



**MEJORAMIENTO DEL PROCESO INTERNO DISCIPLINARIO EN EL
ASPECTO DE COMUNICACIÓN –EMPRESA TRABAJADOR**

KELLY JOHANNA FUENTES PEREZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
PRACTICA EMPRESARIAL
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BUCARAMANGA**

2019



**MEJORAMIENTO DEL PROCESO INTERNO DISCIPLINARIO EN EL
ASPECTO DE COMUNICACIÓN –EMPRESA TRABAJADOR**

KELLY JOHANNA FUENTES PEREZ

Gladys Rocío Ramírez Jurado
Profesora

SUPERVISORA DE PRÁCTICA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
PRACTICA EMPRESARIAL
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BUCARAMANGA**

2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRACT	5	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	6	
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	7	
1.1 Misión	8	
1.2 Visión	8	
1.3 Organigrama.....	9	
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10	
3. ANTECEDENTES.....	11	
4. JUSTIFICACIÓN.....	12	
5. OBJETIVOS.....	13	
5.1 Objetivo General	13	
5.2 Objetivos Específicos.....	13	
6. METODOLOGÍA	14	
7. IMPACTO PARA LA EMPRESA.....	15	
8. MARCO TEÓRICO	16	
9. PROCESO DE DISCIPLINA EN COPETRÁN	18	
9.1 Recepción de informes y quejas	18	
9.2 Investigación, verificación e identificación.....	19	
9.3 Notificación de proceso disciplinario	19	
9.4 Diligencia de Aclaración.....	19	
9.5 Análisis del caso por Comité de Disciplina	20	
9.6 Decisión	20	
9.7 Sanción a cumplir	20	
10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019..	21	
10.1 Control de carretera	24	
10.3 Procesos funcionarios directos	24	
10.4 Procesos funcionarios temporales	25	
10.5 Accidentalidad vehículos de carga.....	26	
10.6 Accidentalidad vehículos de pasajes	26	
10.7 Alcoholimetría conductores de carga.....	27	
10.8 Alcoholimetría conductores de pasajes	28	
10.9 Varios conductores	29	
11. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DISCIPLINARIOS.....	32	
11.1 Inducción.....	32	
11.2 Mecanismos de información a los conductores	35	
11.3 Campañas con ayuda de la Oficina de Mercadeo y Prensa	36	
CONCLUSIONES.....	38	
BIBLIOGRAFÍA	39	

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: MEJORAMIENTO DEL PROCESO INTERNO DISCIPLINARIO EN EL ASPECTO DE COMUNICACIÓN EMPRESA – TRABAJADOR

AUTOR(ES): KELLY JOHANNA FUENTES PEREZ

PROGRAMA: Facultad de Administración de Empresas

DIRECTOR(A): GLADYS ROCIO RAMIREZ JURADO

RESUMEN

Este proyecto se desempeñó en el Área de Recurso Humano - Disciplina, con el acompañamiento de la Analista de Disciplina Rocío Ardila Prada y la Jefe Área Lisset Hernández Mantilla. Inicie mi práctica empresarial a finales del mes de noviembre para la Cooperativa Santandereana de transportadores "Copetran" empresa dedicada al transporte, siendo esta una época de temporada alta, puesto que empezaban las vacaciones de fin de año para los colombianos. Al pasar el tiempo me daba cuenta que la cantidad de trabajo que llegaba a la oficina, los informes, las quejas, las acciones de mal comportamiento por parte de los conductores y de los funcionarios diariamente eran muchos, y las encargas de evacuar dichos reportes eran pocas, empieza a notarse la carga laboral y el ambiente pesado por todo lo que se debía manejar a diario. Es ahí donde se genera el problema, el tener que notificar a cada uno de los involucrados, a los que se les debía iniciar un proceso disciplinario en su contra por la omisión de sus funciones de manera correcta, es por esto, que se empieza a troncar el proceso debido a que en el momento de ponerse en contacto con la persona involucrada no se encuentra disponible, no responde al llamado entre otras cosas por las cuales se empieza a dilatar el proceso que se debe llevar a cabo lo antes posible, es por esta razón, que se empieza a buscar la manera más efectiva para poner en contacto y conocimiento a los conductores de la Cooperativa de que son requeridos para el inicio de un proceso disciplinario en su contra y de esta manera poder tener agilidad y efectividad en el trámite a cada caso.

PALABRAS CLAVE:

Copetran, procesos disciplinarios

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: INTERNAL DISCIPLINARY OF THE IMPROVEMENT OF THE PROCESS IN THE ASPECT OF COMMUNICATION COMPANY - WORKER

AUTHOR(S): KELLY JOHANNA FUENTES PEREZ

FACULTY: Facultad de Administración de Empresas

DIRECTOR: GLADYS ROCIO RAMIREZ JURADO

ABSTRACT

This project was carried out in the Area of Human Recuerdo - Discipline, with the accompaniment of Discipline Analyst Rocio Ardila Prada and Chief America Liset Hernández Mantilla. Start my business practice at the end of November for the Cooperativa Santandereana de transportadores "Copetran", a company dedicated to transport, this being a season of high season, since the end of the year holidays for Colombians began. Over time I realized that the amount of work that came to the office, reports, complaints, actions of misbehavior by drivers and officials daily were many, and the task of evacuating these reports were few, the work load and the heavy atmosphere begin to be noticed by everything that had to be handled daily. It is there where the problem is generated, the need to notify each one of those involved, to whom a disciplinary process should have been initiated against them for the omission of their functions in a correct manner, that is why they begin to truncate the process because at the time of contacting the person involved is not available, does not respond to the call among other things for which begins to delay the process that must be carried out as soon as possible; it is for this reason, that we begin to look for the most effective way to put in contact and knowledge to the drivers of the Cooperative that are required for the initiation of a disciplinary process against them and in this way to be agile and effective in the procedure in each case.

KEYWORDS:

Copetran, disciplinary processe

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

En este segundo informe se presenta el proceso que se sigue en la oficina de Disciplina con relación a los diferentes informes que son remitidos y deben ser tramitados para el mejoramiento del servicio en las diferentes modalidades que se prestan en la Cooperativa. Los informes corresponden a quejas, malos comportamientos, conductas inapropiadas de funcionarios, conductores y hasta de los mismos usuarios, los cuales son valorados, investigados y analizados con el fin de llegar a una verdad.

De igual manera se realizó el análisis de las actividades adelantadas durante el primer trimestre del presente año, donde se evidencia el inicio de procesos disciplinario en funcionarios y conductores, las diferentes faltas cometidas o conductas negativas y las sanciones definidas para cada caso, con el fin de identificar las principales problemáticas que más se tiene para que así la administración valore y pueda llegar a dar una alternativa de solución que favorezca a Copetran.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



A principios de 1942, en las calles de Bucaramanga, había un grupo de 3 propietarios de buses con carrocería de madera y camiones de todos los estilos, que se reunían a conversar mientras esperaban que les saliera un trayecto. Nadie sabe quiénes serían los promotores de que se organizaran bajo la forma de cooperativa de transportes, pero lo cierto es que el entonces Gobernador del departamento, Doctor Arturo Santos, tomó la idea, brindándole su apoyo decisivo y necesario, pues en aquel entonces, en que el cooperativismo se encontraba en etapa incipiente, fundar una empresa de ese tipo era supervisado muy de cerca por las autoridades del sector.

Lo cierto es que, en la notaría primera de Bucaramanga, hay copia del acta de fundación de la “cooperativa” de unión económica santandereana, aparecen las firmas de 22 socios, que en presencia del Gobernador Santos y el Alcalde municipal de Bucaramanga, Valentín González, manifiestan constituirse en junta de fundadores de la cooperativa, el acta tiene la fecha 29 de septiembre de 1942. Para octubre del mismo año ya había 692 socios.

El ministro de economía, aprobó los estatutos de la cooperativa y le concedió personería jurídica, pudiendo funcionar en las siguientes secciones:

- Transporte de carga y pasajeros
- Previsión y servicios especiales

El primer trayecto fue realizado entre Bucaramanga - Bogotá, el viaje estuvo a cargo de un conductor que aún vive y que sus compañeros denominan “caritas”. La carrocería del bus era de madera y las sillas de 20 pasajeros. No había paradores, ni mucho menos despinchaderos, ni estaciones de combustible; Tanto así, que “caritas” llevaba dos canecas amarrados con lazos sobre el parachoques delantero, para un viaje que duró 24 horas. Actualmente la cooperativa cuenta con

100 agencias seccionales, distribuidas en todo el territorio nacional, agrupados en oficinas de carga y pasajeros.

