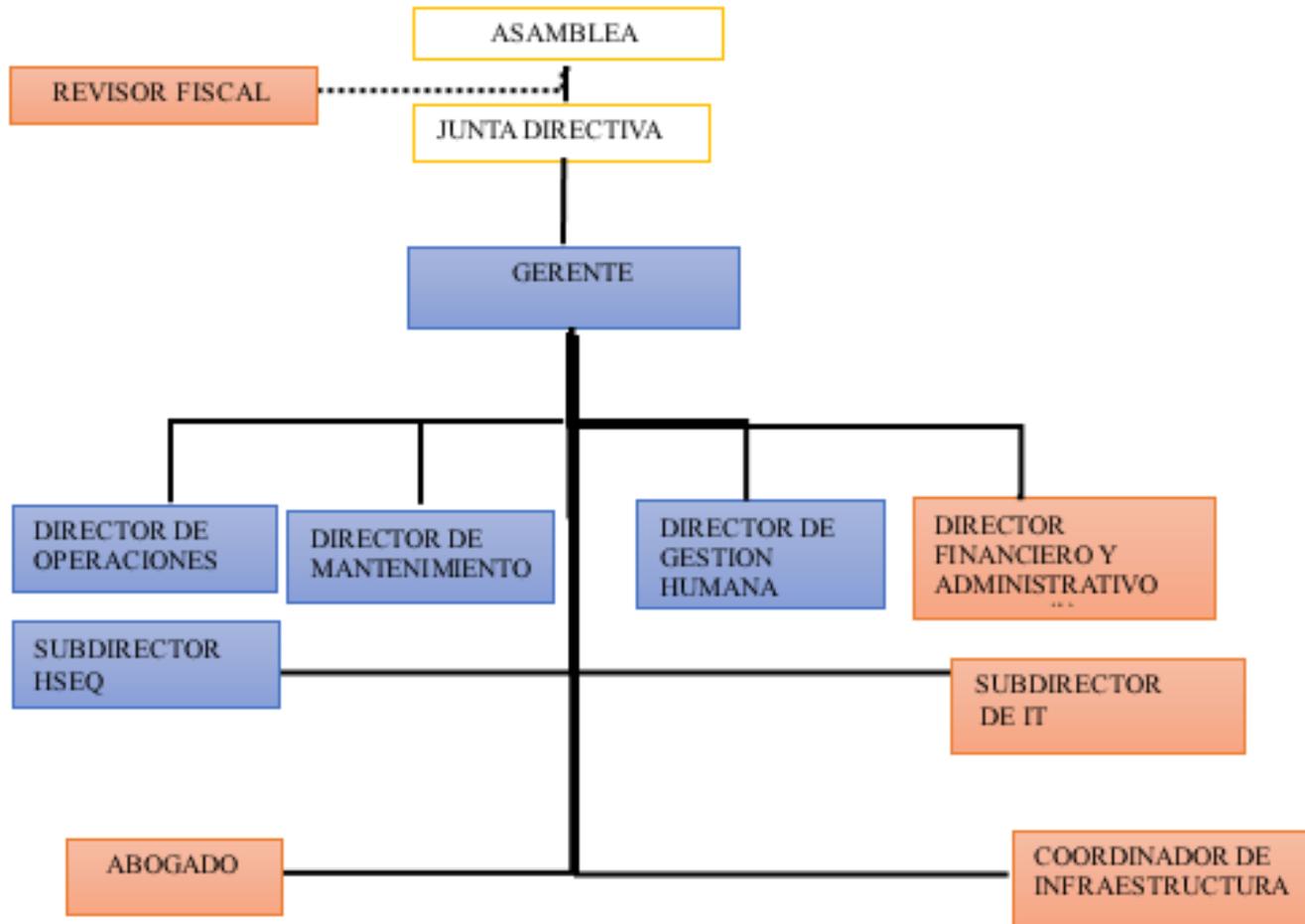
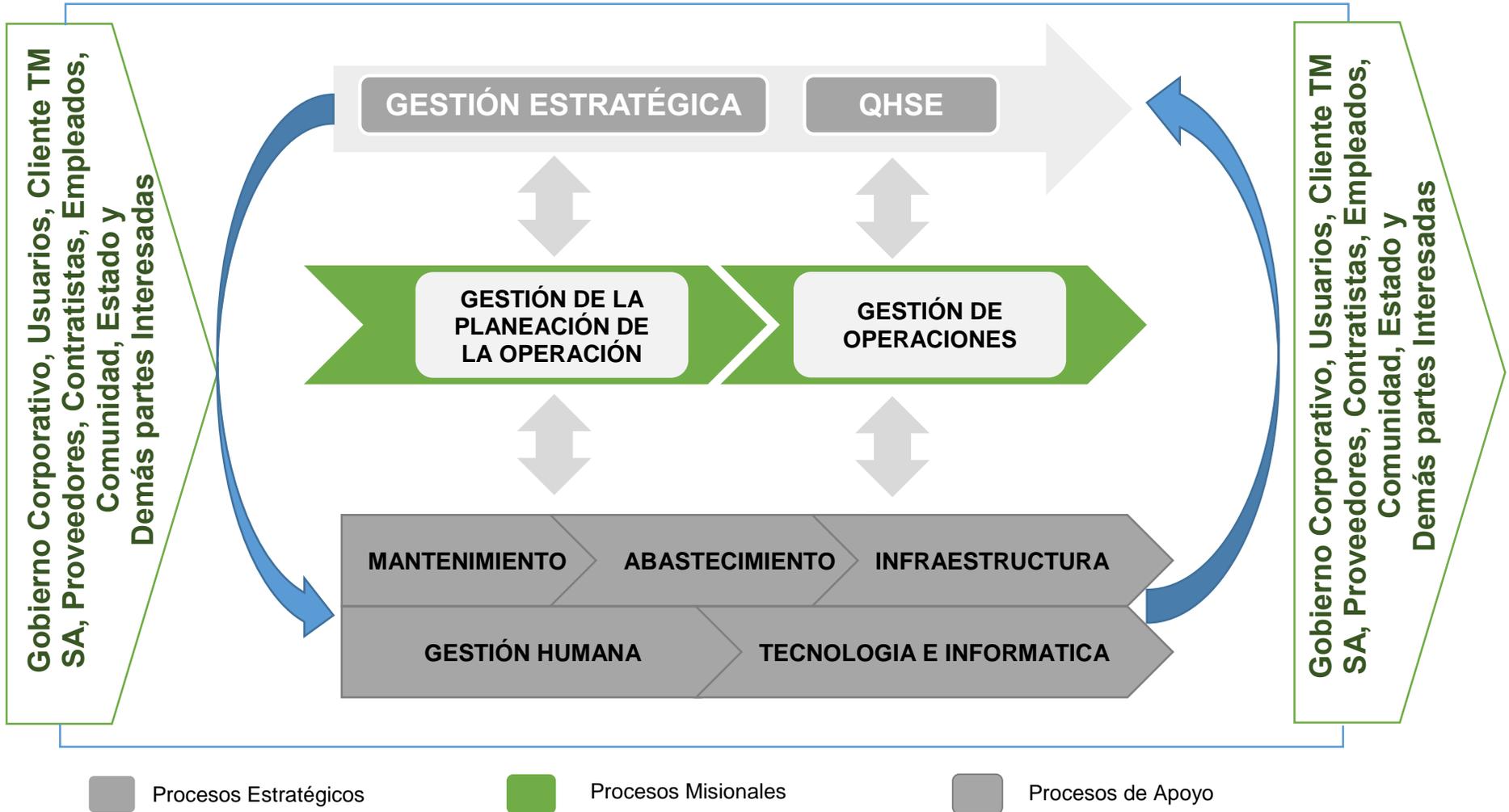


Figura 3. Organigrama Gmóvil S.A.S

MAPA DE PROCESOS



Procesos

Se toma como referencia 2 de los procesos principales de la organización con el propósito de conocer el paso a paso de la caracterización de los mismos.

Operaciones

Caracterización del proceso

Líder: Director de Operaciones

Objetivo: Prestar un servicio de transporte de pasajeros en forma efectiva, garantizando la seguridad y confiabilidad para los usuarios enmarcado en los requisitos contractuales y legales (Gmóvil S.A.S, 2015).

Alcance: Desde la recepción de la planeación de la operación hasta el término de servicio en Patio (Gmóvil S.A.S, 2015).

Recursos: Recurso humano, Infraestructura, tecnológicos, Financieros (Presupuesto del proceso).

Entradas del Proceso.

Proveedores

QHSE: Seguimiento de casos médicos, retroalimentación de accidentalidad de ARL, procedimientos de trabajo seguro. Capacitación y formación en temas QHSE. Entrega de alcoholímetros. Novedades medicas del personal restringido. Redirección de PQR (Gmóvil S.A.S, 2015).

Abastecimiento: Insumos y/o servicios, análisis detallada de rendimiento de combustible (Gmóvil S.A.S, 2015).

Mantenimiento: Flota Operable, condiciones de Operatividad, informe de Disponibilidad de flota, recomendaciones Técnicas para los equipos, informe de Costos y análisis de Falla (Gmovil S.A.S, 2015).

Planeación de Operaciones: Programación de servicios de buses ajustados a tiempos y demandas, programación de servicios conductor y información de ajustes a rutas(Gmovil S.A.S, 2015).

Infraestructura: Programa de mantenimientos locativos, novedades o solicitudes resueltas (Gmovil S.A.S, 2015).

Gestión Humana: Procedimiento y Mecanismos de Evaluación de Desempeño, matriz de Habilidades y Perfiles, personal Seleccionado y Contratado de acuerdo a los requerimientos del proceso, cumplimiento de Cronograma de la Evaluación de desempeño, políticas de incentivos y pagos (Gmovil S.A.S, 2015).

Informática Tecnología: Software (Programas y Reportes), hardware, servidores y conectividad, política de Seguridad en manejo de bases de datos de la empresa (Gmovil S.A.S, 2015).

Ente Gestor (Transmilenio): Requerimientos Contractuales, información de la Operación (Gmovil S.A.S, 2015).

Actividades: Ciclo PHVA.

Planear (Gmovil S.A.S, 2015):

- Planificar la operación a partir de la programación y de la disponibilidad de flota.
- Definir e Identificar los recursos: Humanos. Equipos y herramientas con los que se garantiza la operación.
- Definir los Servicios: (asignación de bus, operadores y ruta asociada).
- Determinar la Programación y metodología de la operación de patio recepción de flota, novedades de mantenimiento, lavado, alistamiento de flota, tanqueo de combustible, Inspección pre operacional y post.
- Definir políticas de acceso y seguridad de la información de operaciones.
- Definir indicadores.
- Definir necesidades de Capacitación.

- Realizar el cronograma del PESV.
- Planificar los recursos necesarios para el control de la operación en vía y en Centro de control zonal.

Hacer (Gmovil S.A.S, 2015):

- Asignar los Recursos: humanos, equipos, herramientas y servicios.
- Ejecutar la Programación Operacional.
- Realizar la Captura y registro de información.
- Identificar y validar las novedades operacionales por contingencias (personal, flota y equipo).
- Realizar el seguimiento y validación al cumplimiento de la programación entregada por la planeación.
- Analizar la información (reportes).
- Ejecutar la operación de patio (lavado, suministro de combustible y alistamiento de flota).
- Cumplir con el plan de disponibilidad de flota por mantenimiento.
- Ejecutar el cronograma establecido en el PESV.
- Cumplir los planes de capacitación

Verificar (Gmovil S.A.S, 2015):

- Verificar el seguimiento de los indicadores del proceso
- Generar los reportes de contingencias (novedades operadores, incidentes y accidentes en vía y de trabajo, fallas mecánicas, quejas a usuarios, reportes de ente gestor).
- Analizar los servicios, demanda, Km, y otras variables que se definan en común acuerdo con planeación.
- Validar periódicamente los procedimientos, instructivos, perfiles (Alcance y Funciones).
- Retroalimentar el cumplimiento de la programación entregada por Planeación.

- Seguimiento de la eficacia de los riesgos y oportunidades del proceso.
- Realizar monitoreo constante a los indicadores del PESV y los indicadores contractuales de accidentalidad

Actuar (Gmovil S.A.S, 2015):

- Redefinir estrategias para el cumplimiento de los indicadores.
- Evaluar periódicamente el PESV.
- Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Salidas del Proceso

QHSE: Reporte de incidentes y accidentes de los operadores, entrega de información documentada inactiva del proceso, reporte de indicadores de Seguridad Vial, informe de novedades en vía, reporte de derrames en vía, soporte de pruebas de alcoholemia, respuesta de la investigación con el operador involucrado en la PQR (Gmovil S.A.S, 2015).

Abastecimiento: Requerimientos de Insumos y/o servicios, reporte de km recorridos (Gmovil S.A.S, 2015.)

Mantenimiento: Reportes de fallas y daños de los vehículos y disponibilidad de Flota (Gmovil S.A.S, 2015)

Planeación de Operaciones: Necesidades de ajuste en planeación de acuerdo con novedades de operación, retroalimentación de la ejecución de la programación, novedades de las rutas (Gmovil S.A.S, 2015).

Infraestructura: Solicitudes de servicio, necesidades de Mantenimiento (Gmovil S.A.S, 2015).

Gestión Humana: Necesidades de Capacitación, requerimientos de personal, reporte de novedades del personal, reporte de nómina (Autorización de pagos del personal del proceso) (Gmovil S.A.S, 2015).

Informática Tecnología: Solicitud de Soporte y Requerimientos específicos (Parametrizaciones, reportes, información en general) (Gmovil S.A.S, 2015)

Ente Gestor (Transmilenio): Información Requerida (Gmovil S.A.S, 2015).

Mantenimiento

Caracterización del proceso

Líder: Director de Mantenimiento

Objetivo: Realizar el mantenimiento de la flota, para entregar a la operación equipos disponibles y confiables, cumpliendo las expectativas de costos, requerimientos contractuales y medio ambientales (Gmovil S.A.S, 2015).

Alcance: Desde la recepción del vehículo en patio hasta la entrega del equipo a conformidad al proceso de operaciones, de igual forma incluye la atención en vía (Gmovil S.A.S, 2015).

Recursos: Recurso humano, Infraestructura, tecnológicos, Financieros (Presupuesto del proceso) (Gmovil S.A.S, 2015).

Entradas del Proceso.

Operaciones: Vehículos reportes la planeación de operación, porcentaje de flota no disponible, proyección km, operadores (Gmovil S.A.S, 2015).

Financiera: Modelo, Costos- (Recursos).

Abastecimiento: Proveedores, repuestos, fichas técnicas, fichas de seguridad, precios, herramientas, Elementos de Protección, Dotación, Equipos, acuerdos comerciales, acuerdos de servicio, los servicios, informes relacionados con el consumo (insumos y/o servicios). Proveedores para herramienta especializada y equipos que requieren mantenimiento (Gmovil S.A.S, 2015).

Gestión Humana: Procedimiento y Mecanismos de Evaluación de Desempeño, matriz de Habilidades y Perfiles, personal Seleccionado y Contratado de acuerdo a los requerimientos del proceso, personal con Inducción, cumplimiento de Cronograma de la evaluación de desempeño, personal Formado y Capacitado, pagos (Gmovil S.A.S, 2015).

QHSE: Información relativa a los Sistemas Integrados de gestión QHSE (Gmovil S.A.S, 2015).

Planeación de Operaciones: Servicio de bus (serbus) (Gmovil S.A.S, 2015).

Infraestructura: Instalaciones Adecuadas, mantenimiento y mejoras (Gmovil S.A.S, 2015).

Informática Tecnología: Equipos, soporte, software (Gmovil S.A.S, 2015).

Ente Gestor (Transmilenio): Requerimientos Contractuales, información de la Operación (Gmovil S.A.S, 2015).

Actividades: Ciclo PHVA.

Planear (Gmovil S.A.S, 2015):

- Realizar la discriminación por Tipología, modelo y marca.
- Generar los Planes y Confrontarlos con los parámetros de acuerdo con los requerimientos contractuales y ambientales.
- Generar los listados de repuestos para planes de mantenimiento.
- Generar los Parámetros técnicos de los servicios requeridos.
- Programar los Equipos para mantenimiento.
- Programar al Personal requerido.
- Coordinar con Planeación las listas de Disponibilidad.
- Consolidar las labores de repuestos y servicios.
- Generar presupuestos y Proyecciones.
- Diseñar el plan de mantenimiento de herramientas especializadas y equipos

Hacer (Gmovil S.A.S, 2015):

- Realizar la recepción y entrega del bus, identificar las novedades de mantenimiento y realizar la distribución de órdenes de trabajo.

- Ejecutar los planes de mantenimiento
- En la operación y planeación realizar ajustes requeridos para garantizar la ejecución del plan de mantenimiento garantizando la disponibilidad y confiabilidad de los mismos.
- Coordinar las atenciones en vía si se requiere.
- Generar los monitores de Condición.
- Requerir los elementos, equipos, repuestos y servicios necesarios para las atenciones preventivas, predictivas y correctivas.
- Ejecutar las labores correctivas necesarias.
- Hacer recepción y entregas de los equipos.
- Realizar los informes requeridos.
- Llevar los controles documentales.
- Ejecutar los planes de mejora.
- Coordinar los grupos de mejora.
- Coordinar entrega y recepción de servicios con terceros.
- Evaluar al de personal.
- Evaluar a los Proveedores.
- Solicitar los mantenimientos de la herramienta especializada y equipos, que requieren mantenimiento

Verificar (Gmovil S.A.S, 2015):

- Hacer seguimiento a Indicadores.
- Realizar verificaciones en campo de las labores realizadas.
- Verificar los repuestos entregados por almacén.

- Realizar Inspecciones de llantas.
- Verificar los planes y programas de mantenimiento.
- Realizar seguimiento a los planes de capacitación.
- Realizar el seguimiento presupuestal e Indicadores.

.Verificar y controlar los mantenimientos de la herramienta especializada y equipos, que requieren mantenimiento.

Actuar (Gmovil S.A.S, 2015):

- Identificar las Acciones de mantenimiento correctivo.
- Diseñar planes de mejora.
- Generar nuevos lineamientos técnicos o de corrección de los existentes.
- Realizar seguimiento a las acciones correctivas.
- Optimizar los planes del modelo de mantenimiento preventivo.
- Diseñar los planes interdisciplinarios.
- Ajustar los planes de mantenimiento de la herramienta especializada y equipos

Salidas del Proceso

Operaciones: Informes de disponibilidad, equipos disponibles y Confiables, Recomendaciones Técnicas para los Equipos (Gmovil S.A.S, 2015).

Abastecimiento: Evaluación de proveedores, Requerimientos de Insumos y/o servicios (Gmovil S.A.S, 2015).

Gestión Humana: Evaluaciones de Personal, requerimientos de Gestión Humana, necesidades de Capacitación, descripción de Cargos, información sobre la operación y control de los procesos (Gmovil S.A.S, 2015).

QHSE: Información Relativa a los Sistemas de Gestión - Informes Ambientales (Gmovil S.A.S, 2015).

Planeación de Operaciones: Requerimientos técnicos en función de la operación (Gmovil S.A.S, 2015).

Infraestructura: Requerimientos técnicas en Infraestructura y Mantenimiento (Gmovil S.A.S, 2015).

Informática Tecnología: Requerimientos técnicos en desarrollo y soporte (Gmovil S.A.S, 2015).

Ente Gestor (Transmilenio): Información requerida.

Modelo de Incentivos

Actualmente la organización no cuenta con un modelo de incentivos establecido como un plan de bienestar de la organización, sin embargo, se otorgan muchos beneficios constantes que con el tiempo se vuelven habituales y el trabajador es posible que no los vuelva a percibir como incentivo.

La organización se ha dado cuenta de esta situación y realizó la contratación de un profesional en el área de talento humano encargado de montar y poner en marcha el plan de bienestar de la compañía.

Dentro de los beneficios que tiene la organización se encuentra (Gmovil S.A.S, 2019):

- ✚ Capacitación Presencial / Virtual en temas relacionados con la Disciplina Financiera, Temas de Salud y Autocuidado, Estilos de Vida Saludable, Manejo del Cambio, Control Emocional, Administración del Estrés, Higiene del Sueño, Tips de Competencias o habilidades sociales, Refuerzo en Funciones Ejecutivas, entre otros.
- ✚ Procesos de Coaching para cargos críticos o de alto potencial.
- ✚ Áreas de Descanso en Patios (Cafetería, salón de esparcimiento, máquinas dispensadoras, refrigerios en capacitación, juegos de sala, etc).
- ✚ Zonas de Relajación para realizar prácticas que mitiguen el estrés, a través de ejercicios de Respiración, Relajación y/o Meditación.
- ✚ Actividades Lúdicas / Recreativas / Deportivas, intramuros o extramural.

- # Asesoría jurídica mensual por parte de Abogado de Familia para orientación básica de contingencias familiares.
- # Asesoría psicológica en cada patio a través de Profesional de Gestión Humana para dar apoyo emocional cuando el funcionario manifiesta alguna situación especial que le obstaculice el desempeño de sus labores cotidianas.
- # Incentivar los Grupos Focales o Kaizen (interdisciplinarios) en busca del mejoramiento continuo.
- # Reconocimientos por excelencia operacional: Operadores Grupos Elite, Técnicos y Administrativos destacados
- # Celebraciones / Eventos Programados: Mes del Niño (Abril), Día de la Virgen del Carmen (Julio) y Día de la Familia (Noviembre).
- # Regalo de Fin de Año para Funcionarios e Hijos menores de 15 años.
- # Regalo para recién nacidos.
- # Cenas de Navidad y Año Nuevo para personal que labora en la noche del 24 o 31 de diciembre.
- # Rutas para acercamiento de los Operadores que abren o cierran servicio.
- # Programa de Áreas Protegidas con Emermédica, para cualquier contingencia de salud de funcionarios, contratistas o visitantes dentro de los patios de operación.
- # Parqueadero (carro, moto o bicicleta) para los empleados en el patio asignado de labores, sin asumir responsabilidad alguna respecto de daños o pérdidas sufridas en su vehículo, salvo los cubrimientos de Responsabilidad Civil hacia terceros que se establecen en el programa de aseguramiento de los móviles de la empresa.
- # Envío de correo electrónico de felicitación, el día de su cumpleaños
- # Entrega del libro Guía para el Manejo del Duelo, en caso de fallecimiento de un miembro de su núcleo familiar.
- # La Caja de Compensación Familiar Colsubsidio:
 - Descuentos en Mercados; Acceso a Educación, Recreación y Deportes; Actividades Culturales y de Salud para el funcionario o su grupo familiar, Adquisición de Viviendas VIS / VIP.
- # La ARL Bolívar:

Apoyos en Programas de Vigilancia Epidemiológica, Atención y prestaciones en accidentes de trabajo, Apoyo en campañas de Seguridad Industrial y salud Ocupacional, Apoyo en Seguridad Vial, entre otros.

✚ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fincomercio:

Acceso a diferentes beneficios a través de convenios con descuentos importantes en actividades culturales, deportivas, recreativas, educación, entre otros. Promoción de la disciplina de ahorro y opción de créditos de libranza.

Políticas de la Gente

La organización desde el área de talento humano da línea de seguimiento a unas políticas de personal, muy apegadas a las normas legales colombianas, sin mayores alteraciones, modificaciones que beneficien o perjudiquen al trabajador, acompaña las políticas con la descripción de la forma adecuada de aplicación a las mismas.

Estas políticas son socializadas a todo el personal en la etapa de inducción y está en disponibilidad del personal en la plataforma de información de la compañía.

Entre las políticas tenemos:

Ingreso de Personal (Gmovil S.A.S, 2019)

- ✚ El ingreso de cada funcionario a la organización requiere que el cargo esté aprobado dentro de la estructura organizacional vigente, que la remuneración se enmarque dentro del valor presupuestado para la vigencia y que el funcionario reúna las competencias para el cargo, evaluadas mediante un proceso de reclutamiento y selección previo que garantice el cumplimiento del perfil del cargo en términos de Educación, Formación y Experiencia, así como de los niveles de Habilidades Técnicas, Organizacionales y Funcionales estipulados para cada cargo.
- ✚ Todo ingreso debe estar soportado por una requisición individual firmada por el Director del Área correspondiente, indicando la Sede de Trabajo y el Centro de Costo respectivo.
- ✚ Cuando se trate de Operadores de Bus se tomará como requisición grupal dada la vinculación masiva de los mismos, atendiendo el Índice de Conductor por Bus establecido para cada tipología de bus.

- ✚ Cuando se requiera vincular un funcionario para un cargo nuevo o cuando el cargo exista pero se exceda el número aprobado de funcionarios para dicho cargo, previamente se requiere la aprobación de la gerencia, para actualizar el cargo dentro de la estructura organizacional o el número de funcionarios, procesos, procedimientos y parametrización del sistema de administración de personal.
- ✚ Cuando se trate de un cargo nuevo, el Jefe del área debe entregar a Gestión Humana junto con la solicitud del cargo, las funciones y perfil requerido.

Traslado de Personal (Gmovil S.A.S, 2019)

- ✚ El traslado de un funcionario a otro cargo puede ser temporal para apoyar momentos de alto volumen, para realizar funciones específicas de apoyo en otra sede o para remplazo de vacaciones o contingencias; cuando es definitivo, se requiere la validación del cumplimiento del perfil del cargo asignado y la negociación de expectativas con el funcionario, de tal forma que no sienta un desmejoramiento en sus condiciones laborales.
- ✚ Cuando el traslado es temporal se debe coordinar entre Directores de Patio y Subdirectores de área y de Gestión Humana de las respectivas sedes de trabajo.
- ✚ Cuando el traslado es definitivo se debe proponer a las Subdirecciones de Gestión Humana para validar previamente el cumplimiento de los requisitos de los perfiles de cargo y de las condiciones laborales del funcionario. Adicionalmente se coordinará con el Director o líder del área, la fecha del traslado para efectuar los registros pertinentes en el sistema de administración de personal y para la respectiva oficialización previa al funcionario. Los traslados definitivos deben ser notificados al Jefe de Nómina para la debida actualización del sistema de nómina.

Promociones y/o Aumentos en Remuneración (Gmovil S.A.S, 2019)

- ✚ La promoción de un funcionario debe ser propuesta a la Dirección / Subdirección de Gestión Humana quien debe validar que el funcionario cumpla con los requisitos del cargo.
- ✚ La promoción de un funcionario debe en lo posible realizarse previo concurso interno, en caso de existir varios funcionarios en la misma posición. Este proceso es de la competencia de Gestión Humana previa estructuración del mismo en consenso con la Dirección del Área a la cual va a ser promovido el funcionario. Durante el período de prueba del nuevo cargo

al cual es promovido, la remuneración será del 80% del salario asignado para dicho cargo, siempre que sea mayor al salario del cargo anterior.

