

**EXPERIENCIA DE TRABAJO SOCIAL EN LA EMPRESA METROPOLITANA DE
SERVICIOS S.A.**

ROSA AMELIA PRADA NIÑO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2005**

**EXPERIENCIA DE TRABAJO SOCIAL EN LA EMPRESA METROPOLITANA DE
SERVICIOS S.A.**

ROSA AMELIA PRADA NIÑO

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Trabajadora Social

**Director
CARLOS EDUARDO TORRES
Trabajador Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2005**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	5
1.1 CONCEPTO DE SISTEMA	6
1.2 CARACTERÍSTICAS SISTEMICAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.3 EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN, SU DESARROLLO Y CRECIMIENTO	10
1.4 TEORÍA “Y” O LA INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES DEL TRABAJADOR CON LOS DE LA ORGANIZACIÓN	13
1.4.1 Fundamentos de la Teoría Y	14
1.5 DESARROLLO HUMANO	18
1.5.1 DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	26
1.6 EL CICLO MOTIVACIONAL	28
1.7 FUNCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN LA SOCIEDAD	29
1.7.1 Responsabilidad Social	30
1.7.2 Conceptos de Responsabilidad Social	32
1.7.2.1 Misión, Visión y Valores Éticos	34
1.7.2.2 Desarrollo Económico de la Comunidad	34
1.7.2.3 Compromiso con la Comunidad	35
1.7.2.4 Marketing Responsable	35
1.7.2.5 Medio Ambiente	35
1.7.2.6 Ambiente Laboral	35
1.7.3 En el Aspecto Interno de la Empresa	36

1.7.4 En su Dimensión Externa	37
1.7.5 La Empresa y su Responsabilidad Social	37
1.7.6 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresaria	38
1.7.6.1 Internos	38
1.7.6.2 Aspecto Ambiental	39
1.7.6.3 En el Mercado	39
1.7.6.4 Financieros	40
1.7.7 Rol Social de las Empresas	41
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	42
2.1 EL SECTOR TRANSPORTE EN EL CONTEXTO COLOMBIANO	42
2.2 EL SISTEMA DE TRANSPORTE EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA	53
2.2.1 Metrolínea	61
2.2.2 Troncal la Virgen – Cañaveral Longitud 9.5 Km. y Cañaveral Piedecuesta Longitud 12 Km.	64
2.2.3 Troncal Girón – Puerta del Sol	64
2.2.4 Troncal Puerta del Sol – Cra 27 – UIS – Calle 9	64
2.2.5 Rutas Alimentadoras	64
2.2.6 Rutas Complementarias	65
2.3 INFLUENCIA DEL ENTORNO EN LA EMPRESA METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.	67
3. CARACTERIZACIÓN DE METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.	69
3.1 RUMBO EMPRESARIAL	71
3.1.1 Nuestra Misión	71
3.1.2 Nuestra Visión	71
3.1.3 Principios Corporativos	71
3.1.4 Nuestros Valores	72
3.2 PERFIL SOCIODEMOGRAFICO	73
4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA EN METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.	101

4.1 DIAGNOSTICO INICIAL	102
4.2 MATRIZ DOFA	106
4.3 PLANEACIÓN METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.	109
4.3.1 Justificación	109
4.3.2 Proceso Metodológico	111
4.3.3 Proceso Metodológico	115
4.3.4 Proceso Metodológico	118
4.3.5 Proceso Metodológico	121
4.4 DIAGNOSTICO FINAL	123
5. PROPUESTA “PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE VIVIENDA PARA LOS COLABORADORES METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A. Y SUS FAMILIAS (PRIMER LUGAR DEL PROCESO)	127
5.1 FUNDAMENTO TEORICO	127
5.1.1 La Economía Solidaria	127
5.1.2 Necesidades Humanas según Manfred Max-neef	129
5.1.3 Los Satisfactores	132
5.1.3.1 Satisfactores violadores o destructores	133
5.1.3.2 Pseudo- satisfactores	133
5.1.3.3 Satisfactores Inhibidores	134
5.1.3.4 Satisfactores Singulares	134
5.1.3.5 Satisfactores Sinérgicos	135
5.2 JUSTIFICACIÓN	135
5.3 OBJETIVO	137
5.3.1 Objetivos Estratégicos	137
5.3.2 Estrategias	137
5.3.2.1 Desarrollo de Estrategia 1	138
5.3.2.2 Desarrollo de Estrategia 2	144
5.3.2.3 Desarrollo de Estrategia 3	147

6. TRABAJO SOCIAL EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL

152

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Componentes de un Sistema	8
Figura 2. La organización como sistema Abierto	9
Figura 3. Ciclo Motivacional.	28
Figura 4. Relación Empresa Comunidad.	31
Figura 5. La Empresa y sus Frentes.	38
Figura 6. Organigrama Modo Transporte Urbano.	45
Figura 7. Estructura operacional del servicio de Transporte Colectivo, la guerra del centavo.	56
Figura 8. Circulo viciosos del transporte público.	58
Figura 9. Cronograma de Trabajo Metrolínea	60
Figura 10. Rutas de Metrolínea.	63
Figura 11. Bus de Metrolínea.	65

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Conceptos de Responsabilidad Social.	32
Tabla 2. Proyección de la Población en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	54
Tabla 3. Indicadores Nacionales vs Internacionales.	54
Tabla 4. Matriz de Necesidades y Satisfactores	131

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Estado Civil	73
Gráfica 2. Distribución según Edad.	74
Gráfica 3. Nivel Educativo.	75
Gráfica 4. El Trabajador vive con	77
Gráfica 5. Lugar de Residencia.	78
Gráfica 6. Estratificación Social.	79
Gráfica 7. Relaciones con los Vecinos.	80
Gráfica 8. Tenencia de Vivienda.	81
Gráfica 9. Aspiraciones Familiares.	82
Gráfica 10. Tipo de Familia.	83
Gráfica 11. Decide Lugar de Residencia	84
Gráfica 12. Otorga los Permisos	85
Gráfica 13. Ordena	86
Gráfica 14. Acata las órdenes	87
Gráfica 15. Comunicación Pareja	88
Gráfica 16. Comunicación Padres e Hijos	89
Gráfica 17. Comunicación entre Hermanos	90
Gráfica 18. Frecuencia de Conflictos Familiares	90
Gráfica 19. Entre quienes se presentan los Conflictos	92
Gráfica 20. Solución de Problema	93
Gráfica 21. Asume carga Económica	94
Gráfica 22. Servicios Públicos	95
Gráfica 23. Ambiente Físico y Social	96
Gráfica 24. Contribución de la Empresa a los Conductores y sus familias.	97
Gráfica 25. Concepto de la Familia para la Empresa	98

Gráfica 26. Número de Hijos

99

Gráfica 27. Ocupación de Esposas

100

DEDICATORIA

A Dios y a las personas que me quieren y me apoyaron durante todo el transcurso de la carrera.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A mis Padres

A Luis Eugenio Prada Niño

A mis Hermanas

A Metropolitana de Servicios S.A.

Al profesor Carlos Eduardo Torres

A Blanquita

TITULO: EXPERIENCIA DE TRABAJO SOCIAL EN METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.*

AUTORA: PRADA NIÑO, Rosa Amelia**

PALABRAS CLAVES: Teoría Sistemas y “Y”, Responsabilidad Social, Motivación Laboral, Necesidades Básicas, Economía Solidaria, Bucaramanga y su área metropolitana.

DESCRIPCIÓN: En la actualidad el mundo laboral y por supuesto las empresas deben trabajar constantemente por mantener la motivación de sus empleados, además deben tener en cuenta dentro de sus políticas como un aspecto fundamental la Responsabilidad Social, la cual deben cumplir tanto con su cliente interno que son sus trabajadores, como con su cliente externo que es la comunidad que circunda la empresa, sus proveedores, sus usuario, etc.

En Colombia el tema de la Responsabilidad Social ha tomado mucho auge; las empresas están realizando actividades de ayuda a la comunidad encontrando allí un refuerzo a diferentes aspectos claves dentro de su direccionamiento en áreas críticas para la gestión integral de la organización.

Este documento esta constituido por una serie de capítulos fundamentales, los cuales son; un primer capítulo recopila la teoría sobre Sistemas, Integración de los objetivos individuales con los de la organización, Desarrollo humano dentro de la organización y Responsabilidad Social Empresaria, un siguiente capítulo la contextualización general y particular del sector transportador, un tercero y cuarto respectivamente, la caracterización y planeación estratégica que se ejecuto en la empresa donde se elaboro la experiencia práctica de Trabajo Social, Metropolitana de Servicios S.A. y por último la propuesta, ésta enfocada a la creación de una Cooperativa de Vivienda para los empleados y sus familias, un primer lugar del proceso.

* Trabajo de Grado.

**Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Director de Proyecto Carlos Eduardo Torres Sanchez.

I TITLE: EXPERIENCE OF SOCIAL WORK IN METROPOLITAN OF SERVICES CORP.*

BY: PRADA NIÑO, Rosa Amelia **

KEY WORDS: Theory Systems and “Y”, Social Responsibility, Labor Motivation, Basic Necessities, Solidary Economy, Bucaramanga and their metropolitan area.

DESCRIPTION: At the present time the labor world and of course the companies should constantly work to maintain the motivation of their employees, they should also keep in mind inside their politicians as a fundamental aspect the Social Responsibility, which you/they should fulfill their internal client that you/they are their workers, so much like with their external client that is the community that surrounds the company, their suppliers, their user, etc.

In Colombia the topic of the Social Responsibility has taken a lot of peak; the companies are carrying out activities of help to the community finding a reinforcement there to different key aspects inside their direccionamiento in critical areas for the integral administration of the organization.

This document this constituted by a series of fundamental chapters, which are; a first chapter gathers the theory it has more than enough Systems, Integration of the individual objectives with those of the organization, human Development inside the organization and Responsibility Social Manager, a following chapter the general contextualización and peculiar of the sector transporter, third fifteen respectively, the characterization and strategic planeation that you executes in the company where you elaborates the practical experience of Social Work, Metropolitan of Services CORP. and lastly the proposal, this focused to the creation of a Cooperative of Housing for the employees and its families, a first place of the process.

* Degree Work

** Human Sciences Faculty, Social Work School. Project's Director: Carlos Eduardo Torres Sanchez.

INTRODUCCIÓN

El Ser Humano siente la necesidad de estar inmerso dentro de un ambiente laboral, como una de las tantas necesidades que le apremian; lograr hacer parte de una organización, en donde él sea tenido en cuenta como un capital valioso, siendo además el recurso que hace viable el funcionamiento y desarrollo de la empresa, es algo que lo hace parte fundamental dentro de todo un engranaje organizacional.

Actualmente en el mundo empresarial uno de los objetivos más relevantes en las organizaciones es invertir en su recurso humano, como garantía de calidad y competitividad, ésta nueva tendencia, por llamarlo de alguna manera, se debe al interés que tienen las organizaciones de empezar a dar un reconocimiento al verdadero valor del talento humano dentro de ellas; logrando que sea éste un contingente humano integrado, solidamente formado, motivado, comprometido, dinamizador de procesos, que actúa coordinadamente y aplica todo su potencial al logro de los objetivos corporativos y a su desarrollo integral.

Este reconocimiento del valor del recurso humano esta estrechamente relacionado con la Responsabilidad Social que debe acoger la empresa con su cliente interno; Responsabilidad Social que se hace fundamental para mejorar las condiciones y aumentar las perspectivas de crecimiento de la empresa, siendo además una herramienta de competitividad que trae consigo una serie de beneficios como: mayores ventas, mejor servicio, fidelidad de los clientes, motivación de los empleados, capacidad para atraer inversión y mejor reputación e imagen.

La Responsabilidad Social no es simplemente un deber, sino una fortaleza estratégica, es esencial para el buen desarrollo de los negocios, es claro que no puede haber una empresa sana en una sociedad enferma.

La intervención de Trabajo Social en Metropolitana de Servicios S.A. realizada desde Junio a Septiembre de 2003; partió de la premisa de trabajar en pro del cliente interno de la organización empresarial; esta intervención se orientó al cumplimiento de los siguientes objetivos: conservar y desarrollar la iniciativa, creatividad e interés del talento humano hacia el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades necesarias para su propio desarrollo, diseñar un proceso de evaluación que propicie el mejoramiento y crecimiento personal de los empleados.

Durante el transcurso de la práctica se enriqueció el quehacer de la estudiante en todo lo referido a la formación administrativa, aunque la carencia de conocimiento en dicho aspecto, era la dificultad presentada en un inicio de la experiencia práctica, ésta se finalizó ganando conocimiento y creciendo como persona y a su vez como profesional de Trabajo Social en el área organizacional.

La experiencia práctica realizada en Metropolitana de Servicios S.A. permitió confrontar las teorías administrativas, como, La teoría de Sistemas, la teoría “Y” integración de los objetivos individuales con los de la organización y la Responsabilidad Social Empresarial.

El presente informe comprende la intervención de Trabajo Social, llevada a cabo en Metropolitana de Servicios S.A. Este informe se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo 1; Comprende la fundamentación teórica en torno a “El hombre, elemento primordial de las organizaciones”, partiendo de una visión sistémica de las organizaciones seguida de la Teoría de la integración de los objetivos Individuales con los de la organización (Teoría “Y”), continuando con el manejo de las necesidades humanas y culminando con la responsabilidad Social.

Capítulo 2; Caracteriza el contexto de la experiencia, tanto general como particular. El general describe a nivel nacional, la situación actual del transporte y las políticas que se han dado desde del gobierno para éste sector. El Contexto particular se centra en la situación del sector transportador en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Capítulo 3; Se centra en la caracterización de la organización “METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.”, tanto a nivel organización como de las personas que la integran.

Capítulo 4; Contiene la caracterización de la experiencia, destacando el proceso metodológico y la matriz DOFA.

Capítulo 5; Concierno a la propuesta de intervención, consistente en la Propuesta de creación de una Cooperativa de Vivienda para los Colaboradores Metropolitana de Servicios S.A. (Un primer lugar del proceso).

El informe de práctica de la intervención de Trabajo Social en Metropolitana de Servicios S.A. tiene como fin la identificación de los logros alcanzados pero

también las dificultades, información valiosa para fortalecer intervenciones futuras de similares características, buscando con ello la optimización del desempeño profesional y de la incidencia de la Escuela Trabajo Social y de la Universidad Industrial de Santander “UIS” en el desarrollo local y regional.

1. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

La teoría general de los sistemas considera a las organizaciones como unidades integrales dentro de las cuales cualquier cambio que pueda suceder en alguno de sus elementos afecta la estructura misma de las organizaciones y su relación con el entorno. *“La organización como tal es en esencia comparable a un sistema, la cual para su subsistencia debe integrar y dimensionar en su interior todos y cada uno de los elementos que la conforman”*¹, y en especial la persona, del cual depende su identidad, productividad, existencia no solo material sino cultural y la base operativa de su realidad, lo que quiere decir su modo de ser y existir.

Desde el pensamiento sistémico las organizaciones son definidas como un: *“Sistema organizado total y complejo, que busca fines intencionales igualmente complejos y sobre todo abierta a un entorno del cual depende”*².

Las organizaciones están conformadas por subsistemas, cada uno de ellos debe operar enfocado en dirección a los fines estratégicos propuestos; finalidad alcanzable si se visualiza y se hace operativo desde el pensamiento sistémico. Por consiguiente la organización y/o empresa es concebida como: “El eje o centro nuclear en donde convergen por su origen la persona, los procesos, las metas, el crecimiento y el desarrollo mutuo”³, por esta razón no se puede desconocer y desenlazar un componente del otro.

¹ TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica de la persona en la organización. En: Revista Humanidades. UIS. Bucaramanga. Vol. 27, No. 2 (jul. – dic.1998); p.89.

² KAST, Fremont. Administración en las organizaciones. México: McGraw-Hill, 1980. p.120.

³ SENGLE, Peter. La quinta disciplina, Barcelona, España: Ediciones Juan Garnica, S.A. Barcelona, 1991. p 112.

La organización además se concibe como un sistema sociotécnico estructurado en dos subsistemas:

En primer lugar el subsistema técnico, que comprende las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados, las técnicas operacionales, el ambiente físico y la duración de las tareas, en resumen éste subsistema cubre la tecnología, el territorio y el tiempo; es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

En segundo lugar el subsistema social, que comprende a los individuos, sus características físicas, psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos así como las exigencias de su organización⁴

Los subsistemas técnico y social presentan una interrelación íntima y dependiente y cada uno influye sobre el otro. El enfoque sociotécnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y al mismo tiempo como un subsistema social.

“El subsistema tecnológico y el social se consideran en una interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro, hasta cierto punto”⁵.

Siendo la organización un Sistema, se hace necesario conocer: Que es un sistema, como actúa, que lo caracteriza y como se relaciona con su entorno.

1.1 CONCEPTO DE SISTEMA.

La visión holística e integradora permite concebir al hombre como un ser complejo en permanente interacción con su entorno, y es a partir de esta perspectiva de la realidad que surge el concepto sistémico el cual conduce a la interacción e interdependencia de todas las estructuras que conforman el mundo.

⁴ DE FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Barcelona: Limusa Noriega Editores. p.21.

⁵ CHIAVENATO, Adalberto. Administración del Recurso Humano. México : Mc Graw Hill. 1983. p. 23.

Para Chiavenato⁶,

“Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es una interacción, que desarrolla una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos /energía/ materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, es una referencia de tiempo dada para proporcionar información/ energía/ materia, resultado de los procesos internos del sistema”

Para Faria Mello⁷:

“Conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan”.

En el ambiente económico y social existe una gran variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos de acuerdo con ciertas características básicas. *“Según Idalberto Chiavenato en cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos, en cuanto a su naturaleza los sistemas pueden ser cerrados o abiertos”*⁸.

1.2. CARACTERÍSTICAS SISTÉMICAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Sistemas abiertos: presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas, los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el medio ambiente. El enfoque de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles: a nivel de individuos, a nivel de grupo, a nivel de organización y a nivel de sociedad, yendo desde micro sistema a un suprasistema.

⁶ Ibid, p. 13.

⁷ DE LA FARIA MELLO. Op. Cit, p. 23

⁸ CHIAVENATO. Idalberto. Administración del Recurso Humano. México: Mc Graw Hill. 1983. p.17

Según Katz y Kahn⁹:

La teoría de sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque sin insumos continuados la estructura se desmorona rápidamente. De aquí que se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales a través de sus relaciones con las fuentes de energía para su mantención y el esfuerzo y motivación de los seres humanos contribuyen a la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales.

La teoría de sistemas considera a la organización como un sistema organizado de partes para el logro de un fin. Las partes fundamentales de un sistema son el proceso de entrada (materias primas, ideas, personas), el proceso de salida (producto, servicios, satisfacciones) y el proceso de retroalimentación permanente sobre el funcionamiento del sistema (control de calidad, estadísticas).

Fig. 1. Componentes de un sistema



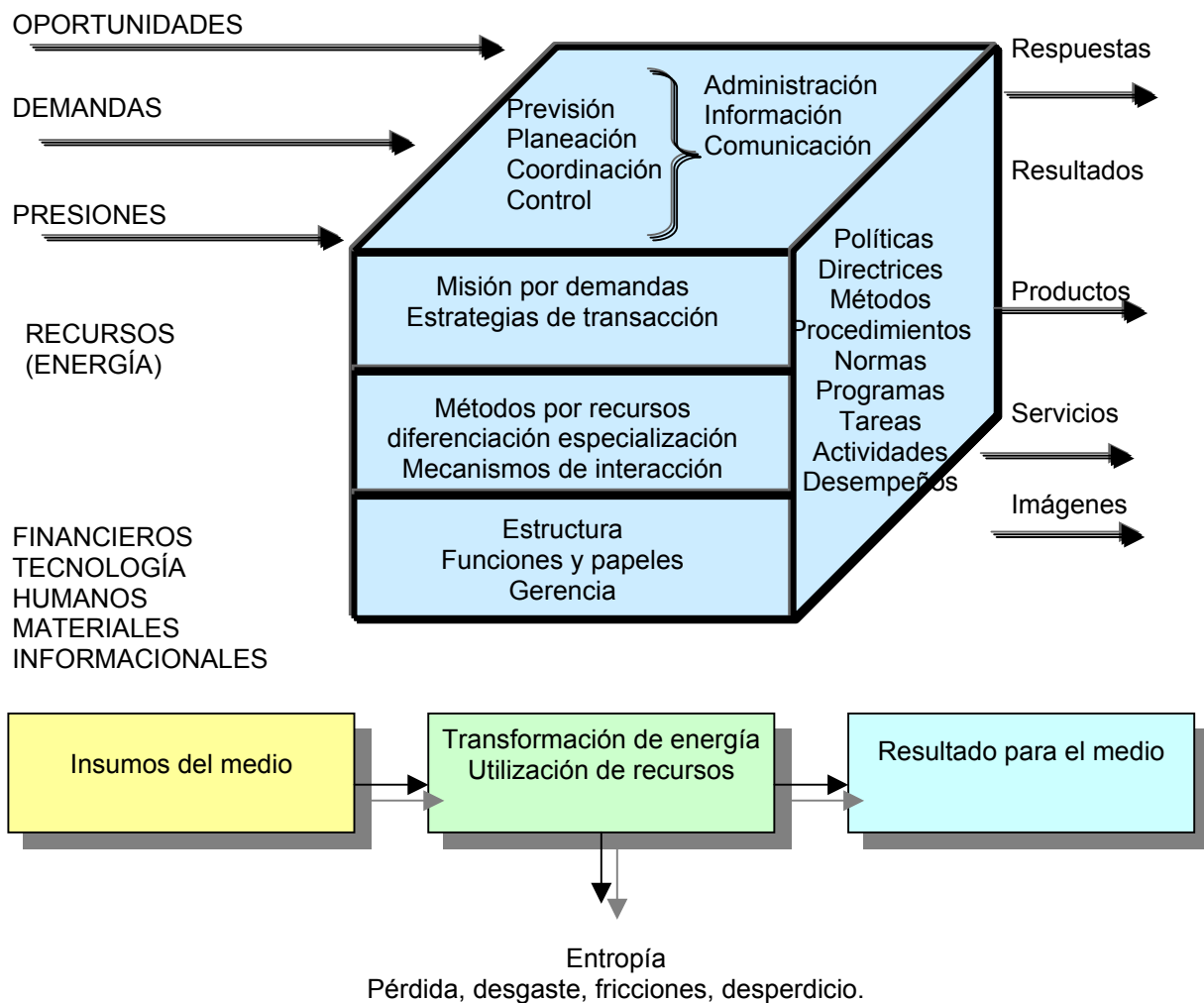
Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. p. 56.

La organización debe ser considerada como un sistema abierto en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformándolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente; la organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples, que envuelven interacciones múltiples con el

⁹ *Ibíd.*, p. 32.

medio ambiente, y está constituida de muchos subsistemas que están en interacción.

Figura 2. La organización como sistema abierto.



Fuente: Fernando Mello de Faria. Desarrollo Organizacional. p. 15.

1.3 EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN, SU DESARROLLO Y CRECIMIENTO.

Existe una serie de características propias de los sistemas abiertos las cuales se comparan con algunos procesos evidenciados en el hombre, características que se cumplen cabalmente en la persona, que diferente a sus roles en comunidad tienen vigencia en la organización, por ser parte de este macrosistema, el que determina su conducta y comportamiento organizacional.

Para comprender la anterior afirmación es necesario partir de la semejanza en características, con el sistema organizacional y en general con los sistemas abiertos, según definición de Bertalanffy, aplicada a los sistemas en general.

La Globalidad en la que esta involucrada la persona, como sistema global puede interpretarse cuando se observa que todo sistema esta involucrado en otro sistema y que este a su vez hace parte de otro mayor que lo condiciona.¹⁰

Esta característica se evidencia en la persona en la medida en que los sucesos o cambios afectan su conducta, composición fisiológica, en la medida en que interactúan con otros sistemas. Esto puede explicarse con un ejemplo de cultura organizacional, en el cual la persona ingresa a una organización portando una cultura que ha aprendido de su familia, comunidad u otra organización en la que desarrollo su anterior experiencia. Cuando esta persona ingresa a una nueva organización no deja de lado la influencia de los suprasistemas anteriores, pero debe aprender, interpretar y resolver los procesos y componentes propios de la nueva cultura organizacional hasta que finalmente los involucra actitudinalmente para comportarse de acuerdo a los patrones propios de la nueva empresa.

La persona se desarrolla en un sistema cultural del que aprende valores, normas y

costumbres que determinan su conducta al ingresar a otro sistema (la organización). La cultura de esta última trata de sobreponerse a la propia, pero persiste los valores y elementos iniciales.

