

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA
MEJORA DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL TALENTO HUMANO DE
LA EMPRESA EMTUR S.A.**

**LENE MARITZA ANGULO PRECIADO
LUCERO IVANOVA MACUACE CUERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO DE SGC. NORMA ISO 9001:2008
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA
MEJORA DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL TALENTO HUMANO DE
LA EMPRESA EMTUR S.A.**

**LENE MARITZA ANGULO PRECIADO
LUCERO IVANOVA MACUACE CUERO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO DE SGC. NORMA ISO 9001:2008
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 de Acuerdo No 324 de 11 de Octubre de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo 2015

RESUMEN

La propuesta de un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano, permite potencializar las oportunidades de desarrollo y fortalecimiento de una empresa.

Este trabajo tiene por objeto diseñar un modelo de gestión para la empresa EMTUR S.A. que cumpla con los requisitos y legalidades exigidas por la NORMA ISO 9001:2008; Para esto realizamos un diagnóstico de la situación actual de Emtur s.a en cuanto a la norma, después, mediante la aplicación de una encuesta se identificaron las competencias técnicas que poseen los conductores y por último se determinaron los elementos de un modelo aplicable en el sector transporte para el mejoramiento de las competencias técnicas.

Por medio de esta investigación pudimos establecer las falencias frente a la competencia y calidad del servicio brindado por la Empresa y se hicieron las respectivas recomendaciones.

Palabras clave: Gestión de la Calidad, Norma, satisfacción, capacitación, usuarios, transporte, necesidades, evaluaciones.

ABSTRACT

The proposal of a model of quality management to improve the technical skills of human talent, can potentiate the development opportunities and strengthen a company.

This work aims to design a management model for the company EMTUR SA that meets the requirements and legalities required by ISO 9001: 2008; For this we make a diagnosis of the current situation regarding EMTUR sa rule, then by applying a survey technical skills possessed drivers are identified and finally the elements of a model applicable transport were determined in the sector for improving technical skills.

Through this research we could establish the weaknesses against the competition and quality of service provided by the Company and respective recommendations were made.

Keywords: Quality Management, Norma, satisfaction, training users, transportation, needs assessments.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES	14
1.1 TEMA OBJETO DE ESTUDIO.....	14
1.2 PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2.1 Definición del problema.	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo General.	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	15
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.1 RESEÑA HISTÓRICA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	17
2.2 MISIÓN	18
2.3 VISIÓN.....	18
2.4 VALORES CORPORATIVOS	18
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	20
3.1 ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	20
3.1.1 Perfil de Capacidades Internas (PCI).....	20
3.1.2 Matriz De Evaluación Del Factor Interno MEFI	21

3.2 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	22
3.2.1 Perfil de Capacidades Externas (POAM)	22
3.2.2 Matriz De Evaluación Del Factor Interno MEFE.....	23
3.3 Matriz FODA	24
4. ESTRUCTURACIÓN BASICA DEL SGC.....	25
4.1 MAPA DE PROCESOS.....	25
4.1.1 Procesos Misionales.....	26
4.1.2 Procesos Apoyo.....	26
4.1.3 Procesos de Evaluación.....	26
4.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA EMTUR S.A.....	27
4.2.1 Diagnóstico de cumplimiento	28
5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	30
5.1 ENCUESTAS Y ANÁLISIS.....	30
6. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION	40
6.1 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	40
6.2 IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN	41
6.3 DISEÑAR LA CAPACITACIÓN.....	42
6.4 PLANIFICAR LA CAPACITACIÓN.....	42
6.5 COMPARTIR LA CAPACITACIÓN	43
6.6 EVALUAR LOS RESULTADOS.....	47
6.7 VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.....	51

CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXOS	55

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mapa de procesos Aplicado a la Empresa Emtur S.A.	27
Figura 2. Modelo de Capacitación Técnica	40

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tabla de Requisitos del cliente	25
Cuadro 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en EMTUR S.A?	30
Cuadro 3. ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa EMTUR S.A?	31
Cuadro 4. ¿Se siente a gusto desempeñando el cargo?	32
Cuadro 5. ¿Recibe capacitación específica y necesaria para el desarrollo de sus funciones?	33
Cuadro 6. ¿Conoce usted las señales de tránsito?	34
Cuadro 7. ¿Usted detiene el bus en las paradas autorizadas?	34
Cuadro 8. ¿Usted verifica ante de prestar el servicio, que el vehículo este en óptimas condiciones?	35
Cuadro 9. ¿Sabe qué hacer cuando el auto bus presenta una falla eléctrica y mecánica?	36
Cuadro 10. ¿Tiene usted conocimiento de las de las rutas propuesta en la empresa?	37
Cuadro 11. ¿Procura usted prestar un buen servicio?	38
Cuadro 12. Solicitud de mejora de las competencias técnicas del talento humano	44
Cuadro 13. Diseño de Capacitación	45
Cuadro 14. Evaluación de Capacitación.....	49
Cuadro 15. Encuesta de Satisfacción de la Capacitación	50

LISTA DE GRAFICAS

pág.

Grafica 1.	Diagnóstico inicial del sistema de gestión de calidad en emtur S.A...	29
Grafica 2.	¿Cuánto tiempo lleva laborando en EMTUR S.A?	31
Grafica 3.	¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa EMTUR S.A?	32
Grafica 4.	¿Se siente a gusto desempeñando el cargo?	33
Gráfica 5.	¿Recibe capacitación específica y necesaria para el desarrollo de sus funciones?	33
Gráfica 6.	¿Conoce usted las señales de tránsito?	34
Gráfica 7.	¿Usted detiene el bus en las paradas autorizadas?	35
Gráfica 8.	¿Usted verifica ante de prestar el servicio, que el vehículo este en óptimas condiciones?	36
Gráfica 9.	¿Sabe qué hacer cuando el auto bus presenta una falla eléctrica y mecánica?	37
Gráfica 10.	¿Tiene usted conocimiento de las de las rutas propuesta en la empresa?	38
Gráfica 11.	¿Procura usted prestar un buen servicio?	39

INTRODUCCIÓN

Las constantes fluctuaciones del mercado y la proliferación del trabajo informal evidente en nuestra región, generan nuevos retos para las empresas emergentes, lo cual los lleva a replantear sus estrategias y objetivos dentro sus sistemas administrativos; es aquí donde se presenta la oportunidad de desarrollar un modelo para la gestión de la calidad, que permita ofrecer un mejor servicio, recibir mayores beneficios y competitividad en el mercado.

La mejora de las competencias técnicas del talento humano, es un eje fundamental para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa, ya que depende directamente de sus colaboradores la satisfacción y fidelidad de sus usuarios.

Para la elaboración de esta propuesta se identificaron los focos de debilidad en las competencias de la empresa EMTUR S.A. las cuales, se ven determinadas por los inadecuados procesos de selección y capacitación del personal encargado de la conducción de los buses, quienes son realmente los que tienen un contacto directo con los usuarios y son la imagen de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior el objetivo de este trabajo es diseñar una propuesta de un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano de la empresa EMTUR S.A. Entidad dedicada al servicio de transporte urbano en el municipio de Tumaco. Esta propuesta permite definir los conocimientos, habilidades y actitudes que todo profesional debe poseer en el ejercicio de la práctica habitual para obtener una notable mejora en el desempeño de su trabajo.

1. GENERALIDADES

1.1 TEMA OBJETO DE ESTUDIO

El presente trabajo es una propuesta de un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano de la empresa EMTUR S.A.

1.2 PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Definición del problema. El transporte urbano en Tumaco es un aspecto fundamental para el desarrollo económico y social de la ciudad, por ello es importante que opere bajo esquemas óptimos y competitivos que le permitan prestar servicios de excelente calidad, cumpliendo con los requisitos exigidos por los usuarios generando satisfacción.

La presencia de transporte ilegal y su acelerado desarrollo han generado grandes cambios en los hábitos de desplazamiento de la población tumaqueña, en los últimos años el servicio de taxi colectivo y mototaxi han demostrado un dinamismo acelerado; este último con mayores usuarios y por lo cual el servicio de transporte urbano se ha visto afectado de tal manera que pocos pasajeros lo utilizan.

También es importante resaltar que la reducción de pasajeros de transporte urbano se debe a que la empresa EMTUR s.a. no realiza una buena gestión de los recursos y eso se ve evidenciado en aspectos como el mal estado de los buses y la ausencia de personal competente en los puestos que afectan la calidad del servicio.

Por ello, es aquí donde se considera de gran importancia resaltar que la buena gestión de los recursos; específicamente el talento humano sería un factor clave de éxito de la empresa, que le permitiría reactivar la confianza en los usuarios y por ende mayor utilización del servicio. La adopción de un modelo de gestión conlleva a la mejora de las competencias técnicas la cual se constituye en una decisión estratégica de la organización.

1.2.2 Formulación del problema. El competir a corto plazo y sobrevivir a largo plazo, en un entorno de economía creciente, y de usuarios exigentes, hace necesario que se piense en la formación competente del talento humano en el sector del transporte.

En este contexto se consideró necesario centrar la propuesta en ofrecer una adecuada respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué elementos debe tener un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano de la empresa EMTUR S.A?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Proponer un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano de la Empresa Emtur s.a.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Emtur s.a en cuanto a los requerimientos de la norma NTC ISO 9001 de 2008.
- Analizar y establecer por medio de encuestas las competencias técnicas que poseen los conductores de la empresa EMTUR s.a. de la ciudad de Tumaco.
- Determinar los elementos de un modelo aplicable en el sector transporte para el mejoramiento de las competencias técnicas.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las organizaciones están viendo la necesidad de involucrarse en un proyecto destinado a implantar la calidad debido a que desean obtener las mejores ventajas y beneficios frente a la competencia, ofreciendo un excelente servicio y de calidad que le permita lograr cumplir con los requerimientos de los clientes y obtener la satisfacción.

La empresa EMTUR s.a. tiene la necesidad de focalizar recursos en el mejoramiento de las competencias de sus colaboradores, de tal manera que estos cumplan con los requisitos y necesidades de los usuarios para llegar a la satisfacción del mismo, evitando la baja productividad, la deserción de usuarios, los altos índices de quejas y reclamos y altos costos entre otros.

Por ello la orientación hacia la mejora continua es un factor clave para llegar a la competitividad y solo las organizaciones que la logren podrán mantenerse en el mercado, asumiendo retos que la diferencien y le aporten valor agregado a la

organización; uno de esos desafíos sería aumentando la satisfacción de los usuarios atendiendo sus necesidades y expectativas.

De ahí que la presente propuesta tiene como importancia realizar un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano que incidirá en la calidad del servicio de transporte urbano para lograr así las competencias requeridas.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El servicio de transporte urbano se inició en la ciudad de Tumaco en la década de 1970 con 18 microbuses bajo la razón social microtax, dicha empresa presto el servicio de transporte colectivo por más de una década perdiendo la licencia a mediados de los 80, destacando que en ningún momento se dejó de prestar el servicio de transporte debido a la responsabilidad social que tenía y sigue teniendo con los ciudadanos y el desarrollo de la ciudad de san Andrés de Tumaco lo que permitió a la empresa seguir operando por un tiempo de manera informal.