- ✚ Los aumentos en la remuneración del personal en principio son anuales y de carácter general, de acuerdo con la directriz de la Junta Directiva; para casos particulares, en el curso del año, deben ser propuestos a la Dirección de Gestión Humana y soportados ante la Gerencia por las Direcciones de Área respectivas; se entiende que cualquier cambio en la remuneración debe ser coherente con procesos previos de evaluación de desempeño y de cumplimiento de resultados u objetivos organizacionales.

Para inscribirse a un concurso de vacante de algún cargo el funcionario debe cumplir con todos los requisitos propios del cargo incluyendo el AVAL por haber participado en los procesos de formación que haya sido citado por la empresa en el último año

Programa de Reubicación de Personal por Restricciones o Recomendaciones de Salud (Gmovil S.A.S, 2019)

- ✚ Cuando a un funcionario, por cuestiones de salud, se le estipulen restricciones o recomendaciones laborales por parte de su médico tratante, debe acudir al médico de salud ocupacional de la IPS Unimos con su historia clínica y las certificaciones de restricción o recomendación laboral, con el objeto de ser valorado y de esta forma la IPS Unimos se pronunciará sobre las circunstancias de modo, tiempo y lugar en que puede reintegrarse a laborar en la ocupación contratada o por el contrario, se pronunciará sobre la restricción parcial o total para el mismo cargo.
- ✚ Producto de una restricción total o de larga duración, se estudiará la Reubicación Temporal o Definitiva del funcionario restringido, a un cargo cuyas condiciones no se opongan a las restricciones o recomendaciones laborales que dictamine el médico de salud ocupacional.
- ✚ El personal reubicado será invitado a un proceso de formación (FOPER) estructurado para ayudarle al funcionario en el proceso de adaptación al nuevo cargo; cuando el funcionario reubicado recupere parcial o totalmente su condición de salud inicial, según concepto del médico de salud ocupacional, será nuevamente reubicado a la ocupación para la cual fue contratado o promovido con posterioridad a su fecha de vinculación.
- ✚ Todo funcionario reubicado o restringido, debe cumplir las nuevas funciones asignadas, en el lugar y horario establecido para tal fin, y no se le pueden asignar otras funciones o

cambiarles de sitio o jornada, sin el previo visto bueno de la Subdirección de QHSE y/o de la Dirección de Gestión Humana, quienes, en lo posible, presentarán las nuevas condiciones al Comité de Casos Médicos.

Terminación de Contratos

- ✚ La terminación de un contrato de trabajo es de la estricta competencia de Gestión Humana.
- ✚ Los contratos se pueden terminar bajo diferentes formas:

a. Mutuo Acuerdo. En lo posible se debe utilizar este mecanismo que es consensual y le genera al funcionario mejor precedente en su historial de Hoja de Vida.

b. Terminación Unilateral por cuenta de la empresa o del trabajador, la cual no requiere preaviso.

- i. Sin Justa Causa. Conlleva el pago de una indemnización en función del tiempo laborado por el trabajador.
- ii. Con Justa Causa. Si es por cuenta de la empresa, con justa causa, no obliga al pago de una indemnización, pero requiere que:
- iii. La decisión esté justificada por una falta grave o por una serie de faltas que previamente han conllevado a la realización de un proceso disciplinario en el cual el trabajador ha sido notificado oportunamente de sus faltas y se le ha dado la oportunidad de brindar su versión a través de reportes escritos a su jefe inmediato o a través de presentar descargos ante la Subdirección / Dirección de Gestión Humana.
- iv. El funcionario haya solicitado su pensión de jubilación o invalidez y la entidad correspondiente le haya emitido la Resolución de inicio de su pensión.

La terminación del contrato por parte de la empresa debe considerar que:

- ✚ El funcionario no tenga Estabilidad Laboral Reforzada; ésta comprende incapacidades con procedimientos o tratamientos médicos o quirúrgicos pendientes, Terapias en desarrollo o tratamientos médicos en curso.

- # El funcionario no tenga fuero sindical.
- # Su cónyuge o compañera, siendo beneficiaria ante su EPS, se encuentre en estado de embarazo. Si es contratante no hay limitación, dado que sigue teniendo protección la criatura que se está gestando. El funcionario no ostente la calidad de Pre - pensionado. Es decir, que le falten tres años para alcanzar la edad de pensión de jubilación (57 Mujer y 62 Hombre), siempre y cuando al alcanzar dicha edad tenga el número de semanas cotizadas requeridas para tal efecto.

Evaluaciones del Personal (Gmovil S.A.S, 2019)

- # Cada funcionario tiene el derecho a ser evaluado con posterioridad a su contratación, Traslado o Promoción de cargo:
 - Periodo de Prueba.
 - Evaluación **Periódica** de Desempeño.
- # La evaluación de cada funcionario debe considerar Habilidades Técnicas y Sociales.
- # Cada cargo tiene asociadas las Habilidades Sociales (Organizacionales y Funcionales).
- # La evaluación consiste en determinar si cada funcionario satisface el nivel requerido para cada habilidad del cargo o cual(es) debe la organización ayudar a desarrollarle en el tiempo, previo consenso con el Director de Area sobre la prioridad de las mismas.
- # Tanto la evaluación de las habilidades técnicas como sociales deben generar un diagnóstico y un plan de desarrollo que se informa al Coordinador de Formación y Desarrollo.
- # Todo proceso de formación de personal, bajo las diferentes metodologías (Capacitación, Mentoría, Tutoría, Coaching, etc) con personal interno o externo, debe ser reportada al Coordinador de Formación y Desarrollo, con su respectiva evidencia de fecha, asistencia y evaluación de la misma para llevar un registro del proceso y a través del tiempo evaluar la eficacia del proceso de formación.

Sanciones al Personal (Gmovil S.A.S, 2019)

- # Las sanciones al personal están enmarcadas en el Reglamento interno de trabajo. Como tal no se han estipulado multas al personal.

- # La sanción exige la oportunidad de escuchar al trabajador previamente sobre las circunstancias de tiempo, modo y lugar en que ocurrieron los hechos por los cuales se le solicita una explicación de comportamiento que puede originar una sanción.
- # Cuando una falta es leve, el Jefe Inmediato, después de escuchar al funcionario involucrado, tiene la autonomía para emitir llamados de atención verbal o recomendaciones de cambios de comportamiento.
- # Cuando el comportamiento leve es repetitivo, o cuando la falta es grave, se debe reportar tal situación al área de Gestión Humana quien después de la Gerencia, es el área responsable de realizar el proceso disciplinario y aplicar, si es el caso, las sanciones disciplinarias al personal con su respectiva evidencia escrita.
- # Cuando el resultado de descargos de un funcionario genere una posible sanción disciplinaria, el Director / Subdirector de Gestión Humana, remitirá al Jefe del área del funcionario involucrado, los descargos recibidos y la propuesta de sanción a aplicar, buscando consenso en la sanción y esperando respuesta de la fecha de su aplicación, que no entorpezca el proceso operativo.
- # El funcionario sancionado dispone de tres (3) días hábiles para apelar la sanción por escrito ante la Gerencia, quien se debe manifestar en segunda instancia, ratificando, modificando o suspendiendo la sanción; por lo anterior, debe considerarse un plazo prudencial para la asignación de la fecha de efecto de la sanción.

Licencias y Permisos (Gmovil S.A.S, 2019)

- # El funcionario tiene la opción de solicitar Permiso o Licencia a su Jefe inmediato.
- # El Permiso se entiende como una ausencia parcial de la jornada de trabajo y es de la potestad del Jefe inmediato de autorizarlo o negarlo, siempre que garantice que no se genere traumatismo en la realización del proceso o dependiendo la causa que motive el permiso.
- # La Licencia puede ser No Remunerada o Remunerada.
- # Se entiende por Licencia la ausencia del trabajador por uno o más días de trabajo, previa autorización del Jefe inmediato y del Director de Área. Toda licencia debe ser solicitada por escrito y cuando es aprobada debe ser presentada a la Subdirección de Gestión Humana del patio correspondiente, con el objeto de tener el registro de la presencia o ausencia del funcionario y tener control ante una posible contingencia que suscite reclamación de

accidente por fuera del lugar de trabajo o de una labor encomendada al funcionario por fuera de su sitio habitual de trabajo y en ejercicio de actividades ajenas al cargo. El Subdirector de Gestión Humana a su vez la dará a conocer del Jefe de Nómina. En los casos de personal de Dirección, esta licencia debe ser de conocimiento del Director de Patio.

- ✚ Cuando la Licencia es remunerada, no debe exceder de 10 días hábiles y debe ser tenida en cuenta como una novedad de nómina en el momento de ser autorizada, requiere visto bueno del Director de Área.
- ✚ Toda Licencia No Remunerada automáticamente tiene el efecto legal sobre la pérdida del día de descanso semanal remunerado. Estas licencias son viables entre 1 y 15 días calendario, con Visto bueno del Director.
- ✚ Las calamidades domésticas graves generan el derecho de la licencia remunerada máximo de cinco (5) días. La calamidad no está tipificada en el CST; se entiende como tal una urgencia de salud de un miembro del grupo familiar que requiera necesariamente del apoyo o presencia del funcionario, una contingencia en su hogar que atente contra la pérdida patrimonial del bien, entre otros. Estas pueden ser avaladas por el Subdirector de Área y comunicadas la Dirección de Gestión Humana.

Licencias Particulares (Gmovil S.A.S, 2019)

Ley Maria: Se otorgan 8 días hábiles de licencia remunerada. El trabajador(a) debe presentar al Subdirector de Gestión Humana y éste informará al área de Nómina, el certificado de nacimiento y el documento emitido por la EPS correspondiente. La licencia se goza inmediatamente después del nacimiento del recién nacido.

Ley de Luto: Se otorgan 5 días hábiles consecutivos de licencia remunerada por fallecimiento hasta en segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad civil (padres, hermanos, abuelos, cónyuges, suegros e hijos). La licencia cuenta desde el día del fallecimiento del familiar fallecido y se hace efectiva sin interrupciones. En algunos casos (padres, hermanos, cónyuges e hijos) se les entrega **presente** en nombre del fallecido, previa coordinación con el área de Gestión Humana. El trabajador debe presentar certificado de defunción y documentos que comprueben el parentesco del fallecido con el funcionario, inmediatamente se reintegre a su labor habitual y entregar copia del mismo al Jefe de Nómina / Asistente Administrativo de Gestión Humana.

Matrimonio: Se otorgan 3 días hábiles de Licencia Remunerada según sea el caso. El trabajador deberá solicitar por escrito al Subdirector de Gestión Humana con el Vo. Bo. Del Director del Área o del jefe Inmediato con antelación mínima de 15 días. Se otorga por una sola vez, sin retroactividad.

Incapacidades (Gmovil S.A.S, 2019)

- ✚ Las incapacidades del personal pueden ser por Enfermedad General o por Accidentes de Trabajo.
- ✚ Las ausencias laborales por enfermedad general deben ser soportadas únicamente con el documento respectivo emitido por la EPS del funcionario; este documento debe ser de conocimiento del jefe inmediato del funcionario y remitido al Jefe de Nómina / Asistente Administrativo de Gestión Humana para su control y trámite respectivo en el proceso de nómina. Este trámite se surte tanto para personal directo como en misión. En este último caso, el Jefe de Nómina se encarga de poner en conocimiento de esta circunstancia a la empresa de servicios temporales.
- ✚ No obstante, el documento que sustenta los días de incapacidad se emita con posterioridad al momento de ausentarse el trabajador, dicha ausencia se debe reportar inmediatamente a la Subdirección de Gestión Humana / Jefe de Nómina, a través de un e mail o con la incapacidad escaneada.
- ✚ Las incapacidades por enfermedad general, generan una disminución en la remuneración salarial del 33,33%; es decir, que el devengo será del 66,67% durante los días de incapacidad, afectando el Auxilio de Transporte.
- ✚ Los Accidentes de Trabajo deben ser reportados por el Jefe Inmediato, en el mismo momento en que suceden para hacer el trámite respectivo ante la ARL. Máximo dentro de las 72 horas siguientes al evento. Este reporte debe darse a conocer al Subdirector de QHSE / Profesional de Calidad SISOMA, para que se le dé trámite ante la ARL.
- ✚ El valor del Auxilio Mensual que no constituye salario, se verá afectado en todos los cargos proporcionalmente a los días no laborados.

Auxilios (Gmovil S.A.S, 2019)

La empresa podrá reconocer auxilios mensuales por mera liberalidad o mediante acuerdo dentro del programa de compensación flexible a sus funcionarios o a personal en misión y se pagaran en la segunda quincena del mes.

- ✚ Auxilio de Alimentación: La empresa podrá reconocer a título de mera liberalidad este auxilio, sin que constituya salario ni carga prestacional. El pago de dicho auxilio se realizará a través de Tarjetas Alimentación, dependiendo del monto asignado. (mínimo \$ 100.000 /mes para 2019). Este auxilio aplica para personal directo y en misión; En ningún caso este auxilio puede ser disminuido por rendimientos o faltas laborales en forma individual.
- ✚ Auxilio de Pagos de Medios de Transporte: La empresa podrá reconocer a título de mera liberalidad este auxilio, sin que constituya salario ni carga prestacional, a algunos funcionarios que lo requieran para su desplazamiento en razón de la naturaleza de su trabajo. El pago se realizará únicamente a través de Tarjetas Gasolina, dependiendo del monto asignado. (menor a \$ 450.000 / mes para 2019). Este auxilio aplica para algunos cargos del área administrativa.
- ✚ Auxilio de Salud / Educación: La empresa podrá reconocer a título de mera liberalidad este auxilio, sin que constituya salario ni carga prestacional. El pago se realizará a través de consignación en la cuenta de ahorros del funcionario. Este auxilio aplica solo para personal directo de la empresa y que ejerza las labores para las cuales fue contratado o promovido. El personal reubicado o restringido no gozará de este auxilio mientras dure la novedad por la cual fue reubicado o restringido y vuelva a realizar las funciones para las cuales fue contratado o promovido.

Vacaciones

La empresa respeta y promueve el derecho del goce de las vacaciones legales de 15 días hábiles posteriores al cumplimiento del año de servicio.

Cada funcionario debe solicitar sus vacaciones en el formato establecido para tal fin y deben ser autorizadas por el Jefe Inmediato, (previa validación que el colaborador haya cumplido el período para su disfrute), y presentadas a la Subdirección de Gestión Humana del patio respectivo, con antelación mínima de 15 días calendario, para que sean de conocimiento del Jefe de Nómina y garantizar la liquidación de las mismas con la oportunidad del caso.

Cuando se trate de un funcionario de Dirección, esta autorización debe ser de conocimiento del Director de Patio respectivo.

Las vacaciones de los Operadores de Bus serán programadas con anticipación por parte del Director de Operaciones.

Los 15 días hábiles de goce de vacaciones deben ser coherentes con el prototipo de jornada laboral del cargo correspondiente. (Lunes a Viernes o Lunes a Sábado), independientemente de cualquier flexibilidad laboral otorgada con carácter particular.

Nomina (Gmovil S.A.S, 2019)

- ✚ La nómina se liquida quincenalmente y se paga en lo posible, un día antes del 15 y 30 de cada mes.
- ✚ Las novedades de nómina se deben reportar al Jefe de Nómina / Asistente Administrativo, dentro de las fechas estipuladas en el cronograma de novedades; estas se pagan en la segunda quincena del mes.
- ✚ Los cargos se han agrupado en diferentes prototipos dependiendo de su jornada, de la naturaleza del mismo. De lunes a Viernes o de Lunes a Sábado.
- ✚ Se tiene Funcionarios de Dirección, Manejo, Confianza, los cuales no son susceptibles del cumplimiento de la jornada de trabajo semanal de 48 horas y por la misma razón no gozan de recargos nocturnos ni horas extras. Cuando estos funcionarios se les programa para realizar su labor un día festivo o en su día de descanso, si se les debe reconocer el recargo correspondiente a las horas laboradas en el día festivo o dominical. Por política debe evitarse esta práctica para que el funcionario goce del descanso debido. Todo funcionario tiene derecho a dos horas semanales para Capacitación, Recreación o práctica de deporte.
- ✚ Los funcionarios que se excluyen de la clasificación anterior, es decir que no son personal de Dirección, Manejo, Confianza, son los Operadores de Bus, el personal Técnico de Mantenimiento, los Reguladores de Vía, el Asistente de Mantenimiento y los Auxiliares de: Almacén, Infraestructura, Ambiental, Abastecimiento, Mantenimiento, Inspección, Digitación, Servicios Generales e Islero. Los aquí mencionados deben ser sujetos de **reporte mensual** de los recargos nocturnos o las jornadas adicionales o en días dominical

o festivo, sin exceder de doce (12) horas extras semanales autorizadas por el Ministerio del Trabajo.

Modelo de Control (Gmovil S.A.S, 2019)

La organización cuenta con un modelo de control muy robusto apalancado en el proceso de QHSE quienes son los encargados del seguimiento y control, este modelo de control está basado en auditorías internas con un ente externo DEWAR.

Análisis DOFA

Análisis de la organización: Matriz PEYEA

Análisis del Perfil Estratégico.

Para el desarrollo de la estrategia de la organización se realizó una identificación y análisis del contexto interno y externo teniendo en cuenta la misión, visión, valores corporativos entre otros, los resultados de estas variables se evidencian través de las matrices EFE y EFI.

Posteriormente con los resultados obtenidos de la matrices se aplica la metodología del PEYEA las cuales se desarrollan teniendo en cuenta EFI: Fuerza financiera ventaja competitiva, EFE: Estabilidad del entorno y fuerza de la industria.

En la definición de los objetivos estratégicos de la organización como entradas se tuvieron los resultados de la estrategia del PEYEA, los requisitos y expectativas de las partes interesadas, riesgos y oportunidades, peligros y riesgos, aspectos e impactos (Gmovil S.A.S, 2019).

Para consolidar la estrategia de la organización se desarrolló a través del BSC.

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permitió que se pudiese resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolló en cinco pasos.

En GMOVIL S.A.S., se elaboró una lista de los factores externos clave empleando el Taller DOFA. Partiendo de esta información, se determinaron un total de 27 factores, teniendo en consideración

tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde GMOVIL S.A.S., opera. Primero se listaron las oportunidades y después las amenazas (Gmovil S.A.S, 2019).

Posteriormente se asignó a cada factor una ponderación que oscilaba entre 0.0 (no importante) y 10 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 100 (Gmovil S.A.S, 2019).

Luego, se asignó a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos (Gmovil S.A.S, 2019).

Paso seguido se multiplico la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada. Se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en la matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 400, y la más baja posible es de 100. La puntuación ponderada total promedio es de 250 (Gmovil S.A.S, 2019).

Elementos Estratégicos: Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos

Tabla 6

Matriz de evaluación de factores externos

| Evaluación de Factores Externos) | | Importancia | Estado | Peso |
|----------------------------------|--|-------------|--------|------|
| Amenazas | Cambio de regulación por políticas de estado, Cambio de gobierno | 7 | 3 | 21 |

| | | | | |
|--|---|---|---|-----|
| | Desempeño operativo y financiero deficiente de otros concesionarios | 7 | 3 | 21 |
| | Modos alternativos e informales del transporte | 3 | 1 | 3 |
| | Inadecuada sinergia entre concesionarios | 3 | 2 | 6 |
| | Indicadores Macroeconómicos | 5 | 3 | 15 |
| | Déficit Malla Vial | 4 | 2 | 8 |
| | Usuario No satisfecho, Cultura ciudadana inadecuada (ovación - Vandalismo, Imagen del sistema | 8 | 2 | 16 |
| | Plan Nacional de Desarrollo | 3 | 2 | 6 |
| | Otrosí Nuevo esquema de remuneración | 8 | 3 | 24 |
| | Personal no alineado a la organización | 3 | 2 | 6 |
| | Cambio Generacional | 3 | 1 | 3 |
| | Falta Proveedores y contratistas | 6 | 3 | 18 |
| | Falta de mano de Obra competente | 7 | 3 | 21 |
| | Usuario Satisfecho | 8 | 2 | 16 |
| | Otrosí Acceso a Crédito | 8 | 3 | 24 |
| | cambio generacional | 3 | 1 | 3 |
| | Nueva imagen del sector transporte | 3 | 2 | 6 |
| | PND Nuevo esquema de financiación al STM | 3 | 2 | 6 |
| | Desarrollo de tecnología | 5 | 2 | 10 |
| | Globalización | 3 | 2 | 6 |
| | | | | 239 |

Fuente: Gmovil S.A.S, 2019

En el proceso de llevar a cabo la Matriz EFI en GMOVIL S.A.S., se elaboró una lista de los factores internos clave empleando el Taller DOFA. Dicho listado de chequeo se elaboró a partir de una encuesta de opinión diligenciada por el Gerente Estratégico. Para el desarrollo de la encuesta, se citaron lo líderes de proceso, incluyendo QHSE. Partiendo de esta información, se determinaron un total de 20 factores, teniendo en consideración tanto las debilidades como las fortalezas que afectan a la empresa y a la industria en donde GMOVIL S.A.S., opera. Primero se listaron las fortalezas y después las debilidades (Gmovil S.A.S, 2019).

Posteriormente se asignó a cada factor una ponderación que oscilaba entre 0.0 (no importante) y 10 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se asignaron a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 100 (Gmovil S.A.S, 2019).

Luego, se asignó a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Las fortalezas recibieron una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso anterior se basan en la industria. Paso seguido se multiplico la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada. Posteriormente, se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. Sin importar el número de fortalezas o debilidades clave incluidas en la matriz EFI, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 400, y la más baja posible es de 100. La puntuación ponderada total promedio es de 250 (Gmovil S.A.S, 2019).

Al igual que la matriz EFE, la matriz EFI incluye entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 100 (Gmovil S.A.S, 2019).

Elementos Estratégicos: Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Internos.

| Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) | | Importancia | Estado | Peso |
|---|--|--------------------|---------------|-------------|
| Debilidades | Soluciones (alineación de procesos, visión Sistémica) | 8 | 1 | 8 |
| | accidentalidad vial | 7 | 1 | 7 |
| | Altos costos de operación | 7 | 1 | 7 |
| | Ejecución | 7 | 2 | 14 |
| | Seguimiento | 7 | 1 | 7 |
| | Compromiso | 5 | 2 | 10 |
| | Mercadeo | 5 | 2 | 10 |
| | Contratación | 4 | 2 | 8 |
| | Rediseño Reingeniería | 4 | 1 | 4 |
| | Paradigmas limitantes | 3 | 2 | 6 |
| | Presupuesto limitado | 2 | 2 | 4 |
| Seguridad informática | 2 | 2 | 4 | |
| Fortalezas | Capital intelectual (know how, Gestión, Experticia, Resiliencia) | 7 | 3 | 21 |
| | Administración de recursos eficientes | 6 | 3 | 18 |
| | Recursos infraestructura e inversiones pertinentes | 5 | 3 | 15 |
| | Valores identidad | 5 | 3 | 15 |
| | compromiso gerencial | 5 | 4 | 20 |

| | | | | |
|--|--|---|---|-----|
| | posicionamiento de imagen ante TM y Bancos | 4 | 4 | 16 |
| | Capacitación Operativa | 4 | 3 | 12 |
| | Procesos organizados por certificación | 3 | 4 | 12 |
| | | | | 218 |

Fuente: Gmovil S.A.S, 2019

Luego, se asignó a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Las fortalezas recibieron una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso anterior se basan en la industria. Paso seguido se multiplico la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada. Posteriormente, se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. Sin importar el número de fortalezas o debilidades clave incluidas en la matriz EFI, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 400, y la más baja posible es de 100. La puntuación ponderada total promedio es de 250 (Gmovil S.A.S, 2019).

Al igual que la matriz EFE, la matriz EFI incluye entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 100 (Gmovil S.A.S, 2019).

Elementos Estratégicos - PEYEA (posición estratégica y evaluación de acciones)

Los pasos necesarios que se desarrollaron al estructurar la matriz PEYEA en GMOVIL S.A.S., fueron:

Selección de un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

- ✚ Asignación un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones fuerza financiera (FF), y fuerza de la industria (FI).
- ✚ Asignación de un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones estabilidad del entorno (EE) y ventaja competitiva (VC).
- ✚ Se calcula la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- ✚ Se grafican las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- ✚ Se suman las dos puntuaciones del eje X y se traza el punto resultante en X.
- ✚ Se suman las dos puntuaciones del eje Y y se traza el punto resultante en Y.
- ✚ Posteriormente se traza la intersección del nuevo punto XY.
- ✚ Finalmente se traza un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

La Fuerza Financiera (FF) promedio es: 4

La Fuerza del Mercado (FM) promedio es: 2,5

La Estabilidad del Entorno (EE) promedio es: - 4,72

La Ventaja Competitiva (VC) promedio es: - 3,6

De este modo las coordenadas del vector direccional:

Eje X: $-3,6 + (+2,5) = -1,1$

Eje Y: $-4,72 + (+4) = -0,72$

Una vez analizada la matriz PEYEA se llega a la conclusión que GMOVIL actualmente se encuentra en una posición estratégica con enfoque **Defensivo**, es decir, que sus estrategias

deben estar orientadas a: **Recorte de gastos, Desinversión o liquidación** (Gmovil S.A.S, 2019).

El resultado obtenido es característico de una empresa con una posición competitiva débil en una industria estable con crecimiento negativo (Gmovil S.A.S, 2019).

De acuerdo al resultado del ejercicio PEYEA realizado por los líderes de proceso basado en el contexto de la organización, cada proceso tiene establecido varias estrategias corporativas para abordar aquellas variables determinantes en el éxito de la organización en la consecución de los objetivos (Gmovil S.A.S, 2019).

Sin embargo, es importante resaltar que la organización en estos momentos se encuentra en proceso de reestructuración, ya que en el mes de Mayo de 2019, se firmó un Otro si estructural con el ente gestor, el cual modificó las variables determinadas como clave para medir el desempeño de conformidad de la prestación de servicio por parte de los operadores del SITP, estos empiezan a regir a partir de inicios del año 2020 ya que se dio tiempo de transición por parte del ente gestor para que los operadores del SITP se alineen a los nuevos estándares (Gmovil S.A.S, 2019).