Cuando a la empresa llega un nuevo empleado este trae consigo un conjunto de experiencias personales y labores que a medida que interactúa con la organización genera un cambio significativo en su conducta y en los demás miembros de la empresa. *Este intercambio o forma de comunicación que se da entre los integrantes se denomina feed-back¹¹ o retroalimentación.*

La cual cumple un papel importante debido a la fuerza que se ejerce sobre otros y viceversa en la medida que aporta cambios actitudinales en su comportamiento y en el de los demás; se evidencia en la cotidianidad de los procesos productivos de la planta de producción en donde unos y otros asumen autónomamente la parte del proceso que les corresponde debido al largo proceso de interacción que han vivido, en caso de que el personal sea nuevo ellos se encargarán de aleccionarlo sobre el rol que deberá desarrollar en dicho proceso; El intercambio de experiencias y expectativas mejora la productividad.

El cansancio físico, agotamiento o envejecimiento que sufren las personas a causa de los factores ambientales y laborales, es la misma tendencia al desgaste que tiene un sistema y se denomina Entropía¹².

El personal está expuesto a factores ambientales, psicosociales; esto genera en los individuos desgaste tanto físico como mental llevando a la persona a un estado de desequilibrio.

¹⁰ CHIAVENATO, Op. cit., p. 14.

¹¹ Ibid., p. 15.

¹² Ibid., p. 15.

Para contrarrestar esta situación surge una respuesta del sistema que busca recuperar su equilibrio y garantizar el adecuado funcionamiento del mismo esto se denomina Homeostasis¹³; en el individuo esta respuesta se logra a través de la búsqueda de la estabilidad emocional y fisiológica que garantiza un adecuado funcionamiento en los diversos ámbitos (familiar, laboral, comunitario y espiritual).

La dinámica constructiva o capacidad para producir nuevos elementos, es la tendencia a la renovación pero enfocada hacia la transformación se denomina Sinergia¹⁴ y se manifiesta en los individuos por los cambios de conducta producto de la interacción.

Todo tipo de interacción define unos condicionantes en torno al desarrollo de la misma, esta se denomina Límites¹⁵.

Los cuales pueden ser de dependencia, de espacio, de relación laboral estableciendo una serie de normas y sanciones para garantizar su adecuado funcionamiento. Las relaciones interpersonales que se dan entre los miembros de la organización se determina por el grado de confianza que hay entre ellos enmarcadas dentro del respeto y el buen trato.

La aproximación al cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos como organización se denomina Equifinalidad¹⁶.

En la medida en que el individuo satisfaga sus experiencias en términos individuales, familiares y sociales retribuirá mediante la realización de su trabajo a la organización, de no lograrlo aumentará su entropía y caerá en la rutina.

¹³ Ibid., p. 16.

¹⁴ Ibid., p. 15.

¹⁵ Ibid., p. 15.

¹⁶ Ibid., p. 15.

Todas estas características evidencian al hombre como un sistema abierto compuesto por una variedad de subsistemas, capaz de adquirir conocimientos del mundo exterior, en un proceso continuo de transformación y retroalimentación y mejoramiento de sus relaciones.

1.4 TEORÍA "Y" O LA INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES DEL TRABAJADOR CON LOS DE LA ORGANIZACIÓN.

La teoría Y propone la integración de los objetivos individuales con los de la organización. Esta parte de la concepción del ser humano como persona con objetivos, aspiraciones, responsabilidades, con alto sentido de compromiso y dotado de un alto grado de creatividad e ingenio.

Esta teoría Y, formulada por el psicólogo organizacional en la década de los 60`s Douglas McGregor¹⁷, surge como reacción a la teoría X, la cual parte de considerar que para la mayoría de las personas el trabajo es algo intrínsecamente desagradable, temen a la responsabilidad y carecen de ambición y seguridad. Para la teoría X se considera que el factor dinero es el principal motivante laboral, el cual incide en la misma medida que las amenazas, castigos e instrumentos de control sobre el empleado.

La teoría x parte que la mayoría de las personas consideran el trabajo como algo intrínsecamente desagradable, no tienen ambiciones, no tienen muchas ganas de tener responsabilidades y prefieren ser dirigidas, no son creativas a la hora de resolver problemas organizativos y quieren seguridad sobre todas las demás cosas.

¹⁷ MC GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Bogotá: Mc. Graw Hill, 1.992, p. 50.

1.4.1 Fundamentos de la Teoría “Y”: Al contrario de la teoría X, parte del principio "de la integración de los objetivos individuales con los de la organización"¹⁸ y de considerar que la gente no es perezosa o irresponsable por naturaleza, que un trabajador debidamente motivado es capaz de dirigir sus propios esfuerzos para lograr las metas previstas. El trabajo se considera tan normal como el juego si las condiciones son favorables; la persona tiene la capacidad y la creatividad para resolver problemas de la organización, los empleados pueden dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo si están adecuadamente motivados y desean hacer bien las actividades que les ocupa, se hace extensible la información y la responsabilidad a niveles inferiores. De este modo los directivos emplean parte de su tiempo en discutir los problemas con los trabajadores y en solicitar ideas o sugerencias que puedan mejorar los métodos de trabajo.

Las ideas en torno a las que se desarrolla esta teoría son:

1. *“El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso”*¹⁹

Desde esta perspectiva, la actividad laboral constituye una especie de satisfacción o castigo. Por tanto, voluntariamente el ser humano escoge su actividad.

2. *“El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización”*²⁰.

Dentro de los grandes cambios que ha tenido el trabajo a nivel de la historia, y especialmente durante el siglo XX, ha sido el de cambiar las relaciones

¹⁸Ibíd., p 50.

¹⁹ Ibíd., p. 49.

²⁰ Ibíd., p. 49

empleado- empleador (o jefe encargado): Se ha modificado la forma de ejercer la autoridad, eliminando la imagen del Jefe como un ser superior que impartía órdenes y castigos a sus mal llamados “subordinados”, los cuales necesitaban de una vigilancia permanente para que se llevara a cabo con las funciones designadas.

Dentro de las estrategias importantes para generar estos cambios en las relaciones laborales se destaca el hecho de propiciar espacios de acercamiento entre directivos y jefes con el personal a cargo, modificando el rol de supervisor controlador por el rol de guía u orientador de los empleados. Este tipo de relación de tutor o entrenador por parte del Jefe con su equipo de trabajo genera en el empleado mayor confianza y estabilidad emocional en sus relaciones interpersonales y laborales, propiciando un clima organizacional armonioso que repercute favorablemente en la calidad de vida del empleado y en el óptimo desarrollo de los procesos propios de las organizaciones

3. *“El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas a su logro”²¹.*

Entre estas compensaciones se precisa destacar la satisfacción de las necesidades de la personalidad, la realización de sí mismo, puede ser, entre otros los móviles directos del esfuerzo desarrollado para lograr los objetivos de la organización.

4. *“El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades”²².*

²¹ Ibid., p. 49.

²² Ibid., p. 49

Dentro de la evolución del trabajo en la vida del hombre, está el cambio de concepción, éste pasa de ser una obligación y/o castigo para ser visto como un medio de realización personal. Sin embargo para que se pueda dar este cambio de actitud ante el trabajo, el empleado requiere que su entorno laboral y social retroalimenten constantemente su desempeño, de tal forma que las personas lleguen a apreciar la labor y vean la necesidad de perfeccionar y de innovar los métodos y técnicas de desempeño laboral.

Reconocer en los trabajadores los conocimientos, habilidades, experiencias en determinado tema, los convierte en líderes o guías extensores de ese conocimiento ante los compañeros.

*5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto en la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños sectores de la población*²³.

La creatividad de personas comprometidas con su labor les permite producir propuestas u opciones de solución a las problemáticas de la organización a la cual pertenece.

*6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte*²⁴.

Afortunadamente esta situación ya ha sido identificada, como consecuencia de ello, se puede apreciar los modelos de reestructuración de los planes de formación, en donde se exige, a parte de tener el conocimiento, saber interpretar la realidad, poniendo en favor actitudes, habilidades, experiencia y capacidades de

²³ Ibid., p. 49

²⁴ Ibid., p. 49

innovación, y fomentar la generación de nuevos conocimientos y nuevas técnicas de trabajo.

“Ello indicaría que un óptimo ambiente donde se brinde la posibilidad de aprovechamiento de estas potencialidades daría como resultado un incremento en productividad en la organización”²⁵.

Las políticas que se manejan en esta teoría:

- *Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.*
- *Los subalternos deben participar en las decisiones.*
- *El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y auto dirección²⁶.*

La Teoría Y propone un cambio de mentalidad de los empleados para ver su trabajo como una oportunidad de realización profesional y no como una obligación, esto se logrará cuando disfruten de su labor y reconozcan que por medio de ella podrán satisfacer sus necesidades básicas y expectativas de vida, llegando a ser empleados que generen a la organización grandes ventajas ya que tratará de lograr los objetivos de ésta siendo que los suyos igualmente serán conseguidos; para que se de este cambio es necesario que la organización sea transparente con los empleados dándoles a conocer la estructura organizacional en la cual van a laborar, los objetivos y lo que ella requiera de su gente, así se aclararan las responsabilidades que tendrán y se dará la libertad fundamental para que se generen ideas creadoras.

"Es necesario trabajar con la idea de que si la organización cumple sus objetivos y

²⁵ MC GREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Diana, 1972. p. 57-58.

²⁶ *Ibid.*, p. 59.

sus expectativas será una organización que se mantendrá económicamente estable, lo cual beneficiara a sus empleados ya que mantendrá sus niveles de satisfacción de necesidades y podrá incrementar nuevas formas de motivación"²⁷.

Siendo necesario en este momento definir que las cosas que causan insatisfacción en los trabajadores no son exactamente las opuestas a las cosas que causan satisfacción.

Cuando se corrige una insatisfacción no se motiva, pero si se considera que son los factores de satisfacción los que realmente tienen influencia como motivadores para conseguir niveles mas elevados de realización en el personal y estos son la consecución de logros y reconocimientos.

Entonces la motivación se convierte en un elemento importante, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta general del trabajador hacia el logro de los objetivos que le interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Aquí se hace valadero partir que el hombre no es un recurso para la empresa, siendo ésta es la visión de la sociedad industrial tradicional; mas bien la empresa es el recurso para que el hombre desarrolle todo su potencial para beneficio personal y colectivo. Porque cuando los hombres desarrollan a plenitud su potencial, el primer beneficiario exterior es la propia empresa.

1.5 DESARROLLO HUMANO

El " desarrollo" ha sido la idea que ha orientado las políticas nacionales de los países de todo el mundo tras la Segunda Guerra Mundial. Aunque es evidente la conexión que el término desarrollo tiene con el progreso como la idea bajo la cual se ha buscado la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones

²⁷ DRUCKER, Peter F. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1999, p.26.

en las distintas partes del mundo, la concepción de desarrollo toma la forma moderna con la que la conocemos hoy tras la Segunda Guerra Mundial y la consolidación del liderazgo de los Estados Unidos.

El concepto moderno de "desarrollo" apareció, pues, en unas determinadas condiciones históricas que significaron un cambio en las relaciones internacionales y la emergencia de un nuevo orden mundial: el declive del colonialismo, y la consolidación de los estados-nación, la emergencia de la Guerra Fría, la necesidad del capitalismo de encontrar nuevos mercados, y la confianza de la aplicación de la ciencia para abordar los problemas de cada una de las sociedades mediante la ingeniería social.

La primera década para el Desarrollo fue en 1961 declarada por la Naciones Unidas; uno de los objetivos fundamentales de ésta década era que, durante su transcurso, los países logaran un aumento anual del 5% de su ingreso nacional. En 1965 se crearía el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) como una fusión de los programas y fondos para ayuda técnica, y que con el transcurrir del tiempo se convertiría en una de las instituciones más relevantes en este terreno.²⁸

El objetivo del desarrollo era la erradicación de la pobreza, la redistribución del ingreso se convertía también en una tarea prioritaria, atendiendo al objetivo de que toda persona pudiera satisfacer sus necesidades prioritarias, lo que dio origen al nacimiento de una nueva corriente de pensamiento sobre el desarrollo: el enfoque de las necesidades básicas.

Poder satisfacer estas necesidades básicas significaba tener ingresos reales suficientes para la adquisición de artículos de primera necesidad, como alimentos, vestido, transporte, combustible y alojamiento. Además implicaba

²⁸ PAPANIA, Diane. y WENDKOS, Sally. Desarrollo Humano. Santafe de Bogota. Mc Graw Hill. 1993. p. 223.

una garantía de acceso a servicios públicos como educación, salud, agua y saneamiento, para lo que se precisaba una infraestructura social y física suficiente; y finalmente, significaba la participación de los ciudadanos en la formulación y puesta marcha de proyectos, programas y políticas.

En el fondo de este concepto estaba la idea de que la satisfacción de las necesidades básicas constituye una inversión en capital humano, que potencia el rendimiento productivo y favorece, a mediano plazo, el crecimiento económico y el desarrollo. Este enfoque de las necesidades básicas apostaba también por un cambio en las relaciones entre los países, priorizando la redistribución de la riqueza para lograr el crecimiento económico.

Desde la teoría económica las necesidades son básicamente un problema de consumo: los bienes adquieren un significado e implícitamente educan al consumidor para poseerlas; esta necesidad (casi siempre creada) entra a la mente de la persona antes de llegar a sus manos. La inmediatez, el consumo, la moda son entendidos como progreso para quien posee esos artículos, así se fecundan patologías humanas y sociales que superada la escasez se enfrenta a los problemas derivados de la abundancia.

Partiendo de la base que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, el psicólogo Abraham Maslow en los años 50' definió y catalogo las necesidades humanas en una jerarquía que por primera vez identificaba algunos de los porqués de la realización y motivación del hombre; Este psicólogo norteamericano trata el tema de las necesidades humanas, en el aspecto de la administración estableciéndolas en cinco niveles según una jerarquía de importancia y de influencia. Las necesidades humanas planteadas por este autor son en su orden: "*Necesidades Fisiológicas (aire, reposo, comida, abrigo), Necesidades de Seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)*"²⁹. En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en

²⁹ MASLOW, Abraham. Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A., 1991. p. 54.

deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, pensión de jubilación, etc.

“Necesidades Sociales (se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social)”³⁰, los hombres y las mujeres como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes; buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad; desean manifestar afecto así como recibir.

Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad, hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero también el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

“Necesidades de estima (estas necesidades incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. La persona, por su naturaleza necesita ser importante)”³¹. Las necesidades de ego pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor reconocimiento. Sin embargo, como las otras necesidades, las de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel mas bajo han quedado razonablemente satisfechas.

“Necesidades de Autorrealización: (realización de potencial, utilización plena de los talentos individuales)”³². La necesidad de autorrealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. *“Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros”³³*.

Maslow concibió que en la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

Las interpretaciones populares de los modelos de Maslow, sugieren que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de

³⁰ Ibid. P. 54.

³¹ Ibid. p. 55.

³² Ibid. p. 55.

³³ Ibid. p. 56.

orden inferior, por lo que ahora están motivados principalmente por necesidades de orden superior.

Concluyendo por decirlo de alguna manera el enfoque de necesidades básicas el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) a finales de los años 80, lanzó el Enfoque del Desarrollo Humano que supone un cambio radical de los planteamientos anteriores.

La noción de Desarrollo Humano, inspirada entre otros en los trabajos del Premio Nóbel de Economía Amartya Sen, plantea la necesidad de poner al ser humano como centro de todas las preocupaciones, como fin mismo del desarrollo y no como medio para el logro de otros fines más o menos abstractos. Así el crecimiento económico no debería ser considerado como un fin en sí mismo, sino en todo caso como un medio más para lograr un mayor desarrollo de las personas. Se sustituye en definitiva una visión del desarrollo centrada en la producción de bienes por otra centrada en la ampliación de las capacidades de las personas³⁴.

El Desarrollo Humano se define como “*el proceso de ampliación de las oportunidades de las personas, entendiendo que dichas oportunidades dependen en lo fundamental de las capacidades y libertades de las que puedan disponer, y del papel que ellas mismas tengan como protagonistas del desarrollo*”³⁵. La concepción del proceso de desarrollo se comprende como un proceso de expansión de las capacidades de las personas, de la manera que puedan elegir su modo de vida.

Existen sin duda una serie de características que juegan un papel importante dentro del concepto Desarrollo Humano:

³⁴ BURGUER, Ernest. y LIZANO, Eduardo. Eco Eficiencia; la Visión Empresarial para el Desarrollo Sostenible. Santafe de Bogotá. Oveja Negra. 1997. p. 182.

³⁵ *Ibíd.* p. 184.

En primer lugar el Desarrollo Humano se centra directamente en el progreso de la vida y el bienestar humano, es decir en una valoración de la vida.

En segundo lugar el Desarrollo Humano se vincula con el fortalecimiento de determinadas capacidades relacionadas con toda la gama de cosas que una persona puede ser y hacer en su vida; en la posibilidad de que todas las personas aumenten su capacidad el mejor uso en todos los terrenos, ya sea el cultural, el económico y el político, es decir, en un fortalecimiento de capacidades.

En tercer lugar el Desarrollo Humano tiene que ver con la libertad de poder vivir como nos gustaría hacerlo. Se incluyen las libertades de atender a las necesidades corporales (morbilidad, mortalidad, nutrición), las oportunidades habilitadoras (educación o lugar de residencia), las libertades sociales (participar en la vida de la comunidad, en el debate público, en la adopción de las decisiones políticas), es decir, el desarrollo humano tiene que ver con la expresión de las libertades civiles.

Y en cuarto lugar, el desarrollo humano está asociado a la posibilidad de que todos los individuos sean sujetos y beneficiarios del desarrollo, es decir, con su constitución como sujetos³⁶.

Además el concepto de Desarrollo Humano, no es nuevo concepto hace algunas décadas fue utilizado para referirse de manera más estrecha a la inversión en la destreza humana. Fue visto como un complemento necesario a la inversión en capital físico. Entre los especialistas de la administración el desarrollo humano tendía a igualarse al desarrollo de recursos humanos. Solamente hasta hace muy pocos años es que el desarrollo humano ha tomado un significado más profundo, reconociendo que el desarrollo es sostenible únicamente si el ser humano es progresivamente capaz de controlar su propio destino. El PNUD ha jugado un papel muy importante en liderar este cambio. La esencia del desarrollo humano es poner el desarrollo al servicio del bienestar de la gente en lugar de la gente al servicio del desarrollo.

³⁶ FRAZER, Nancy. *Lustitia interrupta*. Bogota; Universidad de los Andes. Siglo del Hombre Editores. 1999. p. 26.

En las últimas décadas han surgido enormes cambios en la visión de cómo se debe impulsar el desarrollo económico. En 1987 se planteó por primera vez la necesidad de impulsar un modelo de desarrollo sostenible como alternativa al patrón de desarrollo vigente, responsable de la grave crisis ambiental.

El Desarrollo Sostenible, plantea la necesidad no sólo de ser solidarios entre las diferentes poblaciones para hacer un uso adecuado de los recursos naturales que permita a todos alcanzar niveles satisfactorios de bienestar, sino que esa solidaridad ha de entenderse también con las generaciones venideras, de tal manera que el uso que se haga actualmente de los recursos no hipoteque las posibilidades de vida del futuro³⁷.

La importancia concedida a la sostenibilidad del desarrollo pone de manifiesto otro aspecto del problema: la incompatibilidad del modelo de desarrollo de los países ricos con las necesidades de los habitantes del conjunto del planeta, dado el elevado consumo de recursos por persona que él mismo supone. Esto implica, la necesidad de contemplar los problemas del desarrollo no ya como privativos de los países pobres, sino como cuestiones que afectan al conjunto de la humanidad.

La humanidad debe llevar todos sus esfuerzos a alcanzar un desarrollo sostenible y uno de los aspectos fundamentales que hay tener en cuenta para tratar lograrlo es poseer una calidad de vida positiva, siendo necesario plantear que la calidad de vida es un indicador fundamental de éste desarrollo, entonces el desafío que se nos presenta es no destruir los recursos del ecosistema y hábitat social que hacen posible la vida y que además hacen la vida digna.

³⁷ La gallina de los huevos de oro. Debate sobre el concepto de desarrollo sostenible. Ecofondo. Bogotá. 1996. p. 83.

La calidad de vida depende de muchos factores, y entre ellos de dos fundamentales; la distribución de la riqueza y los ingresos, y por otro lado las oportunidades sociales; en la medida en que una sociedad pueda llegar a tener mejores niveles de distribución y mayores oportunidades sociales, en esa medida se van ampliando los márgenes positivos de tener una calidad de vida sustentable³⁸.

Sin embargo, no se trata de procesos aislados. Para poder hablar de calidad de vida también hay que tener una sociedad que se mueve en condiciones de competitividad, hay que tener en cuenta que no es cualquier tipo de competitividad la que va a tener capacidad de generar esa calidad de vida; debe tratarse de una competitividad auténtica, que genere procesos de distribución y oportunidades sociales. Así mismo se hace necesario tocar el tema de la competitividad laboral, la clave de esta estriba en una competitividad lograda, no sobre las espaldas de una fuerza de trabajo barata, mal educada, con bajos niveles de salud, sino por el contrario, con una fuerza de trabajo educada, con indicadores de salud altos y, además con capacidades, habilidades y destrezas para estar en capacidad de jugar dentro del proceso de globalización.

En síntesis; partiendo del proceso histórico que ha tenido el desarrollo en si, se ha ido complementando el concepto con el fin de dar importancia al ser humano de hoy y del futuro como benefactor de los distintos tipos de avances a nivel científico, tecnológico, económico, entre otros. El concepto de lo que es desarrollo sostenible, es actualmente la guía para el trabajo de muchas organizaciones tanto a nivel internacional como nacional y local. Este *“se define como el incremento de las capacidades y las opciones de la gente mediante la formación de capital social de manera que satisfaga equitativamente las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras³⁹”*

³⁸ *Ibíd.* p. 97.

³⁹ SARMIENTO, Eduardo. Medio Ambiente y Desarrollo. Universidad de los Andes, Bogotá. 1992. p 47.

1.5.1 DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Al analizar la evolución del individuo y la organización se ha ratificado una vez más que la productividad esta sujeta al desarrollo y crecimiento del factor más importante: “El individuo”.

En suma el desarrollo humano se puede entender como:

un proceso de autosuperación, porque nadie, salvo el interesado puede iniciar y continuar la tarea de ser cada vez mejor. La fuerza que mueve a una persona a superarse es una fuerza interna y no externa; la organización sin embargo será la encargada de propiciar un ambiente que permita a cada individuo crecer sin mayores obstáculos que le impidan su desenvolvimiento”⁴⁰.

Cabe anotar que la organización en el proceso de desarrollo se convierte en una institución, que fomenta el desarrollo de sus empleados teniendo en cuenta que estos pasan la mayor parte de su tiempo en un continuo aprendizaje en donde se ponen en práctica todos sus conocimientos y habilidades.

“El desarrollo humano enfocado a la organización tiene que ver con aquel proceso que conduce al hombre como ser trabajador mediante el conocimiento de sí mismo a la plena actualización y optimización de sus posibilidades latentes”⁴¹.

En este sentido la administración debe centrar su responsabilidad en el desarrollo de las personas al interior de la organización, en la medida que el individuo se sienta motivado y se desarrolle, la empresa crecerá y evolucionará junto a sus empleados.

⁴⁰ URDANETA BALLEEN, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica. Bogotá. 3R Editores. 1997. p. 77.

⁴¹ DUQUE, J. Desarrollo organizacional. Universidad de los Andes. Bogotá. 1998. p. 59.

Dentro de este proceso de desarrollo humano se deben llevar a cabo programas de motivación que le permitan al empleado crecer, desarrollar su autoestima y realizarlo como persona, garantizando su seguridad ocupacional.

Es por ello que el proceso de desarrollo humano debe ser permanente para que responda a las necesidades del individuo y de la organización. Hoy en día el desarrollo humano se ha convertido en una meta para algunas organizaciones teniendo como base “*la responsabilidad, la autonomía y la calidad*”⁴².

*Para que el desarrollo humano sea proyectado en todas sus dimensiones, deben existir dentro de la organización las condiciones necesarias y un ambiente favorable donde el individuo se sienta valorado y reconocido como ente importante y vital, lo cual lo llevará a afianzar su sentido de pertenencia y de responsabilidad con su trabajo*⁴³.

Cabe concluir que el desarrollo humano del individuo es sinónimo de evolución, de eficacia, debe ir integrado y relacionado al sujeto como parte de su naturaleza misma, de su carácter, de su ética y de su talento. En resumen es parte de su forma de ser.