Finalmente, “Copetran”, salió de tres palabras, que se asumieron como consignas, las cuales aún hoy son fuentes de inspiración para socios conductores y empleados. Son estas: COOPERATIVA, PATRIMONIO Y TRANSPORTE. (Copetran)

Actualmente la sede principal nacional de Copetran -Cooperativa Santandereana de transportadores- está ubicada en la calle 55 No. 17b-17 Barrio Ricaurte, desde donde lidera todos los procesos de la empresa, que se traducen en servicios de transporte de pasajeros, carga, giros, mensajería y turismo.

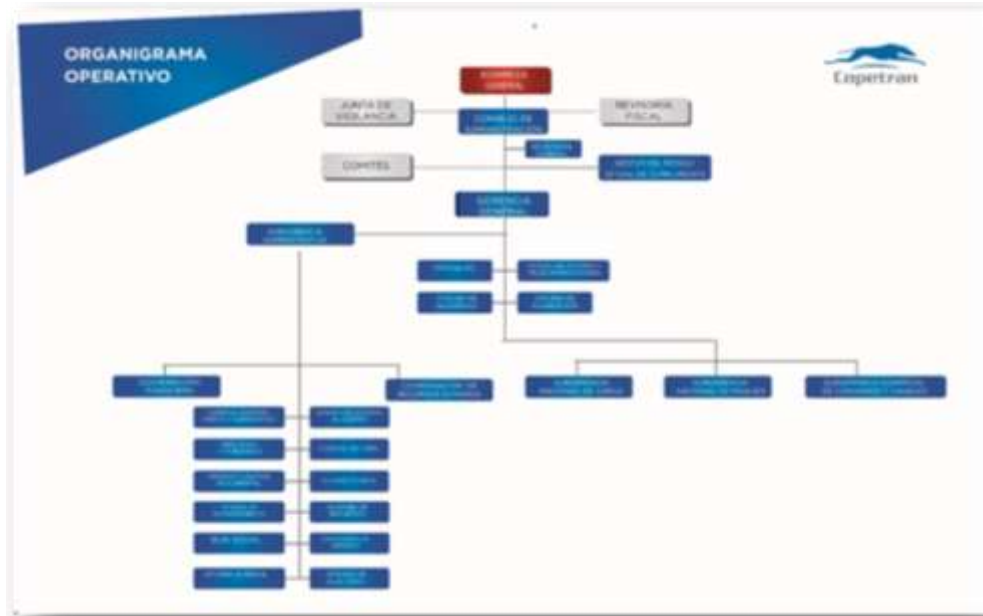
1.1 Misión

Nuestra misión es brindar soluciones logísticas integrales de transporte, con los más altos estándares de calidad, respaldo y seguridad, con alianzas estratégicas para satisfacer sus necesidades. (Copetran)

1.2 Visión

En el 2022, COPETTRAN estará posicionada como una empresa líder de transporte multimodal y servicios integrales a nivel nacional e internacional, reconocido por evolucionar ante las exigencias de nuestros clientes, con cumplimiento y compromiso con el desarrollo sostenible, generando valor para los asociados y colaboradores. (Copetran)

1.3 Organigrama



2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué proceso de comunicación tiene implementado la empresa con sus trabajadores para la notificación de los procesos internos disciplinarios?

El problema que se genera en el área de Disciplina de la empresa es la dilatación del proceso disciplinario que se inicia en contra de los conductores, ya que ellos por el hecho de estar fuera de las instalaciones de la Compañía, porque se encuentran en su trabajo haciendo recorridos a lo largo del país, no acuden al llamado que se les realiza de forma inmediata. Entonces esto constituye en un factor de retraso, incumplimiento y demora, que incide en la criticidad del proceso, representada en reproceso y mayor carga laboral para las responsables del área, así como sanciones extemporáneas.

3. ANTECEDENTES

El poco personal con el que cuenta Disciplina en sus últimos 4 años, ha hecho que el trabajo se torne un poco pesado. Se realiza control de los procesos por medio de un cuadro de gestión segmentado por conductas, haciendo que se lleve el registro adecuado, sabiendo así que se va gestionando y decidiendo para cada uno de los casos que se han evacuado.

Con el manejo del cuadro se puede evidenciar la cantidad de procesos que se han iniciado contra conductores por diferentes conductas, que son pocos los que son conscientes de su mal comportamiento y atienden el llamado.

La situación mencionada genera para la empresa incumplimiento en sanciones para los conductores que con su actuar dan mala imagen a la Empresa, y adicional a eso crea altercados entre el trabajo que debe ejecutar disciplina, la decisión que deben tomar los superiores y el cumplimiento de sanción por parte del conductor.

4. JUSTIFICACIÓN

El proyecto tiene el propósito de mejorar la dinámica de trabajo que se lleva a cabo en el área de Disciplina de Copetrán, ya que es una sola oficina a nivel nacional, que se encuentra ubicada en la sede principal.

Copetran como todas las empresas y organizaciones tienen su reglamento interno de trabajo convirtiéndolo en la norma de suma importancia para la relación interna que se pacta entre la empresa con sus trabajadores.

El proceso disciplinario para quienes laboran debe ser llevado a cabo por una falta ya sea leve o grave, claramente infringiendo normas y directrices generadas por superiores y no acatados por los funcionarios. Las organizaciones tienen sus reglas estipuladas para que empleadores sepan cuáles son sus obligaciones y cuáles sus prohibiciones.

De igual manera, el Código Sustantivo del trabajo en los Artículos 58 hace referencia a las obligaciones especiales del Trabajador y en el Artículo 60 a las prohibiciones del mismo, siendo este el paso fundamental para el inicio a un proceso disciplinario laboral.

El proceso que realizar la Oficina de Disciplina, es fundamental porque el no tomar correctivos a tiempo, le genera a la empresa incumplimientos y sanciones, que se reflejan en “mala imagen” a la Empresa, e internamente un enrarecimiento del clima laboral, porque se crean cuestionamientos y altercados entre los implicados en un proceso disciplinarios, por la labor que se realiza, por las decisiones que son tomadas por los jefes y la exigencia del cumplimiento de la sanción por parte del conductor.

Por lo anterior, es fundamental hacer una serie de actividades encaminadas a una comunicación asertiva que permita no solo dar a conocer las presuntas conductas que realizan, en este caso específico, los conductores que son los funcionarios objeto del presente estudio, sino también la importancia del control disciplinario que adelanta la Oficina de Disciplina, que permite el logro de los objetivos y metas institucionales, porque todos los trabajadores son los responsables de que sus servicios sean preferidos por los usuarios. Además, como lo dice su gerente general, Mauricio Atuesta “La familia Copetran es honesta, trabajadora y visionaria. Día a día genera estrategias para estar a la vanguardia del mercado, y está en constante evolución para lograr la preferencia de los usuarios al momento de viajar”.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Implementar mecanismos más eficaces para notificar a los conductores los procesos disciplinarios, permitiendo ser más efectiva la ejecución del mismo y así cumplir los tiempos oportunos para el trámite.

5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la forma cómo se adelantan los procesos comunicativos, en los procesos disciplinarios, para identificar las mejores prácticas que se puedan implementar en la Compañía.
- Definir estrategias con los medios de comunicación existentes y usados en la empresa, para dar a conocer a los empleados, el reglamento interno de trabajo y las decisiones relacionadas con los procesos disciplinarios, en los casos que aplique, para así lograr un proceso ágil y asertivo.

6. METODOLOGÍA

El tipo de metodología a desarrollar es descriptiva, porque se espera conocer más en detalle las causas y consecuencias predominantes de las quejas y faltas disciplinarias del primer trimestre de 2019, para así con una descripción exacta de estos procesos y con base en el manejo de éstas situaciones lograr proponerle a la Compañía una serie de estrategias que logre minimizar las quejas y fomentar una conducta de cumplimiento del Reglamento y políticas de Copetrán.

También se realizará una revisión bibliográfica de las acciones que se realizan en el sector, a fin de implementar las mejores prácticas que permitan tener el proceso cada vez más sistematizado, a fin de lograr un análisis y toma de decisiones enfocado a definir las conductas de mayor infracción y medidas cada vez más eficaces y efectivas que permitan que todos los colaboradores sean conscientes que son actores principales en la construcción de la imagen de la Empresa.

7. IMPACTO PARA LA EMPRESA

Observando las dificultades que se presentan en el área de Disciplina, conociendo paso a paso lo que se debe realizar y viendo que el volumen de trabajo es grande y que se genera retraso en informes por dilatación de los conductores, se quiere buscar la manera efectiva de solución para lo antes mencionado.