Análisis DOFA

Para la realización del ejercicio DOFA de la organización, se realizó un análisis focal con el equipo de trabajo de Centro de Control (supervisores y Analistas de información), área de la compañía encargada del seguimiento, regulación y manejo de la operación de la empresa, que mantiene contacto directo a diario con el grupo de trabajadores más significativo e importante de la organización. (Operadores de bus)

Factores Internos

Fortalezas

- ✚ **Línea de carrera:** la organización cuenta con una línea de carrera bien definida a la fecha. Se observa en cargos administrativos y operativos más que en otros colaboradores que ingresaron a la organización desde su creación como conductores y desempeñan hoy roles de mayor confianza. También como es un grupo económico consolidado (FANALCA) se

evidencia que colaboradores de otras empresas del grupo apoyan la operación de GMOVIL.

- ✚ **El trato al colaborador:** es muy fácil identificar dentro de la organización el ambiente y trato que se le da a los colaboradores, a pesar que cuenta con 4 patios o sedes de trabajo es fácil para cada una de las personas acceder a los directores, saludarlos en los pasillos y cruzar palabras amables y de camarería.
- ✚ **Respaldo económico:** a pesar que la organización a la fecha cuenta con un ebitda positivo y esto hace que sea auto sostenible es importante resaltar que cuenta con el respaldo de un grupo empresarial que en Colombia cuenta con bastante credibilidad y fuerza económica.
- ✚ **Credibilidad:** Es una organización que por su mismo desarrollo organizacional cuenta en el sector con sus pares y frente al ente gestor (Transmilenio) con la credibilidad necesaria para tenerlo en cuenta en las decisiones que afectan el sistema en general y como referencia a seguir en las sugerencias y planes de innovación.
- ✚ **Zona de operación:** la zona de Engativá, que es la zona de influencia de la organización se diferencia con las de los demás concesionarios en varios aspectos (vías en buen estado, calles planas y pavimentadas, flujo de usuarios, cercanía con el aeropuerto internacional. Zona de fácil acceso a todos los patio taller)
- ✚ **Experiencia del personal:** Muchas de las personas de la organización cuentan con la experiencia necesaria para el desarrollo de las actividades a realizar, experiencia que han obtenido a través de los años por el proceso que han llevado en la organización o en otras entidades que les permiten conocer a fondo el core del negocio.
- ✚ **Infraestructura:** la organización cuenta con un patio taller trocla ubicado estratégicamente al lado del portal dorado y es de los más nuevos de sistema, adicional las instalaciones adicionales (patio taller) en las que tienen ubicada el resto de la operación son de propiedad de socios de la organización, lo que facilita su proceso de contratación y arriendo de los mismos.
- ✚ **Retención de personal:** a partir del 01 de marzo de 2020 la organización lanza un plan de incentivos que apunta a la retención de personal, este programa básicamente consiste en una bonificación adicional al operador de bus por la cantidad de pasajeros movilizadas por mes esta bonificación es de carácter salarial. La organización busca con esta iniciativa que es pionera en el sistema lograr atraer el personal que hace falta para completar el mínimo

requerido para la operación y una retención del mismo por la mayor remuneración que pueden alcanzar con respecto de los demás concesionarios.

- # **Red de Sistemas:** Actualmente la organización es la única que ha desarrollado programas adicionales que le permiten a sus colaboradores, especialmente en el área de operaciones tener un control de la operación y que todas las partes interesadas puedan conocer la información en tiempo real.
- # **Capacitación:** La organización en busca del desarrollo del personal y en busca de la excelencia en el desarrollo de su objeto social, constantemente está generando espacios de capacitación en la organización.

Debilidades

- # **Mano de obra:** actualmente el sistema de transporte masivo en general está pasando por un momento muy crítico frente al personal operativo (operadores de bus y Mecánicos) por la sobreoferta laboral que existe para este gremio.
- # **Mapa de calor del personal:** la mano de obra existente en el sector de influencia de la organización que podría estar vinculada aparentemente ya lo está y según la necesidad que se tiene a la fecha la mano de obra se ubica en sectores de la ciudad alejados de la zona asignada.
- # **Sindicato:** a pesar que es un sindicato de industria, igual la organización cuenta con afiliados a la organización que en cualquier momento por una mala decisión podría incrementar.
- # **Cultura:** no se evidencia una cultura definida en la organización, a pesar que se cuenta con valores organizacionales, se cae en el error de creer que básicamente los valores hacen la cultura organización.
- # **Accidentalidad:** parte de la operación del sistema específicamente la operación zonal (buses azules y alimentadores) no tienen carril exclusivo lo que hace que fácilmente por la interacción con los demás actores viales se presente una gran cantidad de accidentes viales, incluso la poca aceptación por parte de una parte de la ciudadanía del sistema hace que la conducción de los terceros se torne un poco agresiva hacia el sistema.
- # **Presupuesto:** todas las organizaciones buscan ser auto sostenibles y Gmovil no es la excepción, a pesar de contar con el respaldo de un grupo económico fuerte él se debe

manejar un equilibrio entre los ingresos y los costos y gastos que permita que la organización siga adelante, esto hace que algunas cosas y actividades se sometan a previas revisiones y aprobaciones para no desbordar el presupuesto.

- ✚ **Compromiso:** Es uno de los valores organizacionales, sin embargo aún se puede evidenciar en la organización más en los procesos misionales que el personal no está totalmente comprometido con los objetivos de la organización.
- ✚ **Altos Costos:** Gmovil al igual que todos los concesionarios del sistema no es ajeno a los altos costos operativos que conlleva la prestación del servicio, el combustible, el personal, los insumos, la infraestructura y demás factores necesarios externos e internos hacen que la operación no sea viable como negocio para ninguna organización. De allí que en el mes de octubre de 2019 se firme otro si al contrato de concesión de Gmovil y de los demás concesionarios donde se da un salvavidas a todos las organizaciones del sistema.
- ✚ **Mercado:** Si bien la organización cuenta con un foco de negocio definido el cual debe lograr explotar al máximo, aun en la zona se cuenta con otras alternativas de transporte que no permiten tener un dominio total de la posible demanda. Adicional el contrato de concesión lo limita a las rutas establecidas, sin poder en su momento entrar a otras zonas a ofrecer los servicios de transporte.
- ✚ **Tiempo del contrato:** es evidente que el contrato de concesión que firmo la organización tiene muchas ventajas sin embargo al hacer una evaluación minuciosa del mismo se convierte su mayor inconveniente el tiempo de ejecución del mismo, actualmente es una concesión de 15 años la cual una vez finalice debe ser puesta en licitación pública y la compañía corre el riesgo de ganar o no ganar y así perder parte de la inversión que haya realizado y no haya podido amortizar, esto también hace que se limite mucho la posible inyección de capital y de más aportes de innovación posibles

Factores Externos

Oportunidades.

- ✚ **Satisfacción del cliente:** la organización está trabajando en la prestación del servicio con el propósito de generar un valor agregado y ser reconocido por los usuarios como una empresa con calidad de servicio.

- ✚ **Adquisición de flota:** Con la firma del otro sí al contrato de concesión, el sector financiero ve con buenos ojos al sistema en general y a los concesionarios y hay oportunidad de nuevos créditos y refinanciación de los ya adquiridos y esto lleva a tener acceso a la renovación de la flota existente.
- ✚ **Licitaciones:** el sistema de transporte masivo de la ciudad tiene una proyección de crecimiento en la ciudad bastante considerable lo que genera la opción para la organización que puede optar por presentarse y que le sea adjudicada alguna nueva concesión.
- ✚ **Imagen:** el sistema de transporte masivo en general presenta un gran deterioro en su imagen, tienen la oportunidad todos los concesionarios incluidos Gmovil después de la firma del otro sí dado los niveles de servicios propuestos para la medición del mismo de mejorar considerablemente la imagen del sistema.
- ✚ **Tecnología:** la organización dada la exigencia y medición dada por los nuevos niveles de servicios debe evolucionar en procesos de medición y control de la operación a través de medios tecnológico que le permitan manejo de información a gran escala.
- ✚ **Clima Organizacional:** La compañía está trabajando fuertemente frente a su clima organizacional y la firma del otro sí le ha permitido dadas algunas consideraciones del mismo (pago por pasajero) armar estrategias de retención de personal y adicional contratar entes externos que trabajan en la organización para hacerla más atractiva.
- ✚ **Personal:** las estrategias de retención de personal (enfocadas a personal operativo – operadores de bus zonal) que se están aplicando a partir del 01 de marzo de 2020, son ambiciosas están amparadas en la firma del otro sí y pueden posicionar a la compañía como una de las más atractivas para trabajar.
- ✚ **Ingresos:** Por la firma del otro sí, se está generando el aumento de los ingresos que normalmente percibía la organización, esto permite a la compañía la inversión en infraestructura, insumos de mejor calidad, tecnología entre otras.
- ✚ **Kilómetros:** Con el mejoramiento del seguimiento y control con la posibilidad del aumento de la flota y del personal, se podría aumentar los kilómetros recorridos, los pasajeros transportados y la calidad del servicio prestado.
- ✚ **Globalización:** Es claro que la figura de transporte masivo como modelo establecido en Colombia ha incursionado en otras ciudades de Latinoamérica, la organización alcanzando

el nivel esperado en Colombia, tiene oportunidad de estar presente en la implementación del sistema en otros países.

Amenazas.

- ✚ **Políticas Gubernamentales:** El sistema integrado de transporte es un sistema nativo de la ciudad de Bogotá. Que poco a poco ha migrado algunas ciudades del país, (Cartagena, Cali, Medellín), sin embargo está sujeta a que cualquier política en contrario del sistema de un giro significativo del apoyo que da el gobierno municipal al sistema.
- ✚ **Niveles de Servicio:** De acuerdo al nuevo sistema de medición y control implementado por el ente gestor (Transmilenio) frente a la operación de todos los concesionarios del sistema un incumplimiento en los mismos tienen consecuencias económicas para la organización e incluso podría llegar a decretar caducidad del contrato.
- ✚ **Implementación del Sistema:** el sistema integrado de transporte público de Bogotá contemplaba la salida de operación de los buses tradicionales a la fecha esto no se ha cumplido en su totalidad y esto conlleva a que las empresas operadoras no perciban aun todos los recursos que se presupuestaron.
- ✚ **Metro:** Si bien esta nueva alternativa de transporte llegaría a formar parte del sistema integrado de transporte de la ciudad, esto con el tiempo llevaría a tener menos troncales de Transmilenio para tener más vías de metro, lo que podría llevar a una disminución de la oportunidad del negocio.
- ✚ **Falta de Mano de Obra:** El sistema en general demanda una cantidad importante de mano de obra especializada en labores como conducción y trabajos técnicos de mantenimiento, lo que puede generar una posible sobre oferta laboral imposible de cubrir.
- ✚ **Clima Organizacional:** Puede existir dentro de la organización personas no alineadas con la misión, visión, valores organizacionales y políticas que causen mal ambiente laboral.
- ✚ **Sinergia:** Existe hoy en día 9 concesionarios similares a Gmovil, encargados de la prestación del servicio en otras zonas de la ciudad, es importante estar alineados en la toma de decisiones importantes en las peticiones y contrapeso que se deba en su momento hacer frente al ente gestor.
- ✚ **Comunidad:** la comunidad aledaña al sector de influencia de los patio taller operados por Gmovil, deben ser atendidos, debe implementarse un plan de comunicación, son actores del

sistema que permiten y hacen las cosas más fáciles o más difíciles de acuerdo al impacto que les cause la organización.

✚ **Infraestructura Vial:** esta amenaza la podemos ver desde dos puntos, uno las vías alternas o las no troncales que son las que comparte todo el componente zonal y cada vez más se ven afectadas por la cantidad de buses que las transitan y las troncales que ya se están quedando insuficientes para la cantidad de buses articulados y biarticulados que las transitan.

✚ **Evasión:** el sistema en general se está desangrando por la cultura ciudadana que conlleva a que varios usuarios sin ninguna razón aparente evadan el pago del sistema y esto cause problemas financieros para todos

Una vez identificadas cada una de las variables internas y externas de la organización, se procedió a la aplicación de la herramienta diagnóstico de perfil estratégico, escogiendo 5 de las variables por cada componente más significativas por cada uno de los componentes del DOFA.

El análisis con la herramienta nos arroja un resultado donde se ubicó a la organización en posición de ATAQUE, resultado que contrasta un poco con el ejercicio interno de la organización PEYEA donde el resultado indica que estaban en posición estratégica DEFENSIVA, es decir sus estrategias estaban orientadas al corte de gastos desinversión o liquidación.

Claro está que el resultado del ejercicio puede ser fácilmente explicable al entender que la compañía desde el mes de mayo de 2019 a la fecha debió realizar un proceso de reorganización o cambio de estrategia que se ha nombrado a lo largo de este trabajo dada la firma del otro sí al contrato de concesión.

Esta posición de ataque nos indica que dada la estrategia resultadista que deben no solo Gmovil si no los demás concesionarios del sistema implementar por los niveles de servicios propuestos. La organización está utilizando sus fortalezas frente a las oportunidades para poder conseguir los resultados propuestos después de la firma del otro sí.

Análisis de Públicos de Interés

Gobierno Corporativo.

Expectativas:

- + Reducción de costos en la operación
- + Rentabilidad.

Necesidades:

- + Aumento del patrimonio.
- + Sostenibilidad de la empresa durante el contrato

Estrategia:

- + Control presupuestal de detalle y estrategias de reducción de costos
- + Usuarios.

Expectativa:

- + Trato amable por parte de los operadores.
- + Puntualidad del servicio. (Frecuencia de los buses)
- + Respetar las paradas.
- + Manejo seguro por parte de los operadores.

Necesidades:

- + Prestación de servicios de transporte de pasajeros.

Estrategia:

- + Campaña de seguimiento a PQR por no parada a los paraderos.
- + Sensibilización de los operadores a través de seguridad operacional.
- + Plan de capacitación a operadores

Cliente Transmilenio.**Expectativas:**

- + Cumplimiento a los requerimientos contractuales.

Necesidades:

- + Prestación de servicios de transporte de pasajeros.

Estrategia:

- + Seguimiento por parte de la interventoría del cliente

Proveedores y Contratistas.

Expectativas:

- + Aumento en la demanda de pedidos y/o solicitudes de servicio.
- + Generar relaciones comerciales más sólidas con la empresa.
- + Puntualidad y cumplimiento en los pagos.

Necesidades:

- + Comercializar sus productos y prestar servicios.

Estrategia:

- + Programar e contratar

Empleados.

Expectativas:

- + Pagos puntuales del salario y seguridad social.
- + Beneficios adicionales a los legales
- + Posibilidades de ascenso.
- + Ambiente laboral adecuado.

Necesidades:

- + Emplearse para cubrir necesidades.

Estrategia:

- + Programa de Bienestar

Comunidad.

Expectativas:

- + Fuente de empleo a personas del sector.
- + Mejoramiento de la zona: Comunicación con las JAC

Necesidades:

- + Contribuir al desarrollo de la comunidad.

Estrategia:

- + Programas de Gestión Ambiental.

Estado.

Expectativas:

- + Pago de Impuestos.
- + Calidad de vida y ambiente de trabajo a empleados.
- + Cumplimiento de pagos de ley a los trabajadores.

Necesidades:

- + Hacer cumplir los requisitos legales vigentes.

Estrategia:

- + Matriz de requisitos legales
- + Matriz de Requisitos legales específicos a la Actividad económica de la empresa

ARL.

Expectativas:

- + Cero Accidentes

Necesidades:

✚ Buen desempeño en Seguridad y Salud en el Trabajo

Estrategia:

✚ Implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Aplicación Encuesta Públicos de Interés

Tipo de Instrumento: Encuesta Virtual

Por qué se seleccionó este instrumento: Se seleccionó la modalidad de encuesta virtual por la facilidad y accesibilidad de las personas a este tipo de herramientas a través de sus teléfonos, computadores y distintos medios electrónicos.

A quién se le aplico: La encuesta fue aplicada a dos públicos de interés, empleados de diferentes áreas y roles y usuarios del servicio de transporte masivo. La muestra fue de 22 personas, estas personas fueron seleccionadas aleatoriamente en la organización.

Cómo se aplicó el instrumento: La encuesta fue compartida vía internet a las personas seleccionadas para su respuesta.

Cuál fue el resultado: En general se encontró que las personas conocen la organización, su estructura y procesos y a su vez creen en la gente, sin embargo hacia el exterior los usuarios por la imagen misma del sistema, tienen una percepción negativa de los concesionarios y la prestación de su servicio.

CAPÍTULO 2

Descripción de los Momentos Claves de la Experiencia del Colaborador

Identificaremos los puntos de contacto, procesos y procedimientos que lleva acabo Gmovil S.A.S dentro de sus momentos claves, Conquistar, Acoger, Crecer, Cuidar y Salir.

Es importante aclarar que por la naturaleza de la organización y el Core del negocio y sus necesidades están más encaminadas al reclutamiento, selección y contratación de personal operativo (conductores de bus) y personal técnico (mecánicos). Por lo que la base de sus procesos y procedimientos está enfocada en este personal antes nombrado.

Conquistar

En esta etapa la organización cuenta con un ciclo completo de procesos empezando por el reclutamiento, pasando por la selección y terminando con la contratación. Podemos entender este primer momento como el contacto inicial del futuro colaborador donde se entrelazan en un constante e interactivo proceso de atracción.

Reclutamiento: En esta etapa la organización se propone atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar los cargos requeridos, sin embargo, lo esencial es contar con una cantidad suficiente de aspirantes (materia prima) para tener opciones de obtener los mejores talentos, para las necesidades presentes y futuras de la organización.

Selección: Debemos considerar el reclutamiento y la selección dos etapas del mismo proceso entendiendo que una vez superemos la etapa de reclutamiento donde llamamos la atención de los candidatos entramos a la etapa de selección, donde se aplica el filtro de ingreso a los candidatos.

Una selección correcta de los candidatos es importante, los resultados organizacionales dependen en una mayor parte en el adecuado desarrollo de sus colaboradores. Adicional una buena selección del personal ahorro costos a la organización dado que el proceso por su naturaleza tienda a tener costos elevados. El proceso de selección debe ser efectivo y tener en cuenta aspectos tan importantes como la validez y la confiabilidad, la validez entendida en gran forma en la verificación de información que suministra el candidato y la confiabilidad entendida en las pruebas que se deben aplicar a los candidatos reclutados.

Descripción de los Procesos Reclutamiento y Selección de Personal

Objetivo Organizacional del Proceso

Conocer los fundamentos necesarios para la consecución del proceso de reclutamiento y selección del personal para la Organización, basado en la educación, la experiencia y habilidades que permitan el continuo desarrollo organizacional con la vinculación de funcionarios competentes para el desarrollo de su trabajo y los objetivos estratégicos.

Alcance

Este Procedimiento aplica para el Área de Gestión Humana, y a cada uno de los funcionarios involucrados en el proceso.

Responsables

- ✚ **Profesional de selección y bienestar:** se encarga de realizar la clasificación de información y de realizar el proceso completo.
- ✚ **Subdirector de gestión humana:** líder del proceso, se encarga de ejecutar el proceso y controlar el funcionamiento según los lineamientos.
- ✚ **Director de Gestión Humana:** Autoriza el proceso, posterior a la requisición del cargo y su aprobación.
- ✚ **Director de Área:** funcionario que ejerce liderazgo sobre un grupo de trabajo y es responsable por el logro de las actividades desarrolladas por su equipo.
- ✚ **Los dueños de proceso** Son los encargados de realizar la requisición del cargo, además de su pertinente descripción e información pertinente para el desarrollo del perfil profesional.

- ✚ **Realizador:** Responsables por la ejecución del proceso, deben guiarse por las disposiciones aquí establecidas.

Definiciones

- ✚ **Candidato:** Persona que se postula para ser elegida para algún cargo o responsabilidad en un puesto de trabajo.
- ✚ **Cargo:** Conjunto de diversas tareas que debe realizar un funcionario de la Organización.
- ✚ **Competencia:** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. Es el conjunto conformado por la educación, experiencia, formación y habilidades que debe tener el personal para contribuir al logro de las estrategias de la compañía.
- ✚ **Educación:** Nivel de estudios y/o conocimientos formales que tiene un candidato (primario, secundario, nivel profesional, postgrado, etc.)
- ✚ **Experiencia:** Clase de conocimiento o habilidad derivados de la práctica de una cierta profesión o cargo, demostrable con hechos tangibles, como certificaciones.
- ✚ **Funcionario:** Persona que desempeña un cargo determinado y debe cumplir con determinadas funciones y responsabilidades.
- ✚ **Habilidad:** Capacidad y/o aptitud para la consecución de una tarea determinada, dentro de un contexto dado.
- ✚ **Operador:** Encargado de conducir los vehículos de la Organización.
- ✚ **Organización:** Grupo social formado por personas diseñados para lograr metas y objetivos por medio del recurso humano y técnico.
- ✚ **Reclutamiento:** Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer un número suficiente de candidatos idóneos para un cargo específico en la organización.

✚ **Requisición de personal:** Es un documento donde el Dueño de un Proceso, solicita que se cubra un cargo en su área.

✚ **Selección:** Serie de pasos específicos a seguir para determinar la afinidad de un candidato hacia un perfil de cargo de la organización.

Condiciones Generales

El proceso se realiza en el marco de un requerimiento de un cargo, para la ejecución de una actividad que requiere de la participación activa de un funcionario, que ejecute acciones encaminadas al desarrollo integral de una función al interior de la Organización.

Para esto, es necesaria la requisición del cargo por parte del dueño de un proceso determinado. La solicitud de personal debe ser realizada en el formato GH-F-001 “Requisición de personal”, y debe llevar la firma del Director de Gestión Humana, solo cuando aplique para un nuevo cargo, que posteriormente debe quedar aprobado y autorizado por medio de la firma del director de área y del director de gestión humana.

Las descripciones de cargo deberán ser elaboradas por el dueño de proceso con la asesoría del director de gestión humana; dependiendo del perfil del cargo, el Subdirector de Gestión Humana el profesional de selección y bienestar. El control de las versiones de las descripciones del cargo se llevará y actualizarán en QHSE.

La Organización en algunos casos puede validar la educación, con la experiencia; cuando sea equiparable a las competencias requeridas, dejando constancia de esta situación en la requisición de personal o informe de selección. La Organización ha decidido que para los cargos que puedan ser desempeñados por practicantes o candidatos recién egresados o bajo la figura de profesional en formación no se establecerá requisito de experiencia siendo más exigente el requisito de formación, bajo este esquema no se pueden tener en cuenta cargos que tengan subordinados.

Para los cargos donde se ha establecido una cuota mínima de funcionarios se contará con una única requisición válida para iniciar procesos cada que se presente un retiro, el soporte es la

requisición física donde indica el número de personal que debe existir en el cargo. El único cargo que no requiere requisición es el de Operador; debido a su elevada rotación laboral. TRANSMILENIO S.A. se reserva el derecho de comprobar la idoneidad del personal de los Agentes del Sistema que intervienen en la operación cuando lo estime conveniente y no permitirá la actuación de quien no sea idóneo y apto, dando aviso inmediato al agente correspondiente. El formato GH-F-011 “Informe Selección” se utiliza para el personal que se contrata por la compañía. (Gmovil SAS, 2012) .

Contratación: es el paso final posterior al proceso de reclutamiento y selección, es realizar la legalización del candidato ante la organización y el estado. Es según las leyes laborales existentes realizar el ingreso del candidato al sistema general, que sea reconocido con un empleado.

Este proceso lleva a que el candidato acredite con los soportes físicos cada una de las condiciones expuestas en los procesos de reclutamiento y selección, en el caso específico de Gmovil solo se podría ver afectado este proceso por condiciones evidenciadas en los exámenes médicos de ingreso para el personal en general y para el personal operativo (operadores de bus) en el caso de la prueba de conducción.

Procedimiento de Contratación

Objetivo Organizacional del Proceso

Reconocer los pasos según los lineamientos establecidos por la Organización, para la contratación de funcionarios y aplicarlos de manera sistemática, ordenada y veraz.

Alcance

Este Procedimiento aplica para el Área de Gestión Humana, y a cada uno de los funcionarios involucrados en el proceso.

Responsables

- ✚ **Auxiliar de contratación y seguridad social:** encargado de realizar toda clase de afiliaciones, y de llevar las actualizaciones de la hoja de vida de los funcionarios.
- ✚ **Profesional de selección y bienestar:** se encarga de realizar la clasificación de información y de realizar el proceso completo.
- ✚ **Subdirector de Gestión Humana:** líder del proceso, se encarga de ejecutar el proceso y controlar el funcionamiento según los lineamientos.
- ✚ **Director de Gestión Humana:** autoriza el proceso, posterior a la requisición del cargo y su aprobación.
- ✚ **Director de Área:** funcionario que ejerce liderazgo sobre un grupo de trabajo y es responsable por el logro de las actividades desarrolladas por su equipo.
- ✚ **Los dueños de proceso** son los encargados de realizar la requisición del cargo, además de su pertinente descripción e información pertinente para el desarrollo del perfil profesional.
- ✚ **Representante Legal:** persona facultada para obrar en representación de la Organización y sus intereses.
- ✚ **Realizador:** responsables por la ejecución del proceso, deben guiarse por las disposiciones aquí establecidas.

Definiciones

- ✚ **A.F.P:** aseguradora de Fondo de Pensiones.
- ✚ **A.R.L:** aseguradora de Riesgos Laborales.
- ✚ **Caja de Compensación:** organización de derecho privado, con patrimonio propio y sin fines de lucro, la cual administra las prestaciones sociales con el fin de brindar bienestar a los funcionarios y a sus familias.

- ✚ **Candidato:** persona que se postula para ser elegida para algún cargo o responsabilidad en un puesto de trabajo.

- ✚ **Capacitador:** funcionario que por su conocimiento es apto para la enseñanza, en este caso de la conducción de los diferentes automotores.

- ✚ **Cargo:** conjunto de diversas tareas que debe realizar un funcionario de la Organización.

- ✚ **Competencia:** habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. Es el conjunto conformado por la educación, experiencia, formación y habilidades que debe tener el personal para contribuir al logro de las estrategias de la compañía.

- ✚ **Contrato:** es un acuerdo de voluntades escrito, manifestando entre dos o más personas, que se obligan a cumplir lo que en él está consignado.

- ✚ **Educación:** nivel de estudios y/o conocimientos formales que tiene un candidato (primario, secundario, nivel profesional, postgrado, etc.)

- ✚ **E.P.S:** entidad Prestadora de Salud.

- ✚ **Evaluación Médica de Pre ingreso:** es la que se realiza para determinar las condiciones de salud física, mental y social de un candidato antes de su Contratación.

- ✚ **Experiencia:** clase de conocimiento o habilidad derivados de la práctica de una cierta profesión o cargo, demostrable con hechos tangibles, como certificaciones.

- ✚ **Funcionario:** persona que desempeña un cargo determinado y debe cumplir con determinadas funciones y responsabilidades.