En la medida que la calidad del trabajador como persona aumenta, la eficacia del trabajo también, y por natural consecuencia el producto puede ser mejor, así como el servicio al cliente, luego la empresa y su prestigio también al igual que las utilidades se incrementan.

⁴² TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica de la persona en la organización. En: Revista Humanidades. UIS. Bucaramanga. Vol. 27, No. 2 (jul. – dic.1998); p. 98.

⁴³ Ibíd., p. 7.

Figura No 3. Ciclo Motivacional



Laura Trinidad Olivero, Psicóloga

Taller sobre Motivación. Universidad Carlos Albiza, recinto San Juan. 2003.

1.6 EL CICLO MOTIVACIONAL.

Comienza cuando surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo del individuo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio, llevando al individuo a un descargue de tensión como una forma de liberarlo de esta inconformidad, una vez satisfecha esta necesidad la persona vuelve a su estado de equilibrio u homeostasis.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida de los seres humanos y en ese proceso se evoluciona y se van alcanzando objetivos, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirán en las personas el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer dichas necesidades

Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas. La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos internos que incentivan su conducta. Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán satisfacción de la necesidad y reducirán la tensión.

Un aspecto de vital importancia para las organizaciones es conocer las necesidades humanas, pues esto les permitirá comprender mejor el comportamiento del hombre y usar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi que un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

1.7 FUNCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN LA SOCIEDAD

Las organizaciones son parte de un gran sistema social; la empresa es de origen, de naturaleza y de finalidad social.

Las empresas son socialmente responsables puesto que están conscientes de su respuesta y habilidad como parte indivisible de un todo que le aporta innumerables recursos energéticos para su funcionamiento y crecimiento. Cuya finalidad es convivir, desarrollarse y crecer en sociedad mediante el ejercicio de un rol: La producción de un bien o servicio sean estos de cualquier naturaleza y característica.

Las organizaciones empresariales de carácter productivo o de servicios, públicas y privadas contribuyen al bienestar de la sociedad, se crean con el fin específico de dar estabilidad o mejorar las condiciones económicas de los inversionistas, y talento humano involucrado dentro de ellas para que funcionen, pero fundamentalmente lo que generan como tal, sirve a la sociedad para mejorar su calidad de vida, contribuye con las personas en una comunidad que se beneficia de esos bienes, a la seguridad y rendimiento del tiempo, a su capacidad para trabajar y ser mas productivos para lograr finalmente mayores ingresos.

Se hace necesario exponer los conceptos de Responsabilidad social y rol, el porque, beneficios, qué implica, para así reconocer las funciones de las organizaciones dentro de las sociedades de acuerdo al tipo y diseño de cada una. Es importante este reconocimiento al momento de diseñar y ejecutar políticas y programas sociales correspondientes por las organizaciones al tener que cumplir con la responsabilidad social de cada una.

Aun no hay una claridad sobre responsabilidad social y rol social, se sigue manifestando una confusión entre estos dos conceptos, es por esta razón que se hace relevante explicar cada uno, para una mejor comprensión.

1.7.1 Responsabilidad Social

Es la relación de la empresa con la sociedad, es uno de los temas más candentes de este siglo. No es posible pensar en un cambio social a favor del desarrollo humano si no se tiene en cuenta la potencialidad existente en el campo de las empresas para aportar a este cambio. El Estado, reducido a su mínima expresión en los países llamados en vías de desarrollo, y la sociedad civil, más o menos organizada pero también

heterogénea, no pueden por sí solos torcer el rumbo de una historia que tiene a las empresas como protagonistas principales⁴⁴.

El profesor James Austin de Harvard Business Scholl, afirma: "Hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a "pedir", a una relación en la cual las empresas y las ONG empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado y cómo producir mayor valor social para el país o la comunidad.

Figura N. 4. Relación Empresa Comunidad



JENNY TAMAYO, V Simposio de comunicación organizacional. Medellín, Septiembre de 2003

- La empresa en el contexto actual adquiere una nueva tarea. No solamente es generadora de riqueza sino también una constructora de sentidos y realidades.
- La empresa puede aportar a la solución de una sociedad distinta.

⁴⁴ THOMPSON Andrés. Director de Programas para América Latina y el Caribe de la Fundación Kellogg. Seminario Comunicación y Responsabilidad Social. Santiago de Cali, Colombia. Septiembre 2003.

- La nueva empresa moldea la forma en que vivimos.

1.7.2 Conceptos de Responsabilidad Social. En la actualidad aun no se reconoce un concepto formal sobre el significado de Responsabilidad Social, existen diversas definiciones que apuntan a dar una explicación de lo que podría ser la misma. A continuación se presentan algunas definiciones.

Tabla 1. Conceptos de Responsabilidad Social.

CUADRO RESUMEN CONCEPTOS RESPONSABILIDAD SOCIAL			
AUTOR	EJE	CONCEPTO	BENEFICIO
James Austin hbs.edu/socialentepr ise.com	“Una forma de competir y de crear”	Es una forma positiva que puede producir beneficios tanto para la empresa como para la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Imagen ◆ Participación directa ◆ Estrategia de comercialización ◆ Posicionamiento de marca
Lorenzo Servitaje www.cemefi.com	“Participación”	La Responsabilidad Social es la participación activa de personas físicas o morales que adoptan políticas y prácticas encaminadas a la mejora continua y definitiva de la comunidad en la que operan.	
Servitaje	“Mercadotecnia relacionada a causas sociales”	Emerge como una estrategia de comercialización que une la imagen de una marca de un producto o servicio de una empresa con las causas sociales.	

⁴⁵ En este momento de la economía una de las razones fuertes mas sobresalientes para este tipo de alianzas es enfrentar el reto de la globalización, mediante la formación de mercados que logren consolidarse y crecer. Tomado de ALIANZAS ESTRATEGICAS: UNIRSE PARA SOBREVIVIR, Vanguardia Liberal. Bucaramanga. Octubre de 2000 Pág. De Negocios 8C

Cemefi.com	“Optimización de inversión”	Es un mecanismo de apoyo empresarial que le permitirá optimizar sus estrategias de inversión social, convirtiéndose en un líder de la promoción y el desarrollo integral. Es una oportunidad que le permitirá establecer alianzas estratégicas entre empresas visionarias con el objeto de abrir espacio para la reflexión y el intercambio de experiencias.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mecanismo de apoyo empresarial ◆ Alianzas Estratégicas⁴⁵ ◆ Estrategia de inversión social
Cemefi.com	“Compromiso social”	Trabajar a nivel organizacional a favor del desarrollo social, invertir tiempo, talento y recursos para la construcción de un futuro de mayores oportunidades para todos, invertir en la gente para ser protagonistas del cambio e integración y vinculación con la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Forma de desarrollar y ◆ Promover el desarrollo integral
Mauricio Guerrero Dirección de Promoción	“Inversión Social”	Las razones para invertir en la comunidad tienen que ver con las inquietudes de cada empresa teniendo en cuenta tres indicadores: el dar es parte de su responsabilidad como empresa, el apoyo a su comunidad es una inversión sólida a largo plazo y del coparticipar con la comunidad se obtienen beneficios inmediatos a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trabajo social comunitario por integración ◆ Inversión sólida a largo plazo.
Cemefi .com	“Integral”	Es una nueva visión social que estimula y refuerza el compromiso de todos para mejorar la calidad de vida; integra la responsabilidad empresarial y personal con las necesidades de la sociedad e incrementa la inversión <i>de tiempo, talento y dinero</i> en beneficio de la comunidad.	

Articulación de conceptos la Autora. Rosa Amelia Prada Niño.

En síntesis la Responsabilidad Social vincula el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y el medio ambiente, pasando a un segundo plano el aspecto económico, es decir, el objetivo de la consecución de importantes

niveles de utilidad es superado por la generación de valores agregados para los empleados y las comunidades influenciadas.

Es un proceso de gestión en el cual la empresa integra a la política y estrategia de toda organización una preocupación por generar un desarrollo social y ambiental que permita su sostenibilidad. Así mismo, es la forma en que la empresa se relaciona con los diferentes stakeholders o actores como clientes, comunidades, empleados, proveedores, gobierno, entre otros; pero dentro de un contexto ético y social⁴⁶.

Es un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son reconocidas explícitamente por la administración. La Responsabilidad Social va más allá de donar recursos. Es aportar el conocimiento y la experticia de la empresa; además la definición del concepto de responsabilidad social tiene una serie de implicaciones que son:

1.7.2.1 Misión, Visión y valores éticos: *“Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales, se trata de seguir un enfoque de negocio basado en los valores”⁴⁷.* Paralelo a la productividad y el crecimiento económico de las organizaciones con el paso del tiempo se consolida una cultura basada en valores que les da status de liderazgo a las mismas.

1.7.2.2 Desarrollo económico de la comunidad: *“Es la aplicación de los objetivos generales de negocios, contribuyendo con negocios en comunidades desfavorecidas, para beneficio mutuo de la empresa y la comunidad. Esto incluye el apoyo al espíritu emprendedor, microempresa, entre otros y tiene por objetivo principal el crecimiento económico”⁴⁸.* Hace referencia al hecho de involucrar a la comunidad como participante activa dentro de la actividad productiva, es decir,

⁴⁶ HAHN Edwin. Ayudar paga, En: Revista Dinero. Bogotá. Edición 173, Diciembre 22 de 2003. p. 38-46.

⁴⁷ HANS Edwin. Responsabilidad Social Empresarial paga. En: Revista Dinero. Bogotá. Edición 175. Febrero de 2004. p. 37.

⁴⁸ *Ibíd.* p. 37.

que tenga prioridad la población que reside en el entorno cercano a la empresa frente a poblaciones no influenciadas por la empresa.

1.7.2.3 Compromiso con la comunidad: *“Es el amplio rango de acciones de las empresas tomados para maximizar el impacto de sus contribuciones de dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera”*⁴⁹. Las comunidades influenciadas por las empresas actualmente son tenidas en cuenta para desarrollar programas sociales que les permitan mejorar condiciones de vulnerabilidad y por tanto su calidad de vida.

1.7.2.4 Marketing responsable: *“Este aspecto involucra un conjunto de decisiones de la empresa que tiene relación fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad”*⁵⁰. Hace referencia a comercializar un producto o servicio de calidad, que represente utilidad al consumidor, una buena atención al cliente y que además tenga en cuenta su aporte en el aspecto social.

1.7.2.5 Medio Ambiente: *“es el compromiso de la organización empresarial con el desarrollo sustentable de todos sus procedimientos y acciones. Esto que hoy inclusive se encuentra normatizado, e implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto que sus acciones tienen”*⁵¹. Principalmente se relaciona con el adecuado manejo de los residuos industriales con el fin de minimizar los niveles de contaminación.

1.7.2.6 Ambiente Laboral: *“Tiene relación a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, salud,*

⁴⁹ Ibid. p. 38.

⁵⁰ Ibid. p. 38.

⁵¹ Ibid. p. 39.

*seguridad laboral, etc.*⁵² Se trata de dar más y mejores oportunidades para el mejoramiento del recurso humano, se plantean en esta área programas permanentes de capacitación, de salud ocupacional y actividades lúdicas.

La Responsabilidad Social dentro de las organizaciones se desarrolla desde la visión sistémica; evidenciándose que para que esta sea posible deben involucrarse simultáneamente las dimensiones internas (por medio del cliente interno que es el talento humano o colaboradores) y externas (las comunidades influenciadas) de las organizaciones o empresas. Los aspectos que se involucran en estas dimensiones se describen a continuación.

1.7.3 En el aspecto interno de la empresa. La responsabilidad social involucra a los trabajadores como un subsistema, quienes deben interpretar desde ellos mismos su propia responsabilidad por ejemplo con su seguridad, con el deber de usar los implementos de seguridad física, de seguir las pautas de actos seguros, de evitar su desgaste o entropía en el trabajo cuando emprende tareas que pueden o no ser agradables, riesgosas o simplemente de la cotidianidad. Hace referencia igualmente a las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, así como a la promoción del capital humano en ellos; a la información y comunicación para incrementar el sentido de pertenencia y el desarrollo de relaciones interpersonales, dentro y fuera de la organización, sin olvidar que debe existir un proceso de educación (formación) y motivación, que hay que fomentar de forma constante, en la persona «hacia la empresa» —es decir, dar al sujeto los conocimientos, capacidades y habilidades que le permitan convertirse en un «emprendedor», para garantizar el funcionamiento, desarrollo, optimización y mejoramiento de los procesos que se verán reflejados en los productos finales que se ofrecen y de manera directa inducen al cumplimiento de los objetivos de la organización y su respectiva Responsabilidad Social. Además en este aspecto se

⁵² *Ibíd.* p. 41.

debe tener en cuenta la promoción de la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

1.7.4 En su dimensión externa:

La responsabilidad social de las organizaciones procura también la integración de éstas en su entorno local. Las organizaciones son uno de los elementos más importantes del desarrollo de las comunidades en donde se ubican, proporcionando empleo y desarrollo para sus miembros. Pero, a su vez, la organización puede proporcionar, en el entorno en donde se desarrolle, un importante papel social mediante la promoción del capital humano de la zona. De otro lado, la integración de la organización en su entorno local debe llevar una responsabilidad medioambiental para su protección. Otro aspecto, de índole interno hace referencia a sus relaciones con los consumidores⁵³.

En los planteamientos anteriores se deduce, que no importa el tamaño de la organización, todas sin excepción deben cumplir con una responsabilidad social que siempre se encontrara en relación directa con la dimensión de las mismas y dirigida a la producción de una sinergia positiva. Hasta las Pymes (pequeñas y medianas empresas), pueden cumplir su responsabilidad social, siendo microempresas que reciclan materiales desechables como lo son: Papel, plástico, vidrio, etc, dando un uso adecuado a los recursos naturales como el agua, estar en constante renovación de conocimientos en informática, en ventas, en los que sean prioridad para la empresa.

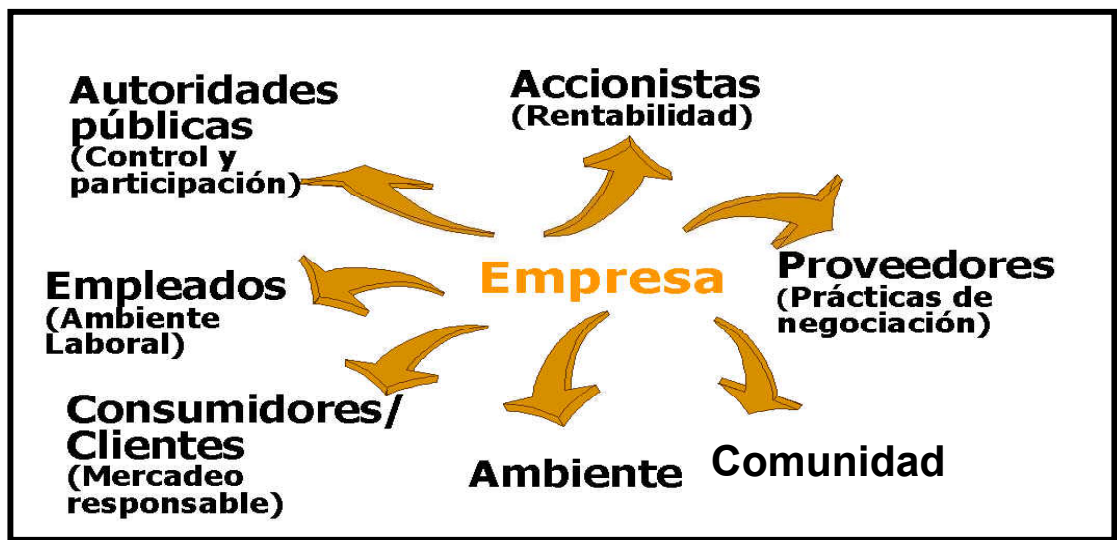
1.7.5 La empresa y su Responsabilidad social. La empresa con responsabilidad social no solo se preocupa por desarrollar y hacer crecer a sus colaboradores, sino también por su entorno que demanda constantemente su tiempo, talento y recursos; la empresa con responsabilidad social esta consciente

⁵³ VELASQUEZ, Manuel. Ética en los negocios, conceptos y casos. México: Prentice Hall, 2000. p.67.

de la importancia de invertir en la comunidad, porque sabe que si esta se desarrolla en condiciones favorables, el mercado de consumidores del que depende podrá seguir generando ganancias para la misma, además genera una gestión integradora entre los aspectos económicos y sociales construyendo políticas que contribuyen al desarrollo, al bienestar y a la mejoría de la calidad de vida de sus empleados, sus familias y la comunidad.

La empresa socialmente responsable debe responder algunos frentes;

Figura N. 5. Redes de Responsabilidad Social



JENNY TAMAYO, V Simposio de comunicación organizacional. Medellín, Septiembre de 2003

1.7.6 Beneficios de la responsabilidad Social Empresarial:

Una empresa que cumple con su responsabilidad social, recibe beneficios tales como;

1.7.6.1 Internos:

- ♣ *Mayor productividad del personal y la empresa*
- ♣ *Ambientes de trabajo motivadores, amables y estimulantes*

- ♣ *Capacidad de atraer y retener a un personal de calidad*
- ♣ *Aumento en el compromiso, pertenencia, empeño y lealtad del personal*
- ♣ *Disminución de ausencias y tardanzas del personal*
- ♣ *Personal más capacitado y entrenado*
- ♣ *Mejor imagen ante los empleados*

1.7.6.2 Aspecto ambiental:

- ♣ *Aumento del rendimiento económico y financiero*
- ♣ *Reducción de costos de producción a través de control de desechos y eficiencia en el uso de la energía, entre otros*
- ♣ *Mejor calidad de productos y condiciones favorables en el proceso de manufacturación*
- ♣ *Estimula la innovación y la y la competitividad hacia la creación y diseño de nuevos productos, servicios y procesos ambientales conscientes.*
- ♣ *Aumenta la reputación.*

1.7.6.3 En el mercado:

- ♣ *Protección y fortalecimiento de imagen, reputación y marca*
- ♣ *Diferenciación y distinción de marca en el mercado*
- ♣ *Atracción y retención de nuevos consumidores*
- ♣ *Fortalecimiento de la realidad del consumidor hacia la marca del producto o servicio*
- ♣ *Aumento de ventas*
- ♣ *Implementar métodos para comunicar eficientemente la misión corporativa de la empresa*
- ♣ *Mejor imagen ante los clientes, proveedores y accionistas.*

1.7.6.4 Financieros:

- ♣ *El hecho de que una empresa sea catalogada como responsable en el ámbito social puede favorecer su cotización y aportarle beneficios a la hora de solicitar un préstamo en la bolsa⁵⁴*

Es claro que la responsabilidad social empresarial trae consigo diversos beneficios, pero además se orienta hacia aquellas actividades que trascienden la producción de bienes y servicios y que están relacionadas con el compromiso de las organizaciones con la sociedad, algunos autores resaltan este compromiso social, como lo son:

Peter Drucker⁵⁵ considera que las empresas deben fijar objetivos en relación a su Responsabilidad Social, que deben ser tangibles y fijados según las condiciones políticas y sociales que afectan a cada empresa; Alain Chevalier⁵⁶ afirma que aún cuando se considerara que las empresas tienen una simple finalidad económica y no se les reconociera un papel social, es indiscutible la naturaleza social de las mismas. John Humble⁵⁷ distingue dos tipos de responsabilidades sociales en las empresas: la externa (contaminación, relaciones con la comunidad, consumidores) y las internas (condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, motivación, capacitación).

El aspecto social es el común denominador en las organizaciones e incide en la planificación y en las decisiones de las empresas, en el marco del derecho positivo y de los procesos sociológicos y culturales. Estos procesos socioculturales se

⁵⁴ *Ibíd.*, p.71.

⁵⁵ Citado por ALVAREZ Héctor Felipe; Principios de Administración, Segunda Edición. Córdoba España. Edición Eudocor. 2000. P.123.

⁵⁶ KLIKSBURG Bernardo; el pensamiento organizativo 13ª edición. Buenos Aires. Editorial norma. 2001. p. 87.

⁵⁷ HALL Richard, Organizations: Structure and Process. México. Prentice-Hall. 1999. p. 79.

dan en dos sentidos: La evolución de la sociedad penetra en la empresa y el accionar de ella afecta la evolución de la sociedad.

La empresa es un subsistema del sistema sociedad, y como tal mantiene una relación de interdependencia con los otros subsistemas de la misma. Por esto, para cada realidad espacio temporal es necesario definir los subsistemas político, social y económico en la sociedad con el fin de establecer el rol de las empresas según su dimensión para realizar una intervención efectiva.

1.7.7. Rol Social de las Empresas. Consiste en las obligaciones que implica una determinada función (o posición) social. Es decir, que el rol tiene un carácter activo, decisivo, determinante. El rol es proveniente de la división social del trabajo. Por ello, puede afirmarse que el rol es una responsabilidad social, pero no toda responsabilidad social conforma el rol.

El presidente de una organización, posiblemente no cumpla con alguna responsabilidad social que como sujeto le corresponda, pero será evaluado por los ciudadanos en su rol de presidente.

Las empresas deben cumplir con su rol, que está definido por el conjunto de obligaciones que se derivan de su función en la sociedad. En consecuencia, si la función de las empresas es económica, su rol debe ser un conjunto de obligaciones económicas. Darle otros roles a las empresas, puede tener dos consecuencias graves:

- a. *Se diluye el rol del Estado, en el cumplimiento de sus funciones específicas e inherentes y*
- b. *Se impide la máxima atención en el cumplimiento de la división social del trabajo, con la consecuente ineficiencia y/ o ineficacia en la función específica de la empresa⁵⁸.*

⁵⁸ LLANO Carlos, Artículo. Empresa con Responsabilidad Social. Septiembre 2000. Versión digital: cemefi.org/entorno.htm. p. 6.

2 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. EL SECTOR TRANSPORTE EN EL CONTEXTO COLOMBIANO

Colombia durante toda su historia ha presentado procesos de urbanización que han exigido el desarrollo de nuevas capacidades en la prestación de los diferentes servicios que requiere una comunidad urbana para un adecuado funcionamiento. A medida que los municipios crecieron en población y en superficie urbanizada, los ciudadanos requirieron, la existencia de sistemas de transporte urbano entre otras cosas, que garantizaran la movilidad adecuada para la interacción de las nuevas comunidades que resultaron del proceso de expansión urbana.

La manera como la población recibe los servicios provenientes de estos sistemas tiene un impacto sobre la calidad de vida, que con el crecer de las ciudades se hace más y más significativo. Por su parte en el área productiva, los sistemas de transporte urbano cumplen también un papel fundamental por su incidencia en la estructura de costos de las empresas: Tanto por los sistemas de distribución local de sus productos y servicios, así como por el efecto indirecto que tiene el sistema de transporte en la accesibilidad y costos de los insumos y en la mano de obra requerida por el sector productivo de las ciudades.

Las condiciones del sistema del transporte urbano para la mayoría de las grandes ciudades Colombianas son muy similares. Debido al problema de la violencia desde hace más de cinco décadas y a otros factores de desarrollo e industrialización, “las ciudades Colombianas albergan actualmente el 70% de la población, mientras que en el pasado solo lo hacían con el 30%”.⁵⁹ Estos

⁵⁹ DANE. Población. Censos y Demografía. Población Total Censada en 1993,1985, 1973 y 1964 Rural y Urbana. Total Nacional. Versión digital en: www.dane.gov.co

procesos generaron tasas de crecimiento poblacional muy altas en las ciudades, acompañadas de un crecimiento desordenado, carente de planificación urbana y de servicios públicos apropiados. Este fenómeno se ha reflejado, igualmente, un inadecuado desarrollo del sistema de transporte urbano.

La prestación del servicio de transporte se hace a través de operadores privados y la regulación existente causa fragilidades a la estructura de funcionamiento. Lo que a su vez ocasiona que el servicio se preste con niveles de calidad muy bajos. Además del bajo poder adquisitivo de los ciudadanos impiden que circulen más de 10 vehículos privados por cada 100 habitantes. Sin embargo, con una tasa de motorización tan baja, algunas ciudades se ven afectadas con graves problemas de congestión debido a la alta densidad poblacional en las zonas urbanas. A este problema se le suma la escasa disponibilidad presupuestal de las entidades locales, lo que se refleja en una insuficiente intervención sobre la malla vial, originando una red de vías altamente deteriorada, escasa señalización y un bajo nivel de seguridad vial.⁶⁰

Además en lo que se refiere al aspecto legal directamente, existe la ley 105/93, en su artículo sexto del tercer capítulo, estipula la vida útil máxima de los vehículos terrestres del servicio público colectivo de pasajeros y / o mixto un período de veinte (20) años. Para tal fin el Ministerio de transporte exigió la reposición del parque automotor, garantizando que se sustituyan por nuevos todos los vehículos que hayan cumplido su ciclo de vida útil; sin embargo dio la ampliación de dicho periodo a treinta (30) años de vida útil, siempre y cuando los respectivos vehículos fueran transformados en un 50% de la totalidad de sus partes integrantes.