El hecho de buscar una manera efectiva de mejoramiento de trabajo para el área de Disciplina hará que el proceso disciplinario sea generado con rapidez, creando en los conductores un hábito y compromiso de respeto y responsabilidad con el Departamento, con la empresa y con ellos mismos.

Además, esta mejora se puede traducir en la disminución de faltas, la toma de correctivos efectivos y el mejoramiento del compromiso del talento humano en el servicio que ofrecen. Pudiendo así dejar el nombre de la empresa muy alto sin incidentes de mal gusto y haciendo que todos tomemos conciencia que con actos y actitudes se daña la imagen de la Cooperativa Santandereana de Transportadores, Copetrán, que lleva 75 años al servicio de Colombia brindando en todas sus modalidades “experiencias extraordinarias.”

8. MARCO TEÓRICO

COPETRAN, como toda Organización de servicio vela porque sus clientes estén cada vez más satisfechos, porque

Sin duda, el servicio al cliente constituye para las organizaciones una de las grandes exigencias que demanda adecuada atención para lograr una impecable prestación del mismo. Debido a su relevancia, las empresas realizan un gran esfuerzo por entregar a sus clientes este conjunto de actividades que implican una naturaleza propia, con el fin de lograr que el usuario se sienta complacido y lo encuentre acorde con el valor invertido por su adquisición. (García, 2016)

Como en el área de disciplina diariamente se reciben aproximadamente 30 informes diarios, que son de todo el personal ya sea conductor de pasajes o carga, de auxiliares, agentes, taquilleros, despachadores, etc. Se hace necesario que todos los funcionarios sean conscientes de la importancia de la labor que realizan que incide directamente en el servicio e imagen de la Cooperativa que percibe el cliente.

El proceso disciplinario se lleva a cabo en Copetrán, en últimas hace parte del proceso de control administrativo que se debe llevar a cabo en una Organización con el fin de que se cumplan con las funciones de los cargos en los cuales se ha contratado al personal. Porque al realizar este control, se logra “alertar, detectar y orientar la corrección de las desviaciones de planes” (Dextre y Del Pozo, 2012) y como los planes los implementan las personas, es fundamental identificar los comportamientos que no permiten lograr las metas institucionales, para tomar los correctivos a tiempo y mejorar procesos.

Es por esto que se hace necesario la divulgación del Reglamento Interno de Trabajo entre todos los funcionarios porque allí se definen las normas mínimas que regulan las relaciones internas de la empresa, porque como lo establece el artículo 104 del Código Sustantivo de Trabajo de Colombia el “Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el {empleador} y sus trabajadores en la prestación del servicio.”, por ende es de obligatorio cumplimiento y más teniendo en cuenta que de acuerdo con el artículo 107 del mismo Código “El reglamento hace parte del contrato individual del contrato de trabajo de cada uno de los trabajadores del respectivo

establecimiento, salvo estipulación en contrario, que sin embargo, solo puede ser favorable al trabajador.”

Además, es importante tener en cuenta que, si bien existen derechos humanos laborales, no por esto no deja de tener aplicabilidad el Reglamento, porque

El Reglamento de Trabajo es un conjunto normativo, impersonal y estable, objetivo e interno, que tiene por fin procurar el orden y la paz, la seguridad y la solidaridad, como factores indispensables a la actividad laboral y a la dignidad humana, en el proceso económico de una empresa que, al igual que otras formas del derecho de propiedad privada, debe cumplir una función social según exigencia de la misma Constitución Nacional.

Por su ámbito de validez, el Reglamento es una norma particular y circunscrita que no puede contrariar los preceptos generales de la ley configurantes del Derecho Individual y Colectivo del Trabajo (Corte Constitucional Sentencia C- 934, 2004)

En la empresa, Copetrán, no se han hecho estudios sobre mecanismos para lograr minimizar los procesos disciplinarios y generar una cultura de autocuidado de todos los procesos que se realizan, así como de servicio al cliente, independiente que el servicio se realice con pasajeros y/o cargas.

Realizada la verificación bibliográfica de estudios relacionados con el tema, solo se encontró uno en donde se hace una “Evaluación de los procesos para la atención y prevención de situaciones de acoso laboral y promoción de conductas de sana convivencia que viene ejecutando el comité de convivencia laboral de la "Empresa anónima de transporte", realizado en el 2017, como trabajo de grado para optar por el título de Trabajador Social por parte de Sergio Andrés Gómez González en la Universidad de Antioquia.

En cuanto a estudios sobre procesos disciplinarios en el sector transporte, a nivel país, no se encontraron.

9. PROCESO DE DISCIPLINA EN COPETRÁN

Como se comentó en el informe 1, este proceso lo que busca es “llevar un control de informes, quejas y reclamaciones correspondientes a anomalías e incumplimiento de funciones por parte de los conductores y empleados de la cooperativa, así como citarlos a aclaración (descargos) para validar los hechos y tomar las respectivas acciones ajustadas a la normatividad y reglamento interno de Copetrán”.

Las etapas del proceso son las que se observan en la gráfica 1, que permiten llegar a la verdad de lo sucedido buscando mejoría en la ejecución de las funciones de los trabajadores.

Gráfica 1. Etapas del proceso de Disciplina en Copetrán



Fuente: Departamento de Disciplina Copetran

A continuación, se explica cada una de las fases de este proceso, teniendo en cuenta que de acuerdo con el artículo 115, modificado por el artículo 10 del Decreto 2351 de 1965, “Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador debe dar oportunidad de ser oídos tanto el trabajador inculpado como a dos (2) representantes del sindicato a que este pertenezca. No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria que se imponga permitiendo este trámite.”

9.1 Recepción de informes y quejas

Consiste en recibir cada uno de los informes o quejas que llegan de las malas conductas que se evidencian, por parte de los trabajadores de la Cooperativa, sean conductores (carga o pasajes) o administrativos (auxiliares, agentes,

taquilleros, bodegueros), en fin, todo aquel que tenga contrato vigente con la Cooperativa y se encuentre ejerciendo sus labores de manera inadecuada dando una mala imagen de la empresa.

9.2 Investigación, verificación e identificación

Se realiza la investigación previa de lo sucedido con el fin de verificar si lo que se informa es clasificada como conducta inadecuada, para de esta manera identificar qué persona es quien está ejerciendo su función de manera incorrecta y así poder decir con nombre propio a quien se le inicia el proceso disciplinario. En el caso de los informes que llegan a los vehículos que en su recorrido tienen dos conectores se requiere informe de los dos puestos, es decir, que ambos se vean involucrados por el hecho de hacer parte del reporte de la planilla de viaje y lo reporten.

9.3 Notificación de proceso disciplinario

Una vez conocido el problema e identificado quien es el responsable, se procede a realizar notificación a la persona involucrada, poniéndole en conocimiento que se adelantará un proceso en su contra debido a lo ocurrido, ya que omite dar cumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo y se especifica en, cada caso, en cuáles artículos. Por lo anterior, se le indica hora, lugar y fecha en que debe presentarse a rendir Diligencia de Aclaración sobre la situación denunciada, para conocer lo que realmente sucedió.

9.4 Diligencia de Aclaración

El juzgar a una persona por un informe genera inconformidad, o malestar es por esto que cuando se tiene alguna evidencia clara se le pone en conocimiento en el momento de dar inicio al proceso, con el fin de que esta obre dentro de la diligencia que se inicia.

La diligencia de aclaraciones es la etapa del proceso donde la persona que se encuentra involucrada en lo sucedido, explica el rol que tiene y explica su versión de cómo sucedieron los hechos por los que se le ha llamado a la presente citación. La idea es que él narre los hechos para identificar si fue responsable o no de la queja o inconformidad denunciada.

Esta labor la realizan los funcionarios de la Oficina de Disciplina, y durante la diligencia deben levantar un acta, con base en un formato preestablecido, en donde se plantean preguntas para que la persona objeto del proceso, dé la versión de los hechos, pero se debe estar muy atento a las respuestas y conocer en

detalle la situación, para con base en las respuestas dadas lograr hacer más preguntas que permitan llegar al fondo y a la verdad de la situación.

En esta diligencia, puede surgir que el funcionario investigado puede aportar otras pruebas que considere sean pertinentes y permitan dar un fallo a su favor, por lo que se le dan unos días para la consecución y la presentación de las mismas a la Oficina de Disciplina.