- ✚ **Habilidad:** capacidad y/o aptitud para la consecución de una tarea determinada, dentro de un contexto dado.

- ✚ **Operador:** encargado de conducir los vehículos de la Organización.

- ✚ **Organización:** grupo social formado por personas diseñados para lograr metas y objetivos por medio del recurso humano y técnico.

- ✚ **Reclutamiento:** conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer un número suficiente de candidatos idóneos para un cargo específico en la organización.

- ✚ **Selección:** serie de pasos específicos a seguir para determinar la afinidad de un candidato hacia un perfil de cargo de la organización.

Condiciones Generales

El proceso inicia cuando el candidato ha finalizado a satisfacción todas las fases del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal “GH-P-001 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”, y aporta todos los documentos pertinentes para su posterior ingreso a la Organización y ejecución de sus tareas.

Es necesario que el Candidato aporte todos los documentos solicitados por la Organización; y que estos sean veraces, con la información brindada en el proceso, como cedula de ciudadanía, libreta militar cuando aplique, certificación de EPS y fondo de pensiones, certificaciones laborales, certificación de estudios y en general cualquier documento que sustente la identidad y experiencia del Candidato; ya que por razones de conducta y ética organizacional será motivo de culminación del proceso cualquier clase de falsificación y/o adulteración de datos.

Para el proceso es requerido que el Candidato proporcione todos los datos en el tiempo que son solicitados, a lugar de cualquier contratiempo que pueda llegar a presentarse, con el fin de subsanarlo y poder recurrir a los cursos de acción pertinentes. En caso de que la evaluación médica sea desfavorable para el Candidato, es decir que no sea apto para el cargo que va a desempeñar, es necesario rescindir el proceso.

Cabe aclarar que para el cargo de Operador será necesaria una prueba de conducción, que será motivo para excluir al Candidato que no la aprueba. Para esto se asignará un Capacitador que adiestre y apruebe al Candidato para dicho examen, por tal motivo las actividades, 3,4 y 5, marcadas con el asterisco (*), son específicamente para el Cargo de Operadores; y dependiendo de la necesidad el orden de los mismos puede cambiar. (Gmovil SAS, 2015)

Iniciando desde el proceso de reclutamiento, la organización tiene una estrategia muy marcada en los cargos operacionales (operador de bus y técnico de mantenimiento) a través de los referidos, sin embargo, no esperaba que también que estos candidatos hoy en día utilizaran tantas plataformas alternativas de búsqueda de empleo.

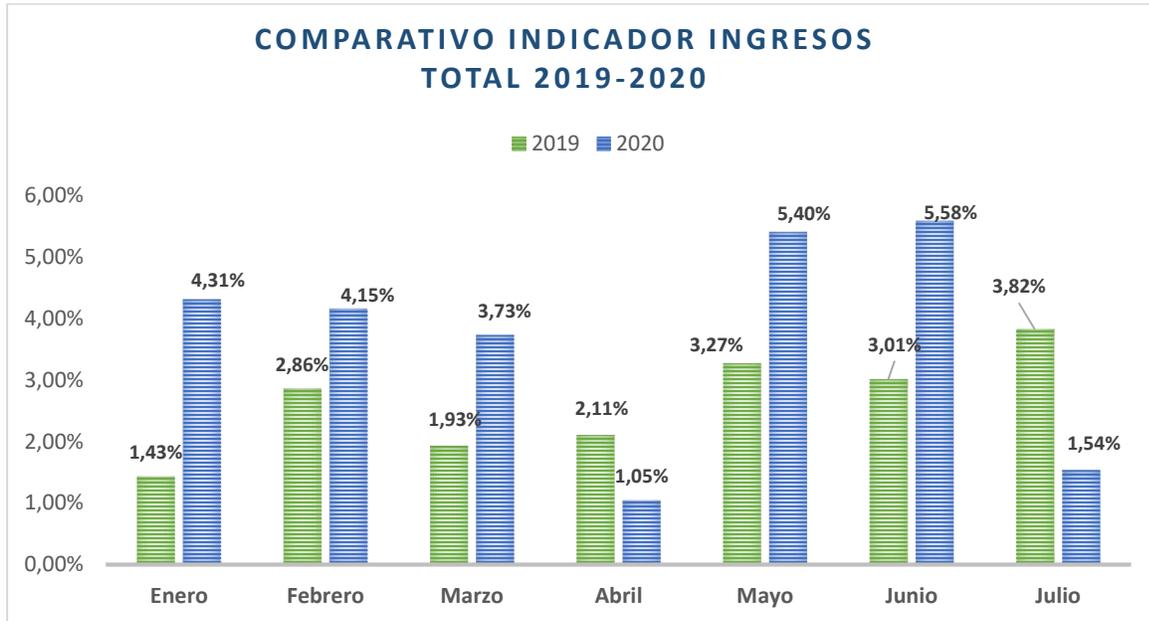
En los otros cargos, aunque también se utiliza mucho el referido como alternativa de reclutamiento, está más marcada las convocatorias por las plataformas alternativas de ofertas de empleos. La organización busca atraerla mayor cantidad y el mejor talento que se pueda y sea requerido para las labores de la compañía.

La organización espera con este proceso escoger los perfiles más idóneos, tener resultados cualitativos y cuantitativos, generar contrataciones directas a los candidatos como valor agregado al proceso, seguridad al empleado, claridad contractual, formalización

Indicadores del Momento

Gráfica 1

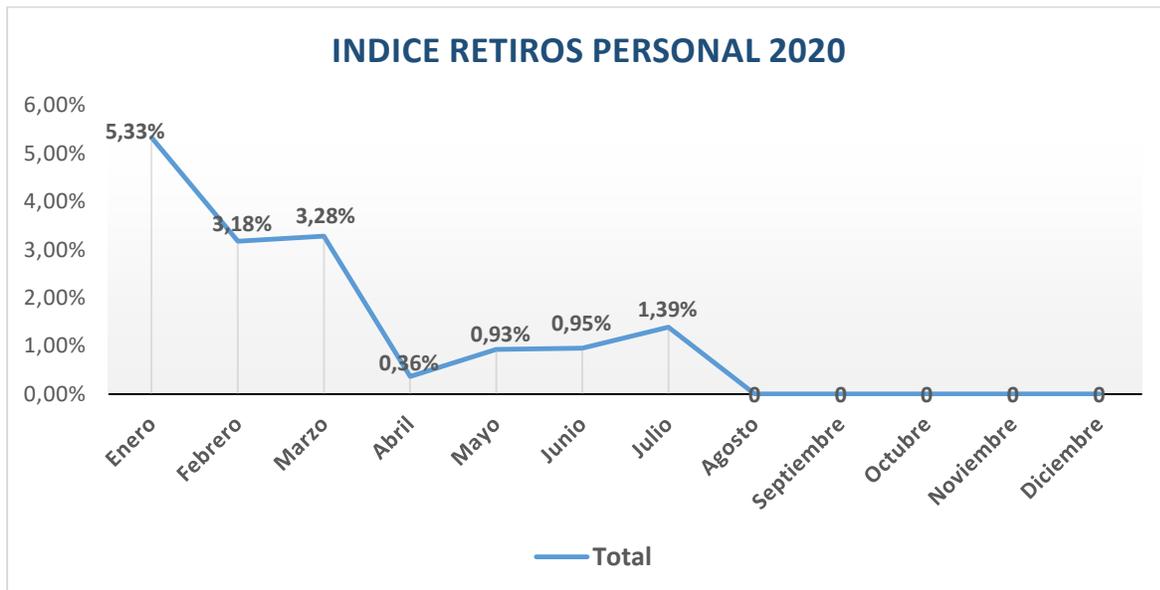
Comparativo Indicador Ingresos Total 2019-2020



Fuente: Gmovil S.AS

Gráfica 2

Índice Retiros 2020



Fuente: GMOVILL

Podríamos indicar inicialmente que se cuenta con una rotación muy alta, esto se puede atribuir

básicamente al sector y a la gran cantidad de oferta que existe por parte de todos los concesionarios. Las personas más que de las condiciones laborales también buscan un tema de comodidad en las distancias de desplazamiento y eso lleva a que elijan otras organizaciones por la ubicación geográfica.

Las condiciones mundiales por temas de pandemia hicieron que se presentara un fenómeno en la contratación de personal, las organizaciones en general pudieron aprovechar el tema para cubrir los desfases que existían en la mano de obra operativa y adicional poder mantenerlos con un índice de rotación más bajo.

Acoger

Es un momento importante donde comienza la organización a entregarle al nuevo colaborador el conocimiento necesario para generarle sensaciones de satisfacción y compromiso por estar en el sitio indicado.

Inducción General

La inducción general al cargo es un punto muy importante, es donde la organización después de un proceso de conquista termina enamorando al colaborador, contándole su historia, misión, visión, políticas, cultura, reglamento interno de trabajo, objetivos generales, estructura, por qué y el para que esta aquí.

Debe ser un espacio donde el colaborador empiece a formarse un propósito en la organización, debe ser un proceso claro donde se sienta bienvenido a la organización.

Para la organización Gmovil S.A.S existe alguna diferencia en este proceso de inducción entre el personal operativo (operadores de bus) y el demás personal que ingresa e incluso que está activo en la organización, adicional a la inducción general con las condiciones nombradas anteriormente este personal debe tener una inducción específica al sistema de transporte integrado Transmilenio, es de estricto cumplimiento, es una obligación contractual y debe acreditarse antes de empezar a manejar, esto hace que la inducción de los operadores sea una vez finalizado el proceso de contratación; para el caso de los diferentes cargos este proceso puede ser concertado en un espacio de tiempo diferente.

Procedimiento Inducción General y Específica

Objetivo Organizacional del Proceso

Saber los pasos uno a uno del proceso de inducción con el propósito de informar a todos y cada uno de los funcionarios de la Organización, de las Generalidades de la misma, darles a conocer y hacerlos partícipes de los programas implementados.

Alcance

Este Procedimiento aplica para el Área de QHSE y Gestión Humana, y a cada uno de los funcionarios involucrados en el proceso.

Responsables

- ✚ **Subdirector QHSE:** realiza inducción al personal que ingresa a la organización respecto a los lineamientos QHSE establecidos.

- ✚ **Director de Gestión Humana:** se encarga de dar inducción al personal acerca de los lineamientos generales de la organización.

- ✚ **Sub Director de Gestión Humana:** se encarga de dar inducción al personal acerca de los lineamientos generales de la organización.

- ✚ **Director de Área:** funcionario que recibe por parte de los Profesionales de Selección y Bienestar el personal nuevo con la debida inducción para poder empezar actividades labores en la organización.

- ✚ **Profesional QHSE:** realiza inducción al personal que ingresa a la organización respecto a los lineamientos QHSE establecidos.

- ✚ **Capacitador:** es responsable de ejecutar y coordinar las actividades para darle

cumplimiento a la programación de inducción generada por la Coordinadora de Formación y Desarrollo.

- ✚ **Técnico Documental:** almacena todos los registros asociados con las actividades de inducción.
- ✚ **Coordinador de Formación y Desarrollo:** es el funcionario encargado de coordinar los recursos físicos y humanos para que el personal nuevo que ingresa a la compañía lleve a cabo su proceso de inducción. Se encarga de dar inducción al personal acerca de los lineamientos generales de la organización.
- ✚ **Profesional de Selección y Bienestar:** es el funcionario encargado de realizar el proceso de selección del personal y notifica a los candidatos seleccionados la fecha para realizar el proceso de inducción. Finalmente es quien entrega a los Directos de Áreas el personal debidamente entrenado para poder iniciar actividades labores en la organización.

Definiciones

- ✚ **Cargo:** conjunto de diversas tareas que debe realizar un funcionario de la Organización
- ✚ **Experiencia:** clase de conocimiento o habilidad derivados de la práctica de una cierta profesión o cargo, demostrable con hechos tangibles, como certificaciones.
- ✚ **Funcionario:** persona que desempeña un cargo determinado y debe cumplir con determinadas funciones y responsabilidades.
- ✚ **Habilidad:** capacidad y/o aptitud para la consecución de una tarea determinada, dentro de un contexto dado.
- ✚ **Operador:** encargado de conducir los vehículos de la Organización.
- ✚ **Organización:** grupo social formado por personas diseñados para lograr metas y

objetivos por medio del recurso humano y técnico.

Condiciones Generales

Es necesario para cualquier funcionario, que empiece a laborar con la Organización, el conocer las políticas que direccionan su labor, y la función que este desempeñara en el logro de las metas y objetivos estratégicos; por esta razón es deber de la Organización informarles a los nuevos funcionarios, las políticas, las generalidades y en particular los lineamientos que rigen el ambiente de trabajo y su razón de existir en el desarrollo de sus funciones.

El presente Procedimiento de Inducción General hace referencia exclusivamente a los aspectos generales referentes a Gestión Humana y QHSE como lo son: el conocimiento básico del SITP, conocimiento de Gmovil, divulgación del Sistema Integrado de QHSE, y Seguridad Social. En cuanto al Entrenamiento al cargo surge como necesidad de formar a los nuevos integrantes de Gmovil en su cargo específico se trata en el GH-P-005 PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN AL CARGO.

Posterior al proceso de contratación, deberá aplicarse el procedimiento GH-P-003 “Procedimiento de Inducción general”, el cual se realizará dependiendo de las fechas en las cuales el funcionario haya sido contratado.

El proceso de Inducción deberá estar a cargo de un funcionario del Área de Gestión Humana o QHSE, quien posea los conocimientos sobre la Organización y todas las políticas, programas, procedimientos y demás que se hayan implementado y el manejo de los mismos con el propósito de brindar la información más clara posible.

Los funcionarios que deban recibir inducción, serán citados en una determinada hora del día, y es necesario que su Jefe Inmediato le permita asistir. Para todos los procedimientos y planes de emergencias, en cada uno de los patios de operación se seguirán los lineamientos que considere pertinentes Transmilenio S.A.

Es necesario que el proceso sea evaluado, con el fin de tener la retroalimentación del mismo y saber que conocimientos adquirieron los Funcionarios, para esto se utilizara el formato QHSE-F-029 “Evaluación de Inducción”, la cual se califica con un rango de 1.0 a 5.0; para dicho proceso la nota mínima de aprobación será de 3, sin embargo el funcionario que no alcance la nota mínima deberá realizar un actividad complementaria, la cual será hacer una cartelera con el resumen de los temas que se vieron en la inducción y exponer los conocimientos adquiridos al grupo de QHSE o al que este delegue, para fortalecer los procesos de QHSE el colaborador tendrá a su alcance la inducción, para esto deberá llevar una USB para que se le haga entrega de este material. (Gmovil SAS, 2014)

Entrenamiento: El objetivo principal de este proceso es que el colaborador, aparte de la experiencia específica que pueda poseer frente a la labor a desarrollar, adquiera habilidades propias del desarrollo del cargo en la organización. Este proceso siempre debería estar acompañado de un supervisor o compañero que tenga habilidades específica en el cargo.

En el caso particular de la organización Gmovil S.A.S el proceso de periodo de prueba está inmerso en el proceso de entrenamiento o inducción al cargo, he involucrado con las necesidades de capacitación, este proceso comprende 2 meses como periodo de prueba y es evaluado desde el área de RRHH junto con la participación del jefe inmediato, es utilizado adicional para que en ese momento de evaluación se identifiquen posibles temas de capacitación. Es importante indicar que en el caso de los operadores de bus, estos tienen un proceso de capacitación e inducción que debe ser actualizado cada año y que esta previamente determinado por Transmilenio, que de no cumplirse puede incurrir en posibles sanciones a los conductores y no permitirles el manejo de los vehículos.

Procedimiento de Inducción al Cargo (entrenamiento)

Objetivo Organizacional del Proceso

Reconocer el proceso de entrenamiento y observación de desempeño, paso a paso mediante la identificación de cada una de las actividades, formatos y pasos que conllevan la ejecución de la formación de los funcionarios de la organización.

Alcance

Este Procedimiento aplica para todo el personal de GMOVIL S.A.S, bien sean funcionarios directos o funcionarios en misión

Responsables

- ✚ **Profesional de Selección y Bienestar:** persona encargada de llevar a cargo la selección del personal que ingresa a la Empresa
- ✚ **Coordinador de formación y desarrollo:** persona encargada de llevar a cabo la logística del proceso de capacitación.
- ✚ **Participantes:** personas y/o funcionarios administrativos activos en Gmóvil
- ✚ **Directores de Procesos:** encargados de que el personal miembro de sus procesos se siga bajo las directrices establecidas en el siguiente documento.
- ✚ **Profesional de formación y desarrollo:** es el funcionario encargado de brindar apoyo a la coordinadora de formación y desarrollo en las actividades de logística.

Definiciones

- ✚ **Entrenamiento:** proceso por el cual se le indica y entrena a un colaborador nuevo la formación requerida para desempeñar de manera adecuada sus funciones
- ✚ **Observación de Desempeño:** instrumento para evaluar y supervisar al personal, el objetivo principal es el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- ✚ **Capacitación:** proceso de aprendizaje, el cual lleva implícito un cambio de conducta orientado al mejoramiento de los conocimientos y habilidades del personal.
- ✚ **Necesidad de Capacitación:** consiste en descubrir o localizar de manera objetiva, las necesidades reales de capacitación y entrenamiento de los funcionarios.

Condiciones Generales

La Inducción al Cargo surge como necesidad de formar a los nuevos integrantes de Gmovil en su cargo específico, se toma como base la Matriz de Habilidades y Funciones específicamente en la

Sección Formación Inducción y lo QHSE-PG-023 Plan de Formación QHSE.

La Observación de Desempeño se realiza una vez se requiera evaluar el período de prueba y de manera periódica de manera paulatina una vez cada dos años en el caso de personal administrativo con el objetivo de identificar brechas en habilidades, formación de inducción, y funciones requeridas por el cargo. En el caso de la evaluación periódica aplica observación del jefe inmediato y este es el encargado de hacer la realimentación directamente con el funcionario, en caso de requerir asistencia por Gestión Humana, se desarrollará el acompañamiento.

Una vez sea analizada esta información por el Coordinador de Formación y Desarrollo se postulan actividades de formación, las cuales son avaladas por el Director de Gestión Humana, y son desarrolladas de acuerdo con el GH-P-004 Procedimiento de Capacitación.

En Gmovil S.A.S. se cuenta con el caso particular del entrenamiento de los operadores de vehículos del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), en cual estos deben ser capacitados en módulos específicos dados como directrices por nuestro cliente, los cuales deben ser formados en estos desde el momento de ingresar a la compañía para poder operar los vehículos, de igual forma deben ser actualizados y reentrenados en los mismos, para los cuales se cuenta con el registro GH-F-030 Ingreso y Actualización de Operadores.

El personal técnico de mantenimiento recibe el entrenamiento por el Subdirector de Mantenimiento, Jefe de Taller, o Profesional de Mantenimiento una vez ingrese a la compañía y antes de que se cumpla el Período de Prueba, la cual queda consignada en el formato GH-F-031 Entrenamiento al Cargo.

Tanto a los Operadores como personal Técnico de Mantenimiento se desarrolla evaluación de su desempeño de manera mensual llevado a cabo por sus Jefes Inmediatos. (Gmovil SAS, 2015).

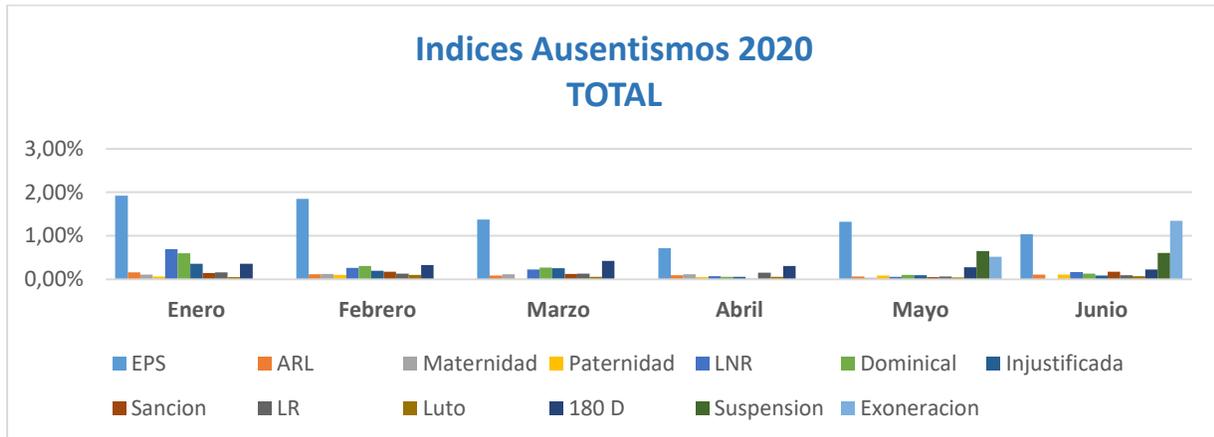
la organización empieza en esta etapa un proceso de exponer a sus nuevos colaboradores lineamientos generales y específicos que permitirán a las partes tener claridad en su forma de trabajar, sirve también para que dentro de este proceso de conocimiento se genere un sentido de pertenencia, tener objetivos individuales, de procesos y estratégicos de organización alineados.

Incluso identificar oportunidades de mejora en los nuevos colaboradores.

Indicador del momento

Gráfica 3

Índice Ausentismos 2020

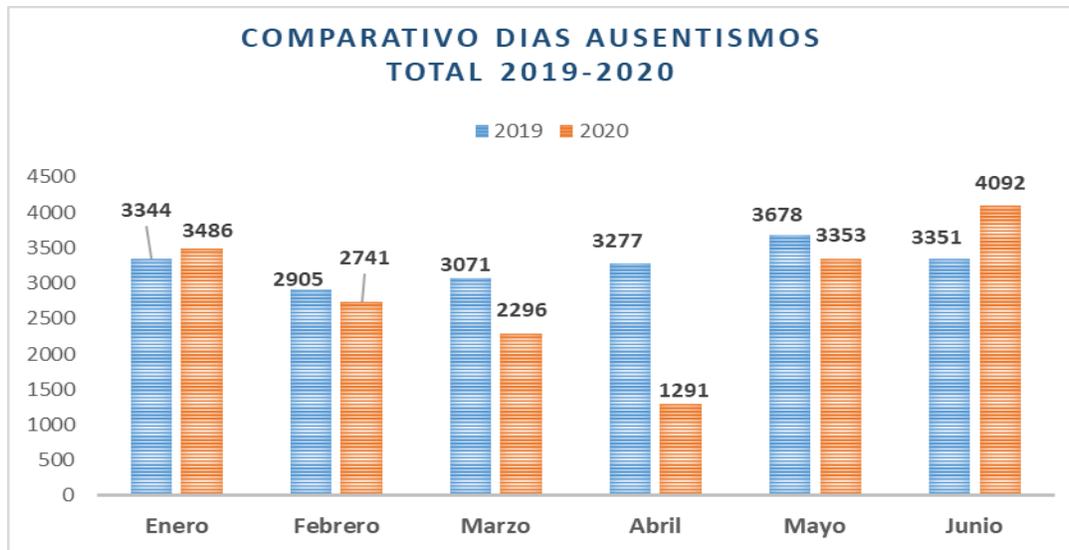


Fuente: Gmovil S.A.S

Podemos ver en el presente indicador el comportamiento que se ha presentado en el primer semestre del año 2020, es importante resaltar que las ausencias injustificadas han disminuido de manera considerable durante el periodo de la pandemia como se observa en el siguiente gráfico, sin embargo, el mes de junio nuevamente presenta un alto índice de ausencias.

Gráfica 4

Comparativo días ausentismos total 2019-2020



Fuente: Gmovil S.A.S

Crecer

Dentro de este momento la organización busca comenzar a generarle al colaborador espacios de capacitación y desarrollo personal con el objetivo claro darle la oportunidad de un progreso personal y profesional que pueda ser utilizado para el bien mutuo

✚ **Competencias:** Según Alles, las competencias son “características individuales de personalidad, devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso”. Conforme a la personalidad, se pueden predecir comportamientos, pero no anticipar el desempeño de un individuo. Y las competencias de gestión se refiere a su comportamiento en el trabajo: iniciativa, liderazgo, autonomía, orientación al cliente, comunicación, relaciones públicas, trabajo en equipo, entre otros.

Las competencias se definen con vistas a los objetivos organizacionales y se traducen en comportamientos observables para alinear a todas las personas, y mediante un enfoque sistémico se puede aplicar a los diferentes subsistemas de los recursos humanos (Alles, 2017).

En Gmovil S.A.S. se trabaja las competencias partiendo de la matriz de habilidades. Esta nos define las funciones y los requisitos mínimos con lo que debe cumplir el candidato para el desarrollo de la labor. De allí se crean los niveles de competencias requeridos para cada

cargo que están divididas en organizacionales y administrativas funcionales y de acuerdo a la su labor obtienen una calificación entre A, B, C, D siendo A el más alto y D el más bajo. Se determinó en la organización trabajar con 11 competencias así:

- ✚ **Actitud de Servicio:** conjunto de comportamientos interrelacionados que se observan en la persona, con el objeto de atender y resolver las inquietudes del interlocutor en forma oportuna y eficaz, asegurándose en cumplir o exceder sus expectativas.
- ✚ **Trabajo en Equipo:** capacidad para centrar de forma selectiva la percepción sobre un estímulo pasándolo al primer plano de la mente, mientras que los demás quedan ignorados y es mantenida durante un tiempo.
- ✚ **Adaptabilidad al Cambio:** capacidad y disposición de acomodación en pensamiento y acción a las diferentes circunstancias (políticas, estrategias, procesos, procedimientos, tecnología, rol, entorno cultural, grupos de trabajo, etc.), sin perder la esencia personal ni la función de su cargo.
- ✚ **Estabilidad Emocional y Manejo de la Presión:** capacidad para mantener en equilibrio las emociones, sentimientos, necesidades, impulsos, pensamientos, ante las diversas situaciones de presión o conflicto que se presentan en la vida laboral y personal.
- ✚ **Atención y Concentración:** capacidad para centrar de forma selectiva la percepción sobre un estímulo pasándolo al primer plano de la mente, mientras que los demás quedan ignorados y es mantenida durante un tiempo.
- ✚ **Aceptación de normas:** Disposición para entender y actuar dentro de las normas, políticas y procedimientos organizacionales.
- ✚ **Planeación y organización:** habilidad para establecer un plan de trabajo para sí mismo o para los demás con el fin de lograr un propósito específico, teniendo en cuenta la asignación adecuada de los recursos, las acciones, responsables, los mecanismos de seguimiento y control y los posibles obstáculos o contingencias.
- ✚ **Delegación:** habilidad de elegir aquellas personas capaces de asumir nuevos roles y de tomar decisiones. La función se delega, más no la responsabilidad.
- ✚ **Liderazgo:** capacidad de utilizar los estilos y métodos adecuados para orientar un grupo de personas en la realización de su trabajo, desarrollar talento y mantener un clima organizacional armónico y atrayente.