Por su parte el Congreso de la Republica en la ley 336/96 dispuso la evaluación a las empresas transportadoras, desde el punto de vista técnico y económico en aspectos tales como: Planta de personal especializado, programas de

⁶⁰ MINISTERIOS DE TRANSPORTE COLOMBIANO. El sector Transporte en Colombia. Enero de 2004. Versión digital: <http://www.mintransporte.gov.co/>. p. 7.

capacitación técnico y ocupacional (Riesgos profesionales, higiene y seguridad industrial) y recopilación estadística. Este proceso ordena la habilitación ante el Ministerio de Transporte de las empresas interesadas en prestar el servicio público de transporte o constituidas para tal fin.

Además dentro de la actual legislación que regula el transporte urbano, hacen parte también el Decreto 170 de 2001, por el cual se reglamente el servicio público de Transporte Terrestre Automotor Colectivo Metropolitano, Distrital de Pasajeros.

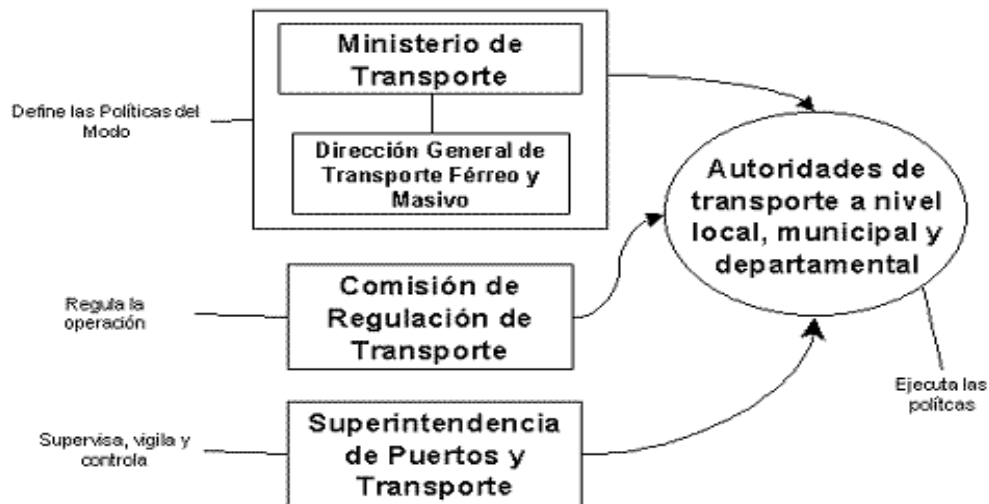
El presente decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las Empresas de Transporte Público Colectivo Terrestre Automotor de Pasajeros del radio de acción Metropolitano, Distrital y/o Municipal y la prestación por parte de éstas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales.

Como parte fundamental del transporte urbano dentro de su aspecto legal se cuenta además con el decreto 101 de 2000, el cual hace referencia al organigrama Modo de Transporte Urbano, éste se presenta a continuación a modo de referencia.

Figura N.6. Organigrama Modo Transporte

Organigrama Modo Transporte Urbano

(Decreto 101 de 2000)



Fuente: Ministerio de Transporte Colombiano. 2004.

La política de transporte urbano se orienta hacia la creación de instrumentos que incentiven a los municipios para la implantación de sistemas de transporte que atiendan las necesidades de movilidad de la población, teniendo como prioridad criterios de eficiencia operativa, económica y ambiental. Para el logro de lo anterior, se buscará romper la inercia que motiva la preferencia de las administraciones locales por la expansión de la capacidad de la infraestructura frente a la adopción de soluciones operativas de bajo costo y mayor impacto.

Adicionalmente, se apoyarán iniciativas que castiguen el uso del automóvil en zonas urbanas y que a la vez ofrezcan alternativas a los usuarios para utilizar el transporte público, para acceder y movilizarse en dichas zonas, bajo condiciones de velocidad y comodidad adecuadas.

Para lo anterior, a continuación se enuncian las principales acciones estratégicas que emprenderá el Gobierno Nacional para alcanzar los objetivos de política propuestos:

- *Prestar apoyo a las ciudades en el diseño y formulación de planes de transporte. Estos planes deben estar basados en estudios integrales.*
- *Apoyar iniciativas municipales en proyectos de transporte público basados en la utilización de vías exclusivas de buses, siempre y cuando los niveles de demanda así lo ameriten.*
- *Apoyar iniciativas municipales en proyectos de transporte que consideren la utilización de modos ambientalmente amigables como la bicicleta y los vehículos que utilicen el gas natural o el GLP como combustible.*
- *Diseñar, con el concurso de las universidades, estructuras de administración de tráfico que puedan ser adoptadas por las ciudades como alternativa de solución a sus problemas de transporte.*
- *Diseñar instrumentos financieros que permitan a las ciudades contar con los recursos financieros necesarios para adelantar, en el corto plazo, proyectos de transporte acordes con los objetivos de política ya mencionados⁶¹.*

Ahora bien, las políticas en la materia plantean los parámetros básicos para desarrollar proyectos en las diferentes regiones, sin embargo en cada ciudad debe particularizarse sobre los recursos financieros a utilizar y la demanda de transporte masivo para no comprometer recursos de las futuras administraciones o realizar obras civiles e implementar programas que no satisfagan las verdaderas necesidades de la población.

Los aportes financieros de la Nación a sistemas de transporte masivo estarán condicionados al cumplimiento riguroso de los mandatos legales que rigen la materia, a la mitigación de los impactos de estos aportes en la estabilidad de las finanzas públicas nacionales y a que las ciudades beneficiadas adopten medidas fiscales que castiguen la utilización del vehículo particular de manera consecuente con la magnitud de los proyectos a financiar. Adicionalmente, la concepción de estos proyectos debe realizarse bajo el marco integral del sistema de transporte de la ciudad y debe ser el resultado de un análisis comprehensivo de las alternativas tecnológicas disponibles.⁶²

⁶¹ MINISTERIO DE TRANSPORTE COLOMBIANO. Política de Transporte colombiano. Enero de 2004. Versión digital: <http://www.mintransporte.gov.co/>. p. 13.

⁶² *Ibíd.*, p. 16.

Rigiéndose bajo las directrices de la política nacional de transporte urbano, el país tiene proyectos de modelos masivos de transporte público urbano de pasajeros algunos ya son un hecho, como lo son: El metro en Medellín, el Transmilenio en Bogotá este es un sistema de transporte masivo de pasajeros basado en buses. Los diferentes componentes del sistema Transmilenio son la infraestructura, un sistema de operación de buses, el sistema de operación de los equipos de recaudo y el sistema de gestión apoyado en un centro de control.

La manifestación en Transmilenio, es una de las reacciones y lecciones más interesantes de la historia reciente de Bogotá y es una demostración del cambio y mejoría de la ciudad y su movilidad. Ha sido una reacción en cadena, espontánea y completamente pacífica, sin vandalismo, ni heridos, ni víctimas que lamentar. Ésta es una muestra considerable de cómo se ha mejorado la cultura ciudadana, puesto que han criticado el sistema pero a la vez lo han defendido: Esto amerita ser reconocido y valorado. Por su parte los Bogotanos, como en todas las ciudades de los países desarrollados, deberán integrar en su cotidianidad las ventajas e inconvenientes de los sistemas de transporte masivo que son prioritarios por encima de cualquier otro tipo de sistema motorizado⁶³.

Uno de los logros de este sistema integrado de transporte masivo “Transmilenio” es haber visibilizado que el transporte urbano es un bien colectivo y un servicio público que debe ser responsabilidad del gobierno local, independientemente de quien lo opere.

Según estudios presentados por el programa “Bogotá como vamos” o el informe de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras “ANIF” hacen una comparación de Transmilenio con relación al metro de Medellín, coinciden en que Transmilenio definitivamente, ha realizado un importante aporte al mejoramiento

⁶³ MONTEZUMA Ricardo. Lección ciudadana a Transmilenio. En: El Tiempo, Bogotá. (14 marzo de 2004); p. 4B.

de la calidad y la eficiencia de los desplazamientos de los usuarios, asegurando, además, la productividad del negocio para los operadores.

Pero no todo ha sido bueno en este sistema, han aparecido críticas respecto a las irregularidades en aspectos como: La operación de la empresa Angelcom, por contratos con los operadores, el incumplimiento en la entrega de buses articulados y la adecuación de las rutas del transporte colectivo.

♣ Sistema de Recaudo: Se cuestiona la improvisación de la empresa Angelcom en el manejo del recaudo, específicamente en lo relacionado con la provisión de tarjetas inteligentes, Angelcom licito con base en una propuesta tipo Metro Medellín que tienen un valor de \$50 y luego, decidió optar por las tarjetas inteligentes cuyo valor es de \$11.000 cada una, con una disponibilidad de 300 pasadas. Sin embargo, lo que está sucediendo en este momento es que se les está dando un uso que excede la capacidad que tienen y, por lo tanto, el software de lectura no puede responder satisfactoriamente ocasionando, con esto, problemas como que a los pasajeros no se les descuenta correctamente de la tarjeta, el valor del número real de viajes que realizan.

Además existe una insuficiente cantidad de taquillas para atender a los pasajeros que utilizan el sistema, lo cual obligó a Angelcom contratara los llamados “canguros”, (personas encargadas de vender tarjetas en las estaciones), pero estos intermediarios no garantizan ningún tipo de seguridad a los usuarios, se han presentado denuncias, que en la mayoría de los casos estos intermediarios no tienen vueltas y por consiguiente un pasaje sale más costoso.

♣ Operadores: Se planteo que el sistema operara con 470 buses y una demanda de 660.000 pasajeros diarios. De acuerdo con información suministrada por Transmilenio, en este momento se están movilizand o aproximadamente 570.000

pasajeros diarios a través de 340 buses. Es decir con 100 buses menos se esta movilizando una mayor demanda de la estimada, generando más utilidades para los operadores.

Un segundo aspecto en cuanto a los operadores es el aumento de la demanda, no previsto por éstos ha ocasionado en troncales como la calle 80 los buses alimentadores de los álamos no se hayan puesto a rodar porque el sistema se muestra incapaz de responder al aumento de pasajeros que esto ocasionaría. Se podría pensar que el éxito no previsto de Transmilenio puede ocasionar su fracaso, en la medida en que la ineficiencia de la operación sistema conduzca a que la demanda de pasajeros disminuya y, con ello, el recaudo.

Además se han producido críticas porque los buses no están saliendo con las frecuencias correspondientes, ocasionando demoras y retrasos en el servicio de pasajeros. Y a las horas pico se presenta demasiada congestión en las estaciones ocasionando desordenes en las mismas.

“La reorganización del transporte público colectivo que ha sido desplazado de las troncales, es otro tema que causa preocupación. Especialistas afirman que Transmilenio y cada una de sus troncales son elementos aislados dentro del sistema de transporte en Bogotá incapaces de interrelacionarse con los demás componentes”⁶⁴. Se objeta también que la empresa Transmilenio y la Secretaría de Tránsito y Transporte no tuvieron en cuenta ninguna planeación en el proceso de reestructuración de las rutas del transporte masivo, pasando por altos criterios como la afectación urbanística y el impacto ambiental; y se limitaron a negociar

⁶⁴ REY Fernando. Veeduría del transporte masivo en Distrito Capital. Personería de Bogotá. 2003.

con los transportadores del resto del sistema las rutas más atractivas de la ciudad, ocasionando una sobreoferta de transporte y congestión en el tráfico.

Otros proyectos de modelos masivos de transporte público urbano están en proceso, como:

◆ *El sistema de servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros de Santiago de Cali, actualmente esta en ejecución el contrato de asesoría para la estructuración técnica legal y financiera del Sistema integrado de transporte masivo para el municipio de Santiago de Cali.*

◆ *El Sistema integrado de transporte masivo del área metropolitana de Pereira y Dos quebradas, el objetivo de este proyecto es implantar el mejor esquema de participación privada para el proyecto del Sistema integrado de transporte masivo SITM, de manera tal que el sector privado asuma la responsabilidad y los riesgos en la ejecución del diseño, financiación, construcción, operación y mantenimiento del sistema, dejando a una entidad pública únicamente como reguladora y controladora del sistema. Actualmente se encuentra en ejecución el estudio de asesoría para elaborar el diseño conceptual del SITM.*

◆ *El Sistema integrado de transporte masivo para el área metropolitana de Bucaramanga, el proyecto consiste en un sistema de transporte masivo de pasajeros adaptando calzadas exclusivas, separadas del resto del tráfico vehicular, para circulación exclusiva de buses con mayor capacidad, comodidad y eficiencia. Estos buses operarán bajo condiciones técnicas que generen un mejor nivel de servicio bajo condiciones ambientalmente amigable, a lo largo de*

corredores que presenten normalmente altos niveles de congestión vehicular⁶⁵

Este sistema de Transporte masivo METROLÍNEA trae consigo una serie de consecuencias sociales para la población de Bucaramanga y su área metropolitana, como para los transportadores pequeños (que son propietarios de un bus, máximo dos), para los conductores de estos buses y por supuesto para sus familias, adicionalmente para las personas que trabajan en las diferentes actividades del sector transporte (el personal de control de recorridos, secretarias, personas que laboran en los terminales).

Una de esas consecuencias que podría tomarse de manera positiva es lo que se refiere al tema de las ciclorutas, hasta el momento el gobierno nacional se ha comprometido a cofinanciarlas; estas ciclorutas son corredores alternos a las troncales de Metrolínea, por donde peatones y ciclistas se podrán movilizar libremente, esto permitirá que las personas caminen con más tranquilidad y seguridad, además de la misma forma lo harían los ciclistas, esto disminuirá los accidentes de transito contra esta población, porque se contaría con un espacio exclusivamente para ellos; adicionalmente sería un espacio para practicar deporte como lo hacen en las ciudades en donde este sistema ya existe.

Para los pequeños transportadores, como se dijo anteriormente dueños de un o dos buses, una de las consecuencias es que deben sacar de circulación los vehículos con más de 20 años de uso, además de prescindir de otra gran cantidad de buses, los cuales deben ser vendidos a un precio desfavorable, perdiéndole de

⁶⁵ MINISTERIO DE TRANSPORTE COLOMBIANO. Política de Transporte colombiano. Enero de 2004. Versión digital: <http://www.mintransporte.gov.co/>. p. 16.

esa manera una buena cantidad de dinero invertido anteriormente por estos propietarios.

Además el gobierno les propone la idea de licitar ante la empresa Metrolínea vendiéndoles algún servicio referido a este sistema de transporte, pero como ellos no tienen la capacidad económica, ni la infraestructura no se arriesgan a concursar en esas licitaciones; ellos plantean que no serían tomados en cuenta y perderían una buena cantidad de dinero.

Este sistema de transporte masivo trae consigo otros problemas para esta población, ésta se vería afectada con el cambio y disminución de rutas lo cual traería una notable pérdida en número de pasajeros, además las nuevas rutas no presentarían una demanda considerable; estos transportadores son unas de las víctimas de este sistema; estarían perdiendo su patrimonio familiar y por consiguiente esta pérdida acarrearía una serie de factores negativos para el núcleo familiar de estos propietarios, tanto económicos como personales se hace referencia a estrés, conflictos familiares, todas estas situaciones en un momento dado harían que estas familias se desestabilizarán.

Existe una empresa que se conformo como ente por llamarlo de alguna manera para poder licitar ante este sistema de transporte masivo, esta empresa tiene por nombre METRO 5 la cual la conforman los grandes transportadores de la mayoría de las empresas de transporte urbano existentes en Bucaramanga y su área metropolitana, en esta empresa no hubo cabida para los llamados pequeños transportadores por la razón dicha anteriormente su capacidad económica entre otras; por consiguiente METRO 5 es la empresa que va poder pasar sus propuestas durante los prepliegos de licitaciones que le darán vida a las troncales de Metrolínea.

Como otra consecuencia social, se presentaría un aumento en los niveles de desempleo tanto a nivel local, contribuyendo éstos a los niveles nacionales del mismo, debido a que un número considerable de conductores perdería su puesto

de trabajo al salir de circulación una gran cantidad de vehículos, presentándose así mismo la disminución de rutas. En esa misma situación se encontrarían los demás empleados de este sector como lo es el personal que labora en control de recorridos, en los terminales de cada una de las empresas y personal de las oficinas (secretarias, jefes de tráfico, aseadores, etc.).

Es viable pensar que todas las familias que dependen de una u otra manera de este sector se verán afectadas en su calidad de vida.

2.2. EL SISTEMA DE TRANSPORTE EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Bucaramanga y su Área Metropolitana en los últimos años ha presentado un crecimiento acelerado de centros educativos en la modalidad secundaria y universitaria, apeteciendo la intención de estadía y radicación de estudiantes de otras regiones del país; hecho que genera mayor demanda en la utilización de los servicios de transporte colectivo público de pasajeros e individual tipo taxi. A esto se suma la concentración de grandes masas poblacionales provenientes de regiones azotadas por la violencia, que además de invadir terrenos no aptos para urbanizar, cada vez más requieren de la prestación del servicio colectivo de transporte, lo que implica la ampliación de la cobertura del servicio y así ocasionar mejores niveles en la calidad de vida de las comunidades.

**TABLA 2. Proyección de la Población en el Área Metropolitana de Bucaramanga
A junio 30/2005**

MUNICIPIO	2003			2004			2005		
	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecer	Resto	Total	Cabecer	Resto
Bucaramanga	558,748	553,046	5,702	568,136	562,340	5,796	557,347	571,458	5,889
Floridablanca	248,575	242,016	6,559	253,568	247,099	6,469	258,509	252,140	6,369
Girón	114,522	102,048	12,474	117,661	104,986	12,675	120,894	107,936	12,868
Piedecuesta	100,687	81,930	18,757	103,014	83,978	19,036	105,331	86,025	19,306
TOTAL ÁMB	1,022,532	979,040	43,492	1,042,379	998,403	43,976	1,061,991	1,017,559	44,432

Observación: Se presenta una tasa promedio de incremento anual de 2.1% en la población.

Fuente: DANE. Dirección Técnica de Censos. Grupo de Proyecciones de Población.

En Bucaramanga y su área metropolitana actualmente circulan 2100 vehículos que corresponden a 102 rutas, esto hace que el transporte colectivo en las principales vías de la ciudad presente una serie de características;

— Bajo nivel de servicio del transporte colectivo en el área metropolitana de Bucaramanga, esto se confirma comparando algunos indicadores internacionales con el servicio que hoy se presta.

Tabla N. 3. Indicadores Nacionales Vs. Internacionales

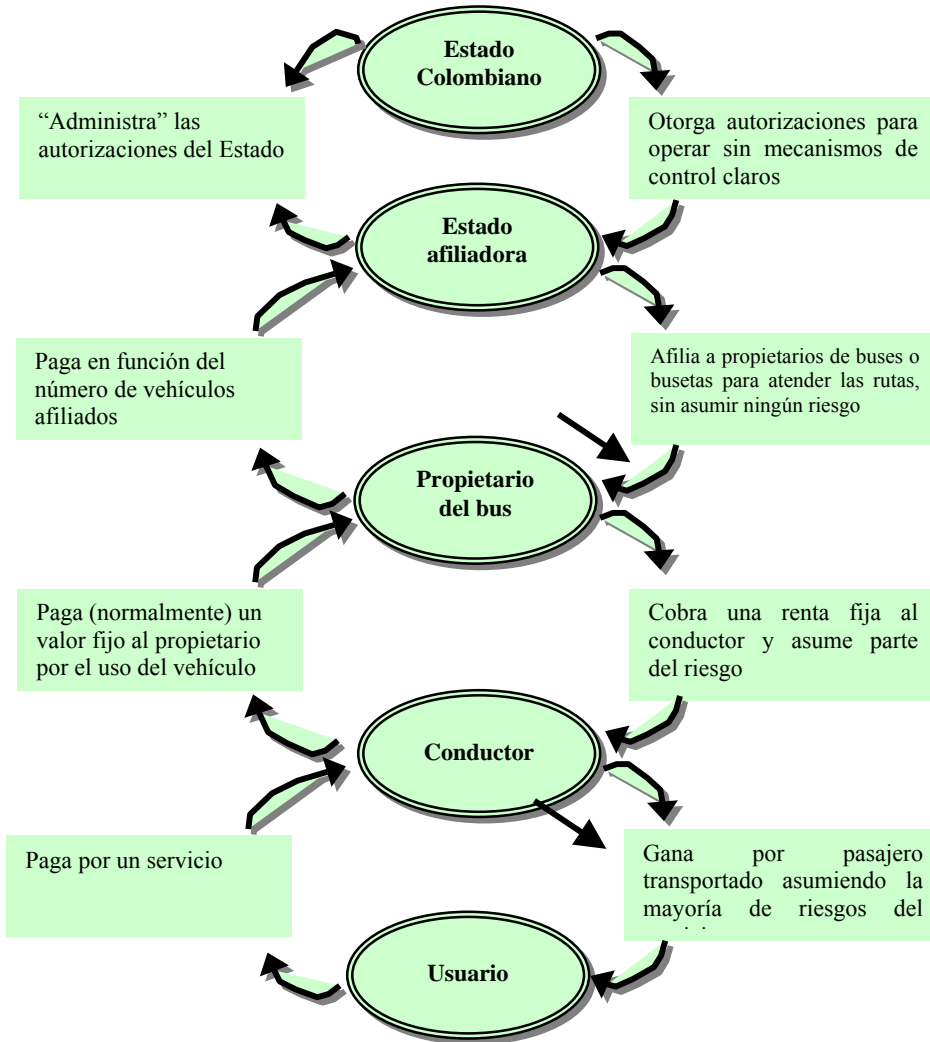
Indicadores	ÁMB	Ciudades Colombianas	Parámetros Internacionales
Operación Media (Pasajero / bus-día)	371	280 a 380	500 a 800
Vehículos de transporte público / millón de habitante	1.900	1.500 a 3.400	670 a 1.500
Velocidad (km./hora)	3 a 15	10 a 18	Mayor a 25
Edad medida del parque automotor (años)	18 años para buses y 5 años para busetas	10 a 18	4 a 9
Km. De rutas / millón de habitantes	3.200	2.200 a 5.100	400 a 2.000

Departamento Nacional de Planeación. 2003.

El caos de transporte colectivo en las principales vías de Bucaramanga y su área metropolitana, lo producen esencialmente:

- La sobreoferta de buses, microbuses y busetas.
 - La superposición de rutas.
 - Las bajas velocidades en las vías principales.
 - La obsolescencia del parque automotor, esto genera: Extensos y tortuosos viajes, Notable deterioro del ambiente por emisiones atmosféricas, en detrimento de la calidad de vida del usuario cautivo.
- La guerra del centavo; es un producto de las perversas interrelaciones que se presentan entre el estado y la estructura operacional (empresas afiliadores, propietarios de buses, conductores y usuarios) para la prestación del servicio de transporte.

Figura N. 7. Estructura Operacional del Servicio de Transporte Colectivo la Guerra del Centavo



Departamento Nacional de Planeación. Vanguardia liberal. Bucaramanga. Mayo 16 2004.

Se puede observar cómo se da el juego de intereses en esa estructura operacional, cómo funciona y quiénes son las víctimas del sistema existente, además de los usuarios que sólo tienen como alternativa de movilización, el utilizar los servicios del transporte público colectivo.