La empresa con la gerencia del señor Baudilio Delgado Ortiz en el año de 1987 retomo las actividades nuevamente que se organizan en grupos de personas y comienzan a operar con 23 microbuses. El presidente de la comisión sexta de la cámara de representantes el señor EDUARDO MONTUFAR ERAZO, a través de un proceso directo inicio los trámites de ley ante el ministerio de transporte INTRA y conceden a la empresa el concepto previo desde Bogotá mediante resolución número 0029 de enero del mismo año, Poco tiempo después se presenta el estudio con el concepto previo al doctor ERIC SEIDEL alcalde de turno del municipio de san Andrés de Tumaco y este a su vez concede la licencia, la cual es firmada por el señor IVAN SALINAS (secretario de tránsito y transporte) y, el señor Andrés Ulloa (secretario general de la alcaldía de Tumaco en aquella época). Es cuando comienza a regir el decreto 80 y facultan a los señores alcaldes para conceder la licencia de funcionamiento mediante resolución de octubre 20 de 1988, el alcalde doctor ERICK SEIDEL concede licencia a Emtur LTDA con un capital de \$299.000 mil pesos con 23 vehículos.

El señor Héctor Erazo y la señora Susana forero y otros más jugaron papeles fundamentales durante este proceso. En el año de 1997 se aumenta el capital a \$ 500.000 mil pesos y 25 vehículos. En el año de 1998 EMTUR S.A con la modificación de los estatutos pasa a ser sociedades anónimas con capacidad transportadora de 30 busetas. En año 1999 se hace la reforma de estatutos y se aumenta el capital a \$1.800.000 mil pesos en octubre 25 de 2001 mediante resolución 0004. Donde el secretario concede habilitación con el lleno de los requisitos que ordena los decretos 170 y 176. Con una asignación de cupos de 72 busetas de las cuales 4 son de propiedad de la empresa.

Además de lo anterior, EMTUR S.A ha ampliado el parque automotor al igual que la planta física la cual fue trasladada del centro de la ciudad a la parte continental de la misma en el barrio porvenir, dentro del desarrollo ha venido incurriendo en acciones las cuales han generado resultados positivos en donde ha logrado el crecimiento continuo de la organización.

Para el año 2005 la empresa EMTUR S.A cuenta con un parque automotor de 40 busetas demandando un cupo de combustible considerado decidió emprender en un nuevo proyecto de negocio como es la creación de la estación propia de gasolina ya que la empresa contaba con oferta y demanda de esta misma, a todo esto se le sumo los continuos desabastecimientos de combustible que se presentaban cada fin de mes en el municipio de san Andrés de Tumaco, lo cual repercutía de forma negativa en la prestación de un buen servicio de transporte de pasajero, la empresa vio en la necesidad de crear la estación propia de servicios para consumo interno y externo de combustible empezando a operar en el año 2008.

2.2 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de movilización de los residentes y, visitantes en el municipio de san Andrés de Tumaco, ofreciéndoles un servicio de transporte urbano colectivo de calidad, económico, eficiente y respetuoso con el medio ambiente, estableciendo relaciones de largo plazo que contribuyan a la satisfacción tanto de los usuarios como de la empresa.

2.3 VISIÓN

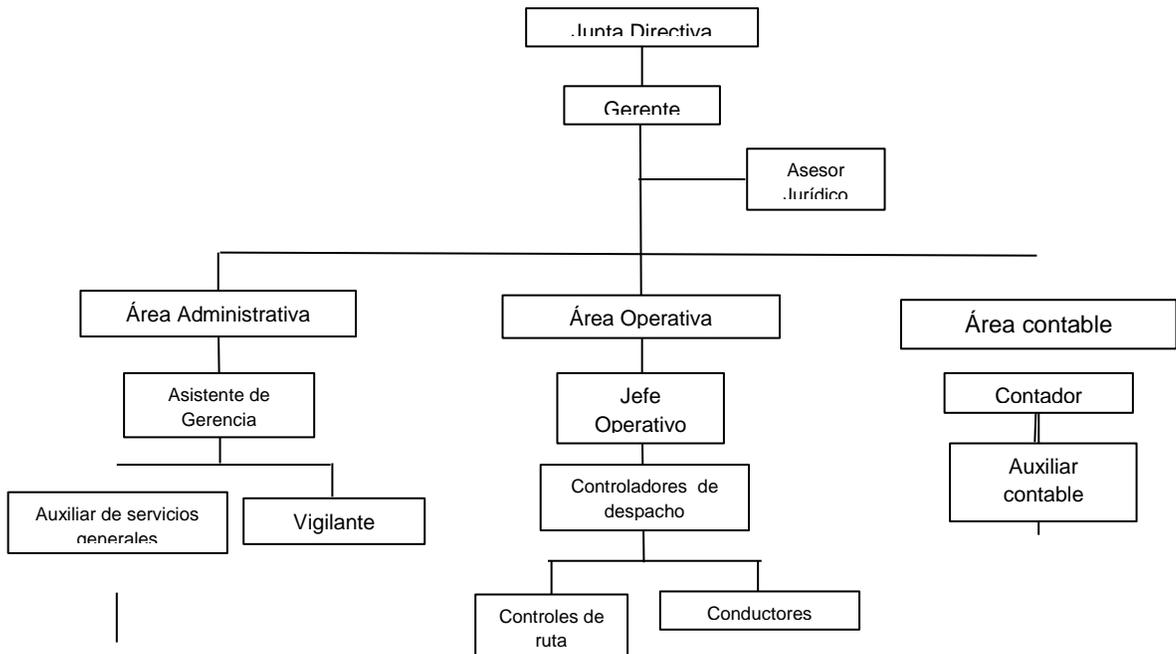
Para el 2025 tendrá nuevas rutas de transporte urbano en las que cubrirá la mayoría de barrios de la ciudad de Tumaco ofreciendo el mejor servicio de la ciudad apoyado de tecnología de punta, con un talento humano comprometido y reconocido por su trabajo, responsabilidad social e innovación al tener gran variedad de servicios para los Tumaqueños.

2.4 VALORES CORPORATIVOS

- **Búsqueda de la excelencia:** Estamos en una constante búsqueda de perfeccionamiento de nuestros servicios, así como también a la tarea de entregar soluciones convenientes, que se adecuen a los requerimientos de cada uno de nuestros usuarios.
- **Responsabilidad ante los compromisos:** Respetar las fechas, horas, rutas, valores y todas las características de los servicios de transporte de pasajeros.
- **Lealtad a Nuestros Clientes:** ofreciendo un buen servicio, respeto por nuestros clientes, teniendo un precio digno del pasaje.

- **Visión de negocios:** Estamos atentos a posibles alianzas y acuerdos con clientes y/o socios estratégicos que nos permitan construir valor en conjunto.
- **Respeto:** valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira y repugna la calumnia y el engaño.
- **Honestidad:** La honestidad es de suma importancia. Toda actividad social, toda empresa humana que requiera una acción concertada, se atasca cuando la gente no es franca. La honestidad no consiste sólo en la franqueza, la capacidad de decir la verdad, sino en la honestidad del trabajo honesto por una paga honesta.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Emtur s.a.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.1.1 Perfil de Capacidades Internas (PCI)

PCI (Perfil de capacidad Interna) Emtur s.a									
FACTOR INTERNO CLAVE DE ÉXITO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alta	Medio	Bajo	Alta	Medio	Bajo	Alta	Medio	Bajo
Capacidad Directiva									
Estructura organizacional					x			X	
Imagen corporativa					x			x	
Visión, misión claramente definidos	x						X		
Capacidad de enfrentar la competencia					x			x	
Experiencia en el sector	x						X		
Formalidad del negocio	x						X		
Capacidad Tecnológica									
Información sistematizada					x			X	
Capacitación de colaboradores (tecnología)				X			X		
Falta de actualización tecnológica				X			X		
Capacidad Financiera									
Rentabilidad de la inversión					X			x	
Definición de política de precios	x						X		
Capacidad Talento humano									
Experiencia del personal	x						X		
Salarios Inestables				X			X		
Ausencia de procesos de selección de personal				X			X		
Conductores sin cultura hacia la seguridad				X			X		
Capacidad Competitiva									
Selección de proveedores				X			X		
Falta de esmero en la atención al usuario				X			X		
Descuido del aspecto de los buses				X			X		
Falta de mantenimiento a los vehículos				x			X		
Participación en el mercado	x						X		

Fuente: Esta Investigación

3.1.2 Matriz De Evaluación Del Factor Interno MEFI

	Ponderación	Clasificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Experiencia en el sector	0,08	3	0,24
Visión, misión claramente definidos	0,1	4	0,4
Participación en el mercado	0,06	3	0,18
Experiencia del personal	0,08	4	0,32
Política de precios	0,05	3	0,15
Servicio de estación de gasolina	0,06	4	0,24
Formalidad del negocio	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
Falta de mantenimiento a los vehículos	0,07	1	0,07
Selección de proveedores	0,05	1	0,05
Falta de esmero en la atención al usuario	0,09	1	0,09
Conductores sin cultura hacia la seguridad	0,06	2	0,12
Ausencia de proceso de selección del personal	0,05	2	0,1
Ausencia de actualización tecnológica	0,08	1	0,08
Descuido del aspecto de los buses	0,07	2	0,14
Salarios inestables	0,03	1	0,03
TOTAL	1		2,49

Fuente: Esta investigación

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz Mefi; la empresa EMTUR S.A. tiene un resultado de 2.49, es decir que tiene una posición débil en su estructura interna. Si bien es una empresa que ha logrado manejar sus debilidades, le falta explotar sus fortalezas de tal manera que pueda lograr la competitividad; ya que posee unas fuertes ventajas como lo son la experiencia en el sector y la experiencia de su personal.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

3.2.1 Perfil de Capacidades Externas (POAM)

POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) Emtur s.a									
FACTOR EXTERNO CLAVE DE ÉXITO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alta	Medio	Bajo	Alta	Medio	Bajo	Alta	Medio	Bajo
Entorno Económico									
Mototaxismo				x			X		
Taxis piratas				x			X		
Tasas de interés				x			X		
Entorno Social									
Falta de cultura de los usuarios				x			X		
Inseguridad				x			X		
Crecimiento de la población	x						X		
Servicio de consumo diario									
Entorno Político									
Políticas de gobierno				x			X		
Infraestructura vial				x			X		
Barreras de entrada (licencias e inversión)	x						X		
Existencia de un mercado seguro	x						X		
Entorno Competitivo									
Precios de pasajes bajos	x			x					
Alianzas estratégicas									
Cubrimiento total de la zona urbana implementando otra ruta.	x						X		

Fuente: Esta investigación

3.2.2 Matriz De Evaluación Del Factor Interno MEFE

	Ponderación	Clasificación	Total ponderado
AMENAZAS			
Mototaxismo	0,10	1	0,1
Taxis piratas	0,08	2	0,16
Tasas de interés	0,04	2	0,08
Políticas de gobierno	0,07	1	0,07
Infraestructura vial	0,06	2	0,12
Falta de cultura de los usuarios	0,06	1	0,06
Inseguridad	0,05	2	0,1
OPORTUNIDADES			
Barreras de entrada (licencias e inversión)	0,10	4	0,4
Precios de pasajes bajos	0,05	4	0,2
Alianzas estratégicas	0,09	3	0,27
Alquiler de buses	0,05	3	0,15
Existencia de un mercado seguro	0,09	4	0,36
Crecimiento de la población	0,05	3	0,15
Cubrimiento total de la zona urbana implementando otra ruta.	0,08	3	0,24
Servicio de consumo diario	0,03	4	0,12
TOTAL	1		2,58

Fuente: Esta Investigación

La empresa ha respondido de manera defensiva al entorno, con muchas dificultades pero con oportunidades del entorno que puede aprovechar y utilizar de manera estratégica, que le permitan mantenerse de manera eficaz y poder prestar un servicio de calidad a la comunidad.