- ✚ **Control y Análisis:** capacidad de implantar procedimientos o indicadores para supervisar las tareas o actividades que realizan las personas a cargo y/o las actividades y responsabilidades propias. Incluye, también la comprobación de cuáles son los resultados de las tareas o actividades asignadas, así como de la capacidad de análisis requerido para evaluar las posibles desviaciones de los procesos.
- ✚ **Negociación o Persuasión:** capacidad de comunicar información o exponer argumentos de modo que se obtenga el consentimiento o aceptación de los demás y genere cambios de comportamiento. Capacidad de influir positiva y conscientemente en el cambio comportamental de los demás. (Gmovil SAS, 2020 junio)
- ✚ **Plan de Formación:** El plan de formación es determinado por la evaluación de las competencias de los colaboradores que debe aplicar cada uno de los líderes de los diferentes procesos, ellos en estas evaluaciones deben identificar y dar una línea de formación al área de RRHH para desarrollar actividades encaminadas a la formación. Esta evaluación de desempeño tiene su primer momento en el periodo de prueba y está determinada para realizarse mínimo cada 2 años o en el momento en que el líder del proceso lo determine.

La organización en esta atapa buscan encaminarse en la mejora continua de sus colaboradores siempre intentando ajustar sus empleados a la estrategia organización. En el caso particular de Gmovil S.A.S se cuenta con un entrenamiento específico de los operadores de vehículos del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP), en cual estos deben ser capacitados en módulos especiales dados como directrices por nuestro cliente (Transmilenio), los operadores deben ser formados en estos desde el momento de ingresar a la compañía para poder operar los vehículos, de igual forman deben ser actualizados y reentrenados en los mismos módulos especiales anualmente.

En los demás cargos se espera generar evaluaciones periódicas (cada 2 años) posterior a la primera evaluación generada en el periodo de prueba donde se busca que con el insumo suministrado por los líderes de los procesos se construya un plan de formación acorde a las necesidades de los distintos cargos, esta formación hace que los colaboradores tengan un desarrollen profesional y personal que ayude a la organización.

En la organización como hemos hecho referencia no se cuenta, con un proceso de gestión por competencias robusto, dada esta situación el único indicador relacionado para el momento es el siguiente denominado como indicador de competencia.

Cuidar

Empecemos preguntándonos ¿Por qué las empresas deben cuidar a sus colaboradores?, podríamos encontrar múltiples respuestas a este simple cuestionamiento, pero vamos a decir específicamente que puede tratarse de una inversión de la organización que genera frutos en la productividad, los objetivos organizacionales y podría generar una ventaja competitiva frente a sus competidores.

El hacer sentir bien a los empleados, el tratarlos con respeto, honestidad, el remunerarlos bien, el tener a sus familias en cuenta, genera que los colaboradores creen un sentido de pertenencia y sean más productivos en las labores asignadas.

En Gmovil S.A.S desde el área de RRHH se cuenta con una serie de políticas que buscan garantizar el cuidado y motivación de los empleados así:

Promociones y/o aumentos en Remuneración

- ✚ La promoción de un funcionario debe ser propuesta a la Dirección / Subdirección de Gestión Humana quien debe validar que el funcionario cumpla con los requisitos del cargo.
- ✚ La promoción de un funcionario debe en lo posible realizarse previo concurso interno, en caso de existir varios funcionarios en la misma posición. Este proceso es de la competencia de Gestión Humana previa estructuración del mismo en consenso con la Dirección del Área a la cual va a ser promovido el funcionario. Durante el período de prueba del nuevo cargo al cual es promovido, la remuneración será del 80% del salario asignado para dicho cargo, siempre que sea mayor al salario del cargo anterior.
- ✚ Los aumentos en la remuneración del personal en principio son anuales y de carácter general, de acuerdo con la directriz de la Junta Directiva; para casos particulares, en el curso del año, deben ser propuestos a la Dirección de Gestión Humana y soportados ante la Gerencia por las Direcciones de Área respectivas; se entiende que cualquier cambio en la remuneración debe ser coherente con procesos previos de evaluación de desempeño y de

cumplimiento de resultados u objetivos organizacionales.

- ✚ Para inscribirse a un concurso de vacante de algún cargo el funcionario debe cumplir con todos los requisitos propios del cargo_incluyendo el AVAL por haber participado en los procesos de formación que haya sido citado por la empresa en el último año.

Evaluaciones del Personal

- ✚ Cada funcionario tiene el derecho a ser evaluado con posterioridad a su contratación, Traslado o Promoción de cargo:
 - Periodo de Prueba.
 - Evaluación **Periódica** de Desempeño.
- ✚ La evaluación de cada funcionario debe considerar habilidades técnicas y sociales.
- ✚ Cada cargo tiene asociadas las habilidades sociales (organizacionales y funcionales).
- ✚ La evaluación consiste en determinar si cada funcionario satisface el nivel requerido para cada habilidad del cargo o cual(es) debe la organización ayudar a desarrollarle en el tiempo, previo consenso con el Director de Área sobre la prioridad de las mismas.
- ✚ Tanto la evaluación de las habilidades técnicas como sociales deben generar un diagnóstico y un plan de desarrollo que se informa al Coordinador de Formación y Desarrollo.
- ✚ Todo proceso de formación de personal, bajo las diferentes metodologías (capacitación, mentoría, tutoría, coaching, etc.) con personal interno o externo, debe ser reportada al Coordinador de Formación y Desarrollo, con su respectiva evidencia de fecha, asistencia y evaluación de esta para llevar un registro del proceso y a través del tiempo evaluar la eficacia del proceso de formación.

Nomina

- ✚ La nómina se liquida quincenalmente y se paga en lo posible, un día antes del 15 y 30 de cada mes.
- ✚ Las novedades de nómina se deben reportar al Jefe de Nómina / Asistente Administrativo, dentro de las fechas estipuladas en el cronograma de novedades; estas se pagan en la segunda quincena del mes.

- ✚ Los cargos se han agrupado en diferentes prototipos dependiendo de su jornada, de la naturaleza del mismo. De lunes a viernes o de lunes a sábado.
- ✚ Se tiene funcionarios de dirección, manejo, confianza, los cuales no son susceptibles del cumplimiento de la jornada de trabajo semanal de 48 horas y por la misma razón no gozan de recargos nocturnos ni horas extras. Cuando estos funcionarios se les programa para realizar su labor un día festivo o en su día de descanso, si se les debe reconocer el recargo correspondiente a las horas laboradas en el día festivo o dominical. Por política debe evitarse esta práctica para que el funcionario goce del descanso debido. Todo funcionario tiene derecho a dos horas semanales para Capacitación, Recreación o práctica de deporte.
- ✚ Los funcionarios que se excluyen de la clasificación anterior, es decir que no son personal de dirección, manejo, confianza, son los operadores de bus, el personal técnico de mantenimiento, los reguladores de vía, el asistente de mantenimiento y los auxiliares de: almacén, infraestructura, ambiental, abastecimiento, mantenimiento, inspección, digitación, servicios generales e islero. Los aquí mencionados deben ser sujetos de reporte mensual de los recargos nocturnos o las jornadas adicionales o en días dominical o festivo, sin exceder de doce (12) horas extras semanales autorizadas por el Ministerio del Trabajo.

Auxilios

La empresa podrá reconocer auxilios mensuales por mera liberalidad o mediante acuerdo dentro del programa de compensación flexible a sus funcionarios o a personal en misión y se pagaran en la segunda quincena del mes.

- ✚ **Auxilio de Alimentación:** La empresa podrá reconocer a título de mera liberalidad este auxilio, sin que constituya salario ni carga prestacional. El pago de dicho auxilio se realizará a través de Tarjetas Alimentación, dependiendo del monto asignado. (mínimo \$ 100.000 /mes para 2019). Este auxilio aplica para personal directo y en misión; En ningún caso este auxilio puede ser disminuido por rendimientos o faltas laborales en forma individual.
- ✚ **Auxilio de Pagos de Medios de Transporte:** La empresa podrá reconocer a título de mera liberalidad este auxilio, sin que constituya salario ni carga prestacional, a algunos funcionarios que lo requieran para su desplazamiento en razón de la naturaleza de su

trabajo. El pago se realizará únicamente a través de Tarjetas Gasolina, dependiendo del monto asignado. (menor a \$ 450.000 / mes para 2019). Este auxilio aplica para algunos cargos del área administrativa.

- ✚ **Auxilio de Salud / Educación:** La empresa podrá reconocer a título de mera liberalidad este auxilio, sin que constituya salario ni carga prestacional. El pago se realizará a través de consignación en la cuenta de ahorros del funcionario. Este auxilio aplica solo para personal directo de la empresa y que ejerza las labores para las cuales fue contratado o promovido. El personal reubicado o restringido no gozará de este auxilio mientras dure la novedad por la cual fue reubicado o restringido y vuelva a realizar las funciones para las cuales fue contratado o promovido.

Salario Emocional

Dentro del concepto de salario emocional se consideran beneficios que afectan positivamente el bienestar de los funcionarios, como:

- ✚ La cultura empresarial basada en los valores organizacionales de respeto, responsabilidad, cumplimiento, seguridad, compromiso y confianza, independientemente del cargo, formación académica, género, raza y edad.
- ✚ Por política el horario de trabajo para el personal que no está sujeto a horarios operativos va desde las 07:30am y hasta las 05:30pm de lunes a viernes, con una hora de almuerzo, o 48 horas distribuidas de lunes a sábado cuando sea un cargo que la labor lo exija. No obstante, previa recordación de estos horarios a los funcionarios de cada área, se permite en cada área la Flexibilidad Laboral para todos los funcionarios de dirección, manejo y confianza en términos de la tolerancia de cumplimiento de este, siempre y cuando no se afecte la labor con otras áreas interrelacionadas ni la labor del cargo o de la misma área.
- ✚ El jefe del área podrá manejar con su equipo tal flexibilidad horaria para cada caso particular y no general. Cada funcionario puede disponer de dos horas a la semana para realizar actividades de Capacitación, deporte o recreación, previamente acordado con su superior inmediato. Para algunos cargos que se definan taxativamente se ofrecerá la opción

de Teletrabajo con jornada semipresencial previo ajuste al contrato de trabajo para cumplir los lineamientos reglamentarios.

- ✚ Capacitación Presencial / Virtual en temas relacionados con la Disciplina Financiera, Temas de Salud y Autocuidado, Estilos de Vida Saludable, Manejo del Cambio, Control Emocional, Administración del Estrés, Higiene del Sueño, Tips de Competencias o habilidades sociales, Refuerzo en Funciones Ejecutivas, entre otros.
- ✚ Procesos de Coaching para cargos críticos o de alto potencial.
- ✚ Áreas de Descanso en Patios (Cafetería, salón de esparcimiento, máquinas dispensadoras, refrigerios en capacitación, juegos de sala, etc.).
- ✚ Zonas de Relajación para realizar prácticas que mitiguen el estrés, a través de ejercicios de Respiración, Relajación y/o Meditación.
- ✚ Actividades Lúdicas / Recreativas / Deportivas, intramural o extramural.
- ✚ Entrenamiento y Rentrenamiento anual del personal.
- ✚ Asesoría jurídica mensual por parte de Abogado de Familia para orientación básica de contingencias familiares.
- ✚ Asesoría psicológica en cada patio a través de Profesional de Gestión Humana para dar apoyo emocional cuando el funcionario manifiesta alguna situación especial que le obstaculice el desempeño de sus labores cotidianas.
- ✚ Incentivar los Grupos Focales o Kaizen (interdisciplinarios) en busca del mejoramiento continuo.
- ✚ Reconocimientos por excelencia operacional: Operadores Grupos Elite, Técnicos y Administrativos destacados.
- ✚ Celebraciones / Eventos Programados: Mes del Niño (Abril), Día de la Virgen del Carmen (Julio) y Día de la Familia (Noviembre).
- ✚ Regalo de Fin de Año para Funcionarios e Hijos menores de 15 años.
- ✚ Regalo para recién nacidos.
- ✚ Cenas de Navidad y Año Nuevo para personal que labora en la noche del 24 o 31 de diciembre.

- # Rutas para acercamiento de los Operadores que abren o cierran servicio.
- # Programa de Áreas Protegidas con Emermédica, para cualquier contingencia de salud de funcionarios, contratistas o visitantes dentro de los patios de operación.
- # Parqueadero (carro, moto o bicicleta) para los empleados en el patio asignado de labores, sin asumir responsabilidad alguna respecto de daños o pérdidas sufridas en su vehículo, salvo los cubrimientos de Responsabilidad Civil hacia terceros que se establecen en el programa de aseguramiento de los móviles de la empresa.
- # Envío de correo electrónico de felicitación, el día de su cumpleaños.
- # Entrega del libro Guía para el Manejo del Duelo, en caso de fallecimiento de un miembro de su núcleo familiar.
- # Entrega de dotación en mayor cantidad a la exigida por el Ministerio del trabajo, para los cargos operativos y flexibilidad en el vestuario para el personal administrativo.
- # Bolsa de Empleo para grupo familiar del funcionario Gmovil para propiciar el incremento o la estabilidad del Ingreso familiar (segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad civil: Padres, Hijos, Hermanos, cónyuge).
- # Teléfono celular con auxilio económico de la empresa para personal administrativo con responsabilidad de administración de personal.
- # Convenios comerciales con Aliados Estratégicos entre los cuales se identifican a: la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio: descuentos en Mercados; Acceso a Educación, Recreación y Deportes; Actividades Culturales y de Salud para el funcionario o su grupo familiar, Adquisición de Viviendas VIS / VIP.
- # La ARL Bolívar: apoyos en programas de vigilancia epidemiológica, atención y prestaciones en accidentes de trabajo, Apoyo en campañas de Seguridad Industrial y salud Ocupacional, Apoyo en Seguridad Vial, entre otros.
- # La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fincomercio: acceso a diferentes beneficios a través de convenios con descuentos importantes en actividades culturales, deportivas, recreativas, educación, entre otros. Promoción de la disciplina de ahorro y opción de créditos de libranza.
- # Convenios comerciales con Aliados Estratégicos entre los cuales se identifican a Banco Davivienda; Programa de Bancarización de Empleados. Opción de Créditos de Libranza con tasas reducidas frente a lo ofrecido en el sector bancario. DAVIVIENDA – MASTER

CARD: tarjetas de alimentación para compra de productos en amplia red de convenio.
Escuela Colombiana de Rehabilitación: Programa de apoyo en prevención Auditiva, Ergonómica, Fono audiología y terapia Ocupacional y acompañamiento en casos de personal con restricciones de salud. Colegio Capacitación 2000: Opción de validación de Bachillerato, semipresencial, con tarifa de convenio y descuento por nómina.
(Gmovil S.A.S, 2019)

La organización, espera que todos los esfuerzos que hace legales y extralegales sean suficiente para generar el cuidado adecuado para cada uno de sus colaboradores. Es un trabajo continuo que debe ir de la mano con la evolución del mercado, de sus competidores y de las exigencias externas e internas de la compañía.

Salir

La organización Gmovil, en cuanto a su proceso de terminación de contrato está muy alineado con las disposiciones legales establecidas por la legislación colombiana, genera igual al final el contrato una entrevista de retiro. No se cuenta con un proceso de outplacement.

Terminación de Contratos

- ✚ La terminación de un contrato de trabajo es de la estricta competencia de Gestión Humana.
- ✚ Los contratos se pueden terminar bajo diferentes formas:

- a. Mutuo Acuerdo. En lo posible se debe utilizar este mecanismo que es consensual y en genera al funcionario mejor precedente en su historial de Hoja de Vida.
- b. Terminación Unilateral por cuenta de la empresa o del trabajador, la cual no requiere preaviso.
- c. Sin Justa Causa. Conlleva el pago de una indemnización en función del tiempo laborado por el trabajador.
- d. Con Justa Causa. Si es por cuenta de la empresa, con justa causa, no obliga al pago de una indemnización, pero requiere que: la decisión esté justificada por una falta grave o por una serie de faltas que previamente han conllevado a la realización de un proceso disciplinario en el cual el

trabajador ha sido notificado oportunamente de sus faltas y se le ha dado la oportunidad de brindar su versión a través de reportes escritos a su jefe inmediato o a través de presentar descargos ante la Subdirección / Dirección de Gestión Humana.

e. El funcionario haya solicitado su pensión de jubilación o invalidez y la entidad correspondiente le haya emitido la Resolución de inicio de su pensión

✚ La terminación del contrato por parte de la empresa debe considerar que:

- a. El funcionario no tenga Estabilidad Laboral Reforzada; ésta comprende incapacidades con procedimientos o tratamientos médicos o quirúrgicos pendientes, Terapias en desarrollo o tratamientos médicos en curso.
- b. El funcionario no tenga fuero sindical.
- c. Su cónyuge o compañera, siendo beneficiaria ante su EPS, se encuentre en estado de embarazo. Si es contratante no hay limitación, dado que sigue teniendo protección la criatura que se está gestando.
- d. El funcionario no ostente la calidad de Pre - pensionado. Es decir, que le falten tres años para alcanzar la edad de pensión de jubilación (57 Mujer y 62 Hombre), siempre y cuando al alcanzar dicha edad tenga el número de semanas cotizadas requeridas para tal efecto. (Gmovil S.A.S, 2019)

De hecho, las organizaciones en general no esperan salir de sus empleados, en Gmovil, de ser necesario la salida de un colaborador garantiza de una manera transparente la finalización de su vínculo laboral. Espera también que estas salidas obedezcan a circunstancias ajenas a la organización a sus líderes y sean decisiones propias y acertadas de sus empleados. Lo que más se espera es que sus indicadores de rotación sean mínimos, los resultados de estos hablan mucho de una compañía.

¿Las acciones definidas se encuentran alineadas con los objetivos del negocio y las áreas?

Gmovil, se encuentra en un proceso transformacional, de cambio, que está buscando métodos e implementando acciones para alinear a todas las áreas con la nueva estrategia de la organización. Este cambio está relacionado también con las condiciones contractuales que se modificaron según

él otros sí que hemos tratado en el capítulo anterior.

Hoy, se puede indicar que la organización tiene actividades y acciones muy definidas acordes a sus objetivos organizacionales actuales.

Resultados e impactos: ¿Se tienen definidos los resultados e impactos esperados en cada momento?, ¿Cuáles son?, ¿De qué manera se miden?

Dentro del proceso de RRHH se tienen establecidos unos indicadores que miden específicamente la rotación de personal y uno de competencias que pretende medir el cumplimiento en las capacitaciones que se generan según las solicitudes de los diferentes líderes de procesos.

No se cuenta con esquemas de medición definidos para cada momento. Es importante nombrar nuevamente que la organización está en un proceso de cambio y en el mismo se contempla la construcción de cada uno de los indicadores de resultado (lag measures) e indicadores de desempeño (Lead measure o drivers), indicador comparativo de retiros en la organización de la parte operativa y técnica por ser los más representativos en la organización.

Mapa de Experiencia de los Colaboradores

Se realiza una encuesta a 5 colaboradores de la organización sobre los momentos tratados en el presente trabajo con el objeto de conocer su experiencia, emociones y percepciones vividas en estos momentos.

Para desarrollar el ejercicio se ha utilizado una herramienta de encuesta por plataforma de Google formularios, con las preguntas propuestas en la guía sin tener la limitación de respuesta obligatoria, no se realizaron preguntas adicionales. Esto nos permitió obtener la información requerida de los colaboradores encuestados, esta encuesta fue dirigida a personal administrativo – operativo diferente a operadores y técnicos de mantenimiento, se aplicó a personas que en su mayoría podían identificar fácilmente los procesos por los cuales pasaron para estar hoy en la organización.

Conquistar

Reclutamiento

¿Cómo fue tu experiencia en cada una de las acciones en este punto de contacto?

La pregunta presento las 5 respuesta, en general se presenta una sensación positiva en el primer contacto con la organización por parte de los encuestados, se evidencia también el entusiasmo por el buen trato y la amabilidad de las personas de la organización encargadas de este momento, se resalta la forma en que se vende la organización en este momento y las expectativas que genera sobre los colaboradores.

¿Qué es lo más importante para ti de este punto de contacto?

La pregunta presento 5 respuestas, con sensaciones positivas y rescatando puntos importantes como, detalles del cargo para el que fue convocado, detalles de la estabilidad que ofrece la organización por el contrato que tiene, las oportunidades que da por la experiencia que puede ofrecer el candidato.

¿Que fue memorable y único en tu experiencia en este punto (momento wow)?

La pregunta obtiene las 5 respuestas, es importante resaltar que tanto esta pregunta como las anteriores han hecho referencia al acompañamiento constante en el momento del reclutamiento, también genera sensaciones positivas el momento que se comunican los resultados del momento y las garantías y beneficios que ofrece la organización.

¿Qué cosas cambiarías o mejorarías en tu experiencia en este punto (momento de dolor)?

La pregunta obtiene 4 respuestas. Es importante resaltar que los encuestados en general presentan buenas sensaciones frente al momento, pero si existe una oportunidad inmensa por parte de la organización frente a la centralización del proceso en cuanto a la entrega de los documentos requeridos.

Selección

¿Cómo fue tu experiencia en cada una de las acciones en este punto de contacto?

La pregunta obtiene las 5 respuestas, en general los colaboradores encuestados tienen una sensación bastante favorable frente al proceso de selección y se sigue resaltando al igual que en el momento anterior la amabilidad de las personas representantes de la organización frente al proceso que se está llevando a cabo.

¿Qué es lo más importante para ti de este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, con sensaciones positivas y emociones relativas al momento, se resalta la rapidez del proceso, la oportunidad que brinda la organización por el conocimiento y experiencia que presentan los candidatos y continúa ese lazo generado desde el primer contacto.

¿Que fue memorable y único en tu experiencia en este punto (momento wow)?

Se obtienen 4 respuestas a la pregunta, sensaciones positivas de los encuestados, se resalta la de mayor impacto donde se indica la agilidad del proceso y la comunicación asertiva por parte de la organización frente a los resultados.

¿Qué cosas cambiarías o mejorarías en tu experiencia en este punto (momento de dolor)?

Se obtienen 4 respuestas para la pregunta, es de resaltar que los encuestados no encuentran mayores observaciones al proceso, pero se repite la sugerencia de la centralización del proceso de reclutamiento y selección el cual la organización dada su distribución geográfica por patios en el sector hace que se entreguen los documento en un sitio y el proceso como tal en otro sitio.

Contratación

¿Cómo fue tu experiencia en cada una de las acciones en este punto de contacto?

Se obtienen las 5 respuestas a la pregunta, es evidente la sensación de felicidad que expresan los encuestados en este punto, se nombra el detalle de las condiciones contractuales y el profesionalismo con que se realiza el proceso de conquistar (reclutamiento, selección y contratación).

¿Qué es lo más importante para ti de este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, lo más relevante frente a la información suministrada por los encuestados está en el compromiso que manifiestan sentir una vez firman el contrato de trabajo. Y se sigue resaltando el acompañamiento en todo el proceso por parte de las personas encargadas de adelantar el mismo.

¿Que fue memorable y único en tu experiencia en este punto (momento wow)?

Se obtienen 4 respuestas a la pregunta, se evidencia nuevamente la emoción de los encuestados por la modalidad del contrato, por las condiciones del mismo, generando una sensación de estabilidad y progreso profesional y personal para ellos.

¿Qué cosas cambiarías o mejorarías en tu experiencia en este punto (momento de dolor)?

Se obtienen 4 respuestas a la pregunta, es de resaltar la contundencia con la que los encuestados manifiestan no sugerir ningún cambio al momento, pero si se resalta la posibilidad que en la firma del contrato se encontrara el jefe inmediato para dar la bienvenida al colaborador.

Acoger Inducción General y Específica

¿Cómo fue tu experiencia en cada una de las acciones en este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, es de resaltar que según los que se opina por parte de los encuestados la organización esta consiguiendo el objetivo del momento, dado que indican el conocer un poco más la organización en la inducción, en general una experiencia agradable para los nuevos colaboradores de la organización.

¿Qué es lo más importante para ti de este punto de contacto?

Se obtienen las 5 respuestas a la pregunta, la constante de las emociones son las mismas dado que los encuestados hacen referencia a la información detallada sobre la organización, el sector y el cargo específico al que ingresan y sigue siendo recurrente el nombrar el acompañamiento de la organización en el proceso.

¿Que fue memorable y único en tu experiencia en este punto (momento wow)?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, es de resaltar dentro de las respuestas de los encuestados en el momento, la bienvenida que se da a cada uno por parte de las directivas de la organización y se sigue resaltando el buen trato y el acompañamiento de las personas encargadas.

¿Qué cosas cambiarías o mejorarías en tu experiencia en este punto (momento de dolor)?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, es importante resaltar que en este momento a pesar que encontramos respuestas contundentes indicando no cambiar nada, también se encuentran algunas oportunidades de mejora interesantes, como la participación de los jefes inmediatos en el proceso, el recorrido al sitio de trabajo entre otros.

Entrenamiento en el Cargo

¿Cómo fue tu experiencia en cada una de las acciones en este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuesta a la preguntan, en general las respuestas son positivas al momento sin embargo no se hace una referencia definida sobre el proceso de inducción al cargo, esto nos hace pensar que el proceso no se encuentra tan ben definido en la organización y que se genera en el puesto de trabajo según lo determine cada líder de proceso.

¿Qué es lo más importante para ti de este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuestas para la pregunta, es importante resaltar las sensaciones de compromiso que muestran los encuestados en cada una de sus repuestas en este momento, a pesar que no está definido bien el proceso existía la voluntad requería de aprendizaje y ganas de encajar en el equipo.

¿Que fue memorable y único en tu experiencia en este punto (momento wow)?

Se obtienen 4 respuestas a la pregunta, se resalta en las respuestas que los candidatos indican la emoción de conocer nuevas tareas a realizar y la capacidad individual de cada uno frente al desarrollo de la nueva labor.

¿Qué cosas cambiarías o mejorarías en tu experiencia en este punto (momento de dolor)?