- *El inadecuado o del espacio vial; esto se presenta debido a que los pasajeros que hoy se movilizan en 100 vehículos particulares (con un promedio de tres personas por carro), que ocupan tres cuadras (250 metros de vía de 7 metros de ancho) de doble carril, podrían ser cómodamente transportados por tres buses de transporte público de alta capacidad que ocuparían sólo 50 metros de un carril de vía de un ancho de 3,5 metros.*⁶⁶

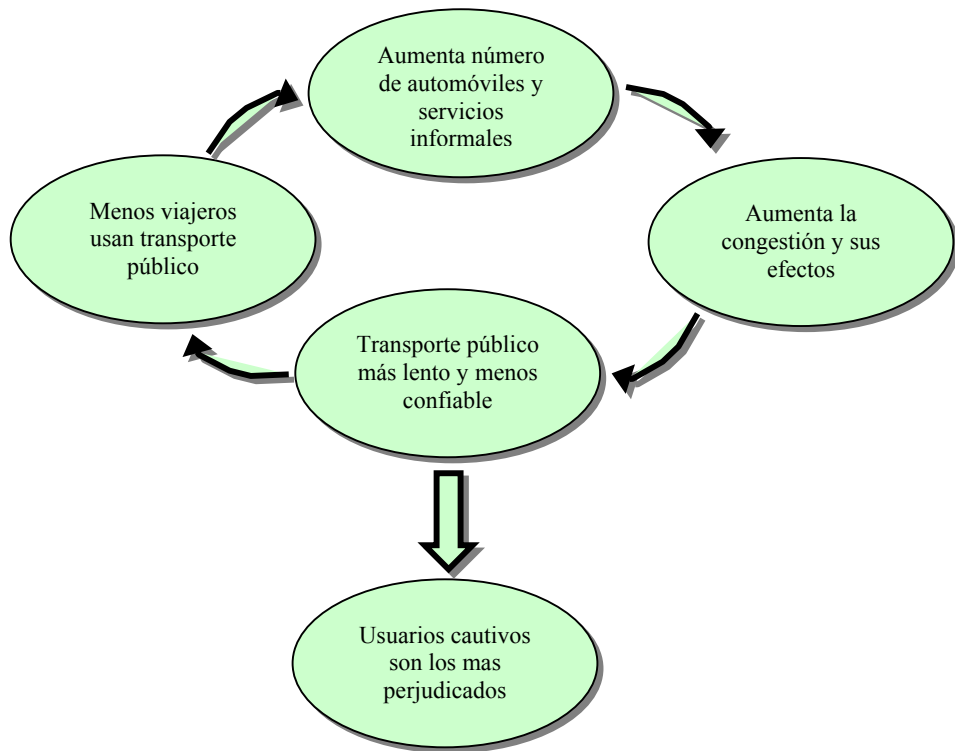
A las anteriores características se le suma la sobreoferta de taxis de servicio público, los vehículos de servicio colectivo “piratas” o con rutas “no aprobadas”, la grave limitaciones de la infraestructura vial, se concluye que en Bucaramanga en el mediano plazo la casi inmovilidad (3 a 4 Km. / hora) que hoy se presenta en ciertas vías clave, se generalizará a la mayoría de las vías urbanas. Esto haría invivable la ciudad ante la imposibilidad de movilizarse y, por supuesto, gravísimos efectos económicos.

Es por esta situación que las recientes administraciones municipales, previendo el círculo vicioso del transporte público, vieron como posibilidad de solución que Bucaramanga y su área metropolitana tuviera un sistema integrado de transporte masivo, que inició con la alcaldía de Luis Fernando Cote Peña y que hoy con el Plan de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” que lidera el Presidente Álvaro Uribe Vélez en el cual es un elemento fundamental dentro de la política de transporte.

A continuación se trata de mostrar el proceso por llamarlo de alguna manera que ha tenido METROLÍNEA.

⁶⁶ FUNDACIÓN PARTICIPAR. Metrolínea y el caos del transporte de pasajeros en las ciudades de Colombia. En: Vanguardia liberal, Bucaramanga (Mayo 16 de 2004), p: de negocios 3E.

Figura N.8. Círculo Vicioso del Transporte Público



Departamento Nacional de Planeación. Vanguardia Liberal. Bucaramanga. Mayo 16, 2004

A partir de la administración de Luis Fernando Cote Peña (1998) en la alcaldía de Bucaramanga se empezó a fraguar la idea de integrar un sistema de transporte masivo, denominado en ese entonces “Solo bus”, para toda el área metropolitana de Bucaramanga a lo largo del corredor vial.

- “Sector la cemento – Carrera 15 – Diagonal 15 – Puerta del Sol – Sector cañaveral – intercambiador Papi quiero piña de Floridablanca⁶⁷”, esencial para ejecutar el proceso de descongestión vial en el centro de la ciudad, recuperar el espacio peatonal y vehicular, además de actualizar la tecnología del sistema de transporte público de pasajeros mediante el desarrollo progresivo de los

⁶⁷ FORERO, Amparo. Radiografía del Solo – Bus. En: Vanguardia Liberal. (Marzo 16-2000.). p.3B.

corredores de transporte masivo, de acuerdo con los niveles de demanda de viajes existentes.

El proyecto “Solo bus” para el área metropolitana de Bucaramanga, prácticamente es un hecho, dado que no se llegó a ningún acuerdo entre el alcalde metropolitano y las empresas administradoras de transporte de la ciudad para planes y programas que logran descongestionar la malla vial de Bucaramanga. El alcalde facultó al área metropolitana de Bucaramanga para elaborar el estudio de factibilidad de transporte masivo para la ciudad, y dimensionar los alcances del proyecto de acuerdo a los volúmenes de demanda de viajes existentes, para llevar a cabo este *“estudio se faculto a la empresa brasilera GEOTECNICA con gran experiencia en esta modalidad de servicio de transporte”*⁶⁸.

Continuando con el proceso que ha tenido “Solo bus”, al llegar la administración de Néstor Iván Moreno Rojas, ésta que en un inicio no compartía la idea del todo porque veía otras prioridades para la ciudad, pero finalizando su periodo tomo la decisión de continuar con el proceso de implantar y liderar el megaproyecto del sistema integrado de transporte masivo, que ahora toma el nombre de “Metrolínea”. En esta administración se dio el Acuerdo Municipal 037 del 20 de Diciembre de 2002, en este el Concejo Municipal autorizó al Alcalde de Bucaramanga para participar conjuntamente con otras entidades en la constitución de la Empresa de Transporte Metrolínea S.A.

En la actualidad en el mandato de Honorio Galviz se ha venido trabajando en finiquitar procesos, para así poder dar el respectivo inicio a las obras de la primera troncal que se daría en el mes de Septiembre del año en curso. En los demás

⁶⁸ Área Metropolitana de Bucaramanga. Estudio de Factibilidad del Programa de Transporte Masivo para el Área Metropolitana de Bucaramanga. Marzo 2000.

municipios que conforman el área metropolitana de Bucaramanga y que hacen parte del megaproyecto están en trabajo constante y sus respectivos alcaldes lideran el proyecto en cada uno de los municipios los cuales son Floridablanca, Piedecuesta y Girón, éste último que en la administración de Cesar Reyes Mantilla había planteado su posición negativa a participar en “Metrolínea”, por una serie de razones; *“argumentando que su localidad posee innumerables necesidades en saneamiento básico, atención a desplazados e infraestructura, y si el municipio participara en el le tendría que destinar 5.000 millones de pesos⁶⁹”*.

Pero en estos momentos hay una nueva administración en el municipio de Girón, ésta si apoya en un cien por ciento el proyecto, porque lo visualiza como desarrollo y a su vez mejoramiento de la calidad de vida tanto del mismo municipio como de toda el área metropolitana.

Figura 9. Cronograma de Trabajo Metrolínea

Cronograma de trabajo	2004	2005	2006	2007
Aprobación del proyecto y de su financiación	Tercer trimestre			
Diseños definitivos de infraestructura		Primer trimestre		
Suscripción del convenio Nación-Municipios-Metrolínea para hacer el proyecto		Segundo trimestre		
Preparación de contratos de operación y recaudo		Tercer trimestre		
Inicio construcción de infraestructura		Tercer trimestre		
Inicio de operación fase 1			Primer trimestre	
Inicio de operación fase 2				Cuarto trimestre

Fuente: Periódico 15. UNAB. Bucaramanga. Agosto 17, 2004

A su vez el presidente Álvaro Uribe Vélez en el consejo comunitario de gobierno que se llevo a cabo el 31 de Agosto de 2002 se comprometió a cofinanciar en gran parte la implantación del Transporte Masivo “Metrolínea” para la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

“Respaldado por la ley 310 de 1996, la nación podrá participar con aportes de capital en el sistema urbano de transporte masivo de pasajeros con un mínimo del 40% y un máximo del 70%”⁷⁰.

Según el documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) 3298, los aportes de la nación al proyecto serán por un máximo de \$161.318 millones (66.5%), los municipios del área metropolitana aportaran \$74.358 millones (30.6%), la gobernación de Santander 5 mil millones de pesos (3.1%) y el Área Metropolitana de Bucaramanga 2 mil millones (0.8%).

Teniendo en cuenta que el transporte colectivo es un elemento central de la calidad de vida de los ciudadanos y una poderosa herramienta de transformación urbana no sólo en términos de infraestructura sino también de cultura ciudadana, fortalecimiento institucional y equidad, el denominado “Solo bus” que hoy es METROLÍNEA es un hecho y no tiene “reversa”.

2.2.1. Metrolínea. Es una sociedad por acciones, con participación exclusiva de entidades públicas con Personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y presupuestal con domicilio en la ciudad de Bucaramanga; busca brindar un

⁶⁹ VALENCIA SANCHEZ, Ana María. Metrolínea “no tiene reversa”. Vanguardia Liberal. Bucaramanga. (18. Mayo 2004); p. Política 2A

⁷⁰ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 310 de 1996. En: www.mintransporte.gov.co/

servicio confiable, cómodo, seguro, económico y ahorro en el tiempo de movilización.

El objetivo de Metrolínea S.A. es la gestión, organización y planeación del servicio de transporte público masivo urbano de pasajeros en la ciudad de Bucaramanga y su área de influencia, bajo la modalidad de transporte terrestre automotor.

Metrolínea S.A. pretende solucionar una serie de problemas como: Vías congestionadas en horas pico, debido a un patrón de rutas complicado y desordenado dirigido principalmente a la zona central, ocupación indebida de zonas peatonales, inadecuado mantenimiento de los buses, la edad del parque automotor mayor de 16 años en un 36%, los conductores no tienen una cultura de servicio, conductores asumen una actitud hostil y guerrera entre ellos, velocidades de operación muy bajas entre 4 y 5 Km./hora en algunos sectores, uso de la capacidad de la oferta en un 65%, superposición de rutas en un 51%, crecimiento desmesurado del parque automotor de transporte público convencional⁷¹.

El crecimiento desmesurado del parque automotor puede corroborarse con las siguientes cifras manejadas por el Departamento Nacional de Planeación.

Buses	1.511
Busetas	257
Ejecutivos	90
Total	1.858

Departamento Nacional de Planeación. Vanguardia Liberal. Bucaramanga. Mayo 16, 2004

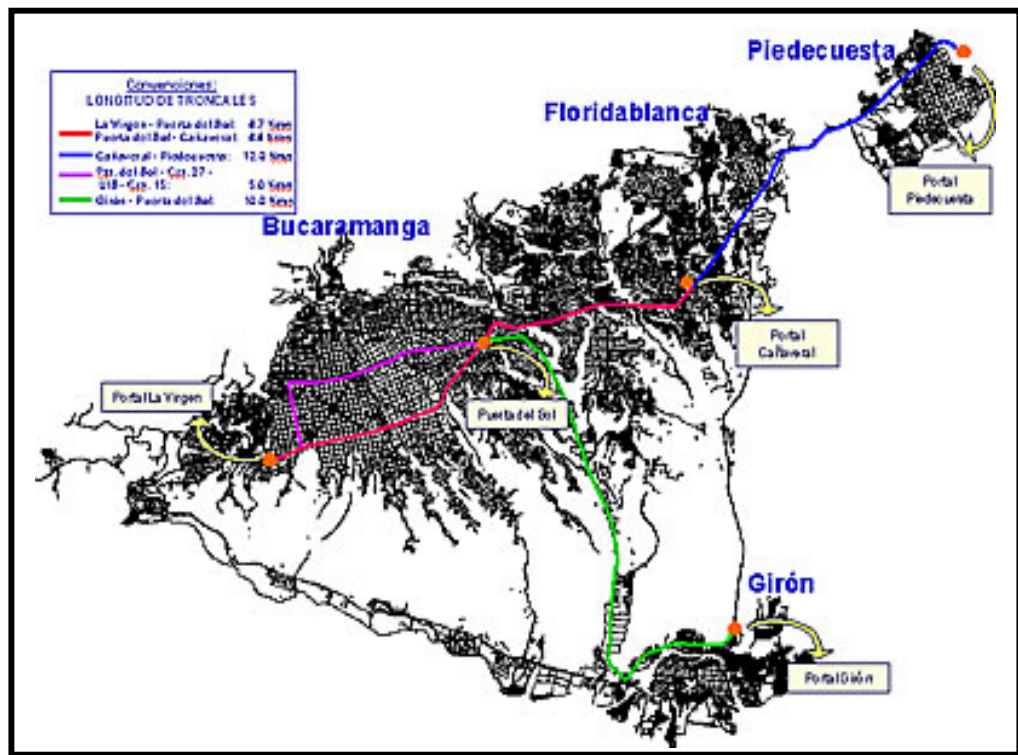
El Sistema Integrado de Transporte Masivo para Bucaramanga y su Área Metropolitana, está conformado por unos componentes básicos que son:

- Construcción de corredores con carril exclusivo para METROLINEA.
- Mantenimiento de la malla vial existente que operará como corredores mixtos, paralelos a los carriles exclusivos.

- Infraestructura vial complementaria, como puentes en las intersecciones viales y ampliación de vías existentes⁷².

El sistema Operacional de Metrolínea S. A. tendrá; Rutas Troncales; Permitirán atender los mayores flujos de pasajeros, en los corredores donde se tienen las mayores demandas. Tendrá carriles exclusivos y paraderos en la zona central de la vía, donde operan buses de puerta izquierda y plataforma alta. Para tramos de menor demanda en zonas suburbanas los carriles del transporte masivo serán de uso mixto pero con paraderos exclusivos dentro de un esquema controlado por un operador del sistema.

Figuras 10. Rutas Metrolínea.



Rutas de Metrolínea, Alcaldía de Bucaramanga, 2003

⁷¹ Ibid. p. 2A.

2.2.2 Troncal la Virgen – Cañaveral Longitud 9.5 km. y Cañaveral – Piedecuesta Longitud 12 km. Tendrá carriles exclusivos y paraderos en la zona central de la vía.

Operarán buses de puerta izquierda y plataforma alta, Tipo Padrón de 100 pasajeros por el carril exclusivo. En los carriles mixtos circularán vehículos particulares, taxis y otros.

-La longitud total del corredor es de 21.5 Kms. -Los buses que parten de Piedecuesta se integrarán físicamente en Cañaveral, al carril exclusivo. Entre Piedecuesta y Cañaveral, circularán por los corredores mixtos existentes sobre el carril izquierdo demarcado para la operación de los buses y un conjunto de paraderos, aislados en el separador central de la vía con acceso peatonal a desnivel, para evitar accidentes por efecto de la velocidad del tráfico.

2.2.3 Troncal Girón – Puerta del Sol. Longitud 10.0 Km. Los buses que parten de Girón utilizarán el carril izquierdo con tráfico mixto e ingresarán a la Carrera 15 a la altura de la Puerta del Sol. A partir de allí utilizaran un carril exclusivo con posibilidad de adelantamiento en las estaciones.

2.2.4 Troncal Puerta del Sol – Cra 27 – UIS – Calle 9. Longitud 5.1 Kms. Esta inicia en la Puerta del Sol y va hacia el norte por la Carrera 27 hasta la Calle 9 (UIS), donde toma hacia el occidente para incorporarse a la carrera 15 y luego continuar hasta el Portal de la Virgen.

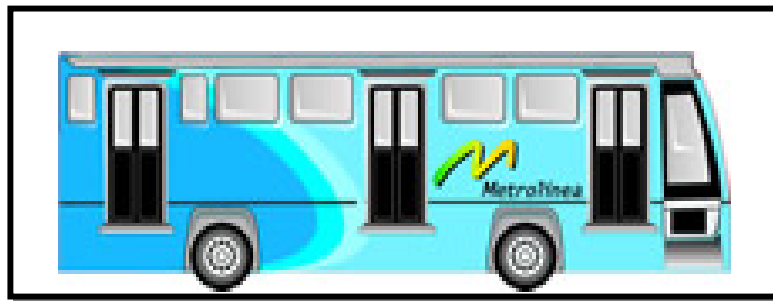
2.2.5 Rutas Alimentadoras. Atenderán los flujos generados en los barrios diseminados a lo largo de las áreas urbanas de Bucaramanga, Girón y Floridablanca, hasta los terminales donde realizarán transbordo a rutas troncales. Los buses serán convencionales de puerta derecha con capacidad para 50-60 pasajeros, integrados tarifariamente al servicio troncal con paraderos fijos y recorridos de hasta 10 kilómetros redondos hasta las estaciones de integración.

⁷² Ibid., p. 3A

2.2.6 Rutas Complementarias. Atenderán los flujos generadores en barrios fuera del Área Central de Bucaramanga, trabajarán con buses convencionales de puerta derecha, con paraderos fijos y tarifas independientes que operarán entre orígenes y destinos específicos para atender la demanda que no puede ser cubierta por el sistema troncal.

Los buses que van a ser utilizados tienen capacidad de 100 pasajeros sentados y de pie, con asientos ergonómicos, facilidades para permitir el acceso de pasajeros discapacitados y mecanismos que brinden confort y seguridad al pasajero.⁷³

Figura N. 11. Bus Metrolínea



Metrolínea, Alcaldía de Bucaramanga, 2003

El camino que le espera a Bucaramanga y su área metropolitana para sacar adelante Metrolínea no es nada fácil. El propio Gobierno Nacional, a través del CONPES, precisó que la adecuación urbana a semejante obra de infraestructura no logrará su objetivo sin acciones complementarias y señala las siguientes:

- *Orientar procesos de gestión urbana como proyectos de construcción de espacio público, de renovación y de desarrollo inmobiliario en torno al sistema integrado de transporte masivo.*
- *Ajustar los planes de ordenamiento territorial (POT) para que las normas de uso, densidad, tratamientos y aprovechamiento permitan densificación y usos mixtos, en especial alrededor de las estaciones [densificación hace alusión a cómo transformar la infraestructura de*

⁷³ Documento Conpes 3298. Republica de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. 2004.

servicios a las nuevas realidades urbanas que habrá como resultado del proyecto. Y usos mixtos se refiere a que el POT autorice actividades diversas dentro de un sector].

- Identificar proyectos de desarrollo inmobiliario y eventual aprovechamiento conjunto con el desarrollo de la infraestructura.

- Desarrollar esquemas de recuperación de plusvalía y/o valorización predial como consecuencia del desarrollo del sistema de transporte y los cambios normativos⁷⁴.

Como se dice anteriormente el camino no es fácil para la ejecución del proyecto integrado de transporte masivo Metrolínea, además no es beneficioso para todos, también existe la contraparte, ésta es todas las empresas de transporte colectivo del área metropolitana de Bucaramanga agrupadas en las organizaciones gremiales Unión de Transportadores de Colombia “UTRACOL” y la Corporación de Transportadores Urbanos de Santander “COTRAUSAN” (Cotrander Ltda., Flotas S.A., Metropolitana de Servicios S.A., Transcolombia S.A., Transportes San Juan S.A., Transportes Villa de San Carlos, Cootragas S.A., Lusitania S.A., Oriental de Transporte S.A., Transporte Piedecuesta, Transporte Girón S.A., Unitransa S.A.), estas organizaciones plantean entre otras cosas:

- *No es cierto que el sistema de transporte Metrolínea, vaya a crear más empleo, porque se dividirá por siete el número de empleos actuales, en virtud a que deben salir siete de los buses actuales por cada uno de los nuevos buses de Metrolínea.*
- *El usuario tendrá que hacer trasbordos con espera de 10 minutos en cada terminal, esto significa un aumento ostensible del tiempo para el usuario; además el 75% de pasajeros irán de pie, como sucede en el Transmilenio de Bogotá.*
- *Se prevé que la tarifa no va a ser menor será similar a la de Bogotá (\$1.100) superior en un 47% a la actual existente en la ciudad.*

⁷⁴ RUEDA V. Luis Fernando. El factor más importante de la competitividad es la calidad de vida. En: Periódico 15. Bucaramanga. (15 al 30 Noviembre 2004) ; p. 4^a ciudad.

- *Esto no es una obra prioritaria para Santander, todo lo contrario se dejan de lado verdaderas obras que si se necesitan como por ejemplo; La supervía, La Carretera a Cúcuta por el alto Escorial, Prolongación de la carrera 9, etc.*
- *Se va a dejar sin la herramienta de trabajo a 10.000 familias de Santander, que viven del transporte, para entregárselo a tres familias Bogotanas.⁷⁵*

2.3 INFLUENCIA DEL ENTORNO EN LA EMPRESA METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.

Metropolitana de Servicios S.A. como las demás empresas que prestan el servicio de transporte urbano de pasajeros en un sector del Área Metropolitana de Bucaramanga se ve afectada por el sistema de transporte masivo Metrolínea por diversas razones:

- *Metropolitana de Servicios S.A., tendría la necesidad imperiosa de sacar del servicio urbano de pasajeros aproximadamente 32 vehículos, esto sería el 50% de su capacidad transportadora, por ir en contravía con el montaje del sistema de transporte masivo, Estos serían declarados fuera de servicio, por consiguiente vendría el fracaso económico para su propietario.*
- *Se produce la sub-utilización del vehículo por parte del propietario y a la vez de la empresa que ocasiona tenerlo estacionado más tiempo que el actual, por cuanto el tramo vial a utilizar será más corto lo que generaría una pérdida económica para el propietario del vehículo afiliado a la Empresa ya que disminuye el número total de pasajeros transportados por día.*
- *Se produce la sub-utilización de mano de obra tanto de*

⁷⁵ VALENCIA SANCHEZ. Op. Cit., p. Política 3ª .

conductores como de personal administrativo con la consecuente cancelación del contrato de trabajo de los mismos, y de ésta manera corroborar la tendencia generalizada de desempleo en el país.

- *Los accionistas de la empresa irían a la quiebra debido a que éstos han adquirido recientemente buses último modelo, respondiendo a la modernización del transporte, estas adquisiciones se han hecho ayudados por las entidades bancarias para su financiación.*

- *Se produce la sub-utilización de mano de obra tanto de conductores como de personal administrativo con la consecuente cancelación del contrato de trabajo de los mismos, y de ésta manera corroborar la tendencia generalizada de desempleo en el país.*

- *Todas las anteriores razones, si se presentaran, podrían acarrear una serie de situaciones negativas, que se traducirían en estrés, momentos de crisis, enfermedad y / o trastornos psicológicos, tanto para el propietario del vehículo, el conductor del mismo y sus respectivas familias⁷⁶.*

Metropolitana de Servicios S.A. no apoya Metrolínea, la empresa propone como integrante activo de UTRACOL (Unión de transportadores de Colombia) y COUSTRASAN (Corporación de transportadores urbanos de Santander) un Sistema Alternativo de Transporte Metropolitano de Pasajeros. “Un sistema basado en una alianza para administrar unificadamente el sistema, con control satelital de rutas, recaudo sistematizado y pago unificado a conductores, con inversión 100% de los transportadores actuales y capitalización de la experiencia del gremio transportador”.⁷⁷

⁷⁶ Ibid., p. Política 2ª.

⁷⁷ Ibid., p. Política 2ª.

3. CARACTERIZACIÓN DE METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.

METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A., y su slogan “Transportamos presente y futuro” Nace el 16 de Marzo de 1993, con la protocolización de la escritura de constitución y posterior a esta la primera asamblea general de accionistas de la empresa. Siendo esta una empresa formal de modalidad Sociedad Anónima.

Es una empresa relativamente pequeña, hacen parte de ella 86 socios accionistas, con 63 vehículos afiliados, pero a través de su permanencia ha demostrado su grado de madurez y sobre todo su solidez en un espacio tan competido como lo es el transporte, lo ha logrado a pesar de los sin sabores que deja el condicionar una empresa a un crecimiento, el cual ha sido de trabajo serio y constante esperando ver un resultado que a muy largo plazo se a llegado a cristalizar.

Gracias a sus características se le ha facilitado su buen desempeño tanto en el buen servicio que presta y lógicamente en las utilidades crecientes para sus accionistas. Además de todo el trabajo que a generado a nivel de la ciudadanía de Bucaramanga ya que ofrece una estabilidad económica a las personas que laboran allí, especialmente a los conductores pues su forma de pago es a través de nómina, y esto facilita y asegura un salario justo y adecuado a sus horas de trabajo.

En Metropolitana de servicios S.A. la Asamblea General de Accionistas, es la instancia más alta de toma de decisiones de la Empresa, seguida a su mando esta la Junta Directiva, como representante legal y coordinación general más a la organización se encuentra la Gerencia.

Los miembros de la Junta Directiva, son parte activa de la Empresa, además de accionistas de la misma, permitiendo una completa identificación con la empresa que facilita la enumeración de intereses comunes.