9.5 Análisis del caso por Comité de Disciplina

Luego de transcurridos los días de aportes de pruebas, se hace envío del caso al Comité de Disciplina, quien recibe el informe, la notificación firmada por el trabajador y la diligencia de aclaraciones con la versión del funcionario, y realiza el análisis del tipo de conducta, la falta cometida, la veracidad en las respuestas, las pruebas que aportó en su defensa y revisa los antecedentes disciplinarios, para llegar a la decisión final.

Todos los casos son diferentes es por esto que el análisis que el Comité realiza para cada caso tiene un tiempo relativo, para lograr la mayor objetividad en la decisión que se tome, según la gravedad de la falta.

9.6 Decisión

El Comité de Disciplina se acoge a la clasificación de las faltas ya establecidas y tiene claro que las consideradas como muy graves, tienen una única sanción que corresponde a la cancelación del contrato de manera inmediata, acorde con lo establecido en el Reglamento de Trabajo.

Las demás faltas, se analizan y categorizan con base en los documentos allegados por cada caso y con base en los parámetros que tiene la empresa, se toman las respectivas decisiones.

9.7 Sanción a cumplir

Las sanciones que aplica la Cooperativa a sus trabajadores se maneja de acuerdo a la falta cometida. Las responsabilidades para cada trabajador son diferentes es por esto que las sanciones varían de acuerdo con los hechos ocurridos.

- Las sanciones aplicadas son
- Recordatorio de Funciones.
 - Llamado de Atención.

- Capacitación.
- Suspensión de un día hasta 60 días (1 a 60 días).
- Cancelación de Contrato.

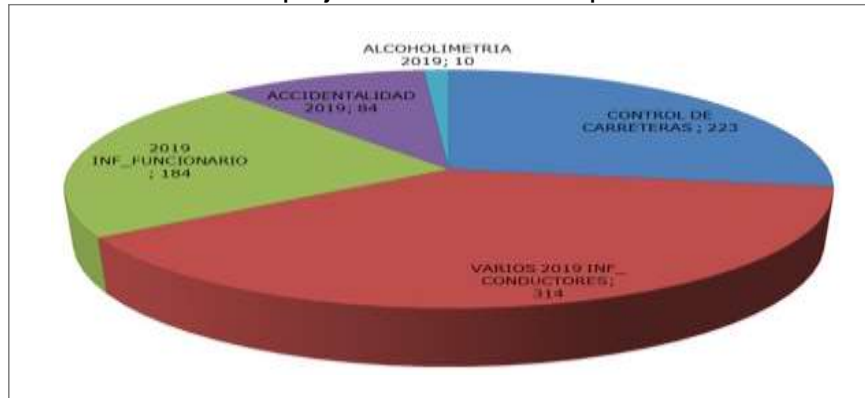
Este proceso es importante porque el Reglamento Interno de Trabajo es muy claro en sus artículos, donde se manifiestan las Obligaciones, las prohibiciones y las faltas que se consideran graves. Se espera que el trabajador tenga en cuenta, en el momento en que firma el contrato laboral con la Cooperativa, las responsabilidades y funciones a su cargo, para el cumplimiento de cada una de las labores asignadas, teniendo siempre en cuenta la importancia de prestar un buen servicio a los usuarios para mantener una buena imagen de la empresa.

10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019

El análisis de las siguientes gráficas muestra los procesos que se han llevado a cabo en el primer trimestre del 2019 en Copetrán. Evidenciando en cada concepto la cantidad de procesos iniciados y el tipo de sanciones que se han aplicado para los diferentes casos. Se verán los casos de conductores para las dos modalidades (pasajes y carga) y los procesos para los funcionarios administrativos. Cabe resaltar que la Oficina de Disciplina es la encargada de llevar los procesos de todos los trabajadores a nivel nacional, es decir, los procesos para los funcionarios administrativos llegan de cada uno de los puntos ubicados en las diferentes ciudades de Colombia en donde esta Copetran.

Como una de las funciones básicas en la Oficina denominada Disciplina, es llevar un control de informes, quejas y reclamaciones correspondientes a anomalías e incumplimiento de funciones por parte de los conductores y empleados de la cooperativa, así como citarlos a aclaración (descargos) para validar los hechos y tomar las respectivas acciones ajustadas a la normatividad y reglamento interno de Copetrán, a continuación se presentan las estadísticas de las actividades como que se han desarrollado, en cada una de las áreas establecidas como críticas.

Gráfica 1. Número de quejas recibidas en el primer trimestre de 2019



Fuente: Datos suministrados por el Departamento de Disciplina – Copetran

Como se puede observar el 77% de las 815 quejas recibidas en el primer trimestre de 2019, se refieren a los conductores, ya sea que se hayan accidentado, o estén manejando en estado de alcoholemia o causas varias que de manera directa influyen en la calidad del servicio que se ofrece y un 33% se refieren a las faltas cometidas por los funcionarios que realizan labores administrativas.

La prestación de un mal servicio conlleva a muchas quejas por parte de quienes tienen una mala experiencia, es por esto que un mal comportamiento, un impase en la vía, transporte de mascotas en horarios no permitidos, el no recoger o dejar pasajeros en las terminales, cobros excesivos por equipajes, no recoger remesas o mercancía en el tránsito de las líneas entre otras son las quejas más frecuentes para conductores de pasajes.

Pero en el caso de los conductores de carga, las principales quejas se refieren a demoras en la entrega de productos o mercancías a los clientes, mal comportamiento con los funcionarios designados por la cooperativa para la labor del seguimiento al vehículo, su conductor y la mercancía que transporta, omisión al cumplimiento de indicaciones para el cuidado de mercancías susceptibles al hurto, así como los descuidos en el cargue y descargue de la mercancía, que puede conllevar a cualquier lesión o avería de las mismas.

A continuación, se presentan las definiciones de las principales causas de sancione en la Cooperativa.

El control de carreteras se refiere al seguimiento hecho en las carreteras para el control de pasajeros sin tiquete, es decir, de manera inesperada en cualquier ubicación de las líneas o rutas asignadas para los vehículos de pasajes, los funcionarios designados por la Cooperativa para la labor mediante una planilla

realizan el respectivo pare para la inspección del vehículo y conteo de pasajeros y sus respectivos tiquetes, de esta manera evidenciar que conductor incumple el contrato de transporte que cubre al usuario en caso de algún percance mientras se encuentre dentro del vehículo de la Cooperativa.

Informes conductores (varios) se refiere a los informes remitidos a la Oficina de Disciplina, con relación a una anomalía presentada con un conductor, ya sea un mal comportamiento con funcionario, usuario, superior o demás personas que se encuentren en la ejecución de sus funciones; cobro excesivo de equipaje es decir adueñándose de los dineros pertenecientes a la Cooperativa; omisión de entradas a los terminales a recoger o dejar pasajeros entorpeciendo su función y generando una mala imagen de la empresa; porte inadecuado del uniforme de dotación causando mala imagen a los usuarios; y toda acción que genere incumplimiento en las políticas y reglamentos de la Cooperativa.

Informes funcionarios hace referencia a los informes remitidos a la Oficina de Disciplina con relación a Agentes, Auxiliares, Asistentes, Taquilleras, Despachadores, y la comunidad administrativa en general, por un mal comportamiento con personas del entorno en la ejecución de sus funciones, anomalías en el cumplimiento de funciones y responsabilidades a cargo, omisión de operaciones, procedimientos mal ejecutados entorpeciendo la funciones delegadas y todo aquello que haga parte de incumplir las políticas y reglamentos que se le confiaron al momento de suscribir el contrato con la Cooperativa.

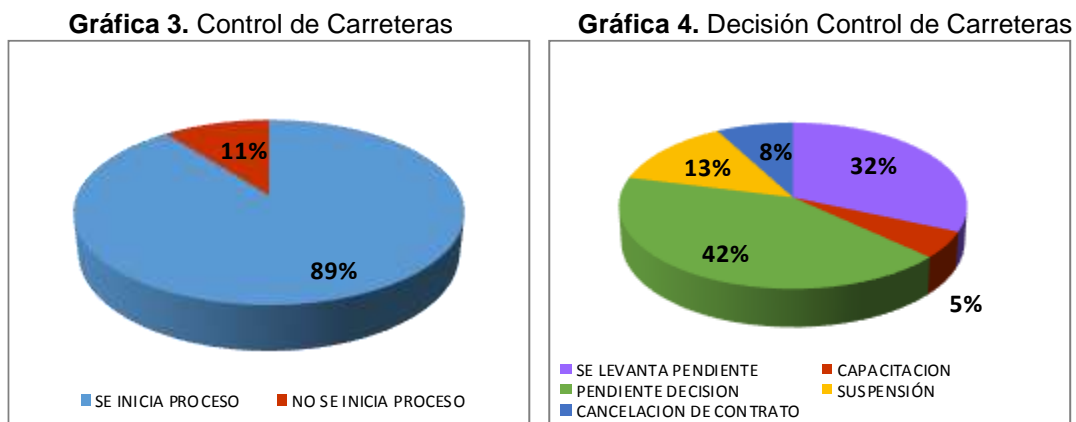
Accidentalidad se refiere a todo accidente u/o incidente reportado por parte de la oficina de Seguridad Vial a la dependencia de disciplina con mayor responsabilidad por parte del conductor que tenga contrato con la Cooperativa, de esta manera tener conocimiento de lo sucedido por medio del proceso disciplinario, conocer la infracción con la que es notificado en el croquis donde se evidencia lo sucedido en el impase de las vías con los vehículos.