Se obtienen 4 respuestas a la pregunta, con las respuestas dadas a la pregunta se afirma lo que

indicamos en la primera parte de este momento dado que los encuestados hacen referencia a la falta de acompañamiento en el proceso incluso se llega a sugerir un plan de trabajo para el momento con punto de retroalimentación y evaluación del mismo

Periodo de Prueba

¿Cómo fue tu experiencia en cada una de las acciones en este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, es importante resaltar que los encuestados en este punto hacen referencias personales, es decir su comportamiento individual durante los dos meses establecidos en la organización como periodo de prueba. Pero es importante indicar que al no existir un proceso de inducción al cargo definido como ya lo indicamos, estos dos momentos se revuelven y se convierten en uno solo.

¿Qué es lo más importante para ti de este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, según lo que podemos identificar en las respuestas se sigue ratificando lo antes nombrado entre la inducción al cargo y el periodo de prueba, también se nombra la satisfacción que se siente una vez se ratifica por parte de la organización la aprobación del periodo de prueba, el cual se hace a través de una evaluación realizada en conjunto por el área de RRHH y el jefe inmediato.

¿Qué fue memorable y único en tu experiencia en este punto (momento wow)?

Se obtienen 4 respuestas a la pregunta, es importante resaltar dentro de las respuestas que uno de los encuestados hace referencia a la evaluación que nombramos en el punto anterior, pero en general no se hace mucha referencia al momento en específico.

¿Qué cosas cambiarías o mejorarías en tu experiencia en este punto (momento de dolor)?

Se obtienen 4 respuestas a la pregunta, aunque se indica no existir momentos de dolor en el momento, si se resalta una respuesta frente al estructurar un proceso de periodo de prueba más robusto que permita que el colaborador sienta el acompañamiento y sea retroalimentado constantemente.

Crecer

El momento de crecer, está encaminado al desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la organización, partiendo de un modelo de competencias bien establecido, un plan de formación, un plan de desarrollo, gestión del conocimiento y plan de evaluación de desempeño. Al no tener una claridad sobre cada uno de estos componentes en la organización dado que no existen como proceso si no que se evidencian algunas acciones esporádicas de formación a través de plataformas virtuales. Se realiza en la presente encuesta la pregunta de forma integral para evidenciar las emociones de los colaboradores frente a este momento.

¿Cómo fue tu experiencia en cada una de las acciones en este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, en las respuestas se evidencian varias sensaciones todas positivas, hablan sobre el material y las pruebas que se hacen, este tema como se indica en la introducción del momento no hace referencia específicas a un plan de formación elaborado como proceso, si no a las capacitaciones esporádicas que se ofrecen virtualmente.

¿Qué es lo más importante para ti de este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuestas para esta pregunta, en este punto son evidentes las buenas sensaciones que muestran los encuestados frente a la oportunidad que ofrece la organización frente a las capacitaciones propuestas y abre la posibilidad de realizar un trabajo mucho más elaborado y estructurado con los colaboradores

¿Que fue memorable y único en tu experiencia en este punto (momento wow)?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, se muestran emociones favorables frente al momento, por la sensación de crecimiento que se tiene frente a las capacitaciones brindadas

¿Qué cosas cambiarías o mejorarías en tu experiencia en este punto (momento de dolor)?

Se obtienen 4 respuestas a la pregunta, aunque es un contundente (nada) si es de resaltar que indican en una respuesta que las capacitaciones deberían ser mas seguidas.

Cuidar

Frente a este momento se utiliza la misma metodología del anterior momento en la encuesta y se realizan las preguntas de manera integral para el proceso

¿Cómo fue tu experiencia en cada una de las acciones en este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, en general las sensaciones que se muestran en las respuestas son muy positivas, es de resaltar la emoción que genera la puntualidad de los pagos y el cumplimiento de las prestaciones legales, se resalta también en esta pregunta algo que habíamos observado anteriormente en los otros momentos y es la calidez humana y el buen ambiente laboral que se percibe en la organización.

¿Qué es lo más importante para ti de este punto de contacto?

Se obtienen 5 respuestas a la pregunta, se evidencia una sensación de compromiso total con la organización por parte de los colaboradores, se nombra la preocupación que nuestra la organización por cada uno de sus empleados.

¿Que fue memorable y único en tu experiencia en este punto (momento wow)?

Se obtienen 4 respuestas a la pregunta, como en todo el momento las sensaciones muy positivas, es importante resaltar que se sigue haciendo mención al ambiente laboral y se nombra el bienestar de la familia que el colaborador asume es brindado también por la organización al garantizarle sus derechos laborales.

¿Qué cosas cambiarías o mejorarías en tu experiencia en este punto (momento de dolor)?

Se obtienen 4 respuestas a la pregunta, se hace referencia que en su mayoría no proponen realizar ningún cambio, pero si se hace referencia a una oportunidad de mejora en el área de nómina y es la descentralización del área que se encuentra ubicada en uno de los patios y para poder realizar cualquier tipo de solicitud se debe ir hasta ese patio.

Salir

Se realiza la consulta general sobre este momento las opiniones no son muy acertadas en este punto dado que no lo conocen a fondo y la organización cuenta con los procedimientos legales para las terminaciones de contrato.

En general como análisis de la encuesta realizada podemos determinar que los colaboradores presentan sensaciones y emociones positivas frente a cada uno de los momentos presentados. Pero en un análisis crítico del área se debería decir que en el momento de acoger se tiene una oportunidad de mejora en el proceso de inducción al cargo y periodo de prueba, procesos que funcionan sin estar establecidos formalmente y es asumido por los líderes de las áreas. En el momento crecer es tal vez donde podríamos encontrar mayor oportunidad de mejora dado que la organización no cuenta con un modelo de competencias establecido y se generan esporádicamente capacitaciones que se hacen de forma virtual incluso con evaluaciones a los colaboradores, es un espacio que a pesar que cuenta con aprobación de los colaboradores se debería evaluar su aplicación. En general en el momento de cuidar la organización con la estabilidad laboral, con el cumplimiento de sus obligaciones y el ambiente de trabajo está presentando grana aceptación por parte de los colaboradores.

Variables de Diseño

Es importante entender la evolución constante que ha tenido el entorno (humanidad) el cual no puede ser ajeno a las organizaciones, esto invita a que las mismas trabajen enfocándose en las experiencias que les puedan brindar a los empleados en sus lugares de trabajo.

En la organización es claro que aún no es una prioridad para los líderes de procesos la experiencia del empleado. La compañía necesita un nuevo enfoque basado en la cultura y el compromiso para llevar al empleado a vivir una experiencia histórica que lleve alinear el compromiso y el bienestar para alcanzar una satisfacción laboral.

En esta nueva era, ya no hablamos solo de la experiencia del empleado si no lo asociamos más al

bienestar que les generan las organizaciones a los empleados y los relacionamos con una mayor productividad organizacional.

Dentro del proceso que se realizó frente a las opiniones expresadas por los encuestados y el análisis que se ha realizado de cada uno de los momentos en los cuales se tiene interrelación con los empleados, podemos observar que dentro de las variables de diseño organizacional para aplicar encontramos la **mejora continua** enfocada en el momento del acoger.

En el acoger, específicamente en el momento de entrenamiento y periodo de prueba encontramos una oportunidad de mejora continua en el proceso, esto dado que esta explícito en la inducción general y no existe como proceso individual, aunque, se pretende que los líderes lo entiendan. No hay un procedimiento de actividades relacionadas a cada cargo para los empleados que ya han pasado por todo el proceso de contratación y son entregados a cada líder.

Los colaboradores que llegan a los procesos por primera vez, generalmente son empleados que aunque tienen experiencia en la labor específica si necesitan el conocer la forma de hacer las cosas de la organización (cultura), todas las organizaciones por más que compartan un mismo sector tienen características diferentes que el colaborador debe conocer para el desarrollo de su labor. Normalmente en Gmovil, se entrega el empleado y comienza a contar a partir de la firma de su contrato un periodo de prueba de 2 meses, el cual una vez finaliza se realiza una evaluación por parte del jefe directo junto con la persona que realizó su selección. Este resultado puede ser usado por el área de RRHH como insumo para generar oportunidades de mejora del empleado. Sin embargo, no necesariamente la evaluación de personal en el periodo de prueba siempre da los insumos necesarios para un desarrollo por competencias del empleado lo que lleva a que se haga de forma poco eficaz las capacitaciones que pueden llegar a ofrecerse en la compañía.

Es evidente que la organización en este proceso tiene una oportunidad de mejora muy marcada, en la cual debe incluir a los líderes de los procesos, donde inicialmente se debe generar un detallado de actividades que permitan que el periodo de prueba sea utilizado de forma que el empleado conozca el proceso y sus prácticas e incluso pueda en un momento determinado observaciones constructivas.

Todo lo anterior nos debe llevar a concluir con el segundo desafío de diseño por parte de la organización **Formalidad**, es muy evidente que si conseguimos lo antes nombrado podríamos apuntar a la formalización de un proceso de inducción al cargo y periodo de prueba bien establecidos que involucre a los líderes de los procesos y obtenga los resultados que espera la organización.

Podríamos entender que una vez se consiga establecer desde a organización estas variables de diseño as mismas servirán para que la experiencia del colaborar cada vez sea mejor, hoy encontramos que los empelados encuestados tienen una percepción positiva del proceso en general, pero mirándolo con un ojo crítico, si es muy importante realizar las modificaciones antes expuestas en este documento.

Dentro del ejercicio realizado determinamos inicialmente como variables de diseño por parte de los colaboradores **Humano y Ágil**, pero que podría ser más humano y ágil que la formalización y la inclusión de todos los actores de la organización dentro de los procesos de incorporación del nuevo empleado a la organización. Este proceso de que lleva a un candidato a convertirse en un empleado debe estar lleno de una experiencia inolvidable para las personas que quieran estar en Gmovil.

Desafío de diseño



Fuente: Elaboración propia

Análisis Crítico

¿Las estrategias y prácticas del área se alinean adecuadamente con la misión, visión, propósitos, estrategias y metas corporativas?

Conquistar: Es un proceso en general muy funcional, los candidatos para el proceso técnico-operativo son de fácil reclutamiento dado el sector al que pertenece la organización, en los demás cargos administrativos a pesar que puede generar un poco más de dificultad al reclutar también la organización por el buen nombre en el sector obtiene candidatos fácilmente.

Los procesos de este momento se encuentran bien estructurados y tiene unas sensaciones positivas por parte de los candidatos y futuros empleados. No se observa una oportunidad muy grande frente a la estructura del proceso, sin embargo dadas las nuevas tendencias de la humanidad hay que dar un paso muy importante hacia la tecnificación de este momento para ofrecer la mejor experiencia al colaborador y estar a la vanguardia de las tendencias mundiales. Encontramos que este proceso está alineado a la visión, misión, estrategia y metas corporativas dado que provee el insumo básico y más necesario para el desarrollo de los objetivos.

Acoger: es tal vez el momento en el cual después de un análisis juicioso se podría evidenciar oportunidades de mejora, desde el momento de la inducción general, esto dado que es diferencial de acuerdo al cargo, si es un operador o técnico de mantenimiento debe cumplir con unas horas específicas y con unos temas determinados de acuerdo a las obligaciones contractuales.

Los candidatos en general llegan con mucha expectativa a este proceso de inducción y la organización debe aprovecharlo para terminar de enamorar al empleado, este proceso aún se queda corto y deja espacio para la incertidumbre del empleado, aun así, se logra cautivarlos solo con la posibilidad de estar en Gmovil.

Es muy importante determinar una serie de actividades o pasos a seguir durante el proceso de entrenamiento y periodo de prueba propias de cada proceso, esto teniendo en cuenta también que la organización plantea la evaluación del periodo de prueba como un insumo de otro momento

que es el crecer. Porque de allí pretende sacar las capacitaciones para los empleados.

A pesar que las actividades desarrolladas en este momento están en la cadena de valor que apunta a los objetivos organizacionales, pasando por la misión, visión y valores organizacionales es evidente que los vacíos encontrados en el proceso pueden determinar que no están alineados y que deben trabajarse en el cómo diseñar un proceso de entrenamiento humano, ágil, formal, enfocado a la mejora continua para que los colaboradores fortalezcan las competencias y exista un desarrollo integral del individuo.

Creecer: aunque en Gmovil, se hace referencia a este momento se podría indicar que en la parte de modelo de competencia se esperaría mejorar con la intervención que se haga al momento de acoger y el desarrollo que se está proponiendo en el entrenamiento del cargo y el periodo de prueba.

Este es un momento que es también muy adecuado para establecer un proceso de mejora, sin embargo, funciona un poco mejor que el entrenamiento del cargo y periodo de prueba, por eso en específico se sugiere trabajar sobre esos procesos inicialmente que podría ser un insumo para el que estamos tratando.

Desde el punto de vista de la alineación a las estrategias y políticas organizacionales podemos indicar que cumple los parámetros mínimos requeridos para hacer un aporte a la cadena de valor de la organización.

Cuidar: En este momento se evidencian varias alternativas que ofrece la organización a todos los empleados, beneficios propios legales y extralegales que hacen que los colaboradores tengan un mayor incentivo. Pero es evidente que cuando encuentras beneficios constantes dejan de ser beneficios precisamente por volverse constantes.

Según el estudio de tendencias globales de capital humano de Deloitte del año 2020 el bienestar de los empelados es uno de los puntos de mayor referencia porque se relaciona el bienestar con la productividad organizacional. Muchas empresas hoy en día están perdiendo la oportunidad de

a través del bienestar impulsar sus organizaciones.

Se puede creer que por la naturaleza del negocio de la organización por su relación contractual, su definición de tiempos de operación, formas de ingresos, mediciones, clientes o nichos de mercado no debe tener mayor interés en convertirse en una organización que enfocada en el bienestar para mantener sus colaboradores motivados, por eso evidenciamos practicas básicas con un buen trato a sus empleados que ayudan a mantener un clima laboral adecuado. Podemos indicar que este momento se encuentra alineado a la estrategia organizacional.

Salir: Gmovil, plantea este momento tal cual está establecido legamente en Colombia, teniendo en cuenta las posibles causas de terminación de contrato, siempre se genera un respeto por el colaborador y por los derechos que pueda tener, cuando el empleado sale de la organización se realiza una entrevista de retiro, la cual debería servir como insumo para muchos procesos internos de la compañía, lo que se evidencia que no se trabaja adecuadamente y podría tenerse como una oportunidad de mejora, tener y procesar toda la información que se recolecte desde el área de RRHH.

Es claro que como no existe un proceso como tal definido o practicas definidas para el momento de salir de la organización, no se encuentra una alineación con la estrategia organizacional.

¿Las estrategias y prácticas de RRHH implementadas en cada momento de la experiencia se alinean con las necesidades y expectativas de los colaboradores?

Conquistar: Es el momento en que se evidencia una mayor conexión entre los candidatos futuros colaboradores y RRHH. Se tiene bien establecidos los procesos y procedimientos a seguir y como el empleado está en una etapa de enamoramiento es muy fácil que le cumplan las expectativas que tiene.

Acoger: Es el momento donde se comienza a tener algún tipo de incertidumbre por parte del empleado, seguramente más en el proceso de entrenamiento y periodo de prueba donde se comienza a tener algunos vacíos entre los procesos directamente responsabilidad de RRHH y los

que involucran líderes de otros procesos.

Como hemos indicado anteriormente es el punto de mayor oportunidad de mejora dentro de los procesos y que aunque no sea manifestado por los colaboradores debe tenerse la capacidad por parte de la organización de evaluar y mejorar

Creecer: En este proceso se habla de competencias de los colaboradores y evaluación de los mismos, sin embargo no encontramos un modelo de evaluación por competencias robusto o desarrollado en la compañía que permita una evaluación y desarrollo integral del empleado, claramente aunque no sea algo que se manifieste por parte de los empleados no se cumple con las expectativas que puedan tener esto porque no se crean por parte de la empresa las expectativas de crecimiento frente a su desarrollo personal y profesional.

Cuidar: Gmovil, cuenta con todos los requerimientos legales y adicionalmente otorga a sus colaboradores algunos benéficos extralegales y emocionales, que permite que los empleados cumplan con las expectativas que se generan al ingreso a la organización.

Salir: Es evidente que la expectativa de un colaborador no debería ser el salir de la organización, sin embargo, cuando esta situación se presenta Gmovil, está en las condiciones de generarle al empleado la mayor confianza en el proceso de salida, y se tienen en cuenta sus opiniones a través de la entrevista de retiro.

A la luz de los modelos, enfoques, tendencias y prácticas vistas en distintas materias que componen el módulo ¿Las estrategias y prácticas que actualmente lleva a cabo el área en cada proceso /practica son suficientes, consistentes y adecuadas?

Se realizó un ejercicio académico sobre la forma que se percibe el área de RRHH en la organización, utilizando la herramienta DOFA, incluso con el resultado de la aplicación de la herramienta se establece algunas actividades propias del proceso que se podrían implementar en pro de una mejora continua. El análisis se realiza al área en general.

La organización se encuentra en un proceso de transformación, por medio de una firma externa,

está realizando un proceso de cultura organizacional y estrategia, es importante nombrar que se están reorganizando todos los indicadores, dado que los mismos deben estar alineados con los requerimientos contractuales.

Tabla 8

DOFA

| | | |
|---|---|---|
| | <p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No es considerado un proceso estratégico en la organización 2. Falta de credibilidad frente al líder del proceso 3. No existe una cultura organizacional definida en la organización 4. Equipo de trabajo dividido 5. Se dedican exclusivamente al desarrollo de sus procesos internos funcionales | <p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Su ubicación física en la organización es estratégica dado que esta en todos los patios. 2. La experiencia que tienen su equipo de trabajo 3. El poder de decisión que tiene el líder del área 4. Se permite el espacio para la opinión 5. Tiene un presupuesto asignado según las necesidades del área |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento del área como estratégica para la organización 2. Crear una cultura organizacional que genere una ventaja competitiva en el sector 3. Consolidar un equipo de trabajo sólido | <p>(DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición e implementación de la cultura organización. | <p>(FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un plan de desarrollo de personal del área |

| | | |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 4. La creación de un programa de retención de personal. 5. Crear modelos de | | |
| <p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las relaciones con las demás áreas de la organización 2. La cantidad de oferta que existe en el mercado para el sector. 3. Alta rotación de personal 4. Sindicato de la organización y del sector 5. La no vinculación a tiempo del talento requerido | <p>(DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de plan de bienestar y beneficios | <p>(FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de comunicación interno sobre el área para dar a conocer y generar posicionamiento. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Plan de acción objetivo 1

| | | | | | |
|--|---|--------------|-------------------------|--|--|
| Objetivo 1 | Implementar cultura organizacional propias diferencial del SITP para generar ventaja competitiva | | | | |
| Metas | En un periodo no superior a 1 año alcanzar una cultura propia de la organización | | | | |
| Actividad | Sub-actividad | Plazo | Responsable | Recurso | Apoyo |
| Definición e implementación de la cultura de la cultura organización | 1. Desligar la cultura del SITP, de la cultura de Gmovil. | 3 meses | Director Gestión Humana | Salones de capacitación, Intranet, Papelería, Redes sociales | Equipo de recursos Humanos/ líderes de procesos/ gerencia |
| | 2. Identificar si los valores organizacionales están acordes con la cultura que se pretende tener en la organización. | 3 meses | Director Gestión Humana | Encuestas, trabajos con grupos focales 7 recursos físicos de la organización /terceros si es necesario | Equipo de recursos humanos / líderes de procesos |
| | 3. Identificarlas subculturas de la organización | | | | |
| | 4. implementación de la Cultura organizacional | 6 meses | Director Gestión Humana | Redes sociales, Capacitadores / medios de comunicación/ salas, intranet, grupos focales | Equipo de recursos Humanos/ líderes de procesos/ gerencia/ asesores externos |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10**Plan de acción objetivo 2**

| | | | | | |
|--|---|--------------|---|--|--------------------------------------|
| Objetivo 2 | Conseguir alinear al equipo existente a los objetivos estratégicos del área, fortaleciendo sus capacidades y el trabajo en equipo | | | | |
| Metas | En un periodo no mayor a 6 meses lograr articular al equipo de trabajo | | | | |
| Actividad | Sub-actividad | Plazo | Responsable | Recurso | Apoyo |
| Implementar plan de desarrollo del personal del área | Determinar las Políticas y los Objetivos del personal alineadas con el área | 2 meses | Director de Gestión Humanas / jefe de capacitación y desarrollo | Intranet, papelería, Encuestas, Evaluaciones | Personal recursos humanos. |
| | Capacitaciones de comunicación y trabajo en equipo | 2 meses | Jefe de capacitación | Intranet, salas de capacitación, medios virtuales, papelería, computadores | Director gestión humana / Gerente |
| | Reuniones semanales de seguimiento | 2 meses | Director de Gestión Humana | Salas de Reuniones, computadores, papelería, medios tecnológicos | Persona de Recursos humanos /Gerente |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11*Plan de acción objetivo 3*

| | | | | | |
|--|---|--------------|--|---|---|
| Objetivo | Realizar un programa de bienestar a adicional a las condiciones legales existentes que genere en el sector del SITP una ventaja competitiva | | | | |
| Metas | En un periodo igual a 1 año pueda ser implementado un plan de bienestar | | | | |
| Actividad | Sub-actividad | Plazo | Responsable | Recurso | Apoyo |
| Construcción de plan de bienestar y beneficios | Identificar las necesidades insatisfechas del personal de Gmovil y sus expectativas frente a los beneficios existentes y los solicitados | 3 meses | Director de gestión Humana / profesional de bienestar y desarrollo | Intranet, encuestas, entrevistas, grupos focales, papelería, medios de comunicación | Equipo de recursos humanos/ líderes de procesos 7 gerente / externos especializados |
| | Elaboración, validación de un plan de bienestar diferencial en el SITP | 6 meses | Profesional de Bienestar y desarrollo | Información histórica de beneficios, papelería, computadores, salas de capacitación., medios tecnológicos | Director de Gestión Humana / externos especializados |
| | Implementación del plan | 3 meses | Director de Gestión Humana | Intranet, medios tecnológicos, redes sociales, salas de capacitación, papelería, quipos | Gerente/líderes de procesos / personal externos especializado. |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 12

Plan de acción objetivo 4

| | | | | | |
|--|---|--------------|---|--|--|
| Objetivo 4 | Posicionamiento del área frente a todos los colaboradores de la organización, que sea reconocida como un área estratégica necesaria y no solo funcional | | | | |
| Metas | En un periodo de tiempo no mayor a 6 meses alcázar el objetivo propuesto | | | | |
| Actividad | Sub-actividad | Plazo | Responsable | Recurso | Apoyo |
| Plan de comunicación interno sobre el área para dar a conocer y generar posicionamiento. | Impulsar el proceso de comunicaciones y divulgar la estrategia del área | 2 meses | Director Gestión Humana / profesional de comunicaciones | Medios tecnológicos, intranet, papelería, redes sociales | Personal del área de recursos humanos / líderes procesos |
| | Desarrollar plan Comunicación personalizada en los patios y más visibles a los procesos estratégicos | 2 meses | Profesional de comunicaciones / externo experto | Medios Tecnológicos, historia comunicaciones, equipos, papelería | Director Gestión Humana/ personal de recursos humanos |
| | Implementar plan de comunicación | 2 meses | Director de gestión Humana /jefe comunicaciones | Intranet, redes sociales, papelería, | Gerente / Directores y Lideres |

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Focos de Acción

Es importante que conozcamos la naturaleza de la organización para poder entender un poco más el área de RRHH.

Gmovil S.A.S, es una organización joven. Nace con la firma del contrato de concesión No 004 de 2010 como resultado de la Licitación pública No. TMSA-LP-004-2009 de 2009. Para la Fase III. Cuyo objeto es Otorgar en concesión no exclusiva y conjunta con otros concesionarios la explotación del servicio público de transporte terrestre automotor urbano masivo de pasajeros del **Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá -SITP**, al **CONCESIONARIO**, en la **Zona 2) ENGATIVÁ** bajo los términos, condiciones y con las limitaciones previstas en el presente **Contrato** y en el pliego de condiciones de la licitación.

Dicha concesión otorgará el derecho a operar de forma preferencial y no exclusiva al **CONCESIONARIO** las siguientes **Zonas** en que se ha dividido la ciudad, para la prestación del Servicio de Transporte Público Masivo de Pasajeros bajo el esquema SITP: 1) USAQUÉN, 2) ENGATIVÁ, 3) FONTIBÓN, 4) SAN CRISTÓBAL, que hacen parte de las trece (13) zonas en las que se ha dividido la ciudad de Bogotá.

La compañía se considera hoy en etapa 2 de crecimiento sostenido con distribución de tareas y roles específicos cuenta con procesos y procedimiento establecidos, adicional con los recursos necesarios para cumplir con su ciclo de proceso, (entradas, transformación y salidas). Existe el conflicto frente a la aplicación de los procesos en su totalidad o la posible aplicación de iniciativas propias que podrían ayudar al desarrollo organizacional incluso a la estrategia de la misma.

En esta etapa la organización cuenta con un liderazgo directivo, es un rol informativo, quiere decir que se les indica a los colaboradores lo que tienen que hacer y cómo se debe hacer, es así como con un lenguaje claro, directo, sencillo los colaboradores pueden ser guiados fácilmente. Es un estilo de Líder que valora el talento de los empleados, que intenta empoderar a los mismos en busca de su propio desarrollo, siempre procurando dar a conocer el plan de acción o el camino que se debe seguir.

El área de RRHH se percibe como un área funcional, podemos observar en el análisis integral del ejercicio que estamos realizando que aún se encuentra en proceso de construcción de muchas herramientas que le permitan consolidar sus procesos y poco a poco ir ganando un lugar en la estrategia organizacional de Gmovil.

Hemos durante esta etapa de la investigación de Gmovil, entrado a mirar con más detalle el área de RRHH. Identificando cada uno de sus procesos y prácticas, es claro que la organización en general debe mantener un contacto directo en sus relaciones con los empleados, pero RRHH es el canal directo donde encontramos las primeras sensaciones de los empleados y expectativas que tiene en la organización.

RRHH, es el primer contacto que tienen los empleados con la organización, desde que son candidatos o aspiran a estar prestando sus servicios, son los encargados de enamorar a las personas, abrir las puertas de la organización y representar a la misma, debe encargarse, aunque no lo creamos de vender la mejor imagen de la compañía.

Los momentos en general de la organización podrían catalogarse como momentos funcionales, Gmovil, no es que sea básico, pero si muy riguroso y ceñido a las normas establecidas para la contratación o incorporación de las personas a la compañía. Sin embargo, la sensación que genera en los empleados es de confianza y satisfacción. No encontramos dentro de los empleados encuestados mayores observaciones a cerca de los procesos por los cuales tuvieron que pasar para estar hoy en donde están.