La población que cubre la Empresa consta de toda la que hace presencia en la zona metropolitana de Bucaramanga, específicamente la población de Girón, abarca tanto a trabajadores como estudiantes, siendo estos los principales beneficiarios del servicio.

Su objetivo social satisface a la población en el sentido que su producto en general es la organización, control y ofrecimiento del servicio público de transporte terrestre automotor a través de los diversos medios y / o modos nivel metropolitano.

La estructura organizacional de Metropolitana de Servicios S.A. esta dividida en tres áreas así:

Área Administrativa: donde se maneja todo lo relacionado con la parte gestión y administrativa, como la administración de personal, la contabilidad, los suministros y en general de las disposiciones legales y administrativas que contiene una empresa. Esta constituida por la gerencia, la secretaria general, tesorería, contabilidad, revisoría fiscal y los despachadores.

Área de Tráfico: Aquí se coordina el proceso de prestación del servicio, rutas, controles y despachadores, de acuerdo a la programación establecida a través del plan rodamiento, la programación y el control diario para garantizar la efectiva prestación del servicio de Transporte metropolitano de pasajeros a la población del área de influencia de las rutas asignadas por la Autoridad competente.

Área Operativa: esta constituida por los conductores, los turnadores y los controles⁷⁸.

3.1. RUMBO EMPRESARIAL⁷⁹

3.1.1 Nuestra Misión. Prestamos el servicio de transporte público terrestre automotor a los usuarios del Área Metropolitana de Bucaramanga a través de un excelente servicio, con el mejor grupo humano y un parque automotor en óptimas condiciones técnico – mecánicas y ambientales; satisfaciendo las necesidades y expectativas de los usuarios, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de la ciudad.

3.1.2 Nuestra Visión. Ser líder en la prestación del servicio de transporte público terrestre automotor de pasajeros y de carga en las diversas modalidades y en el agenciamiento de servicios complementarios.

3.1.3 Principios Corporativos.

- ✓ Somos visionarios, estamos abiertos al cambio y a la innovación permanente, tenemos la habilidad para estimular, generar e implementar nuevas ideas.
- ✓ Creemos en la eficiencia y el servicio, como semilla para el desarrollo de la misión y el logro de la visión de la empresa.
- ✓ Creemos en nuestros empleados y nuestros socios, quienes con su aporte hacen posible la prestación de un servicio de transporte en las mejores condiciones de calidad y estrictas medidas de seguridad.

⁷⁸ Información suministrada por la gerencia de la empresa Metropolitana de Servicios S.A. 2003.

⁷⁹ Información suministrada por funcionarios de la empresa Metropolitana de Servicios S.A. 2003.

- ✓ Nos sentimos comprometidos con nosotros mismos, y con el área metropolitana de Bucaramanga.
- ✓ Creemos en Dios
- ✓ Somos una familia y nos sentimos parte de ella
- ✓ Tenemos fé en el recurso humano de la empresa, en nuestros socios y empleados, creemos que somos capaces de asumir el reto de ser cada vez mejores
- ✓ Actuamos con claridad dentro de los principios morales y éticos
- ✓ Creemos en la puntualidad como principal elemento para prestar un excelente servicio a nuestros clientes

3.1.4 Nuestros Valores.

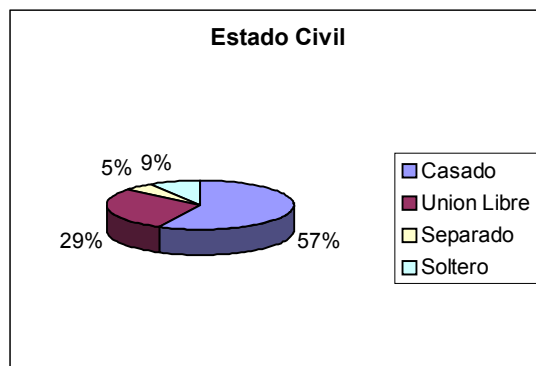
- La responsabilidad: Compromete la capacidad de ejecutar acciones buscando siempre el cumplimiento de los objetivos. Es el requisito fundamental que garantiza el éxito de los propósitos.
- La honestidad: Característica que no solo hace referencia a la honradez, sino también vincula la lealtad a la empresa y a las personas que laboran en ellas, motivada por sentimientos de respeto, pertenencia y afecto.
- Participación: Hace referencia al grado de motivación existente para colaborar y ser solidario. Son muchas las características que acompañan la

participación; las más destacadas son la cooperación, generosidad y deseo de ayudar y mejorar las cosas. Es igualmente importante el compañerismo y el trabajo en equipo, elementos que garantizan cordiales relaciones laborales.

3.2. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Para la realización de este perfil demográfico de las familias Metropolitana de Servicios S.A. se utilizó el formato de visita familiar, éste fue elaborado por los estudiantes, con la compañía y asesoría del director de práctica del área laboral, en los seminarios que se realizan periódicamente durante el transcurso de la práctica. (Ver anexo 1).

GRAFICA 1: ESTADO CIVIL

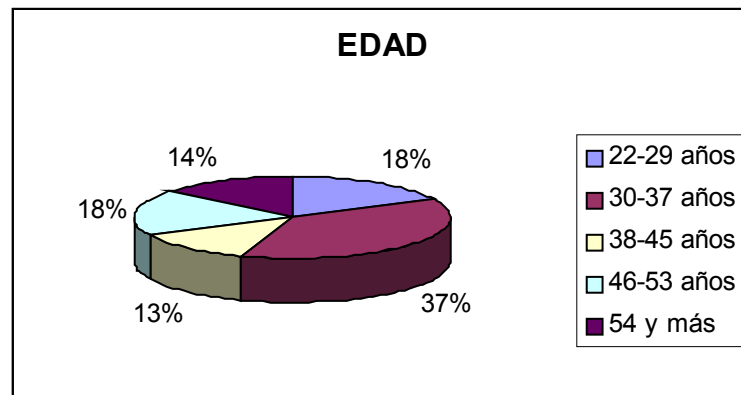


Fuente: Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar. 2003

Los conductores de Metropolitana de Servicios S.A., presentan en cuanto su Estado civil:

- ◆ Casados con un 57% de los conductores, éstos en su mayoría son los conductores adultos mayores; teniendo claridad que el matrimonio es una institución social, reconocida como legítima por la sociedad.
- ◆ Unión libre con un 29% de los conductores, dentro de éste hay un alto porcentaje de relaciones jóvenes (parejas jóvenes), además se presentan nuevas relaciones, esto hace referencia a conductores que vienen de una separación e inician una relación con otra mujer, conviviendo con esta última en unión libre.
- ◆ Separados con un 5% de los conductores, en este ítem se presentan casos muy puntuales, en estos la cónyuge esta fuera de la ciudad y del país y los conductores asumiendo su paternidad de manera más formal con el cuidado de sus hijos; en dos de estos casos si hay una separación por conflicto, y otro caso se da la separación por dificultades económicas.
- ◆ Soltero con un 9% de los conductores.

GRAFICA 2: DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD



Fuente: Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar. 2003

Metropolitana de Servicios S.A. cuenta con una nómina en la cual la población con más alto porcentaje, del 37% se encuentra en el rango de edad 30-37 años, esto indica que la mayor parte de los trabajadores están en la etapa de adulto joven;

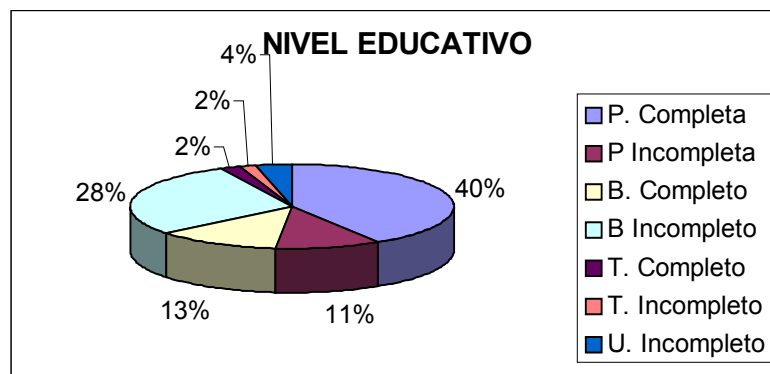
Este aspecto adquiere importancia debido al carácter de la empresa y las condiciones que exige. El empleado juega un papel fundamental para incrementar el nivel de productividad, además es el recurso más importante con el que cuenta la empresa y con el cual tiene la responsabilidad social de ofrecerle bienestar.

Con igual porcentaje del 18% de los conductores, están los rangos de edad de 22-29 y 46-53 años; el primer rango son trabajadores que en su mayoría terminaron su secundaria, no tuvieron la posibilidad de continuar con sus estudios, entonces optaron por esta oportunidad.

Continua con un 14% de los conductores, con un rango de edad de 54 y más años, este porcentaje es considerable debido a que en esta edad es más común que se presenten falencias de salud que dificulten la labor diaria.

Por último con un 13% de los conductores, en un rango de edad de 38-45 años.

GRAFICA 3: NIVEL EDUCATIVO



Fuente: Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar. 2003.

- Primaria Completa con un 40% de los conductores, es un porcentaje considerable, (en comparación con los demás porcentajes) respondiendo a esto se hace viable plantear que en Metropolitana de Servicios S.A. no es requisito primordial contar con un nivel educativo alto, basta con tener la básica primaria para poder acceder al cargo de conductor, tal vez porque se necesita tener otro tipo de habilidades y actitudes que aunque se puedan adquirir con una educación académica, también se pueden obtener en el diario vivir como lo son: Concentración, agilidad, perspicacia, amabilidad, etc.

- Primaria Incompleta con un 11% de los conductores en comparación con el porcentaje anteriormente es relativamente bajo; este porcentaje confirma lo planteado en el ítem anterior.

- Bachillerato Incompleto con un 28% de los conductores, esto se debe a varios factores, uno de ellos, es que la población inmersa aquí inicio a muy temprana edad a laborar y por consiguiente fueron abandonando sus estudios, además se puede relacionar con el factor económico, otro de los factores es el poco o mínimo interés que han tenido por estudiar o continuar sus estudios, debido a que no lo creen importante en estos momentos de su vida.

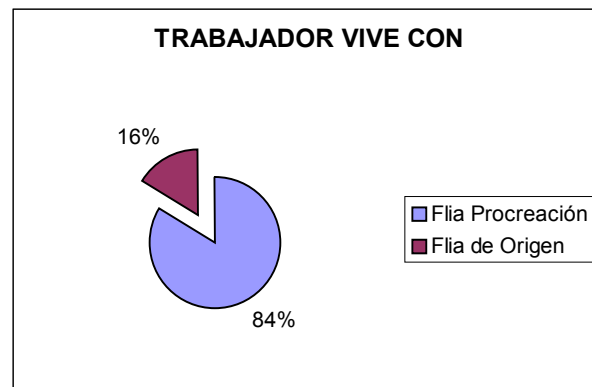
- Bachillerato Completo con un 13% de los conductores, este porcentaje comparándolo con el anterior es bajo; las personas inmersas aquí en gran proporción se vieron en la necesidad de vincularse al mercado laboral y no continuar con sus estudios.

Técnico Completo con un 2% de los conductores, es un porcentaje muy bajo, dentro de éste, ésta la población que no tuvieron la oportunidad de ejercer su profesión debido al alto nivel de desempleo y poca oportunidad laboral.

- Técnico Incompleto con un 2% de los conductores.

- Universitario Incompleto con un 4% de los conductores que pudieron ingresar a la educación superior, pero por cuestiones económicas debieron interrumpir sus estudios; esta población aspira terminarlos, no han perdido el deseo, ni las ganas de seguir con su proyecto educativo y por consiguiente de vida.

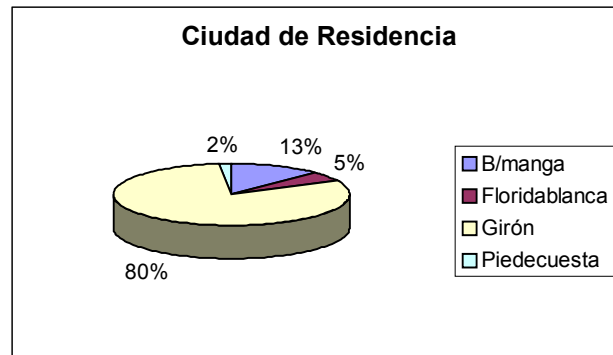
GRAFICA 4: EL TRABAJADOR VIVE CON



Fuente: Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ En un 84% de los conductores vive con la familia de procreación, esta es la que conforman padre, madre e hijos. Es decir es el núcleo familiar que forma el conductor.
- ◆ En un 16% de los conductores viven con la familia de origen, ésta es la que conforman los padres, los hermanos y los familiares de primer grado de consanguinidad del conductor, la mayoría de la población que está inmersa aquí son los conductores solteros, aunque no se desconoce otras situaciones como lo son algunos conductores separados que viven con esta familia por una u otra razón.

GRAFICA 5: LUGAR DE RESIDENCIA

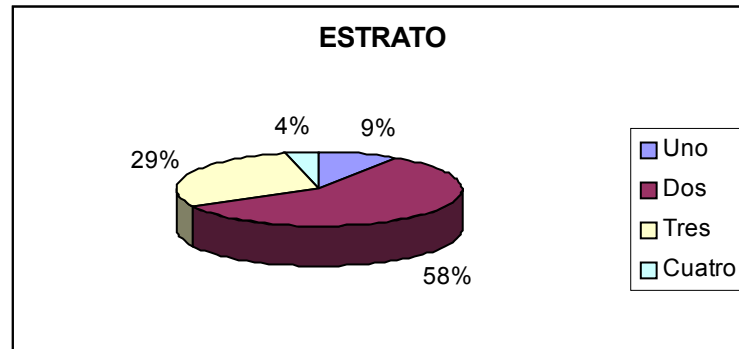


Fuente: Datos obtenidos en la entrevista y visita familiar. 2003.

Los colaboradores Metropolitana de Servicios S.A. habitan en toda el Área Metropolitana de Bucaramanga; repartidos en los diferentes barrios de la siguiente forma

- En Bucaramanga habita el 13% de los conductores, ubicados en barrios como: Real de minas, Mutis, Ricaurte, Toledo Plata, Provenza, San Miguel, Bucaramanga.
- En Floridablanca habita el 5% de los conductores, ubicados en barrios como: Jardín del Limoncito, Las Villas.
- En Girón habita el 80% de los conductores, ubicados en barrios como: Rincón de Girón, Mirador de Arenales, Mesetas, Villampis, Poblado, Calle Real, Palenque, Santa cruz, Villas de don Juan, Villas de San Juan, Cámbulos, Río de Oro, el Progreso. Este porcentaje se hace lógico porque la empresa presta su servicio en este municipio, por consiguiente los colaboradores buscan la cercanía y comodidad de sus familias y es por esta razón que es de su preferencia para vivir.
- En Piedecuesta habita el 2% de los conductores, ubicados en el barrio San Cristóbal.

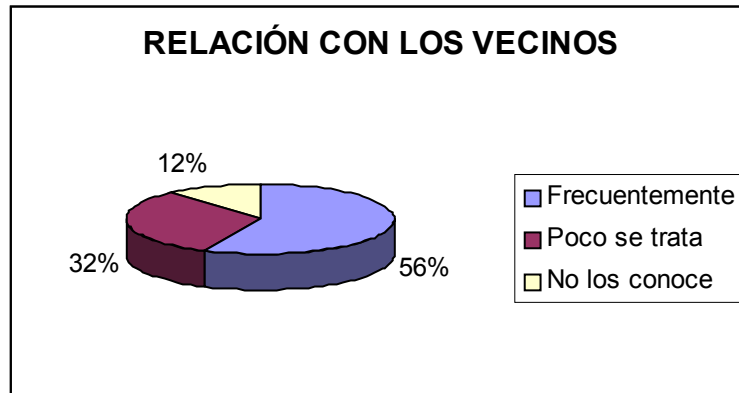
GRAFICA 6: ESTRATIFICACIÓN SOCIAL



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- La mayoría de las familias de Metropolitana de Servicios S.A. viven en estrato 1 y 2 con un porcentaje respectivamente 9% y 58%, la mayor parte de estas familias están ubicadas en estos estratos por su capacidad de ingresos económicos, además ésta condición les favorece con algunos beneficios sociales por parte del estado (subsidio de servicios públicos, gratuidad escolar, servicios de salud, servicios del ICBF, entre otros) que amortiguan los gastos que le representa el grupo familiar.
- Con un 29% de las familias están ubicadas en estrato 3; con 4% en estrato 4.

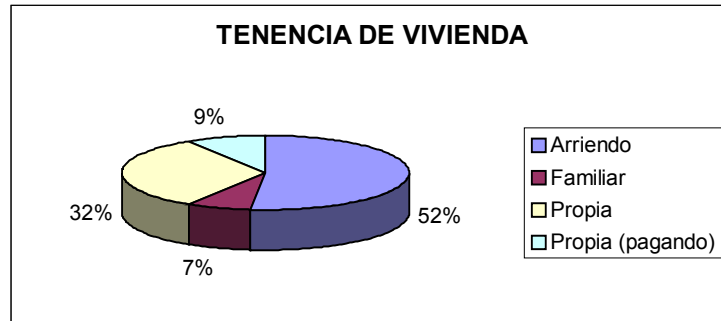
GRAFICA 7: RELACIONES CON LOS VECINOS



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- En un 32%, la relación del conductor con sus vecinos se da frecuentemente, cabe resaltar que un conductor pertenece a la Junta de Acción Comunal de su barrio.
- En un 56% el conductor tiene poca relaciones con sus vecinos ya que las ocupaciones laborales no se lo permiten, lo cual ocasiona dificultad entablar redes de apoyo con los vecinos y limitan la participación comunal, generándose en el trabajador aislamiento en la vida social que ofrece la comunidad que es su espacio más próximo de interacción extralaboral.
- En un 7% el conductor no conoce a sus vecinos.

GRÁFICA 8: TENENCIA DE VIVIENDA



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

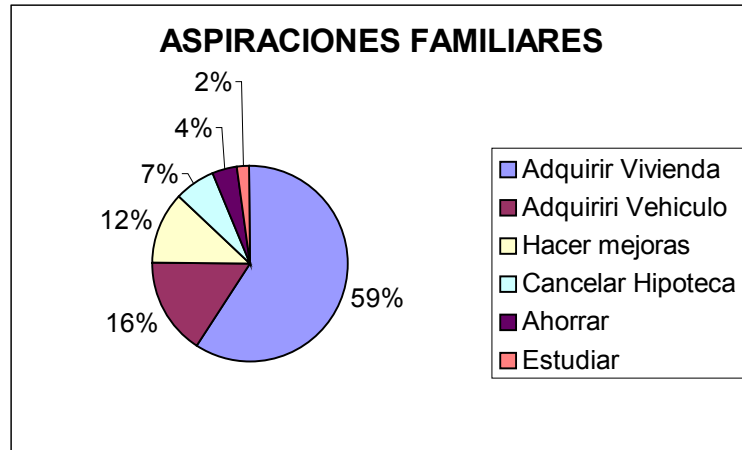
El 52% de los colaboradores Metropolitana de Servicios S.A. y sus familias viven en situación de arriendo, este porcentaje es el más alto que se presenta; estas familias hacen parte del gran grupo de la cuenta creciente del déficit de vivienda que existe en el país; el cual es representado en un 70% de la población total de bajos recursos; este mercado inmobiliario se ve afectado por varios factores: La inexistencia de una política de vivienda integral, la inestabilidad macroeconómica, los altos índices de desempleo, la pérdida del poder adquisitivo de los ingresos, la baja capacidad de ahorro y la inexistencia de una política de crédito hipotecario consistente, sólida y confiable.

Con un 32% los colaboradores Metropolitana de Servicios S.A. y sus familias viven en casa propia.

Con un 7% los colaboradores comparten la vivienda con su familia extensa, en algunas ocasiones con la familia de la esposa o del esposo.

Por último con un 9% los colaboradores y sus familias habitan en una vivienda, la cual están pagándole al banco, cabe resaltar que algunas de éstas familias están retrasadas con el pago de la cuotas mensuales y se encuentran en peligro de perderlas.

GRÁFICA 9: ASPIRACIONES FAMILIARES

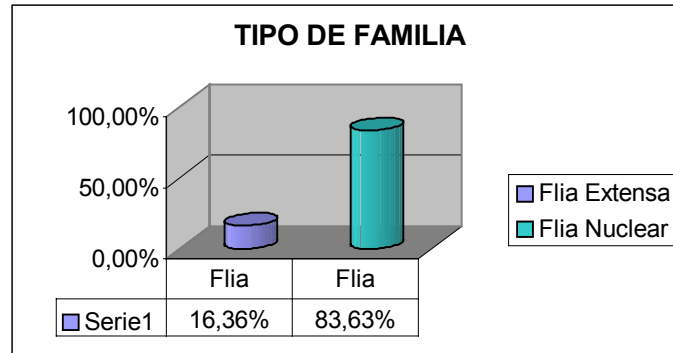


Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

♦ La prioridad de las familias de Metropolitana de Servicios S.A. es adquirir vivienda, ésta con un 59% , este porcentaje se justifica por varias razones: Se trata de asegurar un “techo”, el pago de arriendo día a día es más costoso, el no tener una estabilidad en cuanto a lugar fijo de residencia, es el sueño de estas familias, los ingresos económicos de estas familias no son suficientes para hacerse acreedores de una deuda bancaria, el tener casa propia les brinda seguridad y protección, etc.

♦ Las demás aspiraciones familiares, también se manejan con la única idea de un presente y un futuro mejor. Con un 16% correspondiente al deseo de adquirir vehículo (bus); en un 12% que representa al ítem construir o hacer mejoras en la casa; con un 4% que corresponde al deseo de ahorrar y con un 2% el cual se refiere al deseo de continuar sus estudios.

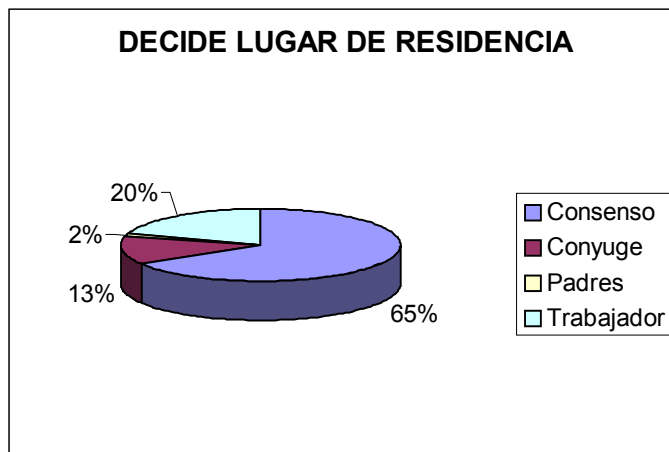
GRAFICA 10: TIPO DE FAMILIA



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ En un 16% de los conductores vive con su familia extensa, ésta no es limitada al núcleo formado por padres y hermanos, los abuelos los tíos, los primos son parte integral de lo que se llama familia extensa. Cada una de las personas que pertenecen a este íntimo círculo agrega a la, ya de por sí, difícil mezcla de influencia internas y temas que nutren las habilidades personales e interpersonales.
- ◆ En un 84% de los conductores vive con su familia nuclear (esposo, esposa e hijos).

GRAFICA 11: DECIDE LUGAR DE RESIDENCIA

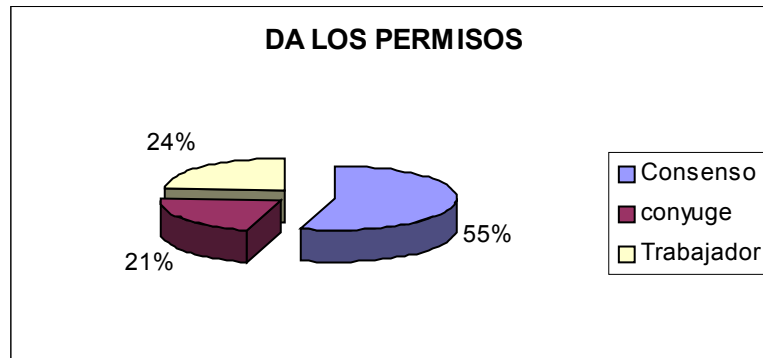


Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

♦ En un 65% de los conductores deciden su lugar de residencia por consenso, éste porcentaje nos sigue mostrando la capacidad por llamarlo de alguna manera de reconocimiento del otro en la mayoría de las familias, de la importancia de la opinión de los integrantes del núcleo familiar. En conclusión ellos son los que van a habitar ese espacio físico (casa), el cual debe ser confortable.