3.3 Matriz FODA

Matriz DOFA		Oportunidades	Amenazas
		O1. Barreras de entradas O2. Precios bajos O3. Existencia de un mercado seguro O4. Servicio de consumo diario	A1. Mototaxismo A2. Políticas de Gobierno A3. Falta de cultura de los usuarios
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA	
F1. Visión y misión claramente definidos F2. Experiencia del personal F3. Servicio de estación de gasolina F5. Formalidad del negocio.	FO1. Desarrollar nuevas rutas, que permitan atraer nuevos usuarios; aprovechando la experiencia del personal. (F2, O4, O2)	FA1. Diversificar el servicio implementando otra estación de gasolina (F3, A2). FA2. Enfrentarse a la competencia realizando campañas publicitarias, promoviendo la importancia de utilizar un transporte seguro, económico y legal (F5, A1, A3)	
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA	
D1. Falta de mantenimiento a los vehículos D2. Selección de proveedores D3. Falta de esmero en la atención al usuario D4. Ausencia de actualización tecnológica D5. Salarios inestables	DO1. Establecer un plan de mantenimiento a los vehículos para garantizar la calidad del servicio (D1, O4). DO2. Proponer un modelo de capacitación que acorte las brechas tecnológicas, entre lo que se tiene y lo que se quiere alcanzar, obteniendo mayores rendimientos (D4, O3, O4)	DA1. Establecer políticas de atención al cliente, para garantizar el cumplimiento de los requisitos exigidos por los usuarios (D3, A3, A1).	

Fuente: Esta Investigación

4. ESTRUCTURACIÓN BÁSICA DEL SGC

4.1 MAPA DE PROCESOS

La empresa Emtur s.a no cuenta con un mapa de procesos, en el cual se evidencien perspectiva general del sistema organizacional de su empresa; por ello se realiza una propuesta de este.

Para tener una visión más clara de los procesos de la empresa, se realizó una tabla con algunos aspectos relacionados con la operacionalidad de la empresa que pueden afectar a los usuarios y alterar su nivel de satisfacción. Se tuvo en cuenta los requisitos del cliente y se le relaciono con un proceso.

Cuadro 1. Tabla de Requisitos del cliente

Tabla de Requisitos del cliente	
Requisitos del cliente	Proceso
Cumplimiento del tiempo de itinerario de las rutas	Logístico
Información correcta al usuario	Servicio al cliente
Información oportuna al usuario	Servicio al cliente
Pólizas de seguro	Seguridad
Planes de contingencia	Seguridad y logística
Soportes legales	legales
Buena presentación del vehículo	Recursos Físicos
Buena presentación y comportamiento del conductor	Recursos humanos
Personal capacitado y competente	Recursos humanos
Personal honesto	Recursos humanos
Valor agregado al servicio	Servicio al cliente
Infraestructura	Recursos físicos
Tecnología y comunicación	Recursos físicos
Cobertura total de la ruta	Logístico
Buen trato al usuario	Servicio al cliente
Desarrollo de indicadores de gestión: satisfacción al cliente	Servicio al cliente

Fuente: Esta investigación

De acuerdo al análisis anterior se pudo establecer los siguientes procesos que se deben plasmar en el mapa, y sobre los que se deben enfocar los esfuerzos para garantizar la satisfacción de los usuarios:

4.1.1 Procesos Misionales. Se incluyen los procesos que ayudan al cumplimiento del objeto social o razón de ser de la empresa.

- Planeación y control del transporte urbano
- Gestión de los recursos físicos y de mantenimiento

4.1.2 Procesos Estratégicos. Se incluyen todos los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

- Gestión de grupos de interés
- Gestión de la tecnología
- Gestión del direccionamiento estratégico

4.1.2 Procesos Apoyo. Se incluyen los procesos para la provisión de los recursos que son necesarios para los procesos misionales, estratégicos y de evaluación.

- Gestión de Talento Humano
- Gestión Financiera
- Gestión Jurídica
- Gestión logística
- Servicio al cliente

4.1.3 Procesos de Evaluación. Se incluye el proceso utilizado para medir y recopilar datos destinados a realizar análisis de desempeño y la mejora de la eficacia y de la eficiencia.

- Evaluación y mejoramiento de la gestión

Figura 1. Mapa de procesos Aplicado a la Empresa Emtur S.A.



Fuente: Esta investigación.

4.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA EMTUR S.A.

Para la realización del diagnóstico inicial (Ver anexo A), se tomaron como parámetros los numerales de la NTC 9001 del 2008; se elaboró un cuadro comparativo de cada uno de los numerales de las norma y las actividades desempeñadas por la empresa, revisando la documentación existente, mecanismos de comunicación con el cliente, cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios, entre otras, a través de este procedimiento se diagnosticó el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 para definir qué procesos documentados deben implementarse, haciendo énfasis en el capítulo 6: Gestión de los recursos.

Para evaluar cada numeral de la norma se tuvieron en cuenta los siguientes criterios.

Los criterios de evaluación para la lista están en la escala de 1 a 5, a continuación se muestra que nivel corresponde cada número:

- No existe ningún grado de desarrollo del elemento.
- Existe enfoque del elemento pero no se cumple en la práctica.
- Existe el enfoque del elemento no se encuentra documentado pero este se cumple de manera informal
- Existe el enfoque del elemento, está documentado pero no se aplica en la práctica
- Existe el enfoque del elemento está documentado y se implementa correctamente

A continuación se muestra la forma de medir el porcentaje de cumplimiento de cada capítulo de la norma ISO 9001:2008.

Porcentaje de Cumplimiento del Capítulo de la norma ISO 9001:2008.

$$\% \text{ de cumplimiento del capítulo de la norma} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Maximo}} * 100\%$$

4.2.1 Diagnóstico de cumplimiento. A continuación se presenta un informe del nivel de cumplimiento en el que se encuentra EMTUR S.A. respecto a la NTC ISO 9001:2008, de acuerdo a lo registrado en la lista de verificación, el diagnóstico arrojó las siguientes observaciones:

Si bien la empresa se encuentra en un bajo cumplimiento en todos los capítulos en cuanto al sistema de gestión de calidad, en esta propuesta solo se enfocara en el capítulo 6, gestión de los recursos, de ahí que se muestran las siguientes fórmulas de cumplimiento.

$$\% \text{ de cumplimiento del capítulo de la norma 4} = \frac{21}{105} * 100\% = 20\%$$

$$\% \text{ de cumplimiento del capítulo de la norma 5} = \frac{46}{150} * 100\% = 30,66\%$$

$$\% \text{ de cumplimiento del capítulo de la norma 6} = \frac{12}{55} * 100\% = 21, 81\%$$

- ✓ Durante el desarrollo de los proyectos, tanto recursos de personal, financieros como de herramientas, infraestructura, ergonomía, son proporcionados sin ningún tipo de evaluación, es decir, sin analizar ni tomar las respectivas medidas de la mejora de los procesos desde el punto de vista de un sistema de gestión de la calidad o teniendo en cuenta los requerimientos.
- ✓ Para el personal que trabaja en EMTUR S.A que afecta la calidad del producto no existen registros en los cuales se demuestre su competencia.
- ✓ No se tienen mecanismos para la detección de las necesidades de formación y capacitación, ni se planifican o realizan actividades de sensibilización del personal en cuanto a la importancia de cumplir con los requisitos del cliente.

$$\% \text{ de cumplimiento del capítulo de la norma 7} = \frac{55}{275} * 100\% = 20\%$$

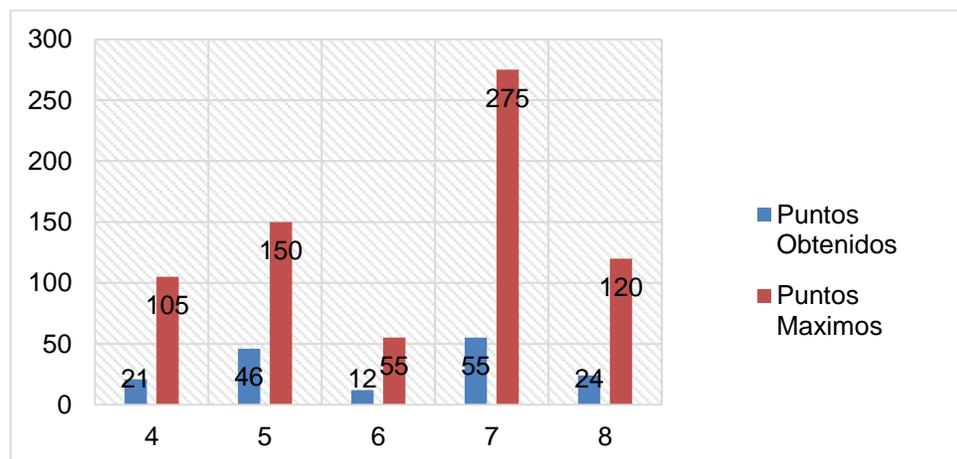
$$\% \text{ de cumplimiento del capítulo de la norma 8} = \frac{24}{120} * 100\% = 20\%$$

El diagnóstico permitió tener claridad sobre que documentos debían construirse en la etapa de documentación para implementar la Gestión de los recursos según la norma NTC-ISO 9001:2008.

Analizado el diagnóstico inicial del Sistema de Gestión de Calidad en EMTUR S.A, basado en la norma ISO 9001:2008 se muestra en la Grafica 1; y se observa que el nivel de cumplimiento del capítulo 6: Gestión de los recursos, es bajo, por esto es necesario para EMTUR S.A hacer el levantamiento mediante una caracterización de procesos que le permita realizar la respectiva documentación que establezca mecanismos de control, seguimiento, medición y mejora continua del sistema y de los servicios ofrecidos por la empresa.

Capitulo	Puntos Obtenidos	Puntos Máximos
4	21	105
5	46	150
6	12	55
7	55	275
8	24	120

Grafica 1. Diagnóstico inicial del sistema de gestión de calidad en emtur S.A.



Fuente: Esta investigación

5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

5.1 ENCUESTAS Y ANÁLISIS

Siendo el cargo de conductor el directamente relacionado con la calidad del servicio, esta encuesta (ver anexo B) se realiza con el objeto de determinar las competencias técnicas que poseen y así identificar la brecha entre lo que existe y lo que se requiere para prestar un servicio de calidad.

Se tomó como población objetivo a los conductores; debido a que este personal se encuentra con muchas falencias en cuanto a competencias; ya que su nivel de escolaridad y estudios son muy bajos. La exigencia de estudios para este tipo de cargos es mínima y por ello se quiere reforzar las competencias del personal de conducción.