Alcoholimetría se refiere a todo positivo de alcohol que se evidencia en las terminales a nivel nacional, es decir, cada conductor antes de su despacho está obligado a realizar prueba de alcoholimetría su resultado para que puede ser despachado en la línea que le corresponde debe ser 0.0%, de no ser ese el resultado de la Prueba el conductor no puede ser despachado, será reportado de inmediato, se empieza un proceso disciplinario en su contra y es justa causa para dar por terminado de forma unilateral el contrato de trabajo con la Cooperativa, puesto que pone en riesgo su propia vida, y la de los demás ocupantes del vehículo.

Ahora se muestra en detalle los resultados en cada caso.

10.1 Control de carretera

En la gráfica 3 se puede evidenciar que el 89% son procesos iniciados a conductores debido al controles de carretera es decir al transporté de pasajero sin tiquete, y el 11% corresponde a procesos que no se llevaron a cabo porque los conductores se retiran de la Cooperativa antes de dar inicio al proceso en su contra.



Fuente: Datos suministrados por el Departamento de Disciplina - Copetran

En la gráfica 4 se refiere a las decisiones que se toman por el transporte de pasajeros, el 32% hace referencia al levantar pendiente que es cuándo se revisa que el pasajero si llevaba tiquete, pero los tiquetes no se encontraban ligados a la planilla, es decir, el conductor no transportaba pasajero sin tiquete, el 42% es los procesos ya notificados y con diligencia de aclaración tomada, pero con pendiente decisión por parte del Comité de Disciplina. En los casos que se evidencian los pasajeros sin tiquetes y sin justificación alguna se les cancela el contrato siendo el 8% y el 13% para quienes cumplen sanción por este concepto así se encuentren fuera de la Cooperativa.

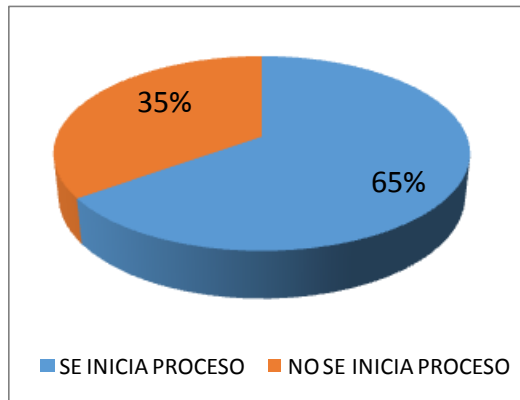
10.3 Procesos funcionarios directos

La gráfica 5 muestra que el 35% de los funcionarios de la Cooperativa ha sido reportado en informes, pero no se ha iniciado proceso y el restante es decir el 65% se da inicio al proceso disciplinario por alguna conducta inapropiada en la ejecución de sus funciones.

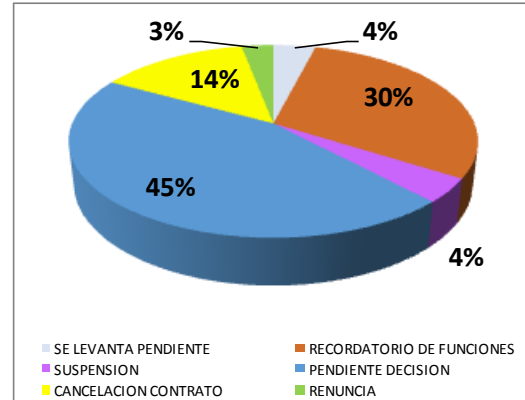
De ese 65%, en la gráfica 6 observamos las decisiones que se han tomado en el primer trimestre del año. El 30% de los funcionarios se le ha generado llamados

de atención por la omisión de las obligaciones, y se encuentra en pendiente decisión por parte del comité de disciplina con un 45% de los procesos que se han llevado a cabo.

Gráfica 5. Funcionarios Directos



Gráfica 6. Decisión Funcionarios Directos



Fuente: Datos suministrados por el Departamento de Disciplina - Copetran

10.4 Procesos funcionarios temporales

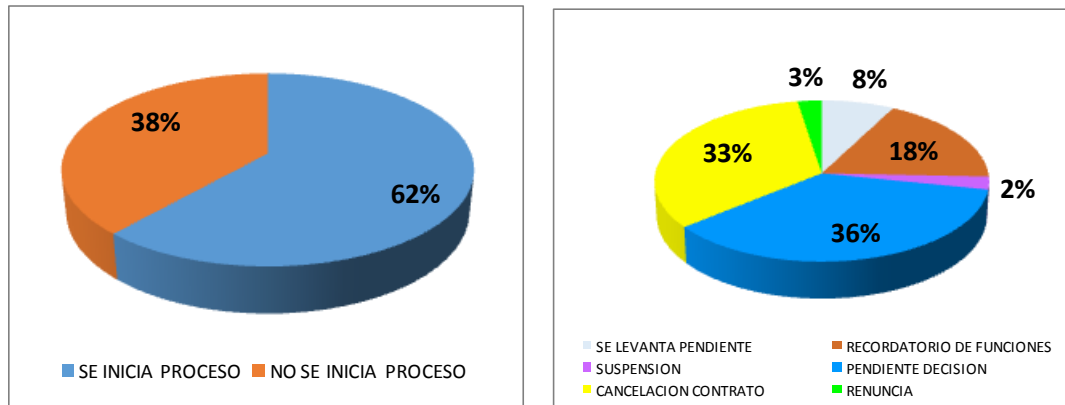
El comportamiento que se da entre los funcionarios temporales es muy similar con la de los empleados directos, a pesar que la temporal cuenta con mayor número de empleados con respecto a los empleados directos.

La proporción de a cuántos se les inicia o no proceso es similar, con un 3% de diferencia, como se puede observar al comparar las gráficas 5 y 7. Mientras que las decisiones que se toman, la mayor en el caso de los funcionarios directos es un recordatorio de las funciones con un 30%, mientras que en los temporales con un 33% se cancela el contrato, debido a que ya cuentan con llamados de atención y siguen demostrando un comportamiento que no es el esperado en la Compañía, porque en lugar de corregir siguen repitiendo las omisiones de funciones por las que se han sancionado.

Lo anterior demuestra la necesidad de evaluar las acciones más repetitivas para tomar correctivos en los procesos de selección, tanto en los trabajadores temporales como en los directos, porque de todas formas un 14% de éstos últimos también se les cancela el contrato, como se observa en las gráficas 6 y 8.

Gráfica 7. Funcionario Temporales

Gráfica 8. Decisiones Temporales



Fuente: Datos suministrados por el Departamento de Disciplina - Copetran

10.5 Accidentalidad vehículos de carga

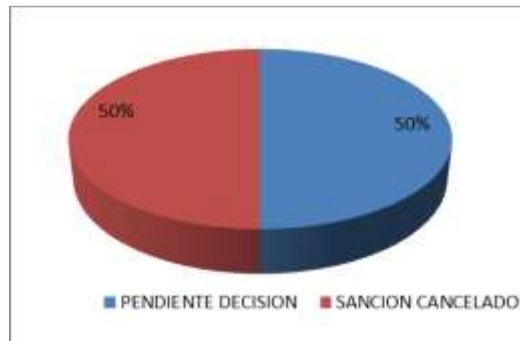
Como se observa en las gráficas 9 y 10, los procesos disciplinarios por parte de los conductores de los vehículos de carga son muy pocos, con relación a los conductores de pasajeros. Sin embargo, de los 4 accidentes o incidentes se han presentado en el trimestre, solo a dos casos se les ha realizado proceso y los otros dos están pendientes.