Hemos identificado una oportunidad de mejora en la inducción al cargo, encontramos un proceso que no está consolidado como tal, que podría estarse realizando sin ser formalmente establecido, encontramos que desde el área de RRHH o no se ha buscado el apoyo de los líderes de procesos o no se cuenta con el mismo. Es importante que la organización encuentre la forma de llegar a tener consolidado un proceso de inducción al cargo, dado que lo podría usar como un punto de crecimiento organizacional y mejor aún de crecimiento personal y profesional de las personas que ingresan a la organización.

Observamos adicionalmente que no se tiene un sistema robusto de medición de los procesos en general del área, esto hace que la Gerencia no pueda observarla de una manera estratégica y la siga viendo como un área funcional. Es claro que los procesos y prácticas del área están bien establecidos pero que siguen una línea funcional y no estratégica.

Hoy Gmovil, dadas las nuevas condiciones contractuales está buscando alinear la organización con la estrategia para poder conseguir los resultados requeridos, el área de RRHH no es ajena a esta situación y también está dentro de los cambios propuesto, debe hacer un aporte significativo en el crecimiento y aprendizajes con los siguientes objetivos:

- ✚ Atraer y garantizar la permanencia del Talento Humano alineado con la estrategia organizacional.

Para desarrollarlo debe Promover políticas y tomar acciones que permitan el cubrimiento de la planta de personal, de manera que se cumplan con las metas organizacionales.

- ✚ Desarrollar el Capital Human

Tener al servicio de los empleados, programas de Gestión Humana que promuevan el desarrollo del talento y la sostenibilidad del negocio

- ✚ Desarrollar una cultura organizacional colaborativa, basada en valores, compromiso, pertenencia y espíritu de servicio

- ✚ Promover un ambiente laboral en el que los empleados aporten sus habilidades y conocimiento, de manera que se fortalezca el trabajo en equipo para el logro de objetivos compartidos y el fortalecimiento del negocio.

Al observar este ejercicio que está en plena ejecución podemos observar que no estábamos lejos sobre la forma en la que se veía el área. Es muy importante que cada uno de estos objetivos propuestos al desarrollarlos se tenga en cuenta el empleado sus expectativas y necesidades y se genere un punto de medición de cada practica que se realice.

Gmovil S.A.S, está por un buen camino, generando el cambio que se necesita e involucrando a recursos humanos de la manera más acertada. Se espera obtener el mejor resultado de esta nueva estrategia.

CAPÍTULO 3

Caracterización de la organización, aspectos relevantes proyecto de intervención

En los primeros meses del año 2019, se da paso a uno de los hechos más importantes que ha sucedido posterior a la firma del contrato de concesión 004 de 2010 entre la organización Gmóvil S.A.S y Transmilenio S.A. Se presenta un proceso de renegociación de todos los contratos de concesión de los operadores del sistema. Producto de la insatisfacción que se ha evidenciado en los últimos años por parte de los ciudadanos en materia de servicio en lo relativo al SITP. Esto haciendo referencia a Frecuencia de las rutas del componente zonal, omisión de paradas por parte de los operadores, comportamiento del operador, forma de conducción del operador.

Estas situaciones afectan claramente la imagen del transporte público de la ciudad, y están relacionadas directamente con la prestación del servicio y generan su impacto negativo en los usuarios, y por lo tanto, se considera primordial que se tomen acciones alternativas que propenden por brindar una mayor regularidad y mejor servicio a la comunidad.

Esta renegociación llevo a la firma de OTRO SI No 21 al contrato d concesión, que fue firmado por la gran mayoría de los operadores del sistema. Este otro sí trajo consigo un alivio o auxilio económico por parte del gobierno distrital y nacional a cada una de las organizaciones del sistema, sin embargo, con la firma también nació el manual de niveles de servicio que define los parámetros para garantizar una eficiente prestación del servicio que busca mitigar la insatisfacción del usuario final del sistema.

El manual de niveles de servicio tiene como objetivo

- ✚ *Definir y establecer los niveles de servicio que deben cumplir los concesionarios para garantizar la eficiente prestación del servicio de transporte público de pasajeros en el componente zonal del SITP.*
- ✚ *Definir el procedimiento de evaluación de los niveles de la prestación del servicio público de transporte de pasajeros para el componente zonal del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá; servicio prestado por los concesionarios de operación seleccionados por TMSA mediante licitación pública (y/o cualquier otra forma de selección permitida por la ley aplicable).*
- ✚ *Establecer las pautas de seguimiento y supervisión de los niveles de servicio que efectúa TMSA directamente o a través de terceros contratados para tal fin y a los demás agentes*

que intervienen en la operación del Sistema Integrado de Transporte público de Bogotá en su componente zonal (los “Agentes del Sistema”)

(Transmilenio , 2019)

Esto sería medido a través de los siguientes componentes:

EIC: Evaluación Integral de Calidad

EMIC: Evaluación Mensual Integral de la Calidad del Servicio

ETIC: Evaluación Trimestral Integral de la Calidad del Servicio

Los cuales estarían evaluando las siguientes conductas propias de la prestación del servicio por parte de cada uno de los concesionarios del sistema.

- ✚ **Gestión de Seguridad Vial:** Es la medición que tiene en cuenta los eventos de accidentalidad de tránsito en los cuales se ven involucrados los vehículos vinculados al Sistema que son operados por el respectivo Concesionario de Operación, incluye los eventos graves de tránsito que ocurren fuera de la prestación de un Servicio. Este indicador busca resguardar la seguridad de los usuarios y Agentes del Sistema evaluando la cantidad de accidentes de tránsito clasificados en tres categorías: Accidentes de Tránsito Simples, Accidentes de Tránsito con Lesionados o Accidentes de Tránsito con Fatalidades. Todos aquellos equivalentes en una distancia recorrida por la flota.

- ✚ **Gestión de Cumplimiento de Servicios:** La Gestión de Cumplimiento de Servicios evalúa el cumplimiento de la programación por parte del Concesionario de manera que esta responda a las necesidades de los usuarios con base en parámetros establecidos de cumplimiento de kilómetros y de despachos. La Gestión de Cumplimiento de Servicios se determina por el promedio de los siguientes índices, que se detallan más adelante, (i) Cumplimiento de Despachos; y (ii) Cumplimiento de Kilómetros.

- ✚ **Gestión de Regularidad del Servicio** La regularidad del servicio se mide a través del Índice de Regularidad del Intervalo del periodo de evaluación

- ✚ **Gestión de Mantenimiento** Evalúa la eficiencia del mantenimiento de la flota vinculada al Sistema que se refleja en la disposición de vehículos seguros y confiables para la operación de las rutas. Este criterio se mide a través de la Distancia Promedio entre Varadas (DPV).
- ✚ **Gestión de Conductas Operacionales:** Evalúa el cumplimiento de los parámetros operacionales establecidos en el Manual de Operaciones, reflejando el estado de los buses y el comportamiento del Concesionario, de sus operadores (conductores) y personal que interviene directamente en la operación. La cantidad de puntos por cada una de las conductas inapropiadas (infracciones) se encuentra en el capítulo 11 del Manual de Operaciones Zonal.

La implementación de esta medición se dio en el sistema SITP a partir del mes de julio de 2019, teniendo un periodo de gracia de 6 meses frente a las posibles sanciones que pudieran tener los concesionarios que no cumplieran con los valores de referencias mínimos y estándar implementados, dicho periodo fue de 6 meses. A hoy y desde el mes de enero de 2020 esta esquema entro en vigencia con sus sanciones establecidas.

Estas nuevas obligaciones hacen que la organización comience a reestructurar su estrategia organizacional la cual debe estar enfocada básicamente en el cumplimiento de los indicadores de niveles de servicio.

Identificación del problema o situación a mejorar

La nueva metodología de medición de niveles de servicio que se implementó con la firma del otro sí al contrato de concesión sugiera una articulación de todos los procesos de la organización cuyo objetivo debe ser el cumplimiento de los indicadores integrales de calidad.

Si bien los indicadores están apuntando a una medición integral esto sugiere un trabajo muy arduo con el talento humano más representativo de la organización que está especialmente en el ara de operaciones con los operadores de bus y en el área de mantenimiento con los técnicos.

Durante el periodo de gracia otorgado por el ente gestor para la puesta en marcha de la medición del EMIC, se pudo identificar que era necesario la implementación de acciones encaminadas al cumplimiento de los distintos indicadores para poder alcanzar los resultados, en este periodo los resultados alcanzados por Gmóvil y las organizaciones en general mostraban que el trabajo no iba a ser muy fácil y que se debía generar incentivos adicionales para conseguir los mejores comportamientos humanos y técnicos.

A lo anterior se suma la alta rotación de personal que se presenta en el sector, teniendo en cuenta la implementación de la fase V del SITP, que trae alternativas distintas a los operadores de bus y técnicos de mantenimiento y fácilmente hace que decidan rotar de una organización a otra.

Objetivo de la gestión del cambio

La gamificación es una técnica de diseño que consiste en utilizar elementos característicos de los juegos, aplicados en un contexto no lúdico, con el fin de incrementar la motivación de las personas para conseguir un objetivo y hacerlas vivir una experiencia gratificante.

Existe dos tipos de gamificación: la gamificación intrínseca y la gamificación extrínseca.

Gamificación intrínseca: es aquella a que la mayoría de la gente está acostumbrada, donde los elementos del juego son añadidos a un sistema, tales como puntos, badges, barras de progreso, etc.

Gamificación extrínseca: Es aquella recompensa o estímulo externos que necesita una persona por hacer bien su trabajo o lograr cumplir un proyecto, por ejemplo: honorarios y reconocimientos.

Beneficios de la Gamificación

Uno de los principales objetivos de la gamificación es convertir a través del juego una actividad que pudiera considerarse aburrida en una actividad que motive a las personas a participar en ella. En tal sentido, el empleo de la gamificación en ciertos ámbitos puede representar grandes beneficios. Veamos ahora en que ámbitos la gamificación es beneficiosa.

Producto de la evaluación realizada se crea **ELITE**, la nueva forma de ganar, ser parte de los mejores y brillar por su labor. Es una aplicación que se encarga de reconocer a los funcionarios a

través de incentivos producto de su buen desempeño, satisfaciendo sus necesidades y mejorando su bienestar y el de su familia.

Para poder acceder a ELITE, solo se necesita un celular con sistema operativo androide y entrar a la tienda de aplicativos y descargar. En general elite aparte de tener un seguimiento a las conductas y condiciones de la operación puede obtener todo la información del usuario, ganancias y acceder a información que la organización comparta.

Es importante nombrar el potencial de comunicación organizacional que posee esta aplicación y la cual debe ser explotada por la empresa, dado que llega a más del 80% de los colaboradores totales de la compañía y que solo con una consulta pueden acceder a la información que la organización quiere dar a conocer.

A lo largo de un trimestre, de manera diaria se acumulan puntos por su buen desempeño operacional que concuerda con la calificación del EMIC y podrán convertirse en dinero que se cambiara por premios que se ofrecen en la tienda de la aplicación. Los puntos pueden ser acumulables a los largo del año en curso.

Objetivos

General

Otorgar un reconocimiento a los funcionarios por el excelente desempeño sus labores, a través de incentivos que le permitan **mejorar su bienestar y el de sus familias** y satisfacer sus necesidades y expectativas.

Específicos

- ✚ Generar excelentes resultados en la calificación de los indicadores del EMIC
- ✚ Crear sentido de pertenencia, compromiso y motivación.
- ✚ Minimizar los indicadores de rotación, ausentismo y accidentalidad

Audiencias y esfuerzo de cambio

La gestión de los grupos de interés cada vez más se sitúa como parte fundamental de la estrategia organizacional, este concepto siempre ha estado intrínseco en las relaciones de las compañías con los grupos económicos con los que interactúan tales como, empleados, inversionistas, comunidad, usuarios, proveedores, gobierno, todos estos actores son claves para la obtener los resultados propuestos.

Es clara la evolución que se ha visto en las organización frente a reconocer que los grupos de interés no está enfocado únicamente por la relación de los accionistas o juntas directivas sino también en todos aquellos que se pueden ver beneficiados o afectados por el desarrollo de las actividades organizacionales.

La identificación de las necesidad de los grupos de interés de la organización y lograr la alineación de las mismas con la estrategia organizacional, es una herramienta muy poderosa para conseguir los resultados y posicionar la marca de la compañía.

Dado el análisis previo, podemos indicar que la organización Gmóvil, en el desarrollo de este proyecto innovador logra abarcar gran parte de los grupos de interés con los que cuenta, tanto internos como externos entre ellos tenemos:

Internos

- ✚ **Junta directiva:** aunque el esfuerzo que se realiza esta más representado en aprobación del proyecto por la inversión del mismo si se ve beneficiado frente a los resultados financieros de la iniciativa.
- ✚ **Gerencia y grupo directivo:** Son los impulsores del proyecto, el esfuerzo es mayúsculo en la medida que el proyecto está en cabeza de los mismos, su diseño, implementación, seguimiento, mejora continua y resultados dependen directamente de la gestión de este grupo de interés.
- ✚ **Operadores de bus y técnicos de mantenimiento:** Son el grupo más representativo del proyecto son los beneficiarios directos, sin embargo frente al esfuerzo, este está encaminado más al compromiso, sentido de pertenencia y ejecución impecable de la labor asignada.
- ✚ **Equipo administrativo-operativo:** Este grupo de interés tiene una responsabilidad importante, frente al seguimiento y control en el desarrollo de las actividades y brindar un

soporte social a la aplicación y su buen funcionamiento. Es beneficiario por los buenos resultados del equipo.

Externos

- ✚ **Ente gestor (Transmilenio):** Es claramente el grupo de interés más beneficiado dentro del proceso de aplicación de la herramienta ELITE, esto dado que la misma se busca cumplir con los objetivos principales de la medición de la EMIC, que están encaminados a prestar el servicio con calidad al usuario final y tener un reconocimiento como sistema integrado de transporte público, no representa para este grupo de interés un esfuerzo frente al proyecto.
- ✚ **Usuarios:** Como actores del sistema encontraran un beneficio significativo, al percibir una mejora en el servicio que reciben por parte de la organización y generan arraigo sobre el sistema.
- ✚ **Las familias:** uno de los objetivos de este proyecto está encaminado a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y por ende de sus familias, estas deben hacer un esfuerzo grande al compartir con la organización las personas soporte de su día a día y pueden ayudar a generar un sentido de compromiso, arraigo, pertenencia y solidaridad con la organización.

Matriz sentir, saber, hacer

| | SENTIR (conexión emocional) ¿Qué esperamos que las personas SIENTAN al participar en este proyecto? | SABER (conocimiento) ¿Qué esperamos que las personas SEPAN al participar en este proyecto? | HACER (conductas observables) ¿Qué esperamos que las personas HAGAN al participar de este proyecto? |
|---------------------|---|--|---|
| AUDIENCIA | | | |
| INVOLUCRADOS | | | |

| | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Junta Directiva | Tranquilidad, Seguridad en la toma de decisiones | conozca todo el proyecto y participe de el | Aprobación y acompañamiento |
| Gerencia | Seguridad, confianza, tranquilidad y expectativa | Como se alinea el proyecto con la estrategia organizacional | Acompañar, Observar , retroalimentar |
| Talento Humano | Compromiso, responsabilidad de la implementación | Cuál es su papel dentro del desarrollo e implementación del proyecto | Divulgación, aplicación y movilización, Campañas |
| Mantenimiento | Expectativa, Emoción, Alegría, disposición | Cómo funciona la herramienta, en que puede mejorar mi calidad de vida y la de mi familia | Comprometerse, con el comportamiento adecuado y la ejecución impecable de su labor |
| Operaciones | Expectativa, Emoción, Alegría, disposición | Cómo funciona la herramienta, en que puede mejorar mi calidad de vida y la de mi familia, cuales son los comportamientos que debo adoptar para lograr las mejores calificaciones | Comprometerse, con el comportamiento adecuado y la ejecución impecable de su labor |
| <i>IMPACTADOS INTERNOS</i> | | | |
| | | Cuál es el beneficio que se va a obtener, cual es el rol dentro del | participar activamente en el desarrollo del proceso y la |

| | | | |
|---------------------------------|--|--|--|
| Empleados | Expectativa, Confianza , Compromiso | proyecto y los aportes que está haciendo a los resultados | construcción del mismo |
| <i>Impactos Externos</i> | | | |
| Ente Gestor Transmilenio | Solidaridad, Compromiso | Conocer el proyecto, su alcance, el impacto en la calidad del servicio y los indicadores de EMIC a los que apunta | Apoyar la ejecución del proyecto |
| Familias | Pertenencia, Solidaridad, Compromiso | Los beneficios que puede obtener con el proyecto | apoyar el proceso, acompañamiento |
| Usuarios del sistema | Satisfacción, Calidad de servicio | Que existe una organización en el sistema que a través de un proyecto de ramificación, le mejora la calidad de vida a sus empleados y esto representa una mejora en la calidad | Identificar a la organización como parte del sistema pero con un diferenciador por la calidad de servicio que presta |

| | | | |
|--|--|-----------------------------|--|
| | | del servicio que reciben | |
|--|--|-----------------------------|--|

Indicadores de cambio

Como se menciona en líneas anteriores, el ente gestor determino una nueva forma de medir a las organizaciones del sistema, esta dinámica contemplada en el EMIC estableció 5 indicadores, los cuales representan temas de calidad del servicio y productividad y evidentemente dentro del proyecto si conseguimos los mejores resultados en ELITE, indirectamente obtenemos los mejores resultados en el EMIC.

Por esta razón los indicadores de ROI con los que medimos el proyecto ELITE son:

Nombre: ISV: gestión de seguridad vial.

Objetivo: Medir el número de accidentes en vía que presenta el concesionario con respecto de la cantidad de kilómetros que recorre diario

Responsable: Mantenimiento

Meta: cero accidentes en el sistema

Formula: $ISVM: (ASM * 1 + ALM * 3 + AFM * FA * 18) * 10.000 / (KmSEM + KmSEaM)$

ISVM: Índice de Severidad Vial. Se calcula de manera integral para los servicios urbano, complementario, especial y alimentación.

ASM: Número de eventos simples

ALM: Número de eventos con lesionados

AFM: Número de eventos con fatalidades

FA: Factor Atribuible, lo define TMSA, y su valor depende del resultado del análisis del evento con fatalidad realizado por TMSA en conjunto con el concesionario. Corresponde a 1/18 cuando

la(s) causa(s) sea(n) imputable(s) exclusivamente a un tercero o la misma víctima, en caso contrario su valor es de 1.

KmSEM: Número total de kilómetros en servicio ejecutados por el concesionario, pertenecientes a la programación aprobada por TMSA. *KmS* : Número total de kilómetros en servicio ejecutados por el concesionario, correspondientes a viajes adicionales solicitados y autorizados por TMSA.

1, 3, 18: Factores que indican la gravedad (o severidad) del evento respectivo

M: Mes calendario correspondiente de evaluación.

Nombre: ICS, gestión de cumplimiento de servicios

Objetivo: Cumplir con la cantidad de kilómetros programados

Responsable: Director de operaciones y director de mantenimiento

Meta: El 95% de los kilómetros programados

Formula: $ICSM = \text{prome}(ICDM;ICKM)$

ICSM: Índice de Cumplimiento de Servicios

ICDM: Índice de Cumplimiento de Despachos.

ICKM: Índice de Cumplimiento de Kilómetros.

M: Mes calendario correspondiente de evaluación.

Nombre: DPV, gestión de mantenimiento

Objetivo: Disminuir la cantidad de varadas en vía

Responsable: Director de mantenimiento

Meta: 11.000 kilómetros sin móvil varados

Formula: $DPVM = (SEM + KmSEaM NEVM)$

DVPM: Distancia promedio entre varadas. Se calcula para los siguientes servicios: i) urbano, complementario y especial, y ii) alimentación.

KmSEM: Número total de kilómetros en servicio efectivamente ejecutados por el concesionario, pertenecientes a la programación aprobada por TMSA.

KmSEaM: Número total de kilómetros en servicio efectivamente ejecutados por el concesionario, correspondientes a viajes adicionales solicitados y autorizados por TMSA.

NEVM: Número total de varados en el periodo evaluado. No se consideran los registros de inmovilización con las siguientes causas: patio, vandalismo, documentos, tránsito, y los relacionados con SIRCI.

M: Mes calendario correspondiente de evaluación.

Nombre: IRI, gestión de regularidad del servicio

Objetivo: Mantener la regularidad de los despachos de las rutas con respecto del tiempo programado

Responsable: Director de operaciones

Meta: 80% de los servicios cumplidos

Formula: $IRIM = (M / DEM) * 100$

IRIM: Índice de Regularidad del Intervalo para el mes M. Incluye las rutas individuales y compartidas. Se calcula de manera integral para los servicios urbano, complementario, especial y alimentación.

DRM: Es la cantidad de despachos que cumplen con el criterio de regularidad para el mes M.

DEM: Es la cantidad de despachos ejecutados incluyendo los adicionales autorizados por TMSA durante el periodo de evaluación.

M: Mes calendario correspondiente de evaluación.

Nombre: ICO, gestión de conductas operacionales

Objetivo: Regular el comportamiento de todos los actores del sistema

Responsable: Gerente Gmóvil

Meta: cero hallazgo ICO

Formula: $ICOM = (M KmSEM + KmSEaM) \times 10000$

ICOM: Índice de Conductas Operacionales que infringen lo establecido en el Manual de Operaciones de la Operación Zonal. Se calcula de manera integral para los servicios urbano, complementario, especial y alimentación.

NPM: Número total de puntos obtenidos por infracciones tal como lo establece el Manual de Operaciones Zonal. El puntaje por cada infracción refleja el impacto de esta sobre el servicio

KmSEM: Número total de kilómetros en servicio efectivamente ejecutados por el concesionario, pertenecientes a la programación aprobada por TMSA.

KmSEaM: Número total de kilómetros en servicio efectivamente ejecutados por el concesionario, correspondientes a viajes adicionales solicitados y autorizados por TMSA.

M: Mes calendario correspondiente de evaluación.

Gestión de Impactos

| PROCESO | ESTADO ACTUAL | ESTADO FUTURO | CANTIDAD | ÁREA / ROL | TIPO | | TIEMPO | IMPORTANCIA | | PRIORIZACIÓN PARA PLAN DE ACCIÓN |
|---|--|--|----------|--|------------------------------|---|--------|-------------|------|----------------------------------|
| Operaciones / operadores de bus | Los operadores realizan su labor pero no se involucran directamente en el seguimiento de los indicadores | Los operadores a partir del desarrollo de su labor, conocerán diariamente cual fue su participación en cada uno de los indicadores con los cuales miden a la organización el ente gestor. Y se comprometerá con los mejores resultados | 1879 | Operadores de bus | Tecnología e infraestructura | uso de la tecnología, la población de operadores cuenta con distintos tipos de generaciones y el acceso y manejo de tecnologías es diferente para cada una de esas generaciones | Antes | Alto | Alto | 18 |
| Mantenimiento / Técnicos de Mantenimiento | Los técnicos realizan su labor diaria pero no tienen mucho conocimiento sobre los indicadores | Los Técnicos a partir del desarrollo de su labor, conocerán diariamente cual fue su participación en cada uno de los indicadores con los cuales miden a la organización el ente gestor. Y se | 192 | Técnicos e mantenimiento en las distintas especialidades | Tecnología e infraestructura | uso de la herramienta | Antes | Alto | Alto | 18 |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|----|--|----------------------------------|---|---------|------|------|---|
| | integrales de calidad | comprometerá con los mejores resultados | | | | | | | | |
| Talento Humano/ Selección de Personal | Se realiza el reclutamiento de diferentes formas la más usada es la de referido. Pero se cuenta con un alto índice de rotación de personal por la cantidad de oferta que existe en el sector | A raíz de la aplicación de la herramienta y dado los resultados los colaboradores tendrán más incentivos y reconocimientos por parte de la organización y se minimiza el índice de rotación y el proceso no debe generar tantas contrataciones | 10 | Coordinador a de Selección/ Psicólogos de Selección / personal de contratación | Dato, información y tiempo | Con el uso de la herramienta debemos garantizar la reducción de los niveles de rotación de personal y aumentar su compromiso en la organización | Durante | Alto | Alto | 6 |
| Tecnología | Le da sostenibilidad y soporte a toda la infraestructura sistemática de la organización | Debe dar soporte y sostenibilidad a la infraestructura sistemática de la organización incluyendo la herramienta tecnológica que se está implementando, y | 7 | Subdirector IT/ programadores y auxiliares de soporte técnico | Roles, perfiles y/o competencias | Se debe garantizar la conectividad de la organización para generar confianza en la información que va a comenzar a manejar cada uno de los colaboradores de la organización | Antes | Alta | Alta | 9 |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | garantizar el fácil acceso de los colaboradores a la misma | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|

PROPUESTA

Presentación

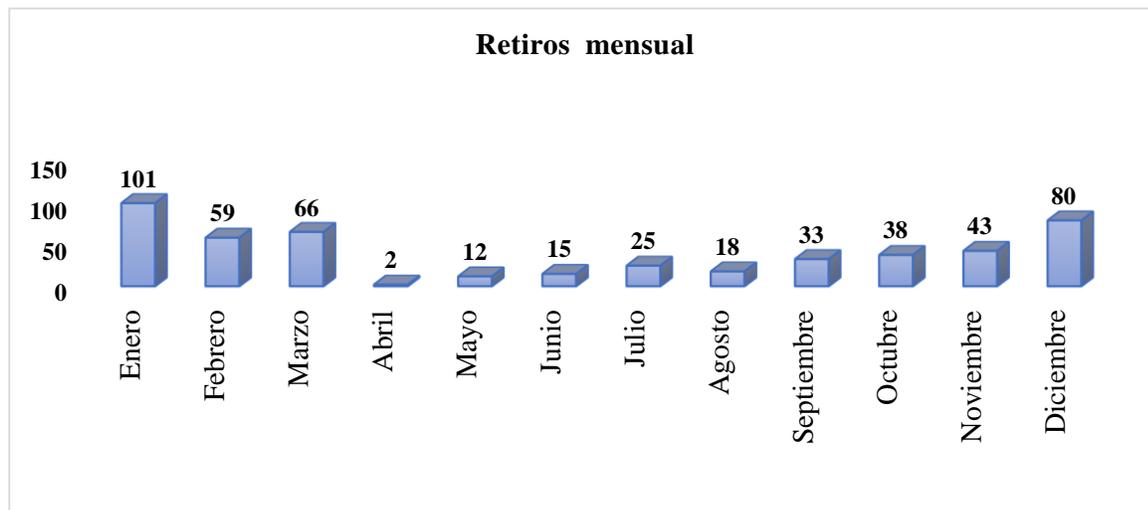
Se proyecta elaborar un programa de bienestar laboral denominado GACO (gerencia para el aseguramiento y calidad de nuestras operaciones) luego de identificar uno de los principales problemas que presenta la organización Gmovil S.A.S en este momento, **rotación de personal**, ello debido al incremento de oferta laboral especialmente en la parte operativa (conductores de bus) que se ha venido generando en el sistema de S.I.T.P de Bogotá desde el ingreso de nuevos concesionarios a la operación.