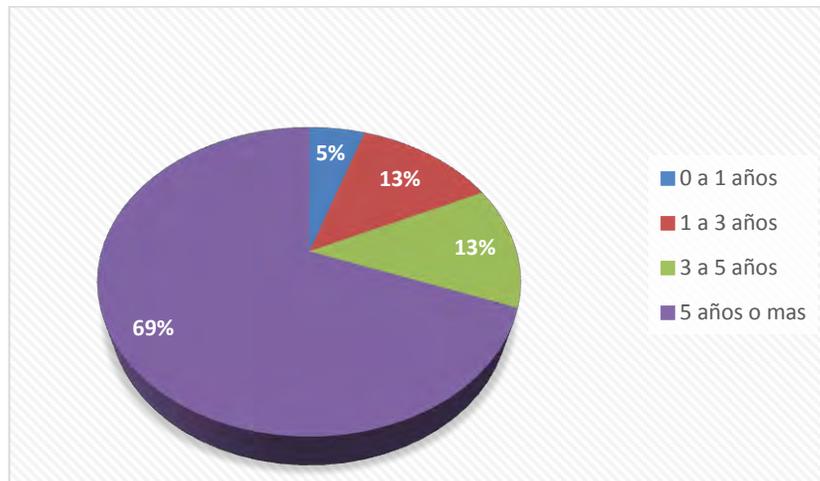
Para obtener una idea más clara de los requerimientos en competencia se realizó la encuesta a los 39 conductores que laboran en la empresa, se obtuvo unos resultados que se analizan y se agrupan en los cuadros y gráficas siguientes:

Cuadro 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en EMTUR S.A?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
0 a 1 años	2	5%
1 a 3 años	5	13%
3 a 5 años	5	13%
5 años o mas	27	69%
TOTAL	39	100%

Fuente: Esta investigación

Grafica 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en EMTUR S.A?



Fuente: Esta investigación

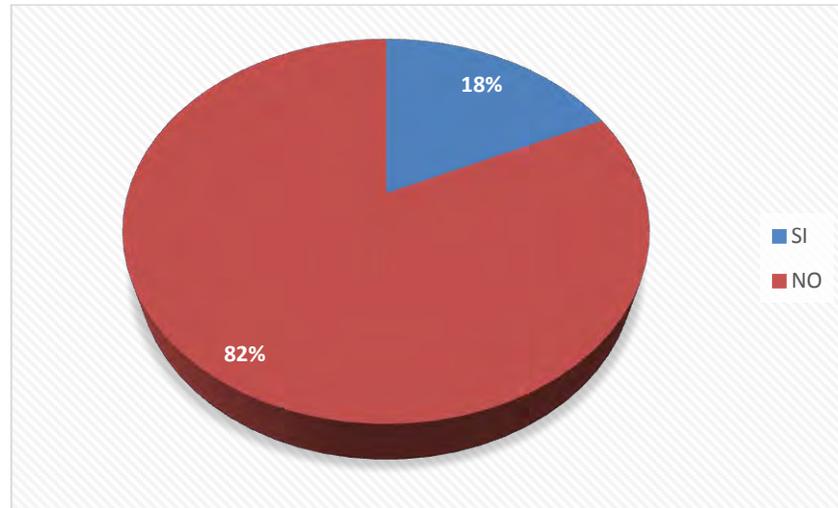
Análisis: En la gráfica se demuestra que la mayoría de los colaboradores tienen más de 5 años trabajando en la empresa.

Cuadro 3. ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa EMTUR S.A?

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	7	18%
NO	32	82%
TOTAL	39	100%

Fuente: Esta investigación

Grafica 3. ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa EMTUR S.A?



Fuente: Esta Investigación

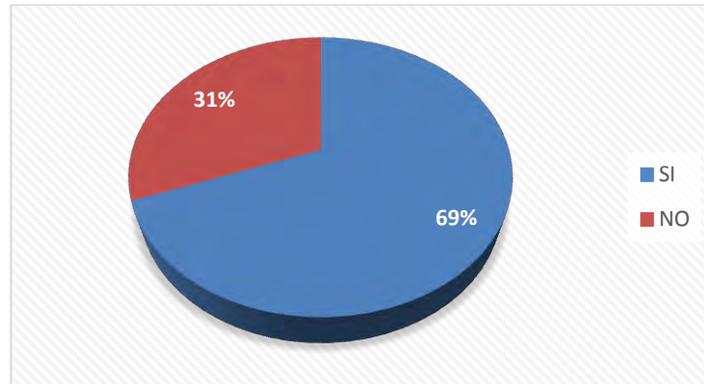
Análisis: La mayoría manifiesta no conocer la misión y visión de la empresa, por lo que esto genera que no todos apunten al mismo objetivo y horizonte de la empresa.

Cuadro 4. ¿Se siente a gusto desempeñando el cargo?

OPCIONES	REPUESTAS	PORCENTAJE
SI	27	69%
NO	12	31%
TOTAL	39	100%

Fuente: Esta Investigación

Grafica 4. ¿Se siente a gusto desempeñando el cargo?



Fuente: Esta investigación

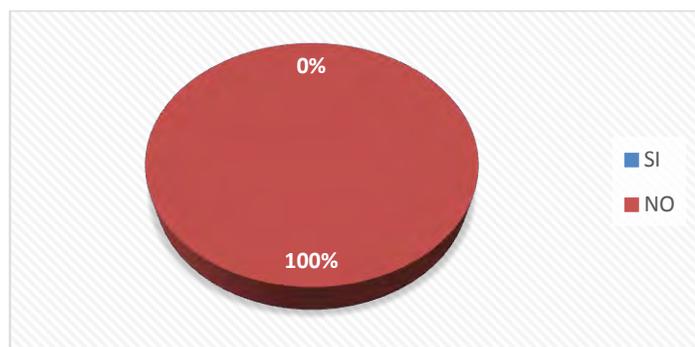
Análisis: La mayoría de los encuestados manifiestan sentir satisfacción en su puestos de trabajo, mientras que los que no se sienten a gusto, se considera un porcentaje muy alto, que se debe tener en cuenta si se quiere mejorar el servicio.

Cuadro 5. ¿Recibe capacitación específica y necesaria para el desarrollo de sus funciones?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	39	100%
TOTAL	39	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 5. ¿Recibe capacitación específica y necesaria para el desarrollo de sus funciones?



Fuente: Esta investigación

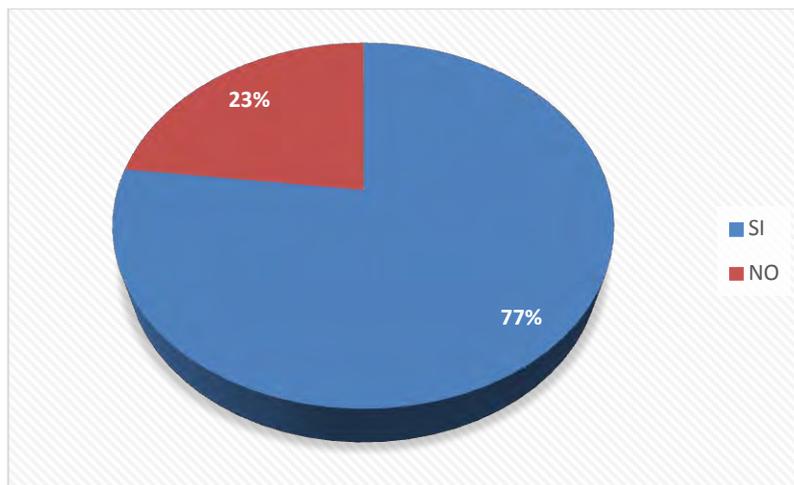
Análisis: Se concluye que el personal de la organización no recibe la capacitación necesaria y específica para mejorar sus competencias en su labor.

Cuadro 6. ¿Conoce usted las señales de tránsito?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	30	77%
NO	9	23%
TOTAL	39	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 6. ¿Conoce usted las señales de tránsito?



Fuente: Esta investigación

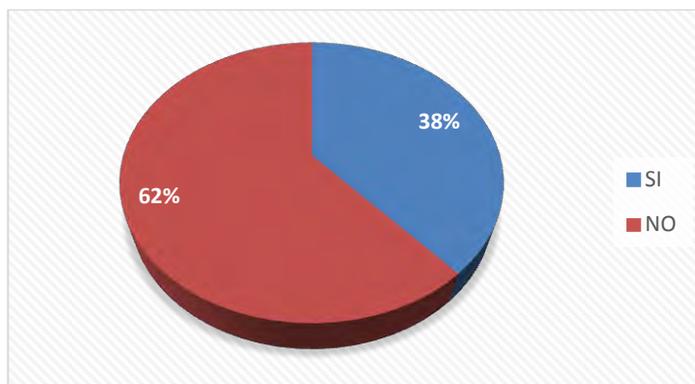
Análisis: La mayoría dice que es muy importante conocer las señales de tránsito para ofrecer un mejor servicio, solo una mínima parte dicen que es poco importante.

Cuadro 7. ¿Usted detiene el bus en las paradas autorizadas?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	15	38%
NO	24	62%
TOTAL	39	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica. 7 ¿Usted detiene el bus en las paradas autorizadas?



Fuente: Esta investigación

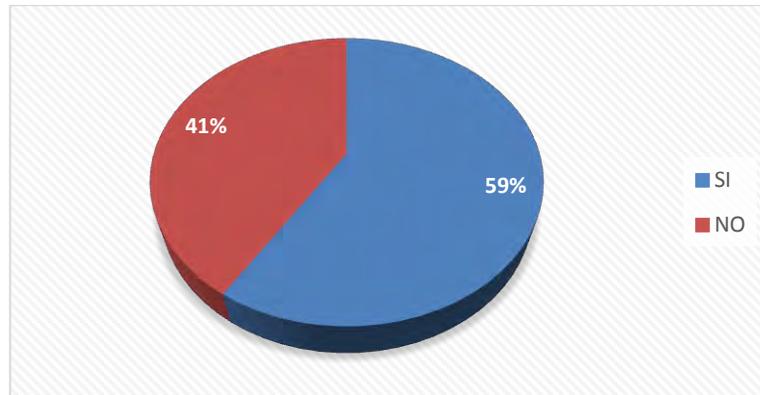
Análisis: La mayoría manifiesta que no detiene el bus donde se debe, argumentando que los usuarios no respetan lo de los paraderos, sin embargo un el porcentaje restante procuran parar el bus en los lugares asignados acatando las normas de tránsito, aunque en ocasiones esto genera inconformidades por parte de los usuarios.

Cuadro 8. ¿Usted verifica ante de prestar el servicio, que el vehículo este en óptimas condiciones?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	23	59%
NO	16	41%
TOTAL	39	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 8. ¿Usted verifica ante de prestar el servicio, que el vehículo este en óptimas condiciones?