Respecto a la sanción tomada por el Comité de Disciplina, debido a la gravedad de la falta, a uno se les canceló el contrato para el cumplimiento de su sanción, y el otro está pendiente de la toma de decisión, previo análisis de la falta y pruebas aportadas en el Proceso.

Gráfica 9. Accidentalidad vehículos carga



Gráfica 10. Decisiones vehículos carga



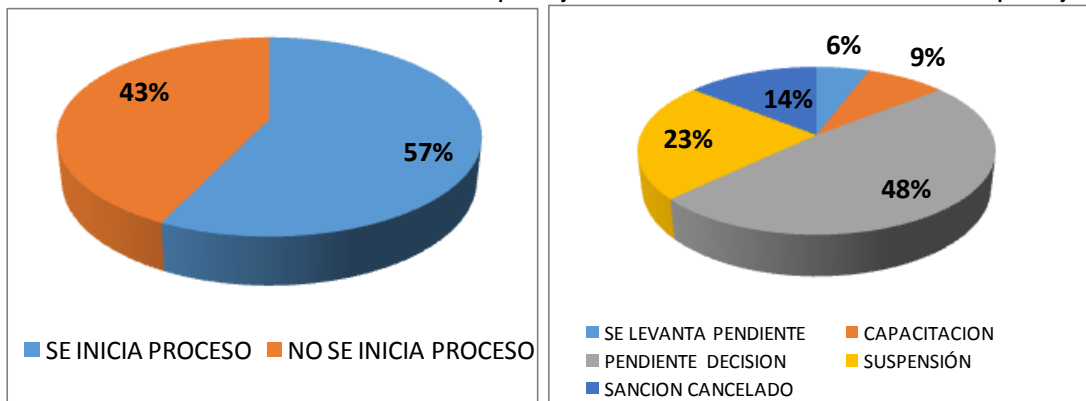
Fuente: Datos suministrados por el Departamento de Disciplina - Copetran

10.6 Accidentalidad vehículos de pasajes

En la modalidad de transporte de pasajeros, al 57% de los conductores de quienes se recibió queja por el servicio se les inició el proceso disciplinario, en donde se evidencian prácticas que atentan con las políticas de la Compañía y con la vida de ellos y sus pasajeros. En los sancionados se observa que no tienen implementadas prácticas que permitan acciones preventivas, a fin de evitar accidentes o incidentes, independiente de su magnitud y costo.

Como se observa en la gráfica 12, la sanción más aplicada para esta modalidad es la suspensión con un 23%. Esta suspensión oscila entre 1 a 60 días, teniendo en cuenta el costo del daño que se le genere al vehículo, debe ser asumido por los asociados o propietarios del vehículo.

Gráfica 11. Accidentalidad vehículo pasajes **Gráfica 12.** Decisión vehículo pasajes



Fuente: Datos suministrados por el Departamento de Disciplina - Copetran

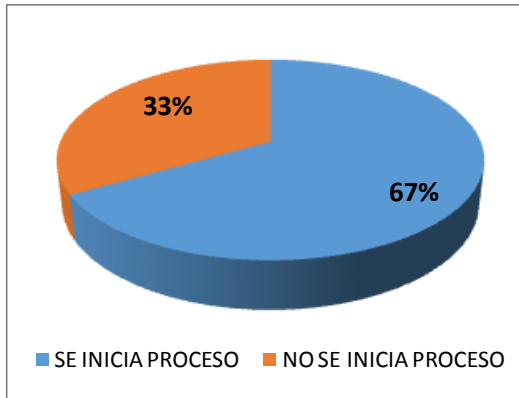
10.7 Alcoholimetría conductores de carga

La alcoholimetría es una de las razones de cancelación inmediata del contrato de la Cooperativa, debido que es una falta considerada como grave en el Reglamento Interno de Trabajo.

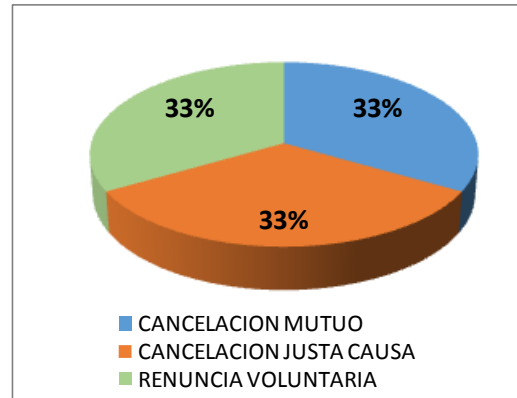
En carga se han reportado 3 casos los cuales se les realizó proceso disciplinario y los tres conductores sancionados ya no hacen parte de la Compañía. La decisión tomada por el Comité fue, en un caso, cancelación por justa causa, mientras que en los otros dos hubo cancelación del contrato por mutuo acuerdo entre el trabajador y el asociado más renuncia a la Cooperativa, por voluntad propia.

Al ser esta una falta grave, se le pone restricción al trabajador para que no puedan ingresar nuevamente a la Empresa.

Gráfica 13. Alcoholimetría vehículo carga



Gráfica 14. Decisión vehículo carga



Fuente: Datos suministrados por el Departamento de Disciplina - Copetran

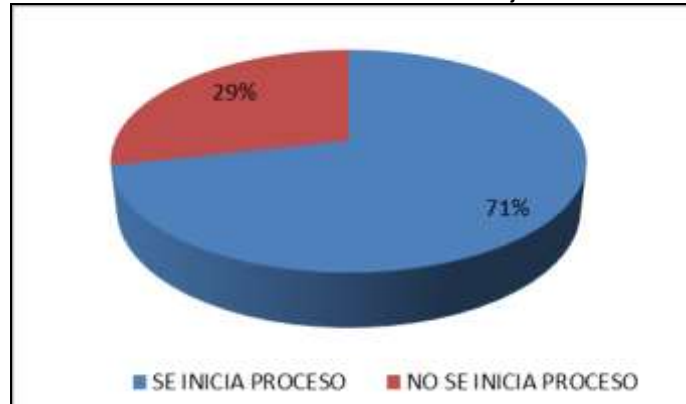
10.8 Alcoholimetría conductores de pasajes

Al igual, que, en el caso anterior, esta falta es muy grave y más aún, al ser conductor de pasajeros, por las consecuencias que puede generar no sólo en pérdidas materiales, sino humanas.

En la modalidad de pasajes se han iniciado 7 procesos disciplinarios que representan el 71% de las faltas cometidas por este concepto, en el primer trimestre del 2019.

Como la única sanción es la cancelación del contrato, luego del proceso disciplinario se decide esta cancelación, por mutuo acuerdo, Cooperativa y trabajador. Una vez terminado el contrato de trabajo, se deja la anotación respectiva en la hoja de vida para que, a futuro, se tenga una restricción para ingresar a la Cooperativa.

Gráfica 15. Alcoholimetría vehículo Pasajes.



Fuente: Datos suministrados por el Departamento de Disciplina - Copetran

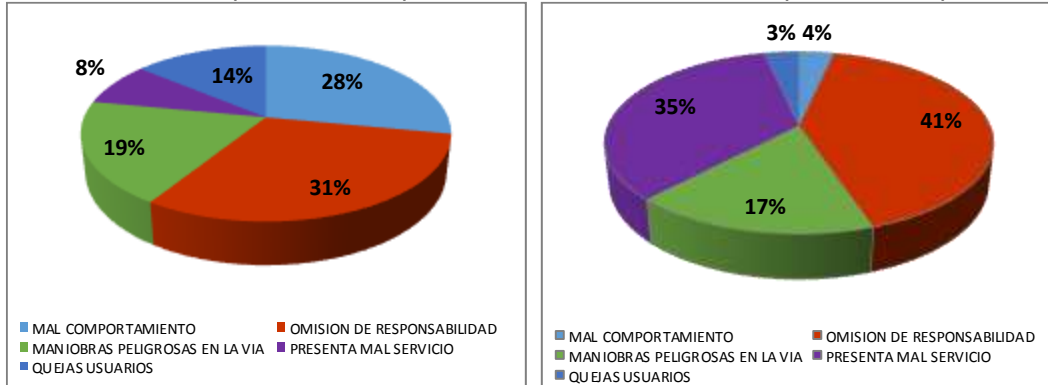
10.9 Varios conductores

En esta categoría de Varios, se registran todos los percances a los que están expuestos los conductores en el momento de ejercer su labor, es decir, todo lo que sucede mientras se encuentran en el recorrido de las rutas a nivel nacional.