♦ Con un 13% el cónyuge decide el lugar de residencia, en un 2% el padre, con un 20% el trabajador, en éste último porcentaje se maneja la autoridad y el poder de decisión del “hombre de la casa” (conductor), algunas de las esposas tienen una actitud machista nos referimos con esto que el “hombre es el que manda”.

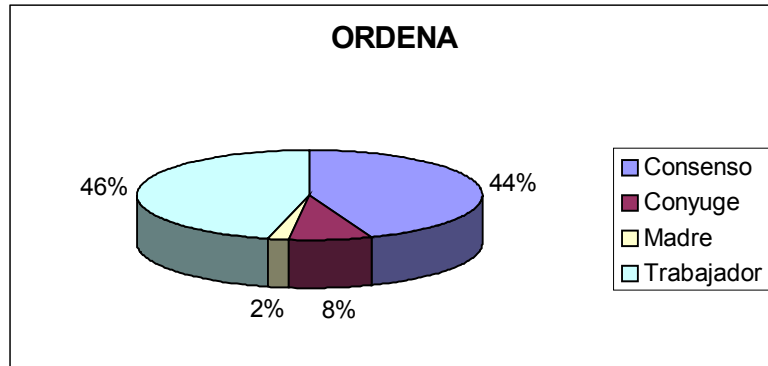
GRAFICA 12: OTORGA LOS PERMISOS



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ En un 55% se otorgan los permisos por medio de consenso de la pareja, se plantea que en un alto porcentaje el manejo de la autoridad es compartida, y los integrantes de la pareja tienen el mismo e igual poder de decisión, los hijos de éstas familias tienen la suficiente claridad que deben acudir tanto a su madre como a su padre para solicitar permiso, además saben que la última palabra la tienen los dos (pareja).
- ◆ El resto de porcentaje lo conforman con un 21% el cónyuge y con un 24% el trabajador, los dos porcentajes son muy relativos, es muy poca la diferencia, el primer porcentaje se plantea por la ausencia de la figura paterna durante el transcurso del día, la madre se ve en la necesidad de asumir ambos roles. En el segundo se presenta por la extensa jornada laboral, en éste porcentaje el rol del padre está muy marcado y no afecta la ausencia de él, para que los integrantes de la familia obtengan su opinión.

GRAFICA 13: ORDENA

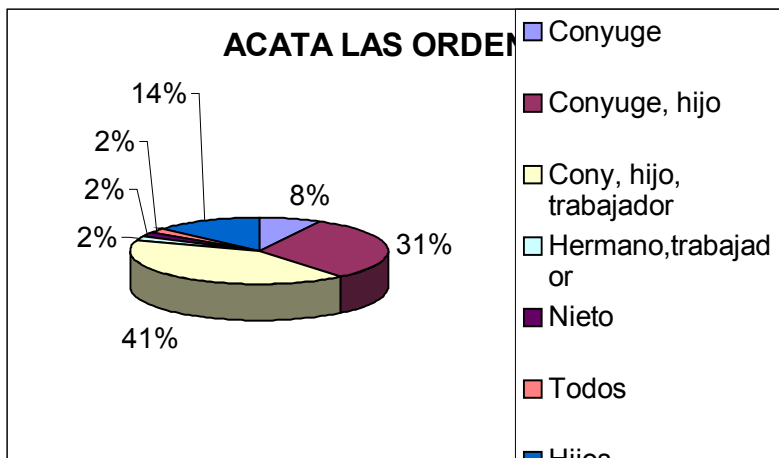


Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ♦ Se presenta un porcentaje muy parejo en dos ítem, con un 44% que corresponde a un consenso y un 46% correspondiente al trabajador, este último se relaciona con una trayectoria histórica en la cual se le ha dado al padre el lugar del jefe, del amo que hace reinar el orden, aquel capaz de inspirar respecto. La obediencia al padre ha sido clave de toda educación y se han justificado los distintos medios utilizados para obtenerla. Según Lacan, el padre es la figura que introduce la norma, es el que separa al niño de su madre, es ley y por tanto un ideal.⁸⁰
- ♦ Con un 8% cónyuge es quien ordena y recomienda y con un 2% la madre (del conductor).

⁸⁰ Grupo Familia, cultura y sociedad. Centro de investigaciones sociales y humanas. Universidad de Antioquia, Medellín- Colombia 1999.

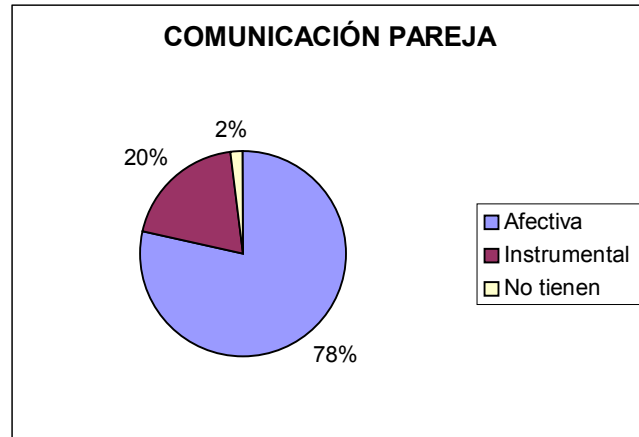
GRAFICA 14: ACATA LAS ÓRDENES



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

◆ Con un porcentaje del 41% acatan las ordenes el cónyuge-hijos-trabajador; con un 31% correspondiente a cónyuge – hijos; con un 14% hijos; con un 8% cónyuge, con un 2% nietos; con un 2% todos. En general las familias de los conductores de Metropolitana de Servicios S.A. son muy perceptivas y receptoras de las órdenes y recomendaciones, aunque se hace la salvedad de algunos casos de rebeldía y desobediencia por parte de los hijos y nietos, que están ingresando o están en la etapa de la adolescencia.

GRAFICA 15: COMUNICACIÓN PAREJA

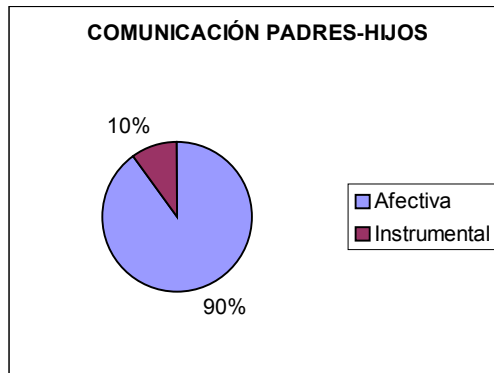


Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ La comunicación de la pareja se presenta en dos aspectos, un primero, comunicación afectiva con un 78% las parejas de esposos de Metropolitana de Servicios S.A.; tienen una comunicación directa, lazos familiares fuertes, de expresiones atentas y cariñosas, aunque en realidad es muy poco el tiempo que comparten, aquí lo valioso e importante es la calidad y no la cantidad, los esposos (conductores), tienen un alto conocimiento de lo que sucede en el hogar durante su ausencia, tanto con sus hijos como del resto de las cuestiones de la casa.
- ◆ Con un 20% la comunicación de la pareja es instrumental, las parejas que están inmersas en este porcentaje, se han visto afectadas por uno u otro aspecto, esto se refiere que la relación de la pareja en cuanto comunicación no ha sido alimentada, es como la planta que no es cuidada, no es regada, esta planta con el transcurso del tiempo va perdiendo fuerza hasta que llega al punto de la muerte; ésta metáfora es un claro ejemplo de lo que ocurre con la comunicación en estas parejas y debido a esto, esta comunicación se ha tornado violenta, agresiva, además de todo distante y se ha ido perdiendo parcial y totalmente con el pasar del tiempo, hasta haber llegado a coyunturas lamentables.

- ◆ Con un 2% la pareja no tiene ninguna clase de comunicación.

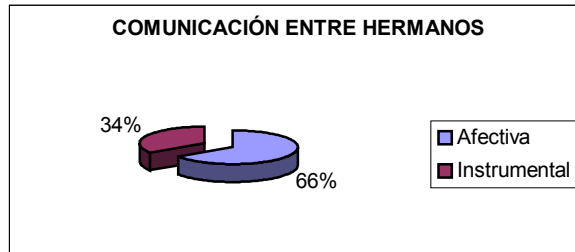
GRAFICA 16: COMUNICACIÓN PADRES / HIJOS



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ La comunicación entre padres e hijos, se presenta en dos aspectos el afectivo e instrumental, en un primer aspecto con un 90% la comunicación entre padres / hijos es afectiva, aunque por parte del padre es notoria la ausencia por las condiciones laborales, salen de la casa muy temprano y regresan muy tarde y cuando éstos regresan la mayoría de las veces los hijos ya están durmiendo, a pesar de esto el poco tiempo que les queda o también en los días de descanso, lo comparten y lo aprovechan al máximo. Por parte de la madre si hay una gran diferencia con relación al anterior, porque ellas comparten todo el día con ellos, por consiguiente se da un ambiente de confianza.
- ◆ La comunicación entre padres / hijos se presenta de una manera instrumental con un 10% en este aspecto se presentan algunos casos, como por ejemplo, por problemas anteriormente presentados en la familia, entre la relación de padre y madre, entre padres e hijos; la comunicación se ha ido perdiendo o ya no es tan constante.

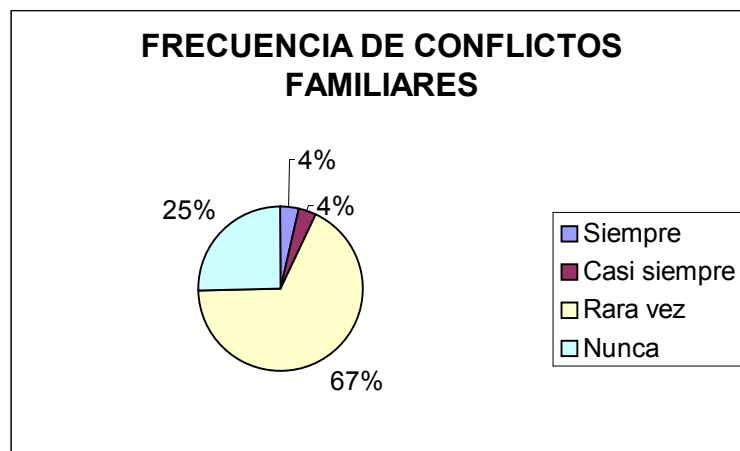
GRAFICA 17: COMUNICACIÓN ENTRE HERMANOS



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ Con un 66% la comunicación entre hermanos es de manera afectiva, es evidente una fuerte hermandad entre los hermanos pertenecientes a las familias Metropolitana y eso permite una comunicación y un conocerse efectivo.
- ◆ Con un 34% la comunicación entre hermanos se presenta de manera instrumental, aquí se dan las peleas, envidias, etc. Aunque esto en algunos casos se presenta como normal, algunas de las familias no lo asimilan de esa forma y lo toman como un problema, causando preocupación dentro del núcleo familiar.

GRAFICA 18: FRECUENCIA DE CONFLICTOS FAMILIARES



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

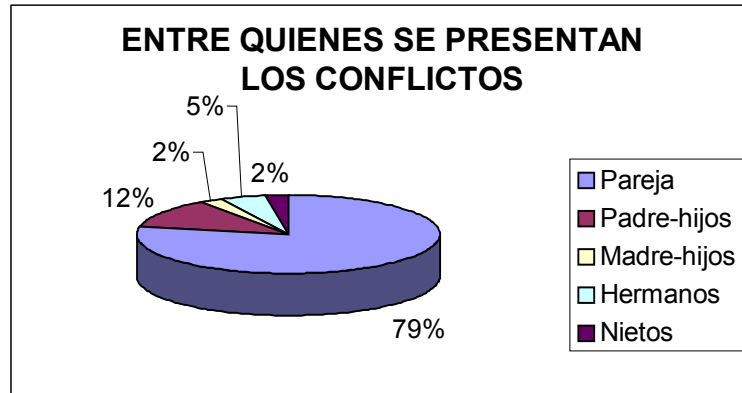
♦ Con un 4% de las familias de los conductores, en donde se presentan conflictos siempre. Hay que partir de una premisa, el conflicto es parte de la dinámica de la vida. Todos y todas jugamos un papel en el conflicto y sus diferentes formas de abordarlo y resolverlo. El conflicto y las relaciones de poder hacen parte de la dinámica familiar; en las familias Metropolitana de Servicios S.A. el conflicto tiene un contenido negativo y se utiliza como sinónimo de pelea, discusión, problema, crisis, agresión y violencia.

Este conflicto en estas familias se ha convertido en violencia intrafamiliar afectando emocional y algunas veces físicamente, de manera grave a los miembros del núcleo, siendo los más afectados la esposa y los hijos.

De igual manera con el mismo porcentaje se da el ítem casi siempre se presentan conflictos. En estas familias el conflicto, como lo decíamos anteriormente ya ha pasado a otro plano, al plano de la violencia, agresión, concluyendo en violencia intrafamiliar, además se dan otras formas de violencia igualmente graves, como lo son la agresión verbal, el abandono económico y afectivo.

♦ Con un 67% se presenta conflicto en la familia Metropolitana de Servicios S.A., Rara vez; las familias inmersas en este porcentaje manejan el respeto, tolerancia, sinceridad, solidaridad, unión, etc., esto hace viable una familia armoniosa.

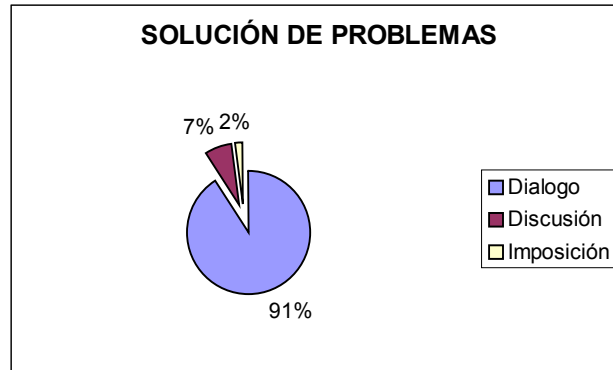
GRAFICA 19: ENTRE QUIENES SE PRESENTAN CONFLICTOS



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ Con un 79% los conflictos se presentan en la Pareja. Los conflictos en las relaciones de pareja se tornan normales; lo complejo inicia cuando este conflicto pasa a mayores como por ejemplo; violencia, agresión, etc., Como se presentan en algunas parejas.
- ◆ En un 12% los conflictos se presentan entre padres e hijos, más que todo entre el padre y el hijo, por situaciones de violencia del padre hacia la madre, estos hijos sienten el deber de salir en defensa de su madre, o por otras situaciones, en el cual el padre se embriaga frecuentemente y esto ha dado paso a enfrentamientos padre / hijo, lo cual no es sano desde ningún punto de vista.
- ◆ Se presentan entre hermanos conflictos con un 5%; Madre/ hijo con un 2%; nietos en un 2%.

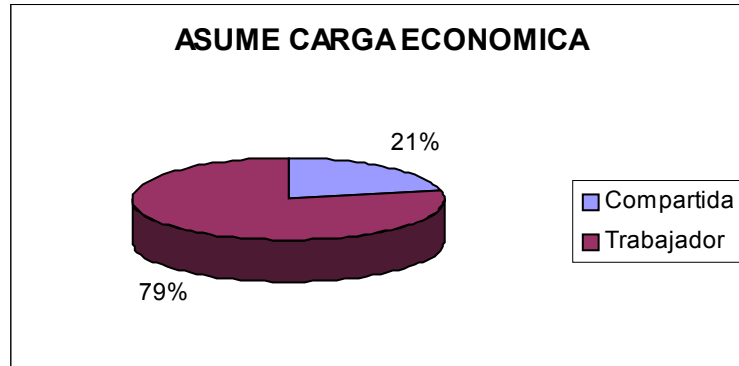
GRAFICA 20: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ La solución de problemas se presenta en tres aspectos; un primero se solucionan los problemas por medio del dialogo en un 91%. Es de alta prevalencia e importancia que las familias de Metropolitana de Servicios S.A. apliquen y desarrollen esta herramienta, como alternativa y medio de solución.
- ◆ Con un 7% de las familias solucionan sus problemas Discutiendo; este porcentaje tiene directa relación con el 4% de las familias que presentan siempre y casi siempre conflictos.
- ◆ Con un 2% de las familias solucionan sus problemas por medio de la Imposición.

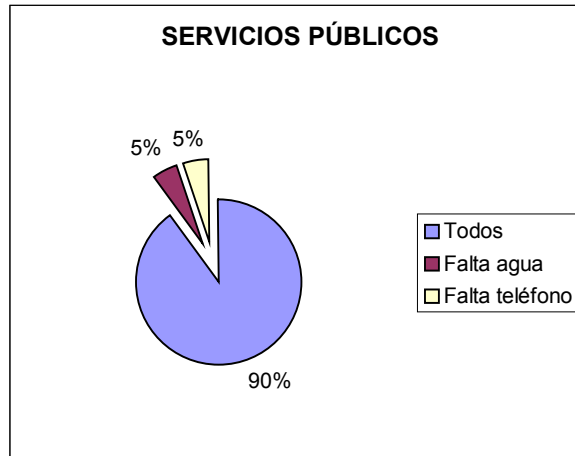
GRAFICA 21: ASUME CARGA ECONÓMICA



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ♦ Con un 21% La carga económica es compartida con su esposa, distribuyéndose los gastos del hogar; los conductores solteros que viven con sus familias de origen aportan una parte del dinero al hogar, lo demás es aportado en algunos casos por el padre o sus hermanos.
- ♦ Con un 79% la carga económica es asumida totalmente por el trabajador (conductor), es un porcentaje bastante considerable, concluyendo así que hay alta dependencia económica, porque de manera global están dependiendo del conductor de forma directa 3 y más personas.

GRAFICA 22: SERVICIOS PÚBLICOS

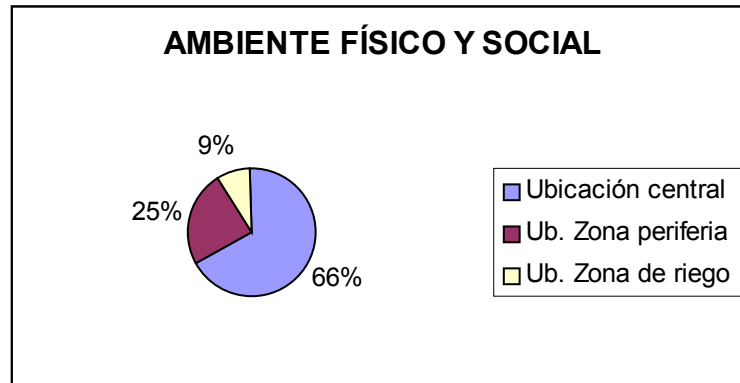


Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ Con un 90% las familias tienen en sus casas todos los servicios públicos (Agua, Luz, Alcantarillado, Teléfono).
- ◆ En un 5% los hogares de las familias de Metropolitana de Servicios S.A. no cuentan con el servicio de acueducto, con igual porcentaje se presenta la ausencia de servicio telefónico.

En estos hogares donde no reciben el servicio de agua, es toda una travesía tener acceso a ella, estas familias tienen que desplazarse hasta donde llega el carro que la reparte; este servicio lo prestan cada 3 días. Estas personas están más expuestas a enfermedades, de esta forma se está viendo afectada la calidad de vida de los integrantes de estas familias, porque no están satisfechas la totalidad de las necesidades básicas.

GRAFICA 23: AMBIENTE FÍSICO Y SOCIAL



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

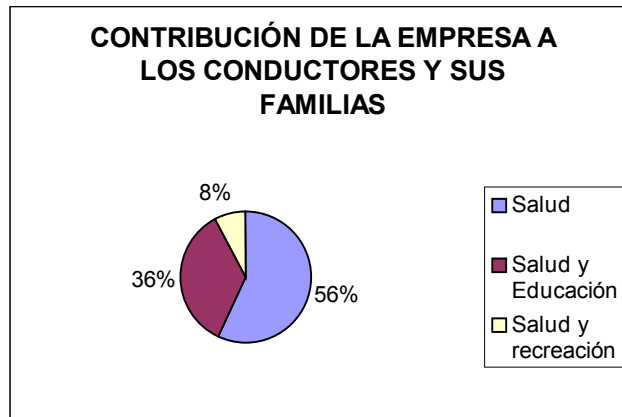
♦ Los barrios donde viven los conductores y sus familias, son considerados respecto a su ubicación:

Ubicación central representada en un 66%.

Ubicación en zona de periferia con un 25%.

Ubicación en zona de riesgo con un 9%, estas casas están ubicadas en zonas que en sus alrededores, están en posible riesgo de derrumbe; la seguridad de algunos de estos barrios, en cuanto a delincuencia es considerable.

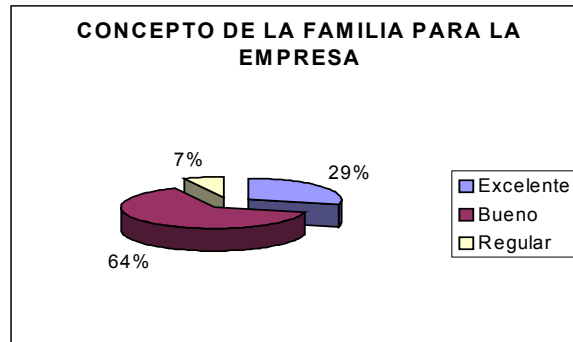
GRAFICA 24: CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA A LOS CONDUCTORES Y SUS FAMILIAS.



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ En un 56% de los conductores y sus familias reconocen que Metropolitana de Servicios S.A. les ha contribuido a la satisfacción de salud. Las familias muestran agradecimientos y reconocen el valor que este aspecto tiene para su familia.
- ◆ En un 36% de los conductores y sus familias reconocen que la empresa les ha contribuido a cubrir la necesidad de salud; la colaboración en cuanto a educación es por medio del subsidio mensual que les llega a sus hijos.
- ◆ En un 8% de los conductores y sus familias reconocen que la empresa les ha contribuido en salud y recreación.

GRAFICA 25: CONCEPTO DE LA FAMILIA PARA LA EMPRESA



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ Con un 64% el concepto de las familias para la empresa es Bueno; además en 29% este concepto es Excelente, estos porcentajes son bastante apreciables, puesto que esto significa que la empresa tiene una imagen buena entre estas familias, esto indudablemente contribuye a tener un sistema estable, se hace referencia, a que si la familia tiene claro que la empresa es un empleador justo, preocupado por sus trabajadores, tanto la familia como el conductor van a estar en una actitud positiva y proactiva y de esta manera la productividad de la empresa ira creciendo.
- ◆ Con un 7% el concepto de las familias para la empresa es Regular. Aquí hay varias cosas que las familias comentan: “El trabajo es muy pesado y no se ven los beneficios, la despreocupación por sus conductores y sus familias”.

GRAFICA 26: NÚMERO DE HIJOS



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

◆ En los conductores de Metropolitana de Servicios S.A., el número de hijos esta distribuido de la siguiente forma:

La moda son dos hijos por conductor.

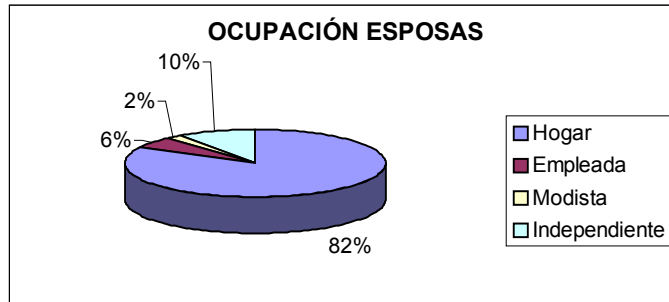
Con un hijo: 13 conductores

Con dos hijos: 21 conductores

Con tres hijos: 12 conductores

Con cuatro hijos: 3 conductores.

GRAFICA 27: OCUPACIÓN ESPOSAS



Fuente: Datos obtenidos en la Entrevista y visita familiar. 2003.

- ◆ Con un 82% las esposas de los conductores permanecen en el hogar; son señoras que velan por el cuidado de sus hijos, de los quehaceres de la casa, cabe resaltar que algunas de estas señoras son vendedoras de cosméticos y ropa interior por catalogo, porque estas ventas no les demandan mucho tiempo, y de esta forma no descuidan su hogar, además ellas no la consideran como una entrada económica fija y por esto tampoco lo consideran como empleo.
- ◆ Con un 6% las esposas de los conductores son empleadas.
- ◆ Con un 10% son trabajadoras independientes, algunas son modistas, trabajan en muñequería, tejen y bordan.

4. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA EN METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.