Fuente: Esta investigación

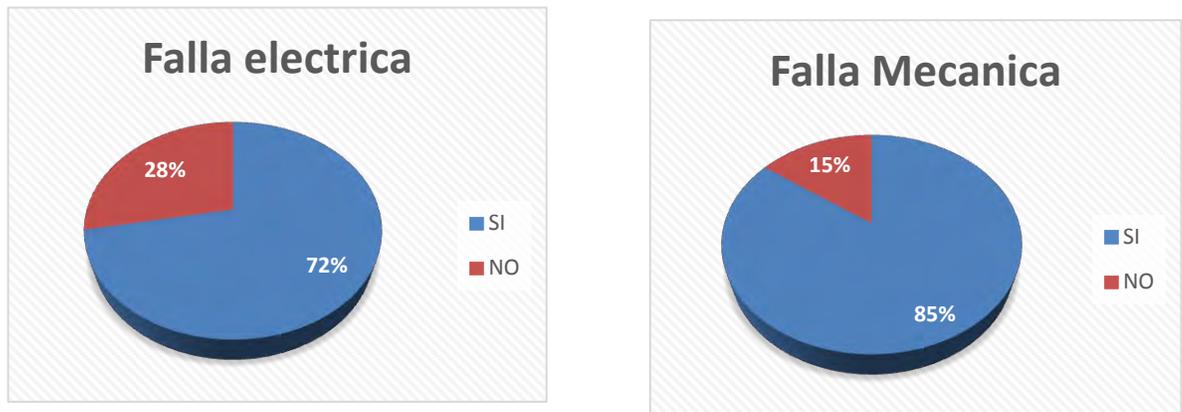
Análisis. Como se demuestra en la figura, si bien son más los conductores que revisan el vehículo, hay un alto porcentaje de conductores que no lo realizan, manifestando que es porque no lo recuerdan.

Cuadro 9. ¿Sabe qué hacer cuando el auto bus presenta una falla eléctrica y mecánica?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
ELECTRICA		
SI	28	72%
NO	11	28%
TOTAL	39	100%
MECANICA		
SI	33	85%
NO	6	15%
TOTAL	39	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 9. ¿Sabe qué hacer cuando el auto bus presenta una falla eléctrica y mecánica?



Fuente: Esta investigación

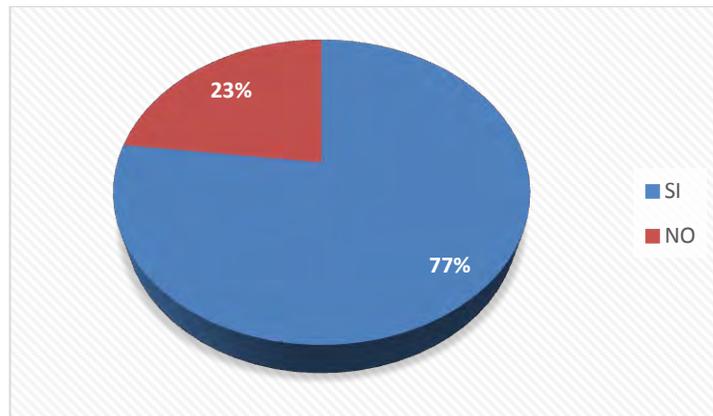
Análisis: Se concluye que la mayoría saben reconocer cuando se trata de una falla mecánica y eléctrica; mientras que un porcentaje menor no poseen ese conocimiento; por lo que se hace necesario una capacitación en estos aspectos para contribuir al mejoramiento de sus competencias técnicas y al cumplimiento de los requisitos exigidos.

Cuadro 10. ¿Tiene usted conocimiento de las de las rutas propuesta en la empresa?

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	30	77%
NO	9	23%
TOTAL	39	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 10. ¿Tiene usted conocimiento de las de las rutas propuesta en la empresa?



Fuente: Esta investigación

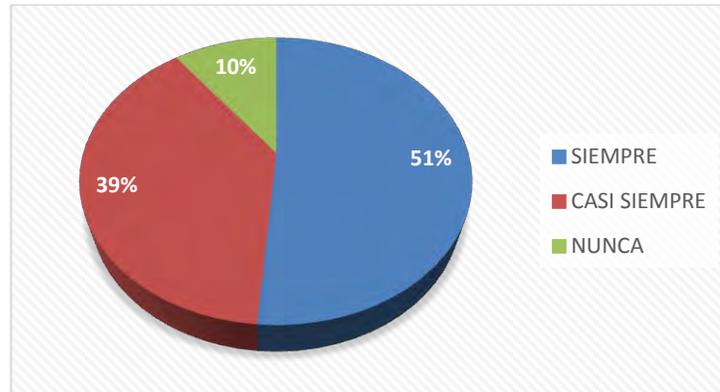
Análisis: Se concluye que la mayoría si las conocen, debido a que son colaboradores que llevan un tiempo considerable en la organización.

Cuadro 11. ¿Procura usted prestar un buen servicio?

OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SIEMPRE	20	51%
CASI SIEMPRE	15	39%
NUNCA	4	10%
TOTAL	39	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 11. ¿Procura usted prestar un buen servicio?



Fuente: Esta investigación

Análisis: Como se muestra en la figura la mayoría lo realiza para atraer nuevos usuarios y prestar un buen servicio, sin embargo un número considerable lo efectúa de manera eventual y el porcentaje restante demuestra poco interés en este aspecto.

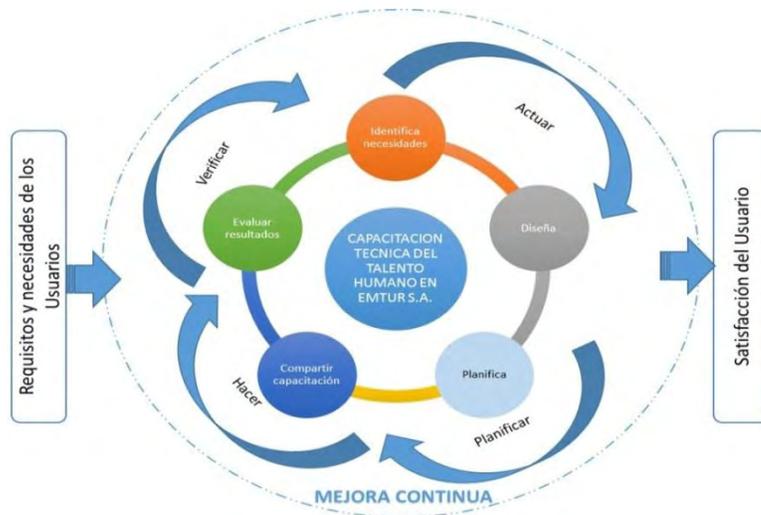
6. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION

6.1 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Dada la competitividad de la tecnología se hace preciso el uso del modelo de capacitación ya que aporta una serie de elementos que permiten fortalecer al colaborador en aquellas competencias requeridas para alcanzar un excelente desempeño. El establecimiento de las competencias que debe alcanzar el colaborador con base a sus funciones y las oportunidades de mejora que en un momento dado se puedan presentar, ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño que se tiene y el que se espera, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser realizadas. Mantener actualizado al personal de la organización en las ultimas competencia técnicas del mercado, brinda a la empresa la oportunidad de fijar significados más claros sobre aspectos específicos del conocimiento y habilidades involucradas directamente en las funciones y labores que realiza el individuo en su puesto de trabajo. Esto permitirá que los planes de capacitación que se elaboren persigan fines más precisos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia espacios difíciles de desarrollar, desaprovechando de esta manera recursos.

En este orden de ideas se propone el modelo de capacitación para la mejora de las competencias técnicas del talento humano, el cual está representado de manera en la figura 3.

Figura 2. Modelo de Capacitación Técnica



Fuente: Esta investigación

6.2 IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

En función de las competencias a implementar dada la demanda del mercado del sector transporte, la empresa y sus respectivas áreas de negocio deberán definir la competencia necesaria de su personal para cumplir con los requisitos y necesidades del cliente, ofreciéndole el servicio establecido, para lo cual cada responsable de área en su proceso de evaluación continua de los colaboradores, estará monitoreando la competencia de cada uno de ellos en la realización de sus actividades, para de esta manera identificar y establecer la brecha de la competencia que pueda existir.

La identificación estará basada en un análisis de las necesidades actuales y esperadas del sector y de la organización comparándolas con la competencia existente de su personal.

En esta etapa se contempla:

- Identificar a los colaboradores que requiere mejorar sus competencias para lo cual:

El responsable de área debe proporcionar todos los datos que se requieran.

- Especificar las brechas entre la competencia existente y las que se requiere para lo cual:
 - El responsable del área deberá tener un proceso de evaluación continua de las competencias del personal a su cargo.
 - Se debe realizar una evaluación del personal en campo, con el objeto de establecer el grado de competencia de los colaboradores.
- Definir las necesidades de capacitación del personal cuya competencia actual no cumple con los requisitos exigidos para lo cual:
 - Se debe estar informado de las últimas tendencias en competencias exigidas que permitan cumplir los requisitos de los usuarios, para de esta manera tener un personal capacitado y dar respuesta inmediata a los requerimientos del usuario.
 - Se debe realizar una evaluación de las competencias del personal seleccionado.
- Documentar las necesidades específicas de capacitación para lo cual:
 - Se debe crear un registro de las brechas de capacitación
 - Se debe realizar un seguimiento de las actividades de capacitación

- Se recomienda mantener un registro de asistencia en las capacitaciones.

6.3 DISEÑAR LA CAPACITACIÓN

Conforme a las brechas de competencias del personal, se elaboraran los objetivos de la capacitación que definen, lo que los colaboradores serán capaz de lograr como consecuencia de la capacitación, el contenido del programa, el método de capacitación y su duración satisfaciendo de esta modo las necesidades que requiera la organización para así cumplir con los necesidades de los usuarios.

En esta etapa se contempla:

- Definir el objetivo de la capacitación para lo cual:
 - El coordinador de capacitación en conjunto con responsable del área establecerá los alcances de la capacitación del personal.
- Definir el contenido del programa de la capacitación para lo cual:
 - El coordinador de capacitación deberá tener una reunión con el responsable del área para establecer el modelo del instructivo a compartir.
- Definir el método de la capacitación para lo cual:
 - De acuerdo a la audiencia el coordinador de capacitación y el instructor asignado en conjunto con el responsable del área establecerán los instrumentos metodológicos más acordes para capacitar al personal.
- Definir la duración de la capacitación para lo cual:
- En función del alcance previsto entre responsable del área y el coordinador de capacitación se establecerá el tiempo que durará la actividad de instrucción.

6.4 PLANIFICAR LA CAPACITACIÓN

Procediendo con la dinámica de la empresa se establecerá un plan de capacitación acordado con los responsables de cada área o departamentos implicados con la finalidad de tener un mínimo impacto en la operación, garantizando de esta manera tener un equilibrio con las responsabilidades adquiridas con nuestros usuarios y la capacitación del personal, en consecuencia cada plan será diferente y contendrá diversas variables dependiendo el requerimiento.

En esta etapa se contempla:

- Definir el proyecto de la capacitación para lo cual:

El coordinador de capacitación establecerá en conjunto con el responsable de área la programación a seguir para compartir la capacitación.

- Definir el impacto de la capacitación para lo cual:

El coordinador de capacitación en conjunto con todas las partes involucradas definirá la afectación en las actividades programadas así como también las posibles ayudas para garantizar la continuación de las instrucciones.

6.5 COMPARTIR LA CAPACITACIÓN

Conforme al diseño y planificación se impartirá la capacitación garantizando todos los recursos y logística necesaria tales como: Infraestructura, Instructores, insumos, gastos de alimentación del personal en capacitación y disponibilidad del personal para asistir a la capacitación. Logrando así cumplir con exactitud con lo establecido, contando siempre con el apoyo de la gerencia en el desarrollo de la gestión.