Se relacionan todos los aspectos que no tienen que ver con accidentes o incidentes, sino la relación de comportamientos inadecuados como omisión de funciones, realizar maniobras que pongan en peligro la vida propia y la de los ocupantes del vehículo en las vías y el prestar un servicio inadecuado dando una mala imagen de la Cooperativa.

Como se evidencia en las gráficas siguientes, de los procesos ya iniciados, la mayor falta cometida por los conductores son en su orden la omisión de responsabilidades (31%), el mal comportamiento (28%), maniobras peligrosas en la vía (19%). Quejas usuarios (14%) y mal servicio (8%). En las que aún no se ha iniciado el proceso coincide la omisión de responsabilidad como la primera causa, pero el mal servicio tiene un incremento porcentual del 27% con respecto a los que ya iniciaron proceso disciplinario. Mientras que en el mal comportamiento y las quejas usuarios decrecieron en un 24% y 11% respectivamente.

Gráfica 16. Inicio de procesos disciplinario **Gráfica 17.** No se inicia proceso disciplinario



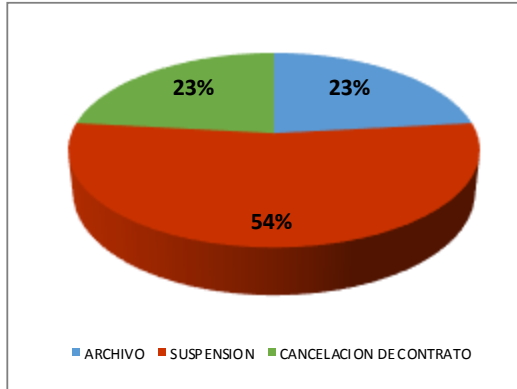
Fuente: Datos suministrados por el Departamento de Disciplina - Copetran

Pero al analizar los procesos adelantados y las evidencias de los mismos el Comité de Disciplina, identificó que el 23% de las omisiones de funciones fueron archivadas y en las de mal comportamiento, el 7% porque no se contaba con todos los elementos para configurar una falta, lo que ni siquiera ameritaba un llamado de atención, por lo que se decidió archivar el proceso.

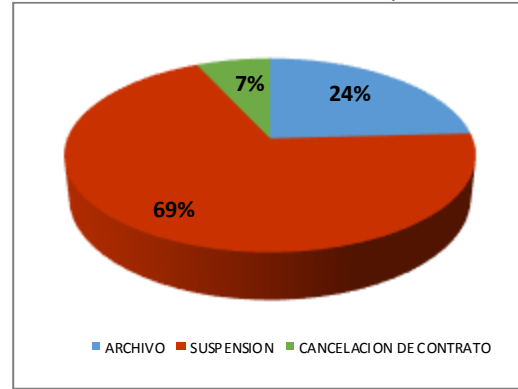
En cambio, en los casos en que sí se conceptuó la tipología de la falta, los conductores fueron sancionados con suspensión y cancelación del contrato. Por omisión de funciones se suspendieron a 23 conductores y a 10 se les canceló el contrato y por mal comportamiento a 20 se suspendieron y a 2 se les canceló el contrato.

Las suspensiones de trabajo, oscila entre 1 a 60 días de acuerdo a la conducta que se generó, pero en todos los casos la más afectada es la misma empresa, porque el servicio debe prestarse, independiente que tenga a su personal suspendido y siempre debe propender por satisfacer a sus clientes y prestar cada vez más un buen servicio que redundará en una buena imagen y en el incremento y/o fidelización de sus clientes.

Gráfica 18. Decision Omision de funciones



Gráfica 19. Decision mal comportamiento



Fuente: Datos suministrados por el Departamento de Disciplina – Copetran

Al revisar estas estadísticas, se puede concluir que los factores claves de éxito en estos procesos disciplinarios son, entre otros, los siguientes:

- ✓ Definir una estrategia para llegar a la verdad de los hechos, con base en una investigación que se realice y que ayude a esclarecer la situación, o que genere herramientas claves para formular preguntas durante la diligencia de aclaración, de tal forma que permita ir al fondo de los hechos.
- ✓ Lograr que se realice un análisis objetivo de los hechos, con base en las decisiones tomadas en situaciones similares y a la categorización de las faltas existentes.
- ✓ Revisar el historial de faltas del afectado, para así poder categorizarla, según su nivel de gravedad, y luego tomar una decisión al respecto de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- ✓ Tener evidencias que sustenten la falta, y no dé lugar a equívocos, de tal forma que puedan ser presentadas durante la entrevista de aclaración.
- ✓ Utilizar un lenguaje directo y persuasivo que lleve al implicado a que acepte que cometió un error y que, por lo tanto, debe asumir sus consecuencias por el incumplimiento a las políticas y reglamento de la empresa.
- ✓ Realizar una entrevista con la persona que es objeto de la queja, de manera clara y directa, con preguntas que permitan llegar a la verdad de los hechos, de tal forma que la persona a la cual se le adelanta el proceso no tenga opción de mentir.

11. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DISCIPLINARIOS

La comunicación entendida como un proceso en el que se transmiten señales mediante un código común, en el que intervienen dos actores: un emisor, quien es el que envía el mensaje y un receptor, quien es el que lo recibe.

Por eso es importante no solo la existencia de los dos actores principales de este proceso, sino que el código o lenguaje utilizado tenga el mismo significado de quien lo envía y de quien lo recibe, para que genere la acción esperada.

Entonces en las organizaciones, por el número de empleados y ubicación geográfica, en muchos casos, no es fácil hacerlo uno a uno, y entonces se requiere encontrar los espacios en donde se pueda dar el mensaje de forma clara y precisa, aprovechando que el receptor esté atento para recibirlo e interiorizarlo.

Por ello se propone que la inducción se pueda aprovechar, para dar un mensaje asertivo sobre las expectativas que tiene la Cooperativa respecto al desempeño laboral de los nuevos funcionarios, y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, como se describe a continuación.

11.1 Inducción

Cuando se contrata un nuevo empleado, se espera que aplique las competencias identificadas en el proceso de selección y las ponga al servicio de la compañía, pero para que el proceso de aprendizaje de la cultura organizacional y de los procesos propios de la cooperativa se reduzcan, es necesario que todos los nuevos trabajadores tengan una visión integral de la empresa y de las funciones propias del puesto de trabajo a ocupar, es decir, brindarle una inducción, para que tenga éxito en el desempeño laboral dentro de la Compañía.

De ahí que aprovechando el entusiasmo y energía de los nuevos empleados la inducción es el mejor escenario para mostrar la empresa, en cuanto a valores, políticas, procesos y cultura organizacional, en general. De ahí que entonces como los trabajadores llegan con la expectativa de demostrar sus competencias laborales y lograr una permanencia exitosa, se espera que estén muy receptivos a los temas que se aborden, porque les sirve a manera de hoja de ruta dentro de la Cooperativa.

Por eso, se propuso y se aprobó que la Oficina de Disciplina tuviera un espacio en la inducción, para familiarizar a los nuevos trabajadores con el Reglamento Interno de Trabajo.

Fue así como se realizó en Prezi, con el fin de llamar la atención y mostrar algo diferente, destacando los aspectos claves del Reglamento de Trabajo Interno y de la labor de la Oficina de Disciplina: <https://prezi.com/p/dwcu3-aba84s/induccion/>.

El producto logrado y que se presenta a continuación tiene por objetivo concientizar al nuevo funcionario que ingresa en el cumplimiento de las normas, políticas y reglamento, así como las consecuencias que puede acarrear un proceso disciplinario y el tipo de sanciones existentes, de acuerdo con la falta cometida.

IMÁGENES NUEVA INDUCCION

IMG1. Inicio de la presentacion



IMG2. Quienes somos



IMG3. Reglamento interno de Trabajo



IMG4. Donde está ubicado



IMG5. Contenido del RIT



IMG6. Definición de cada Artículo.



IMG7. Sanciones a imponer por faltas



IMG8. Proceso Disciplinario



IMG9. Tiquetes



IMG10. Falta grave para la Empresa



IMG11. Quejas frecuentes, casos reales IMG12. Casos de Mascotas



Como se observa, la estrategia de la presentación busca que sea divertida y que con imágenes y pocas palabras se transmita la importancia de dar cumplimiento al reglamento, cumplir con las funciones propias de cada cargo y respetar todo aquello que hace parte de la empresa.

También se da a conocer los aspectos más importantes del Reglamento Interno de Trabajo y, mediante ejemplos ocurridos en la empresa, se explica lo relacionado con los Procesos Disciplinarios, para que así de una manera didáctica se den cuenta que todo incumplimiento de la norma tiene consecuencias que incluso puede llegarse a la cancelación del contrato con justa causa.