Todas las organizaciones del sistema cuentan con las mismas condiciones laborales para sus empleados lo que hace que las personas puedan rotar con gran facilidad entre ellas, solamente buscando mejor calidad de vida o mejora en las condiciones laborales. A pesar de que Gmóvil hoy en día cuenta con una gran posición en el sistema y un buen nombre, por el que ha venido trabajando por más de 9 años, esto ya no es suficiente y se genera la necesidad de tener un factor diferenciador en el sector que haga que mejoren los índices de rotación y productividad de los colaboradores.

Se evidencia que antes del inicio de la pandemia la rotación era alta, estuvo en suspenso durante el intervalo de la emergencia y de nuevo incremento en el periodo octubre-diciembre de 2020, como se explica en la siguiente grafica

Gráfico 5

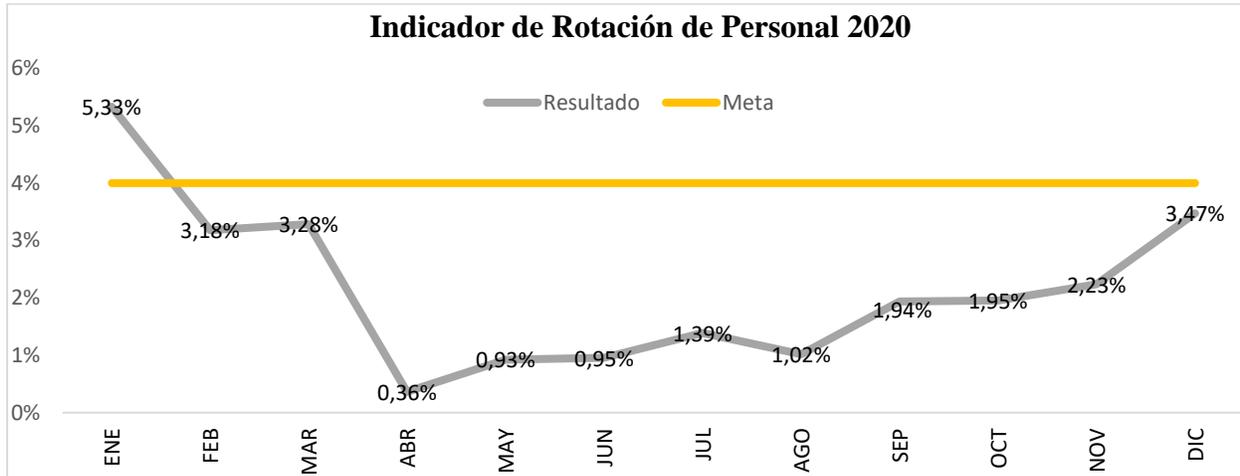
Retiros mensuales-año 2020



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7

Indicador de rotación año 2020

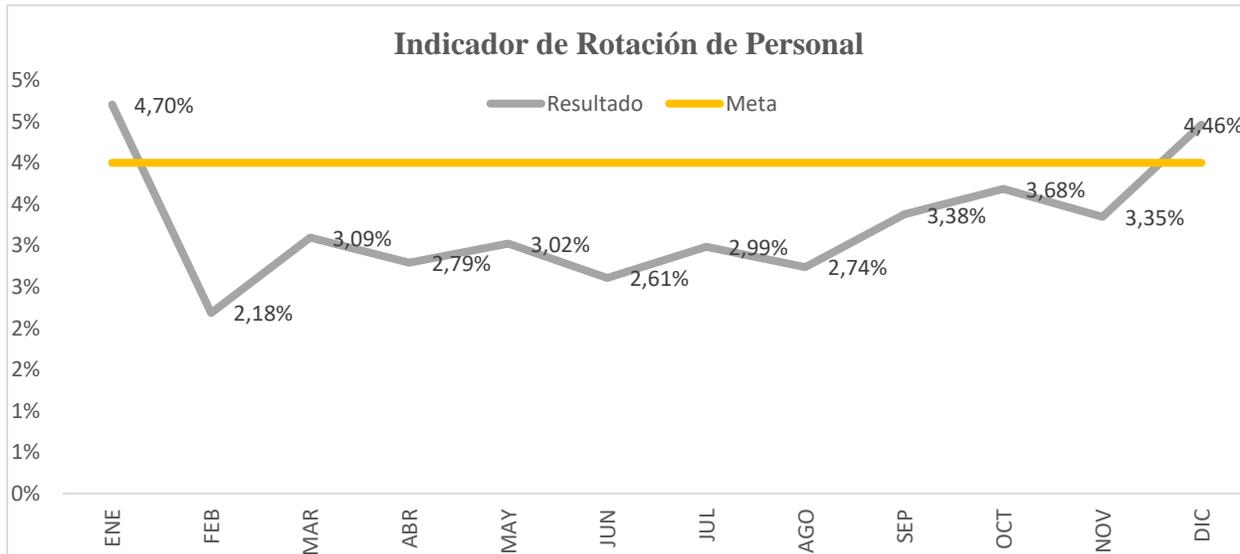


Fuente: Gmóvil

En la gráfica del año 2019 vamos a observar un comportamiento más cercano a la realidad. Los índices son diferentes y muchos más cercanos a las metas establecidas frente a la rotación.

Gráfico 8

Indicador de rotación año 2019



Fuente: Gmovil

Dado lo anterior, se considera que GACO se dirige a dar mejor calidad de vida a los empleados y sus familias lo que podría generar un sentido de pertenencia y compromiso frente a la organización, que en el largo plazo se traduciría en mejores indicadores de rotación y productividad laboral, que mejoran el desarrollo de las actividades de la compañía.

Para Gmóvil S.A.S las personas son el eje central de la organización, de ahí que este sea el factor diferenciador que le permite ser más competitiva en el mercado, por eso la necesidad e importancia de dirigir todos los esfuerzos organizacionales a generar un desarrollo personal y profesional del capital humano de la compañía.

Justificación

Históricamente bienestar ha sido un concepto con diferentes definiciones especializadas y empíricas, muchos de los autores especializados no concuerdan en una definición clara de bienestar.

El desarrollo del GACO en Gmovil S.A.S está encaminado a promover una mejor calidad de vida para los colaboradores y su núcleo familiar, originando actividades que puedan satisfacer las necesidades generando un ambiente adecuado con un alto sentido de pertenencia, compromiso y un clima laboral apropiado que permita a los empleados crecer constantemente personal y profesionalmente.

Si bien es cierto que Gmovil S.A.S es una organización que podría trabajar enfocada en los resultados por la naturaleza de su existencia y core del negocio, esta entiende también la necesidad de apalancar los resultados en el recurso humano, ya que son los colaboradores los que generan valor a la compañía a través de la prestación del servicio.

El bienestar laboral es uno de los componentes más importantes de la gestión humana en los últimos tiempos, el salario emocional cada vez hace más eco en los colaboradores de las organizaciones, Gmovil S.A.S no es la excepción y por el desarrollo que se está presentando en el sector del S.I.T.P en la ciudad de Bogotá que ha generado una excesiva oferta laboral para la fuerza operativa de estas compañías, siendo necesario crear un programa de bienestar que le genere a los empleados un valor adicional, que permita estabilizar a través del mismo los índices de rotación que existen en la organización.

Para llevar a cabo este programa se pretende conocer las necesidades, experiencias e intereses que tienen los empleados frente al desarrollo de su labor, para de esta manera poder establecer su grado de compromiso y satisfacción con la compañía, y conocer a mayor detalle el porqué de los altos índices de rotación, ausentismos y baja productividad.

El sector hoy está atravesando una transformación significativa, similar a la que se presentó sobre el año 2000 cuando inicio la operación del sistema Transmilenio en la ciudad de Bogotá. En el último año entro en operación la fase V de implementación, la cual implemento además de las nuevas tecnologías limpias (buses eléctricos – Gas – Diésel Euro VI) alternativas de empleo para los ciudadanos.

Es por esto que se encuentra en el sector del SITP una oferta masiva de empleo especialmente para conductores de bus y técnicos de mantenimiento. Las personas que actualmente ya están en el sistema a pesar de que cuenta con todos los respaldos legales que les ofrecen los concesionarios fácilmente pueden rotar entre las nuevas organizaciones buscando satisfacer las necesidades que entienden no tienen en las compañías actuales.

Objetivos

General

Elaborar el GACO un programa de bienestar laboral encaminado a mejorar la calidad de vida de los colaboradores de Gmóvil S.A.S y sus familias, generando de tal manera compromiso hacia a la organización y por tanto reducción de los índices de rotación laboral que enfrenta la compañía.

Específicos

- ✚ Identificar las sensaciones de los colaboradores frente al bienestar que actualmente le ofrece la organización.
- ✚ Fortalecer la relación de los colaboradores y sus familias con las prácticas culturales de la organización.
- ✚ Presentar una propuesta a Gmovil S.A.S de un programa de bienestar mediante la metodología de organizaciones saludables.

Marco Teórico

Bienestar Laboral

El surgimiento de teorías relacionadas con las relaciones humanas y la búsqueda de la eficiencia ha llevado a que los empresarios desarrollen programas con el fin de ofrecer herramientas y acciones que incrementen la satisfacción del empleado y por ende su rendimiento, con este interés nace después de la Segunda Guerra Mundial el concepto de bienestar laboral enfocado en calidad de vida laboral. (Calderón Hernández , Murillo Galvis , & Torres , Cultura Organizacional y bienestar laboral , 2003)

El concepto de bienestar laboral se relaciona con la calidad de vida laboral, que busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización, dada la preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y una creciente insatisfacción con el empleo. De manera general, se podría definir como el conjunto de actividades realizadas por la compañía para mejorar la cotidianidad de las actividades realizadas por los empleados, en la misma medida que se incorporan medidas que promuevan el bienestar social y mejoren la calidad de vida de los trabajadores. (Castañeda Herrera, Betancourt, Salazar Jiménez , & Mora Martínez , 2017)

Existen diferentes maneras de medir el bienestar laboral una de ellas es el grado de satisfacción del trabajador, estas medidas están relacionada con algunos factores como características específicas del trabajo, prácticas de alto rendimiento del trabajo y finalmente factores que afectan el entorno de trabajo de las personas.

Gerencia para el Aseguramiento y Calidad de Nuestras Operaciones (GACO)

Hemos escuchado hablar mucho de la psicología positiva, que busca básicamente un equilibrio entre el bienestar social, personal y laboral de los seres humanos. Este término poco a poco está siendo adoptado por las compañías y lo conocemos como las organizaciones saludables.

El término saludable cae muy bien a las organizaciones en estos tiempos de innovación y renovación continua y da la pauta para la búsqueda del bienestar del colaborador e indirectamente de la compañía, dándole un giro al área de recursos humanos al considerar la salud psicológica de los empleados como un medio para mejorar la productividad de estos.

Las organizaciones saludables son aquellas que estructuran y gestionan sus procesos de tal forma que busca un bienestar físico y psicológico para el colaborador, incluso su estilo de dirección cambia al incorporar el concepto saludable dentro de la misma estrategia. Las características que debe tener una organización para considerarla saludable son:

- ✚ La salud tiene un valor estratégico en la organización; la salud de los empleados es un fin en sí misma, y no un medio para alcanzar otro fin.
- ✚ Consiguen un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, como caídas, contagios de enfermedad, etc.
- ✚ Desarrollan a su vez un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.
- ✚ Hacen que los empleados se sientan vitales y enérgicos (engaged): motivados y fuertemente implicados en su trabajo.
- ✚ Establecen buenas relaciones con el entorno organizacional, con una imagen positiva de la organización en su entorno, con responsabilidad social corporativa.

“Aunque existen varias razones que muestran las ventajas de ser una organización saludable, una de las principales es que sus beneficios económicos y sociales superan con creces a los de las organizaciones tóxicas. Para ello, es indispensable evolucionar: dejar de pensar que la salud de los empleados es un medio que permite alcanzar una finalidad, y considerarla como un fin en sí mismo, es decir, como un valor estratégico en los objetivos de la empresa. Más si se tiene en cuenta que este tipo de organización no sólo afronta la crisis con mayores tasas de éxito, sino que sale fortalecida” (Salanova, 2009).

Implementar modelos de organizaciones saludables en las estrategias de bienestar y cultura de las compañías se traducirá en empresas sostenibles, saludables y seguras, que propenden por la consecución de trabajadores y clientes motivados y satisfechos que se sienten orgullosos de pertenecer a una organización con esta clase de características y a su vez, que se enfocan en mejorar los entornos laborales con el fin de ser más atractivos para los trabajadores.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo centra su metodología en desarrollar un modelo de organizaciones saludables que mejore la cultura y bienestar laboral de la compañía GMOVIL S.A.S. Se espera que la implementación de este modelo empresarial se traduzca en empleados

saludables con capital de trabajo positivo, y por tanto en mejores resultados organizacionales. A su vez es importante mencionar, que una de las motivaciones principales de la implementación de mejores modelos de bienestar en GMOVIL S.A.S está relacionado con el alto nivel de rotación que atraviesa la compañía, se pretende a través de este método identificar las posibilidades de mejora que tiene la empresa, logrando así un sentido empresarial que genere un valor agregado al trabajador.

Gráfico 8

Modelo de organizaciones saludables



Fuente: (Salanova, 2009)

Diseño del proyecto

¿Qué?

Gmóvil posterior a las obligaciones que asumió en el año 2019 frente a la nueva metodología de medición enfocada directamente a la calidad del servicio entendió que su estrategia organizacional debería encaminarse a la alineación de todos sus procesos con el objetivo de obtener los mejores resultados en los indicadores integrales de calidad.

El sistema en general presenta una alta rotación de personal lo que indica que desde la organización se debe implementar un proyecto que puede disminuir a la mínima expresión los niveles de rotación, promoviendo el bienestar y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Por esto GACO apunta a mejorar la productividad y calidad de vida de los colaboradores ofreciendo un mejor plan de bienestar ajustado la organización a las practicas saludables que permitan satisfacer las necesidades y características de la población de la organización.

¿Cómo?

Las empresas saludables son una nueva estrategia de negocio, que ayuda a la optimización de recursos, procesos y en el bienestar de los colaboradores, conlleva a un cambio o estructura de cultura organizacional diferente que debe alinearse con la misión, visión, propósito superior de la compañía y sus empleados.

Es importante mencionar que actualmente la organización se encuentra en un proceso de transformación cultural, que hace más viable la implementación del modelo de organización saludable. Esta transformación está buscando la alineación de los procesos, propósito, misión, visión y prácticas culturales, con la estrategia y resultados esperados.

Metodología

Se desarrolla una metodología de investigación de tipo cualitativo y con carácter exploratorio, a través de un método heurístico de organizaciones saludables que se llevara a cabo en las siguientes etapas:

Etapas I

Objetivo: Auto-diagnóstico de la compañía que permita medir en nivel de bienestar laboral en el que se encuentra la empresa.

Insumo: Encuesta de Satisfacción Laboral, que pretenderá conocer los aspectos y áreas críticas y determinar los factores que afectan los diferentes niveles organizativos.

Muestra: Se seleccionará una muestra representativa de trabajadores (aproximadamente 1700 colaboradores), distribuida de manera uniformemente en edad, sexo, ocupación y aporte a los objetivos de la compañía.

Los temas que se abordaran la encuesta son:

-  Compromiso empresarial en el logro de los objetivos.

- ✚ Beneficios y capacitaciones a trabajadores.
- ✚ Comunicación
- ✚ Entorno Psicosocial.
- ✚ Integración de procesos empresariales.
- ✚ Riesgos laborales.
- ✚ Servicios de Salud.
- ✚ Cultura

Etapa II

Objetivo: Realizar una revisión de los resultados del autodiagnóstico inicial, que servirán como insumos para la construcción del modelo de organizaciones saludables.

Después de conocer las características y estado de la compañía debemos iniciar diseñando los objetivos y acciones que vamos a implementar de manera coherente y aplicable a la organización. Por esta razón es necesario comenzar desde la estrategia de negocio con la divulgación del propósito superior, atributos culturales, misión y visión para que los colaboradores se adapten a las nuevas prácticas saludables.

Las nuevas prácticas o actividades buscaran mejorar la calidad de vida de los colaboradores, reducir los posibles riesgos psicosociales y evitar la rotación constante de personal, lo cual se logra con la fomentación constante de experiencias saludables.

El diseño del GACO estará determinado por unos aspectos y prácticas específicas de la organización tales como:

- ✚ **Liderazgo:** Gmóvil necesita fortalecer el liderazgo y promover la cohesión de equipo y que cada uno de sus colaboradores, comprenda y viva los atributos y comportamientos de la cultura Gmóvil, para el logro de los objetivos estratégicos.
 - a. Definir e Implementar el modelo de liderazgo Gmóvil (Líder Referente)
 - b. Desarrollar un programa de Mentoría para fortalecer el aprendizaje y desarrollo del Líder.

✚ **Prácticas de Talento Humano:** Gmóvil necesita unificar la cultura mediante mejores prácticas de talento humano y la interiorización del propósito, los atributos y comportamientos para la fidelización de nuestros colaboradores

- a. Diseñar e implementar un programa de fidelización del empleado Gmóvil que garantice que nuestros funcionarios estén alineados con la cultura de la organización.
- b. Con base en el análisis del mapa de experiencia del empleado se plantea una estrategia para conseguir la fidelización y el desarrollo integral del Talento Humano de la empresa.

✚ **Espacios de Trabajo:** Gmóvil necesita fortalecer sus espacios hacia ambientes estándares, agradables y seguros para reforzar la cultura Gmóvil y contribuir a la diversidad e inclusión.

- a. Creación de concepto de espacios unificados.
- b. Espacios de recreación y socialización
- c. Herramientas adecuadas y en buen estado.

✚ **Prácticas Culturales:** Gmóvil necesita consolidar y reforzar de manera unificada las prácticas culturales, comportamientos y rituales que generan valor a las personas y al negocio.

- a. Consolidar el sello Gmóvil.
- b. Evaluar las prácticas culturales existentes (hábitos y comportamientos) y a partir de esto alinearlas con la nueva cultura organizacional

✚ **Procesos y Tecnología:** Gmóvil necesita impulsar la transformación digital y automatización de procesos, buscando obtener procesos ágiles, que aporten al desarrollo de las capacidades digitales y al cumplimiento de la estrategia organizacional.

- a. Analizar los procesos y las herramientas en función de la agilidad organizacional y la automatización para los procesos de TH, abastecimiento y demás procesos
- b. Fortalecimiento de la APP Elite para que le genere un valor agregado al colaborador.

✚ **Actividades de Bienestar:** Es importante acompañar este desarrollo de organización saludable con algunas actividades de bienestar que involucren a los colaboradores y sus familias

- a. Plan de reconocimientos a los empleados
- b. Fortalecimientos de canales de comunicación con los líderes de procesos (reuniones y espacios de tertulia)
- c. Capacitación y desarrollo de incluya su grupo familiar primario.

Etapa III

Implementación de prácticas saludables en la compañía a través del programa “GACO”.

Teniendo en cuenta el modelo de organizaciones saludables algunas de las prácticas que se van a implementar son:

- ✚ Plan de comunicación para la socialización del programa GACO
- ✚ Manual de prácticas saludables

Recursos Necesarios

A continuación, se muestran los recursos que la organización debe utilizar para la elaboración, divulgación e implementación de programa GACO.

| ETAPA I | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|---|--|----------------------|
| DISEÑO | ACTIVIDAD | RECURSOS | DURACION | TOTAL |
| DIAGNOSTICO | Encuesta | Profesional de bienestar | 30 días | 4.000.000,00 |
| | Consolidación y generación de informe | | 15 días | 2.000.000,00 |
| TOTAL DISEÑO | | | | 6.000.000,00 |
| ETAPA II | | | | |
| IMPLEMENTACION | | | | |
| DISEÑO | Liderazgo | Director de GGHH/Profesional bienestar / Director designado por la organización | 4 horas mensuales/ durante 1 semestre | 3.201.000,00 |
| | Prácticas de Talento Humano | Director de GGHH /subdirectores de GGHH /Profesional bienestar | 4 horas mensuales/ durante 1 semestre | 4.509.000,00 |
| | Espacios de Trabajo | Director de GGHH/Profesional bienestar / Director designado por la organización | 4 horas mensuales/ durante 1 trimestre | 1.600.500,00 |
| | Prácticas Culturales | Director de GGHH/Profesional bienestar / Director designado por la organización | 4 horas mensuales/ durante 1 semestre | 3.201.000,00 |
| | Proceso y Tecnología | Director de GGHH/Profesional bienestar / Director IT | 4 horas mensuales/ durante 1 bimestre | 1.067.000,00 |
| | Actividade4s de Bienestar | Profesional de Bienestar | Permanente | 4.000.000,00 |
| TOTAL IMPLEMENTACION | | | | 17.578.500,00 |

| TRANSVERSALES | | | |
|----------------------------------|--|--|-----------------------|
| Actividades Transversales | asesores externos | | 50.000.000,00 |
| | Papelería | | 1.000.000,00 |
| | Comunicaciones | | 2.500.000,00 |
| | Alquiler Equipos instalaciones patios | | 15.000.000,00 |
| | Total Actividades Transversales | | 68.500.000,00 |
| Total General | | | 92.078.500,00 |
| Reserva contingencia 15 % | | | 13.811.775,00 |
| TOTAL | | | 105.890.275,00 |
| PRESUPUESTO | | | |

Resultados Esperados

Frente a los resultados que se espera obtener en el desarrollo del presente proyecto, está enfocado a disminuir la rotación de personal de la organización el cual esperamos llegue a ser inferior al 4% que es la meta propuesta, incluso también podría contribuir a atraer nuevos talentos; no obstante indirectamente esta buena práctica influenciara los demás indicadores de calidad de prestación del servicio establecidos por el ente gestor que se espera que sea calificación A para el componente zonal y A para el componente troncal.

Esto también permitirá que la organización consiga una ventaja competitiva frente a los competidores del sector y tenga un posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

Indicadores

 **Rotación de Personal**

Objetivo: Mejorar la estabilidad laboral del personal

Formula: $\frac{\text{No de colaboradores retirados}}{(\text{No colaboradores al inicio del periodo} + \text{No colaboradores al final del periodo} / 2)} * 100$

En cuanto a los indicadores relacionados con la productividad de nuestros colaboradores están definidos desde el ente gestor Transmilenio S.A. el cual está determinado desde el manual de niveles de servicio y compuesto por 5 indicadores:

ICS: Índice de cumplimiento de servicios

DPV: Distancia promedio de varada

ISV: Índice de seguridad Vial

IRI: Índice de regularidad e intervalos

ICO: Gestión conductas operacionales

Frente al proyecto vamos tomar como referencia la medición del ICO.

ICO, gestión de conductas operacionales

Objetivo: Cumplir con los parámetros establecidos en el manual de operaciones frente al comportamiento de los colaboradores en la prestación del servicio

Formula: $ICOM = (SEM + KmSEaM) \times 10000$

ICOM: Índice de Conductas Operacionales que infringen lo establecido en el Manual de Operaciones de la Operación Zonal. Se calcula de manera integral para los servicios urbano, complementario, especial y alimentación.

NPM: Número total de puntos obtenidos por infracciones tal como lo establece el Manual de Operaciones Zonal. El puntaje por cada infracción refleja el impacto de esta sobre el servicio

KmSEM: Número total de kilómetros en servicio efectivamente ejecutados por el concesionario, pertenecientes a la programación aprobada por TMSA.

KmSEaM: Número total de kilómetros en servicio efectivamente ejecutados por el concesionario, correspondientes a viajes adicionales solicitados y autorizados por TMSA.

M: Mes calendario correspondiente de evaluación

Participación actividades de Bienestar

Objetivo: Contar con la participación de total de personal convocado a las actividades

Formula: Cantidad de participantes a la actividad / Cantidad de participantes convocados

Satisfacción Actividades bienestar

Objetivo: Mejorar la satisfacción de los colaboradores frente a las actividades de bienestar que se realizan.

Formula: Encuesta de satisfacción con escala de calificación de 0 a 5

Satisfacción con la compañía

Objetivo: Incrementar los niveles de satisfacción de los colaboradores

Formula: Encuesta calificación 0 a 5

Los indicadores antes nombrados nos pueden arrojar resultados de satisfacción de los colaboradores frente a la organización e indirectamente aumentar la productividad medida según los indicadores de gestión y calidad del servicio.

Bibliografía

- Alles, M. (05 de Noviembre de 2017). *Definir Competencias*. Obtenido de ABC en el este: <https://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/abc-revista/definir-competencias-1646654.html>
- Gmovil S.A.S. (2019). *Políticas de Personal Gmovil* . Bogota.
- Gmovil S.A.S QHSE - F - 39. (2012). *Ficha Técnica Indicadores de Gestión*. Bogota.
- Gmovil SAS. (2012). *Reclutamiento y Selección de Personal* . Bogota: GH-P-001.
- Gmovil SAS. (2014). *Procedimiento de Inducción General Específica*. Bogota: GH-P-003.
- Gmovil SAS. (2015). *Procedimiento de Inducción al Cargo* . Bogota : GH-P-005.
- Gmovil SAS. (2015). *Proceso Contratación* .
- Gmovil SAS. (2020 junio). *Matriz de Habilidades Versión 47*. Bogota.
- Crosby, C., Castro, L., & Díaz, D. (27 de Octubre de 2017). Obtenido de Transporte Público Masivo : https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-y2NvvXu_Q8J:https://plazacapital.co/especiales/2717-historia-del-transporte-publico-en-bogota+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co
- Gmovil S.A.S . (2019). *Políticas de Dirección de Personal*. Bogotá.
- Gmovil S.A.S. (2015). *Caracterización proceso de gestión estratégica*. Bogotá.
- Gmovil S.A.S. (2015). *Caracterización proceso de Operaciones* . Bogotá.
- Gmovil S.A.S. (2015). *Caracterización procesos de Mantenimiento*. Bogotá.
- Gmovil S.A.S. (2019). *Construcción del contexto de la organización de Gmovil S.A.S* . Bogotá.
- Secretaría Distrital de Planeación . (2017). *Encuesta Multipropósito* . Bogotá.
- Transmilenio. (2019). *Manual niveles de servicios- Componente Zonal*. Bogotá.