En esta etapa se contempla:

- Definir los instructores de la capacitación para lo cual:

El coordinador de capacitación colocara el instructor que tenga las competencias necesarias para compartir la instrucción.

- Definir la logística de la capacitación para lo cual:

El coordinador de capacitación establecerá el salón con sus respectivas facilidades para que sea compartida la instrucción.

El coordinador de capacitación en conjunto con el equipo de compras realizara todos los trámites necesarios para suplir de todos los insumos requeridos para compartir la instrucción.

Para facilitar el uso del modelo se ha referenciado un formato que permite estructurar de una manera eficaz la capacitación el cual se presenta a continuación en las siguientes figuras:

Cuadro 12. Solicitud de mejora de las competencias técnicas del talento humano

	CONTROL DE DOCUMENTOS	
Departamento:	Talento Humano	
Procedimiento:	Solicitud de mejora de las competencias técnicas del talento humano	
Objetivo:	Identificar la competencia necesaria del personal para cumplir con los requisitos y necesidades del cliente.	
I. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN		
1. Datos del Colaborador		
Nombre de la Empresa		
Dirección		
Teléfono		
Correo electrónico		
Departamento a capacitar		
Nombre y apellido del Colaborador		
Observaciones		
2. Brechas de competencias identificadas que requieren mejora		
Resultado de la evaluación de responsable de la unidad		
Resultado de la evaluación de campo		
Observaciones		
3. Competencias exigidas que permitan cumplir con los requisitos.		
Competencias mínimas requeridas		
Nombre del tema a capacitar		
Cliente final		
Proyecto o propuesta asociada		
Observaciones		

Fuente: Esta investigación

Cuadro 13. Diseño de Capacitación

	CONTROL DE DOCUMENTOS				
Departamento:	Talento Humano				
Procedimiento:	Diseño de capacitación				
Objetivo:	Diseñar un plan de capacitación de acuerdo a las brechas identificadas, que permitan a todo el personal de EMTUR S.A obtener las competencias técnicas requeridas para el cumplimiento del cargo.				
II. Diseño de la capacitación					
4. Objetivo de la capacitación					
Objetivos específicos					
Observaciones					
5. Contenido del Programa de capacitación.					
Propuesta sugerida					
Observaciones					
6. Método de la capacitación.					
Propuesta sugerida					
Observaciones					
7. Duración de la capacitación					
Propuesta sugerida	Cantidad	<input type="text"/>	Días	<input type="text"/>	Horas por día
	Cantidad	<input type="text"/>	Semana s	<input type="text"/>	Horas por S.
	Cantidad	<input type="text"/>	Meses	<input type="text"/>	Horas por M.
	Cantidad	<input type="text"/>	Días	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
III. Planificación de la capacitación.					
8. Proyecto de Capacitación.					
Propuesta Sugerida	Actividades		Tiempo estimado		
			Días	Horario	
			Días	Horario	
			Días	Horario	
			Días	Horario	
			Días	Horario	
			Días	Horario	

Continuación cuadro 13.

Número de participantes				
Nivel educativo mínimo sugerido				
Años de experiencia mínima sugerida				
Pre requisitos de la capacitación				
Observaciones				
9. Impacto de la Capacitación				
Impacto estimado				
Observaciones				
IV. Compartir capacitación				
10. Proyecto de Capacitación.				
Capacitadores sugeridos	Locales	Área de competencia		
	Extranjeros	Área de competencia		
Requerimientos Adicionales				
11. Requerimientos de la Logística de la Capacitación				
Modalidad	En EMTUR	Externo		
Si es externo indicar la dirección donde será dada la capacitación				
Distribución del salón	En U	Aula	Auditorio	Alternativa
Requerimientos Adicionales				
Equipos e Insumos	Cantidad			
	Cantidad			
	Cantidad			
Otros				
12. Observaciones Generales				

Fuente: Esta investigación

6.6 EVALUAR LOS RESULTADOS

Al finalizar la capacitación se llevara a cabo una evaluación por parte del instructor al personal en capacitación para obtener evidencia del nivel de conocimiento alcanzado, de igual forma el colaborador tendrá la oportunidad de evaluar mediante una encuesta de satisfacción su nivel de conformidad con la capacitación compartida. Obteniendo de esta manera información sobre los métodos de la capacitación, los recursos utilizados, el conocimiento y las habilidades obtenidas como resultado de la capacitación.

Sin embargo, lastimosamente en algunas ocasiones no pueden analizarse en su totalidad los resultados de la capacitación, ni pueden aprobarse hasta que pueda observarse a la persona capacitada en el trabajo. Pasado un mes que la persona ha completado la capacitación, la organización debe asegurarse de realizar una evaluación para verificar el nivel de competencia logrado y su mejora en la productividad de sus actividades.

En esta etapa se contempla:

- Definir la evaluación de la capacitación por parte del instructor para lo cual:

El instructor deberá preparar una evaluación que contemple los objetivos previstos, para de esta forma obtener un indicador del grado de conocimiento adquirido por el colaborador.

Para facilitar la valoración de los resultados se ha diseñado un formato de evaluación de la capacitación, el cual dependiendo del tema compartido el instructor determinara las preguntas a examinar y lo podrá adecuar a su requerimiento, siempre siguiendo el lineamiento de su estructura, se puede observar en la figura 5.

- Realizar la encuesta de satisfacción del colaborador en capacitación para lo cual:

El coordinador de capacitación deberá aplicar el cuestionario a los asistentes para adquirir el grado de conformidad con la capacitación recibida.

Para adquirir los resultados de la encuesta se muestra un cuestionario, que será aplicado al terminar cada capacitación y será revisado por el coordinador de capacitación en conjunto con el responsable de área y el instructor asignado, se puede observar en la figura 6.

- Definir el grado de conocimiento obtenido de la capacitación para lo cual:

El coordinador de capacitación establecerá en conjunto con el responsable del área una evaluación del personal en campo, con el propósito de establecer el grado de competencia de los colaboradores en los temas que fueron capacitados.

En la evaluación se valorara con mayor importancia, la destreza técnica del colaborador y su eficiencia en los resultados obtenidos con el equipo implementado.

Cuadro 14. Evaluación de Capacitación

	CONTROL DE DOCUMENTOS		
Departamento:	Talento Humano		
Procedimiento:	Evaluación de Capacitación		
Objetivo:	Realizar una evaluación al personal capacitado de la empresa EMTUR S.A para obtener evidencia del nivel de conocimiento alcanzado.		
Evaluación de Capacitación			
Lugar	<input type="text"/>	Fecha	<input type="text"/>
1. Datos Personales			
Nombres	<input type="text"/>	Apellidos	<input type="text"/>
Cédula	<input type="text"/>	Teléfono	<input type="text"/>
Empresa contratista	<input type="text"/>	E-mail	<input type="text"/>
2. objetivo de la capacitación			
objetivo general	<input type="text"/>		
objetivos específicos	<input type="text"/>		
3. verdadero o falso			
seleccione la casilla que usted considere adecuada			
1-	VERDADERO	<input type="checkbox"/>	FALSO <input type="checkbox"/>
2-	VERDADERO	<input type="checkbox"/>	FALSO <input type="checkbox"/>
3-	VERDADERO	<input type="checkbox"/>	FALSO <input type="checkbox"/>
4. selección			
asocie las oraciones que correspondiente de la siguientes columnas			
1-		1-	
2-		2-	
3-		3-	
5. Desarrollo			
Realice el análisis correspondiente a los siguientes casos			
1-			
2-			
3-			
6 Casos prácticos			
Realice las siguientes prácticas en los equipos seleccionados			
1-	EQUIPO A	<input type="text"/>	
2-	EQUIPO B	<input type="text"/>	
3-	EQUIPO C	<input type="text"/>	
7. Evaluación Libre del Instructor			
Desarrolle las indicaciones impartidas por el instructor			
<input type="text"/>		<input type="text"/>	

Fuente: Esta investigación

Cuadro 15. Encuesta de Satisfacción de la Capacitación

Encuesta de Satisfacción de la Capacitación

Colaborador	
Capacitación	
Fecha	
Nombre del Instructor	

Para mejorar la calidad de nuestro servicio deseamos conocer su opinión sobre la capacitación que acaba terminar. Agradecemos llenar la siguiente encuesta evaluando de manera objetiva cada uno de los aspectos indicados, según la escala de evaluación que se presenta a continuación:

4	3	2	1	NA
EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	NO APLICA

	4	3	2	1	NA
1. CONTENIDO DEL PROGRAMA Y DISEÑO					
Relación entre los objetivos de la capacitación y el contenido del mismo					
Relación entre mi nivel de conocimiento y el contenido del curso					
Aplicabilidad del contenido del curso a sus actividades					
Evalúe la estructura de la capacitación					
La secuencia de la capacitación facilita el alcance de los objetivos					
2. DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR					
Expuso claramente los objetivos de la capacitación					
Demostró dominio del tema tratado					
Capacidad para exponer y transmitir las ideas y conceptos					
Fomentó la participación activa de los asistentes					
Capacidad para escuchar y aclarar dudas					
Capacidad para mantener el interés de los asistentes					
Manejo del tiempo para cubrir los objetivos					
3. INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA					
Suficiencia en la cantidad de equipos/maquetas disponibles					
Calidad de los equipos/maquetas disponibles					
Condiciones de la sala (espacio, luz, temperatura, limpieza entre otros)					
Calidad de los refrigerios ofrecidos durante la capacitación					
4. IMPACTO DEL CURSO					
La capacitación cumplió con mis expectativas					
Los conocimientos adquiridos permitirán mejorar mis labor diaria					
Recomendaría esta capacitación a otras personas en mi organización					
5. COMENTARIOS Y OBSERVACIONES FINALES					

Fuente: Esta investigación

6.7 VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

La viabilidad de la propuesta: del modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano de la Empresa EMTUR S.A del sector del transporte urbano, viene dada por la conveniencia y aplicabilidad del mismo.

Esta propuesta cubrirá las necesidades existentes que presenta la empresa en relación a las competencias técnicas de sus colaboradores, para el desarrollo de sus funciones, permitiendo contar con talento humano competente en las diferentes áreas que demanda el sector de transporte

Por medio de este modelo, se podrán controlar los procesos relacionados con la prestación del servicio. Siempre tomando como referencia la norma ISO 9001:2008.

CONCLUSIONES

Como resultado final de la propuesta, es importante destacar que en los mercados actuales y específicamente en el sector transporte, las organizaciones que no dirijan sus esfuerzos hacia la calidad de sus servicios y procesos están destinadas a desaparecer. La implementación de un modelo de gestión de los recursos humanos hará que todos los esfuerzos se orienten a la mejora continua, permitiendo que la organización sea capaz de responder de manera efectiva y rápida a las exigencias y expectativas de los usuarios, mejorar la motivación, promoviendo el trabajo en equipo y fortaleciendo las relaciones con los grupos de interés mejorando su capacidad de crear valor.

RECOMENDACIONES

Es de vital importancia el compromiso y la disponibilidad de la gerencia en la implementación del modelo de gestión de recursos humanos. De igual manera se debe tener en cuenta que todo el talento humano que hace parte de la organización debe conocer y entender las necesidades de sus clientes externos e internos, y se debe manejar los mejores medios de comunicación para interactuar con estos, de tal manera que se alineen las acciones de la dirección hacia la satisfacción de sus usuarios.