11.2 Mecanismos de información a los conductores

Mediante el uso de las TIC

Aprovechando las redes sociales y el uso de los celulares, se espera definir una política para que la oficina de Disciplina, con los respectivos controles de seguridad y con base en la reglamentación del Habeas Data, tenga los números de los celulares de todos los conductores y la misma Oficina tenga un celular con datos de dedicación exclusiva.

Así pueda utilizar este medio, con el apoyo de la Oficina de Comunicaciones, no solo para campañas de divulgación y promoción sobre el autocuidado y el respeto de las políticas y procedimientos internos de la Compañía, sino también para poder enviar, en los casos que aplique, las respectivas cartas oficiales en donde

se les notifique que es objeto de un proceso disciplinarios y por tanto, debe presentarse a una diligencia de aclaración.

Aprovechando este mecanismo, se puede obtener una respuesta rápida del conductor y saber en qué ruta se encuentra para poder llevar a cabo la diligencia de aclaración en la fecha prevista o en la propuesta por el conductor, en caso que es demore en volver a la sede central en Bucaramanga.

El otro aspecto a explorar es el uso de diligencias de aclaración virtuales, que se puedan grabar y sirvan de evidencia en los procesos. Pero para ello se debe estudiar el ancho de banda de las diferentes sedes de la Cooperativa en el país, los posibles horarios y el costo/beneficio de esta opción.

Lo otro propuesto es que el correo corporativo que actualmente es de uso exclusivo para la parte administrativa -agencias y agentes- pueda incorporar también a los conductores, quienes dentro de sus responsabilidades deben revisarlo periódicamente, para que por este medio se enteren de la recepción de notificaciones de cualquier anomalía que presenten en el transcurso del cumplimiento de sus funciones en la conducción de los vehículos, de carga o de pasajeros.

Mediante el uso de carteleras

En la Cooperativa se realiza un espacio donde se da a conocer las obligaciones y prohibiciones que tiene como conductor y qué consecuencias trae el actuar con conductas impropias y que sanciones son aplicadas a quienes infringen las reglas.

Para asegurar que los conductores conozcan que están llamados o solicitados por mala conducta se puede usar listados, es un método factible, pero de menos agrado para ellos, porque sería ponerlos a vista de todos los compañeros, donde se pueden generar molestias.

Pero este método puede tener una mayor efectividad, porque los listados pueden ser publicados en las agencias o terminales para que ellos cuando vayan a viajar, tengan despacho, tengan que firmar planillas o cualquier otra vuelta puedan darse cuenta que están en dicho listado y puedan ponerse en comunicación con la oficina y conocer el motivo por el cual están llamados, puesto que algunos no pueden llegar de manera inmediata, pero si tener conocimiento de lo ocurrido.

11.3 Campañas con ayuda de la Oficina de Mercadeo y Prensa

El objetivo de estas actividades es lograr dejar mensajes en los conductores que les permita interiorizar la responsabilidad que tienen para con su familia y los

clientes, lo cual conlleva a lograr una disminución en la frecuencia y reincidencias de las faltas más frecuentes identificadas en la Oficina de Disciplina.

Apoiados en la Oficina de Mercado y Prensa se realiza una campaña denominada "NO DEBO INCUMPLIR CON MIS OBLIGACIONES, SOY IMAGEN DE COPETRAN DEBO BRINDAR EXPERIENCIAS EXTRAORDINARIAS"; buscando inyectar píldoras como:

"Yo si cumplo con mis obligaciones"

"Todos somos Copetran y queremos brindarles experiencias extraordinarias"

Recordando a cada trabajador el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento, con el fin de que se tome un poco de conciencia en el momento de ejecución de funciones.

- Los funcionarios tienen todos a fallar en repetidas ocasiones en la omisión de funciones, es decir, muchas veces por olvido de las cosas, no hacerlo en el momento oportuno y hasta ingresar de manera errada la información necesaria. Es por esto que poner en conocimiento a ellos que con esta omisión se entorpecen otras labores, con el objetivo de que eviten cometer errores que puedan afectar la presentación del servicio al cliente.
- Los conductores por simple hecho de vivir del entorno de las vías, carreteras y rutas tienden a perder la paciencia y tranquilidad con la que debe ser tratado el Usuario que con su presencia a la empresa lo que hace es favorecerla y favorecer a su asociado que en pocas palabras lo favorece a él también. La idea es recordarle al señor conductor que se encuentra brindando un servicio, que de su buen comportamiento depende que otros clientes nos visiten. No dejando de lado el compromiso que se adquirió al momento de firmar con la Cooperativa, el cumplir a cabalidad con las normas y políticas establecidas por Copetran para la ejecución de sus funciones.

Para finalizar la idea, todo esto es poder volver a recordarle a cada uno de los trabajadores Copetran, la importancia de velar y cumplir con los procedimientos establecidos en razón a crear y brindar siempre la mejor atención y experiencia para los usuarios que prefieran a Copetran para uso de los diferentes servicios.

CONCLUSIONES

Es importante, observando la carga laboral que se genera por la dilatación de algunos procesos por la demora en respuesta de los conductores citados y la realización de la diligencia de aclaración, evaluar la opción de sistematizarla para optimizar procesos y así lograr una mejora sustancial en los procedimientos allí establecidos.

Si bien el incluir el tema del reglamento Interno de Trabajo y las funciones de la Oficina de Disciplina, ha sido una buena práctica, no hay que desconocer que el proceso de inducción, permite capacitar en estos temas a los nuevos empleados, pero no existe el espacio para los que ya tienen un mayor tiempo de vinculación. De ahí que hay que tener cuidado con los riesgos que conlleva este proceso porque como lo dice Rodrigo Ferro Ruiz, gerente de Planeación en Azul Innovación y Crecimiento Empresarial. “Una de las fallas constantes en las empresas es que realizan un proceso de inducción generalmente intensivo y luego se olvidan del tema. Es necesario establecer sistemas de comunicación permanentes y lo que llamamos reinducción periódica, para alinear estratégicamente a su gente y alcanzar así mejores objetivos”.

Hay que evaluar las ventajas que ofrece las TIC para definir cuál es la mejor herramienta a implementar, especialmente en los conductores de tal forma que faciliten rápidamente su ubicación y respuesta a los requerimientos que se hagan en caso de ser objeto de algún proceso disciplinario.

Es necesario trabajar de manera integrada con otras áreas de la Cooperativa, como por ejemplo el área de Comunicaciones, para emprender campañas agresivas que permitan promover la importancia del servicio al cliente y así lograr reducir los indicadores de quejas y sanciones en las diferentes áreas.

Se requiere seguir haciendo informes periódicos de las estadísticas de las quejas y sanciones que se imparten en la Oficina de Disciplina, para compartirlas con los demás jefes y asociados, y así tomar en equipo correctivos que permitan disminuir su frecuencia y generar una cultura en la que cada trabajador sea consciente de su responsabilidad por ser portador de la marca de la Compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Bermúdez Restrepo, Héctor L. (2012) La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, [S.l.], v. 13, n. 21, p. 117-142, dic. 2012. ISSN 2145-4558. Disponible en: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1905/1682>.

Fecha de acceso: 05 mayo 2019

Ceballos, Viviana. Del llamado de atención a las sanciones en el trabajo. Disponible en

<https://www.eempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/del-llamado-de-atencion-las-sanciones-en-el-trabajo-4862>

Código Sustantivo de Trabajo. . Disponible en:

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/104.htm

Copetran. (s.f.) . Disponible en: <https://www.copetran.com/conocenos>, 09 de Marzo de 2019.

Dextre Flores, Jose Carlos y Del Pozo Rivas, Raúl Sergio (2012) ¿Control de gestión o gestión de control? *Revista Contabilidad y Negocios* (7) 14, 2012, pp. 69-80 / ISSN 1992-1896. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en:

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/3880/3852>

García, Arminda (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31 Vol. 18 (3): 381 – 398. . Disponible en:

<https://www.redalyc.org/html/993/99346931003/>

Goldin, Adrián. (2014) El derecho del trabajo. Conceptos, instituciones y tendencias. *Buenos Aires, Editar.*

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702015000200269.

Martínez, Verónica (2017). Derecho laboral, Reglamento interno de trabajo. Disponible en:

<http://www.i-parkman.com/es/articulos/derecho-laboral/2365-veronica-martinez-reglamento-interior-de-trabajo>.



Reynoso Castillo, Carlos. (2015) Los derechos humanos laborales. . Disponible en:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702017000200265.