Se le debe aplicar el análisis funcional a todas las áreas de la organización en todos sus niveles, para poder determinar las competencias técnicas laborales necesarias en cada puesto. Esto sirve de antesala a una posterior aplicación de control interno. Además Se requiere proyectar e implementar un plan que responda a las necesidades de la empresa.

Como hasta el momento Emtur s.a no cuenta con una área específica para la calidad y por consiguiente no ha implementado la gestión de los recursos humanos, se recomienda a la gerencia la contratación de una persona responsable de todo el sistema de gestión de recursos con amplios conocimientos en la norma ISO 9001:2008, con lo cual se garantice el levantamiento de cada uno de los procedimientos, formatos y documentos que sean requeridos en el transcurso del tiempo.

BIBLIOGRAFIA

AMEZQUITA RODRÍGUEZ, Andrés Santiago. Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa ortopédica Santander orthosander, basado en la norma NTC-ISO 9001:2008. Pasto: s.n. 2010.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001:2008. Bogotá: ICONTEC, 2014.

NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA NTCGP 1000:2009. Bogotá: ICONTEC, 2014.

ANEXOS

ANEXO A. DIAGNOSTICO INICIAL DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN EMTUR S.A.

NUMERAL	4. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	CALIFICACION					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
4.1	REQUISITOS GENERALES						
	Se han identificado y se ha determinado la secuencia e interacción de los procesos necesarios para el S.G.C.	X					No se ha identificado la secuencia e interacción entre procesos y no se han definido métodos y criterios de control para los mismos. No se tienen indicadores con parámetros de medición
	Se han determinado criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y el control sean eficaces	X					
	se asegura la disponibilidad de recursos e información para dar apoyo y efectuar el seguimiento de los procesos	X					
	Se realiza medición, seguimiento y análisis a los procesos	X					
	Se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos	X					
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION						
4.2.1	Se tiene una declaración de la política y los objetivos de calidad	X					No se ha definido la política ni los objetivos de calidad
	se tiene un manual de la calidad	X					La Organización no cuenta con un manual de Calidad
	Se tienen procedimientos documentados requeridos por esta norma.	x					No se cuentan con los procedimientos requeridos por la norma NTC ISO9001:2008.
	Se tienen documentos y registros requeridos por la empresa para la	X					

	planificación, realización y control eficaz de los procesos.						
4.2.2	El manual de calidad contiene el alcance del S.G.C., exclusiones y justificaciones	x					No hay Manual de Calidad.
	El Manual de Calidad contiene procedimientos documentados del S.G.C.	X					
	El Manual de Calidad describe la interacción entre los procesos del S.G.C.	X					
4.2.3	Tienen definidas las responsabilidades para la gestión (elaboración, aprobación, cambio, actualización, revisión) de los diferentes documentos de su S.G.C.?	x					
	Se asegura que las versiones pertinentes de los documentos se encuentran en los puntos de uso?	x					
	Se asegura que documentos permanecen legibles y fácilmente identificables?	x					
	Han definido la manera de distribuir e identificar a sus interesados los documentos de origen externo?	X					
4.2.3	Se previene el uso no intencionado de documentos externos y se identifican adecuadamente en caso de que se mantenga?	X					No están claramente definidas las responsabilidades de manera formal, por lo cual se demuestra que no existe un control de documentos. Se evidencia también la presencia de documentos obsoletos.
	Se establecen y mantienen los registros para proporcionar evidencia de conformidad con los requisitos y la operación eficaz del S.G.C.	X					
	Disponen de la lista actualizada de los documentos vigentes del sistema que afecten a la calidad?	X					

	Se posee un archivo para los documentos anulados y tiempo de retención?	X					
	Han definido por escrito un procedimiento donde se expliquen los criterios para codificar, identificar, recoger, clasificar, archivar y acceder a los diferentes registros de la calidad?	X					
	TOTAL	21					
NUMERAL	5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION						
	COMPROMISO DE LA DIRECCION						
5.1	Ha comunicado la dirección a todo el personal la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, los legales y los reglamentarios?					X	La dirección comunica de manera verbal, la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.
	Se tiene establecida la política de calidad y los objetivos de calidad?	X					No se tiene establecida la política de calidad ni los objetivos de calidad
	Se realizan revisiones al S.G.C.	X					No se realizan revisiones
	Se asegura la disponibilidad de recursos					X	Se tiene la disponibilidad de recursos en un presupuesto para el funcionamiento de la empresa.
	ENFOQUE AL CLIENTE						
5.2	Se ha hecho un análisis por escrito de los tipos de clientes?	X					La dirección promueve de manera leve la cultura del enfoque al cliente y no realiza el debido procedimiento de aseguramiento de los requisitos del cliente ni de la satisfacción del cliente, al mismo tiempo no se tiene indicadores para tal fin.
	Se han determinado las características claves del servicio para los clientes			X			
	Se han determinado y se cumplen los requisitos de los clientes?	X					

								No se ha realizado ningún análisis de los clientes.
5.3	POLITICA DE CALIDAD							
	La dirección ha definido su política y objetivos relativos a la calidad y los ha comunicado a niveles pertinentes dentro de la empresa	X						No hay política ni objetivos de Calidad
	La política de calidad es adecuada al propósito de la organización.	X						
	La política de calidad incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC	X						
	La política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad	X						
	La política de calidad es revisada para su continua adecuación	X						
5.4	PLANIFICACION							
5.4.1	Los objetivos de calidad incluyen aquellos necesarios para satisfacer los requisitos del servicio?	X						No se tiene implementado un sistema de gestión de calidad por consiguiente no se planifica.
	Los objetivos son establecidos para todas las funciones y niveles relevantes dentro de la organización?	X						No se tiene establecido indicadores para realizar la medición de los objetivos de calidad.
	Los objetivos de calidad son medibles y coherentes con la política de calidad?	X						
5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN							

5.5.1	La alta dirección asegura la definición y comunicación de las responsabilidades, autoridades y su interrelación dentro de la organización					X	Se tiene establecido un organigrama y una estructura de la Organización, se tiene un manual de funciones y Responsabilidades.
5.5.2	Ha designado la dirección de la empresa a un representante que asegure que se ponen en práctica los procedimientos y procesos definidos para el SGC?	X					No se ha designado a un representante ya que el proceso aún no está en marcha.
5.5.3	Informa a la alta dirección del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, incluyendo las necesidades para la mejora.	X					No se cuenta con un sistema de comunicación interna.
	Asegura que se promueve la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización.	x					
	Hay establecido un sistema para la comunicación interna de los requisitos de la calidad, los objetivos y su cumplimiento?	X					
5.6	REVISION POR LA DIRECCION						
5.6.1	Se hacen revisiones por la dirección al S.G.C. y se deja evidencia escrita?	x					No se realiza revisión por la alta dirección al sistema de gestión de calidad ya que no está implementada
	Se realiza revisión de los resultados de las auditorias	x					
	Las reclamaciones y quejas de los clientes se revisan			x			Se realiza de manera verbal
5.6.2	Las no conformidades se revisan	x					No existe un enfoque hacia los resultados, ya que no se trabaja en base a objetivos ni a metas
	Se revisa el estado de las acciones correctivas y preventivas.	x					

	Se realiza seguimiento de las revisiones por la dirección	x						propuestas.
	Se revisa los cambios que pueden afectar al S.G.C. de la empresa.	x						
5.6.3	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA							
	Los resultados de la revisión contemplan la mejora del sistema de gestión y de sus procesos	x						No se realizan recomendaciones de mejora.
	La mejora del servicio está incluida en los resultados de la revisión	x						
	La necesidad de recursos está incluida en los resultados de la revisión.	X						
	TOTAL	46						
NUMERAL	6. GESTION DE RECURSOS							
6.1	PROVISION DE RECURSOS							
	Hay una planificación de la asignación de los recursos relacionados con la implementación y mejora del S.G.C. Y la satisfacción de los clientes?	x						No hay planificado en el presupuesto implementar un SGC.
6.2	RECURSOS HUMANOS							
6.2.1	Tienen una descripción escrita de las competencias de los cargos que puedan afectar la calidad?	x						No se cuenta con una descripción de las competencias de los diferentes cargos que afectan la calidad del servicio.
6.2.2	Realizan actividades periódicas de formación del personal?	x						No se realizan actividades de formación con el fin de aumentar la competencia del personal.
	Cuando se modifica el proceso de prestación del servicio, se utilizan nuevos materiales, nuevas máquinas se realiza capacitación?	x						Cuando llegan nuevos materiales no se hace nuevas capacitaciones.

	Se evalúa la eficacia de las acciones tomadas?	x					No se evalúa.
	Dejan registros apropiados en cuanto a educación, formación, experiencia y habilidades?	x					No se mantiene registro apropiados en cuanto a la educación, formación, experiencia, y habilidades del personal
	Han definido una metodología para detectar las necesidades de formación del personal que realiza actividades relacionadas con la calidad?	x					
	La organización se asegura de que su personal sea consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos del SGC.	x					El personal es consciente, pero no hay documentación.
	Existe un cronograma de formación con base en las necesidades detectadas?	x					No existe ningún cronograma de formación.
6.3	La organización proporciona y determina la infraestructura necesaria para conseguir la conformidad del servicio con los requisitos?	x					Se tiene la infraestructura necesaria para el desarrollo de los procesos, pero no la necesaria para la conformidad del servicio
6.4	La organización gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.			X			Hay un clima organizacional regular, debido a que los sueldos no son inestables, sin embargo se tienen en cuenta los días especiales con el fin comprometer al personal con la empresa.
	TOTAL	12				55	
NUMERAL	7. REALIZACION EL PRODUCTO						
	PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO						
7.1	Se determinan los objetivos de calidad y los requisitos del servicio	x					No se determinan procedimientos documentados

	Se determinan los procedimientos, documentos y los recursos.	x						para las actividades claves que inciden en la calidad del servicio, tampoco se determinan las actividades pertinentes durante el desarrollo y las etapas del servicio.
	Se determinan las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección, ensayo y los criterios de aceptación	x						Los servicios prestados se planifican de acuerdo con los requerimientos establecidos por la Ley.
	Se determinan los registros que demuestran que los procesos y el servicio cumplen con los requisitos.	X						
	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE							
	Los servicios solicitados se revisan antes de aceptarlos para ver si todos los datos están claramente definidos y se puede cumplir con lo que se pide	x						
7.2	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los de entrega y los de servicio postventa están definidos.	x						No se ve que la organización se esfuerza por cumplir con los requisitos del cliente.
	Se determinan los requisitos necesarios para el uso previsto del servicio.	x						No existe una adecuada comunicación con el cliente. Las reclamaciones, quejas, sugerencias se hacen de manera informal, por lo tanto no se encuentran registros de estas.
	Se determinan requisitos legales y reglamentarios relacionados al servicio.	x						
	Se determinan los requisitos propios determinados por la empresa.	x						
7.2.2	Se realizan revisiones de los requisitos relacionados con el servicio para asegurar el cumplimiento de los contratos.	X						No hay encuesta de satisfacción al cliente.

	Están resultas las diferencias entre los requisitos expresados en el contrato y los expresados por el cliente o por la propia organización?	x					
	La organización se asegura que tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos?	x					
	Se mantienen evidencias (registros) de las revisiones de requisitos y de las acciones que se derivan?	x					
	Confirma los requisitos del cliente cuando el cliente no los determina?	x					
7.2.3	Han establecido disposiciones para la comunicación con el cliente en cuanto a la información del producto?	x					
	Han establecido disposiciones para la comunicación con el cliente en cuanto al tratamiento de preguntas?	x					
7.3	DISEÑO Y DESARROLLO						
	La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del servicio	x					
7.3.2	La organización determina los elementos de entrada que afectan el diseño y desarrollo del servicio y mantiene registro de los mismos	x					
7.3.3	Los resultados del diseño y el desarrollo se proporcionan de tal manera que permitan la verificación con respecto a los elementos de entrada y su aprobación antes de su liberación	x					
7.3.4	En los puntos críticos del proceso de diseño y desarrollo se realizan revisiones sistemáticas de acuerdo con lo planificado	x					

7.3.5	Se realiza la verificación de acuerdo con lo planeado para asegurar que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada	x						
7.3.6	Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planeado para asegurar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto	x						
7.3.7	Se identifican los cambios del diseño y desarrollo y se mantienen registros de los mismos	x						
7.4	PROCESO DE COMPRAS							
7.4.1	La organización se asegura que los productos adquiridos cumplen con los requisitos de compra?	x						La Organización trata el proceso de compras de una manera desorganizada, ya que no existe una selección de evaluación de los proveedores, no se cuenta con una orden de compra para realizar el pedido de los insumos a los diferentes proveedores.
	Se han definido por escrito los métodos para evaluar, aprobar y seleccionar a sus proveedores?	x						
	Se mantienen registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción derivada de la misma?	x						La Organización no cuenta con ninguna documentación que afirme que los productos comprados cumplen con los requisitos de compra. No se realiza dicha evaluación, por lo tanto no se han definido criterios para la evaluación. Se tiene una lista informal de Proveedores.
	Se realiza un seguimiento y evaluación periódica de los proveedores?	x						
	Se dispone de una lista de los proveedores seleccionados por la empresa?	x						

7.4.2.	Las compras de insumos y productos se documentan y se envían por escrito a los proveedores?	x					No existe un procedimiento organizado para la recepción y verificación de pedidos.
	Se dispone de algún documento que explique cómo se realizan las compras de insumos y productos?	x					Se realiza la inspección de los insumos y productos comprados de manera informal.
7.4.3.	Se inspeccionan los insumos y productos que llegan a la empresa contra los requisitos de compra?	x					
7.5	PRODUCCION Y PRESTACION DE SERVICIO						
7.5.1	Se dispone de información que describa las características del servicio?	x					No se dispone de información.
	Se cuenta con el equipo apropiado para la prestación del servicio?	x					Se cuenta con el equipo pero no se encuentra en buenas condiciones para prestar el servicio.
	Se cuenta con dispositivos de seguimiento y medición?	x					No se tienen definidas las actividades para el seguimiento a la prestación del servicio.
	Instrucciones de trabajo, que describan las actividades críticas?	x					La organización no realiza la planificación de una manera organizada y formal al igual que tampoco presta el servicio bajo condiciones controladas.
	Se documentan las actividades de mantenimiento que se realizan?	X					No se documentan las actividades de mantenimiento que se realizan.
7.5.2	El servicio resultante se verifica mediante seguimiento y medición?	x					No se verifica ni se han establecido disposiciones para

	Se han establecido disposiciones para la validación que incluyan, criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos?	x						la validación de los procesos.
	Se han establecido disposiciones para la validación que incluyan, aprobación de equipos y cualificación del personal?	x						La organización no identifica el estado del servicio con respecto a los requisitos.
	Se han establecido disposiciones para la validación que incluyan utilización de métodos y procedimientos específicos?	x						
	Se han establecido disposiciones para la validación que incluyan, requisitos aplicables a los registros y revalidación?	x						
7.5.3	La organización identifica la prestación del servicio a través de toda la realización del servicio?	x						
	La organización identifica el estado del servicio con respecto a los requisitos de seguimiento y medición?	x						
7.5.4	Existen bienes del cliente bajo el control de la empresa que sean utilizados para la realización del servicio?	x						No existe un sistema de control para cuidar los productos de la propiedad del cliente.
	La organización identifica verifica, salvaguarda y protege los bienes que son propiedad del cliente?	x						
7.5.5	Los métodos de manipulación de los insumos que eviten el posible deterioro están definidos y documentados?	x						No se tiene definidos los métodos de almacenaje de los insumos lo cual puede afectar el servicio.
	Se tienen establecidas las condiciones de almacenaje necesarias para evitar el deterioro de los insumos?	x						
	Se realizan revisiones periódicas de las bodegas para comprobar el estado de	x						

	los insumos?						
7.6	Se dispone de dispositivos de seguimiento y de medida para inspeccionar y verificar las características que influyen en la calidad final del servicio?	x					No se dispones de dispositivos de seguimiento para verificar y controlar las características que pueden influir en la calidad del servicio, de igual manera no se realiza la calibración de los mismos y por ello no se tiene evidencia o documentos soporte. No se realiza de manera correcta la protección de los equipos de cualquier daño o deterioro.
	Se tienen elaborada una lista de estos dispositivos?	x					
	Los dispositivos para controlar las características que pueden que pueden influir en la calidad de los insumos y servicios son calibrados todos en laboratorios de reconocidos?	x					
	Existen evidencias de la calibración?	x					
	Se identifican los equipos para determinar el estado de calibración?	x					
	Para la calibración que realizan ustedes mismos, se dispone de métodos documentados que describan como hay que hacerlo?	x					
	Se protegen los equipos contra cualquier daño o deterioro	x					
	TOTAL	55					
NUMERAL	8. MEDICION ANALISIS Y MEJORA						
8.1	Las actividades de medida y seguimiento que se realizan para cumplir los requisitos relativos a la calidad se planifican con anticipación y quedan documentadas?	x					No se realiza una planificación para la mejora continua en la conformidad de la prestación del servicio.
8.2	Se han analizado la necesidad de aplicar técnicas estadísticas en su empresa?	x					No se aplican técnicas estadísticas por lo que se conoce de manera informal la percepción expresada por los

							usuarios del servicio.
8.2.1	SEGUIMIENTO Y MEDICION						
8.2.2	Se hace un seguimiento de la información sobre la satisfacción e insatisfacción del cliente?	x					La Organización no cuenta con un adecuado procedimiento de seguimiento, que facilite recoger la información con respecto a la percepción del cliente acerca del servicio que le fue suministrado.
	Se realizan auditorías internas de calidad?	x					La Organización no ha definido un Procedimiento documentado para la realización de auditorías internas, No ha establecido criterios, ni realiza auditorías
	Se han definido criterios de auditoria, alcance de la misma, su frecuencia y metodología?	x					
	Se programan con anterioridad (Fechas, departamentos, auditorias) las auditorias que se realizan?	X					
	Se reflejan por escrito los resultados de la auditoria y los transmiten al responsable del proceso auditado?	x					
	Se ha definido un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de las auditorias?	x					
	Después de las auditorias se realizan acciones para corregir los problemas detectados?	x					
8.2.3	Se realizan inspecciones sobre el proceso de prestación del servicio?	x					No se han definido inspecciones

	Para realizar estas inspecciones y verificaciones se dispone de documentos (planes de control, instrucciones de inspección etc.) que expliquen que, cuando, como, se debe comprobar?	x						y verificaciones documentadas
	Se aplican técnicas estadísticas para verificar la capacidad de sus procesos?	x						La Organización no aplica ningún tipo de técnica estadística con el fin de medir la capacidad de sus procesos.
8.2.4	Se realizan inspecciones durante el proceso de prestación del servicio	x						Se deben establecer mecanismos de control para determinar las no conformidades en la prestación del servicio. No se realiza ninguna documentación.
	Se realizan inspecciones, ensayos, etc., sobre los servicios finales?	x						
	Se dispone de documentos (planes de control, instrucciones de inspección, etc.) que expliquen que, cuando, como se debe proceder en cada momento?	x						
	Los criterios de aceptación o de rechazo de cada inspección / ensayo (valor y tolerancia) están todos definidos por escrito?	x						
	Los resultados de las inspecciones y ensayos realizados sobre los insumos, se ponen siempre por escrito?	X						
	CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME							
8.3	Se asegura que el servicio no conforme sea entregado?	X						La Organización no dispone de un procedimiento documentado que describa la manera de actuar ante la aparición de un producto no conforme. No se registran evidencias para la toma de acciones
	Se dispone de un documento que describa la manera de actuar ante la aparición del servicio fuera de especificaciones?	x						
8.4	ANALISIS DE DATOS							

	Los datos generados en las actividades de medida y seguimiento se analizan para verificar donde pueden realizarse mejoras?	x						No se han establecido indicadores para el análisis de datos y por ello no pueden identificarse las áreas de mejora.
	Los datos generados en las actividades de medida y seguimiento se analizan para proporcionar información sobre: la satisfacción e insatisfacción del cliente La conformidad con los requisitos del cliente y los proveedores.	x						No se lleva un control de indicadores por procesos.
	MEJORA							
8.5.	Se planifican acciones de mejora continua?	X						No se ejerce un plan de mejoramiento para evitar que los servicios no conformes se vuelvan a presentar.
8.5.2.	Se ha definido un procedimiento para eliminar las causas de los problemas presentados relacionados con los servicios y los procesos del S.G.C.?	X						
8.5.3	Se ha definido un procedimiento para eliminar las causas de los problemas potenciales relacionados con el producto y los procesos del S.G.C.?	X						
	TOTAL	24						

Fuente: Amezcua Rodríguez Andrés Santiago (2010).

ANEXO B. ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE LA CALIDAD PARA LA MEJORA DE LAS
COMPETENCIAS TECNICAS DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA EMTUR S.A.

ENCUESTA DIRIGIDA A CONDUCTORES

Objetivo: Analizar y establecer las competencias técnicas que poseen los conductores de la empresa EMTUR s.a. de la ciudad de Tumaco

Marque con una x la opción que usted elija Fecha: _____

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas única y exclusivamente para la mejora del servicio.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en EMTUR S.A?

0 a 2 Meses

2 a 4 Meses

4 a 1 año

1 año o mas

2. ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa EMTUR S.A?

Si No

3. Se siente a gusto desempeñando el cargo?

Si No

4. ¿Recibe capacitación específica y necesaria para el desarrollo de sus funciones?

Si No

Cuales _____

5. ¿Conoce usted las señales de tránsito?

Si No

6. ¿Usted detiene el bus en las paradas autorizadas?

Si No

7. ¿Usted verifica antes de prestar el servicio, que el vehículo este en óptimas condiciones?

Si No

8. ¿Sabe qué hacer cuando el autobús presenta una falla eléctrica o una falla mecánica?

Falla eléctrica

Si No

Falla Mecánica

Si No

9. ¿Tiene usted conocimiento de las rutas propuestas en la empresa?

Si No

10. ¿Procura usted prestar un buen servicio?

Siempre Casi Siempre Nunca