La práctica de Trabajo Social en el área organizacional es un espacio en el cual la estudiante da continuidad a su proceso de aprendizaje y de formación tanto académica, como profesional y personal,

La intervención profesional en METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A. se realizó en las siguientes fases:

1. La primera es la ubicación, esta ubicación es el periodo en el cual la estudiante conoce la empresa, su actividad y las relaciones que se da al interior de ella.
2. Posteriormente se realizó el diagnóstico inicial como punto de partida, con la elaboración de la matriz DOFA, en esta se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
3. Continuando se dio la Construcción del plan de intervención, basada en los principios de gerencia estratégica, con aprobación por parte del director de práctica y de la Gerencia de la empresa, dando inicio a la siguiente fase.
4. Ejecución, se pone en práctica el conocimiento adquirido durante la carrera, se demuestran las habilidades y destrezas de la estudiante, llegando al desarrollo de los objetivos planteados.
5. Finalizando el proceso se realiza el diagnóstico final.

4.1. DIAGNÓSTICO INICIAL

La práctica de Trabajo Social en Metropolitana de Servicios S.A. se realizó durante el mes de junio al mes de septiembre de 2003.

Para Metropolitana de Servicios S.A. contar con un estudiante en práctica de Trabajo Social es relativamente nuevo, aunque un año anterior la empresa había contado con una experiencia de práctica. Al llegar a la empresa se percibió que la práctica de Trabajo Social contaba con una imagen positiva, ésta ganada gracias a la labor realizada por la anterior practicante, contando con un respeto hacia el rol desempeñado por la Trabajadora Social por parte de todos los colaboradores, al igual que por la Junta Directiva y Gerencia de la empresa.

Mediante un proceso de ubicación institucional se llevó a cabo una observación directa del comportamiento organizacional, se efectuó una revisión documental de archivos y registros de la entidad, además del contacto directo y la aproximación física a los procesos organizacionales claves desarrollados por la actividad económica de la empresa, los cuales permiten detectar algunos factores determinantes del sistema social interno, bases para estructurar el proceso de intervención profesional.

Aunque Metropolitana de Servicios S.A. es una empresa relativamente pequeña, ésta cuenta en su interior con una estructura organizativa y funcional, con un equipo de trabajo conformado por setenta y uno empleados directos, pertenecientes a los departamentos o áreas administrativa, operativa y de tráfico.

En el momento de reconocimiento del estudiante en práctica de Trabajo Social a la institución se observó un gran interés, por parte del área administrativa y operativa.

Existe en la empresa un ambiente laboral sano, (se hace referencia acá a un ambiente agradable, tranquilo para desarrollar la labor diaria) esto se puede observar en el tipo de relaciones que se presenta entre compañeros de trabajo, entre gerente y empleados y en general entre todo el recurso humano de la empresa, además se percibe en las conversaciones informales con el personal de Metroservicios S.A. aunque no dejan de presentarse algunos problemas de comunicación, estos muy casuales, los cuales se hacen notorios en el área operativa.

Falta de un mayor nivel de sentido de pertenencia, éste en parte por el desconocimiento del rumbo corporativo y en ésta misma área específicamente, en algunos momentos el inadecuado manejo del tiempo de recorridos por parte de los conductores (colaboradores) con el animo de conseguir más pasajeros, perjudicando de esta manera a su compañero y por consiguiente generando discordia.

Continuando con la ubicación se identificó que Metropolitana de Servicios S.A. cuenta con un proceso de selección e inducción, el cual esta formalmente definido, realizado por la anterior practicante, pero éste no se ejecuta en la mayoría de los casos, porque el ingreso del personal nuevo a la empresa se logra a través de recomendaciones de algunos socios sin importar que realmente el operario este apto para el puesto en cuestión. Además están planteados de manera formal los perfiles ocupacionales para cada cargo en la empresa, pero hasta el momento no han sido aplicados.

La empresa cumple con el desarrollo de programas de obligatorio cumplimiento en el marco legal como lo es, la salud ocupacional, éste se realiza en coordinación con la ARP Suratep, éste programa está planteado, pero infortunadamente no se trabaja en el, de manera constante; existe además el COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional), del cual se dieron unos primeros pasos para su

conformación, pero hasta el momento no se le ha dado la respectiva continuidad a su trabajo, pues no es prioridad en la actualidad para la Gerencia de la empresa.

En la empresa el trabajo desarrollado anteriormente está ahí, se hace referencia aquí, a que de cierta manera se reconoce el valor de éste, pero no se le da la viabilidad suficiente en ocasiones para su correspondiente aplicación, se podría pensar que es por esta razón que en el recurso humano de Metroservicios S.A. no se alcanza a percibir un total cambio de actitud, debido a la no utilización con ellos (recurso humano) del trabajo realizado por decirlo de alguna manera después de la pasada intervención. Por ejemplo no se les ha practicado el proceso de selección, ni de inducción, tampoco lo que tiene que ver con los procesos de perfiles ocupacionales; la mayoría de ellos han ingresado a trabajar a la empresa como se nombro anteriormente por recomendación de un socio, en el caso de los colaboradores conductores; porque lo que tiene que ver con el personal como lo es secretaria, tesorera, contadora, tampoco se les aplicado, pues estas entraron a laborar a la empresa mucho tiempo antes de haberse realizado la práctica de Trabajo Social.

El desarrollo del recurso humano aparece en el escenario como una preocupación en las organizaciones de hoy, es así como la experiencia de Trabajo Social en Metropolitana de Servicios S.A., surge de la necesidad que ve la Gerencia de tener un apoyo constante que trabaje directamente con el personal de la empresa.

Es por esta razón que la intervención se planteo en el subsistema de conservación y desarrollo en los procesos de: Salud ocupacional, capacitación y desarrollo, y mejoramiento socio – laboral, además en el subsistema de Responsabilidad Social como instrumento de transformación y crecimiento del hombre y la sociedad.

En este subsistema enfocado a la salud ocupacional se participó con la A.R.P. SURATEP en la capacitación de los colaboradores, en temas como: Accidentes de trabajo, accidentes y normas de tránsito, responsabilidad penal en accidentes de tránsito. La empresa se ha ido concientizando que la capacitación es un medio motivador y que de esta manera se logra el crecimiento de la misma.

Al dar inicio al desarrollo del subsistema de Responsabilidad Social, se identificaron en primera instancia la inexistencia del mapa sociodemográfico, (también llamado perfil sociodemográfico) como parte fundamental del conocimiento integral del trabajador, es así como se empieza a trabajar en éste.

Se dio inicio a la práctica tratando de desarrollar algunas competencias individuales como la responsabilidad, la receptividad, además de una actitud proactiva, que facilitara el proceso de intervención. Aunque en Trabajo Social se recibe una formación teórica básica en el área, no es suficiente para obtener una ubicación clara frente a la labor práctica que se va a desempeñar en la organización, al llegar el momento en que el estudiante se enfrenta a la organización experimenta una desventaja por la carencia de conocimientos profundos en administración, pero lo anterior se va superando mediante un reconocimiento y apoyo por parte de la empresa y del director de práctica, lo cual facilita un proceso de intervención profesional en la misma.

En cuanto a la intervención de trabajo social en Metropolitana de Servicios S.A. se percibió como necesaria, por parte de los colaboradores y directivos, quienes centraron al estudiante en los problemas a intervenir los cuales representaban una debilidad y amenaza para la empresa.

4.2. MATRIZ DOFA

A continuación se presenta un análisis DOFA de la organización Metropolitana de Servicios S.A.; constituye unas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<u>Empresa</u>	<u>Empresa</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa relativamente pequeña. 2. Buen nombre de la empresa a nivel de área metropolitana. 3. Reconocimiento de la eficiencia del servicio por parte de los usuarios. 4. Convenio con la A.R.P. Suratep, Programa cero accidentes. 5. Mayor interés del mercado por resaltar y motivar la responsabilidad social empresarial. 6. Instituciones que ofrecen apoyo al mejoramiento empresarial como el SENA y la Cámara de Comercio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento integral de la responsabilidad social con el colaborador Metropolitana de Servicios S.A. 2. Crecimiento del transporte urbano. 3. Importancia del componente capital, ignorando el componente social. 4. La crisis económica generalizada del Estado Colombiano, tiene incidencia en este como en todo los renglones de la economía nacional. 5. Se presenta una marcada división en las diferentes áreas de la empresa. 6. El nuevo Sistema Integrado de transporte masivo Metrolínea.
	<u>Estudiante</u>	<u>Estudiante</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía para desarrollar el trabajo. 2. Respaldo del director de práctica a través de los seminarios de práctica. 3. Aceptación de la estudiante en práctica de Trabajo Social en la empresa. 4. Disponibilidad de tiempo por parte de la estudiante en práctica de Trabajo Social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un compromiso parcial de la gerencia hacia los procesos que empieza a liderar la estudiante en práctica. 2. Horarios de trabajo de los operarios que dificultan los procesos de desarrollo 	

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p><u>Empresa</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal de Metropolitana de Servicios S.A. presenta un elevado desconocimiento del rumbo corporativo, esto limita el gran nivel de compromiso que caracteriza la realización de sus labores. 2. Falta de ejecución del proceso de Selección e inducción en el momento de ingreso de un nuevo empleado. 3. Sobrecarga de funciones en la Gerente. 4. Ausencia de equipos completos de computación en la empresa. 5. Inadecuados canales de motivación y comunicación. 6. Desorganización para darle curso al COPASO. 7. Los colaboradores toman los procesos en un nivel bajo de motivación. 8. No existe el perfil sociodemográfico de los trabajadores. 	<p><u>Empresa</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la importancia del desarrollo humano en la organización. 2. Población que labora en la empresa es fácilmente identificable. 3. Todos los conductores de la empresa pertenecen a nómina, esto significa que dependen directamente de la Gerencia. 4. Renovación gradual del parque automotor de Metropolitana de Servicios S.A. 5. Excelentes rutas que presta la empresa a la comunidad en general. 6. Ubicación espacial del área de Trabajo Social. 7. Principios corporativos basados en el mejoramiento continuo, el respeto y la capacitación. 8. Directivas de la empresa interesadas en el mejoramiento de personal y crecimiento competitivo de la empresa. 9. El personal es aceptado como el recurso más importante de la empresa. <p>Reconocimiento de la labor de la profesión de Trabajo Social.</p>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p><u>Estudiante</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo de práctica reducido para la realización de un proceso con mayor profundidad. 2. Poca experiencia en el área laboral y escasa formación administrativa. 	<p><u>Estudiante</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso y responsabilidad por parte de la estudiante para realizar la práctica. 2. Conocimientos teóricos prácticos adquiridos durante la carrera. 3. Apoyo continuo del supervisor.

4.3. PLANEACIÓN METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.

4.3.1 Justificación.

Continuando con el curso de la intervención en Metropolitana de Servicios S.A., la siguiente planeación estratégica es planteada teniendo como base el haber realizado en primera instancia el diagnóstico inicial de la empresa y la respectiva matriz Dofa (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Ésta planeación responde además a las áreas de intervención que propone el área organizacional de la Escuela de Trabajo Social, UIS, que son en este caso en particular (Conservación y desarrollo, Responsabilidad Social) pretendiendo en parte contribuir al mejoramiento de la situación de la empresa, y al desarrollo integral del colaborador. Siendo así el recurso humano el principal eje de intervención.

Para lograr con ésta experiencia práctica desarrollar un trabajo en el que se beneficie tanto la empresa, como el mismo colaborador; beneficio que se traduciría para Metroservicios S.A. en mayor productividad al igual que en calidad del servicio y para el colaborador en el mejoramiento de su calidad de vida y por consiguiente de su condición laboral (seguridad, capacitación y motivación).

MISIÓN:

Gerenciamos procesos de desarrollo humano integral, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización. Dirigimos la ejecución de diversos procesos de administración de personal, para el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal y logro de la calidad de vida deseada.

OBJETIVO 1: CONSERVAR Y DESARROLLAR LA INICIATIVA, CREATIVIDAD E INTERÉS DEL TALENTO HUMANO HACIA EL DESARROLLO DE ACTITUDES, APTITUDES Y HABILIDADES NECESARIAS PARA SU PROPIO DESARROLLO

ESTRATEGIA 1: REALIZAR LA CARACTERIZACION SOCIOFAMILIAR DE LOS OPERARIOS DE METROPOLITANA DE SERVICIOS Y SUS FAMILIAS.

ACCIÓN ESTRATEGICA	META	INDICADOR DE LOGRO	RESULTADOS	PROPOSITO
Realizar visita familiar a las familias de los operarios a fin de conocer la estructura y dinámica familiar	Al 15 de Agosto se habrán realizado el 100% de las visitas familiares	Al 16 de julio se iniciara a aplicar el formato de visita familiar	El 28 de Agosto se logró la totalidad de la meta propuesta 63 visitas familiares	
Tabulación y análisis de la información	Al 26 de Agosto se habrá realizado la respectiva Tabulación y análisis de la información.	Categorización e identificación de las variables del estudio.	El 9 de Septiembre se cumplió la totalidad de la meta propuesta, tabulación y análisis de la información.	
Elaboración del diagnostico familiar de operarios de MATROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.	Para la segunda semana de Septiembre se tendrá el diagnostico	Presentación de la propuesta de intervención	El 26 de Septiembre se presento a la Gerencia el diagnostico familiar de los operarios Metropolitana de Servicios S.A.	

4.3.2 Proceso Metodológico

Partiendo del concepto sistémico, la persona está influenciada por otros subsistemas (familia – empresa - comunidad) los cuales ejercen presión e influyen en su comportamiento, estas presiones pueden ser demandas de la familia, situación familiar, sistemas personales, motivación, relaciones con la comunidad.

METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A. se dio a la tarea de reconocer por medio de la visita familiar y entrevista personal, la estructura y dinámica familiar y el concepto que tiene el empleado de sí mismo y de la empresa en primera instancia para:

a. Establecer un contacto íntimo con el empleado – familia - empresa, caracterizar social, económica y familiarmente al empleado y a su familia, corroborar información, reconocer las necesidades y carencias familiares y personales para formular programas de fortalecimiento en los diferentes ámbitos del individuo. El instrumento empleado para realizar las entrevistas y las visitas familiares fue el cuestionario estructurado el cual busca recolectar información sobre datos personales del empleado, información familiar, funcionamiento familiar, características de la vivienda, relaciones con la comunidad, información laboral, caracterización individual.

Las entrevistas personales con los colaboradores (primera parte del formato de visita familiar) se llevaron a cabo de la siguiente manera; se visitaron los tres terminales de la empresa ubicados dos en Girón y uno en Café Madrid, allí se esperaba que llegaran los colaboradores a tomar su tiempo de descanso en cada intervalo de recorrido que es de treinta a cuarenta minutos y se les explicaba el objetivo de la entrevista a cada uno, algunos en un primer momento reaccionaron de forma negativa, pues pensaron que la empresa los estaba vigilando, “Como para buscarles el quiebre” pero con el transcurso de la entrevista cambiaban su actitud.

Las visitas a las respectivas familias se planearon, en un primer momento con la solicitud a la secretaria de la empresa de los números telefónicos y las respectivas direcciones de los hogares de las mismas; en un segundo momento se organizaron estos números telefónicos y direcciones por barrios.

A continuación se hizo la respectiva cita telefónica con la esposa o madre del colaborador, en la que se hacía una presentación de la practicante de Trabajo Social, además de una breve explicación de la razón de la visita familiar.

La organización por barrios se propuso para evitar la pérdida de tiempo en desplazamiento, se hace referencia, que todas las familias que se fueran a visitar en la fecha prevista quedarán relativamente cerca de barrio a barrio, aunque en algunos casos se perdía la visita por incumplimiento de la esposa o madre y por supuesto se programaba de nuevo otra.

Al momento de la visita, al llegar a la casa de la familia del colaborador, algunas de ellas ya estaban prevenidas, se hace referencia a que sus esposos ya les habían comentado de la visita de la Trabajadora Social y por consiguiente tenían algunas inquietudes y dudas al respecto, las cuales no fueron expuestas durante la cita telefónica, pero en ese momento fueron planteadas y solucionadas; en otros hogares la sorpresa de la visita era en un inicio tomada con desconfianza, con el transcurso de la misma se fue superando y se tornó en un ambiente agradable.

A través de las visitas familiares y las entrevistas personales a los empleados se obtuvo un panorama general de los aspectos familiares y personales de los problemas y necesidades que pueden afectar su desempeño y satisfacción personal y laboral, algunos de estos aspectos fueron:

- a) El empleado piensa que no ha alcanzado el éxito personal propuesto.

- b) Sienten que los horarios de la empresa no les dan espacio para compartir tiempo con sus familias, y algunos para continuar con su formación académica.
- c) Reconocen la importancia de tener un puesto laboral.
- d) La carga económica del hogar es asumida por el jefe de éste, colaborador (esposo).
- e) En algunos hogares es común encontrar violencia intrafamiliar.
- f) El trabajo dificulta las relaciones con la comunidad.
- g) Manejo inadecuado de la comunicación.
- h) El déficit de vivienda propia.

Esta sintomatología evidencia la importancia de intervención en la dimensión personal – familiar del empleado, mediante la programación de actividades encaminadas a la promoción del buen trato familiar, manejo de crisis dentro de la familia, afectividad, comunicación y la promoción de actitudes personales, para reducir la problemática que afecta su desempeño laboral, como su vida familiar.

ESTRATEGIA 2: CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL QUE DESARROLLA LA ARP SURATEP PARA METROSERVICIOS S.A.

ACCIÓN ESTRATEGICA	META	INDICADOR DE LOGRO	RESULTADOS	PROPÓSITO
Revisión del Programa de Salud Ocupacional	Al 3 de Julio se habrá finalizado la revisión del Programa de Salud Ocupacional		El 18 de Julio se finalizo la revisión del Programa de Salud Ocupacional	
Reuniones con la asesora de ARP, Suratep	Realizar 6 reuniones durante el transcurso de la práctica	N. de reuniones realizadas	.Se lograron realizar tres de las seis reuniones planteadas con la ARP SURATEP.	Establecer acuerdos con la ARP SURATEP, para continuar con las reuniones de seguimiento y mejoramiento del programa de Salud Ocupacional.
Realización de un formato de evaluación de las actividades programadas por la ARP	Al 21 de Julio se tendrá el formato de evaluación de actividades	Formato de evaluación de las actividades del Programa de Salud Ocupacional	Se plantearon ideas generales, que podrían responder a las variables del formato de evaluación.	Continuar con el proceso de estructuración del formato de evaluación de actividades, estableciendo formalmente las variables que lo conformarían, para su respectiva aplicación.
Informe y propuesta de mejoramiento del Programa de Salud Ocupacional	Al 6 de Agosto se tendrá informe y propuesta	Documento de propuesta del Programa de Salud Ocupacional	No se alcanzó el cumplimiento de esta acción estratégica.	Realizar la propuesta de mejoramiento del programa de Salud Ocupacional, para su respectiva socialización ante la Gerencia y representante de la A.R.P. SURATEP.

4.3.3 Proceso Metodológico

La salud ocupacional actualmente representa una de las herramientas de gestión más importantes para mejorar la calidad de vida laboral de las empresas y con ella su competitividad. Esto es posible siempre y cuando la empresa promueva y estimule en todo momento la creación de una cultura en Seguridad y salud que debe estar sincronizada con los planes de calidad, mejoramiento de los procesos y puestos de trabajo, productividad, desarrollo del recurso humano y la reducción de los costos operacionales.

La empresa debe cumplir con éste programa, además porque debe proteger la salud de los trabajadores es su compromiso, no sólo moral, sino también, una obligación legal contemplada en la legislación colombiana en la resolución 1016/ de 1989, 2013/1.986, y el decreto ley 1295/1.994.

El programa de Salud Ocupacional se traduce en el diagnóstico, planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

Teniendo como base lo anterior y con el objetivo de contribuir al mejoramiento del programa de salud ocupacional de Metropolitana de Servicios S.A. se plantea esta estrategia (Control y seguimiento del programa de salud ocupacional que desarrolla la ARP Suratep para Metrosestados S.A.) para dar cumplimiento a ésta, se inicio en primera instancia con la revisión concienzuda del programa de Salud Ocupacional de la empresa, al finalizar con esta revisión, se pudo establecer que este programa cumple debidamente con todos los requisitos que exige la legislación Colombiana.

En un segundo momento se estableció comunicación con el representante de la ARP SURATEP, en la cual se le planteo la necesidad de definir una reunión, en primera instancia para la debida presentación de la estudiante en práctica

de Trabajo Social; en segunda instancia para plantearle el trabajo que se pensaba realizar con ellos, todo en beneficio del mejoramiento del recurso humano Metroservicios S.A. En dicha reunión se acordaron además las fechas para las próximas reuniones, de las cuales se efectuaron solo tres.

En una primer reunión el representante de la ARP SURATEP dio a conocer las actividades que ellos habían realizado hasta el momento y la metodología utilizada, como capacitaciones en los siguientes temas: Liderazgo Motivacional, Trabajo en equipo, Generalidades del plan de emergencias, Seguridad basada en valores, Primeros Auxilios, Manejo defensivo y seguridad, Manejo psicológico de las situaciones de riesgo público, Prevención y control del fuego.

En las siguientes reuniones se retomó el tema de las actividades, y se planteó por parte de Trabajo Social la necesidad de hacer una evaluación de impacto de éstas actividades, además se hizo claridad del no cumplimiento y estancamiento de los objetivos y diferentes tareas del Programa de Salud Ocupacional, se planteó de manera superficial algunas variables que se podrían tener en cuenta para el cumplimiento de la evaluación; se acordó retomar los temas pendientes en las próximas reuniones para trabajarlos con profundidad; pero por cuestiones de disponibilidad de tiempo del representante de la ARP SURATEP no se llevaron a cabo las reuniones que se hacían falta.

Se presentó a la Gerencia estos inconvenientes y ésta se comprometió a realizar la respectiva gestión, para continuar con el proceso; pero se concluyó con el periodo de la práctica y no se logró cumplir con la totalidad de esta estrategia. Es por esta razón que se plantearon una serie de propósitos, éstos por cada una de las acciones estratégicas que no se alcanzaron, los cuales de alguna manera presentan los pasos que se deben seguir para cumplir con la totalidad de ésta estrategia y así tenerlos en cuenta para desarrollar un trabajo en una futura experiencia práctica.

ESTRATEGIA 3: IMPULSAR Y APOYAR EL MEJORAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO DE METROSERVICIOS

S.A.

ACCIÓN ESTRATEGICA	META	INDICADOR DE LOGRO	RESULTADOS	PROPOSITO
Empalme de los resultados de la caracterización sociofamiliar y del control y seguimiento del Programa de Salud Ocupacional	Al 22 de Agosto identificar las relaciones derivadas de la caracterización sociofamiliar y del Programa de Salud Ocupacional		No logro la totalidad de esta meta, solo se alcanzo los resultados de la caracterización sociofamiliar y la revisión del Programa de Salud Ocupacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar continuidad al trabajo con el Programa de Salud Ocupacional, para lograr la respectiva culminación al proceso. - Tratar de vincular a la familia en el proceso de capacitación. - Desarrollar un instrumento que permita medir el impacto de las capacitaciones. - Socializar ante la Gerencia y ARP el “Programa de Mejoramiento de Capital Humano”
Identificación de las necesidades de capacitación	Al 25 de Agosto identificación necesidades capacitación	Documento de las necesidades de capacitación	Se obtuvieron las necesidades de capacitación de la caracterización sociofamiliar.	
Concertación con la ARP, para la realización de capacitaciones necesarias	Reunión con la ARP, SURATEP	N. de capacitaciones a realizar por la ARP	No se alcanzó	
Presentación del “Programa de Mejoramiento de Capital Humano”	Al 5 de Septiembre se tendrá el Programa de Mejoramiento de Capital Humano”	Documento del Programa de Mejoramiento del Programa de Capital Humano	No se alcanzó	

4.3.4 Proceso Metodológico

Para desarrollar esta estrategia, que hace parte fundamental de todo el engranaje de desarrollo integral del recurso humano de la empresa. Se dio inicio por una parte con la caracterización sociofamiliar la cual se logro en su totalidad (Proceso explicado anteriormente), obteniendo así los respectivos resultados e identificando las necesidades correspondientes.

En un segundo momento se inicio todo lo relacionado con el resto del proceso, se hace referencia aquí al Programa de Salud Ocupacional y a la identificación de las necesidades, el cual llego a la primera instancia de su desarrollo (revisión del mismo) y se estableció el abandono total del normal curso de ejecución de éste programa.

Se planteo a la Gerencia de la empresa esta situación, haciendo claridad del inconveniente que esto representaba para continuar con el curso normal de la planeación propuesta y ésta se comprometió a retomar las actividades respectivas para dar continuidad al programa; en primera instancia proponiendo realizar una reunión en la cual estuvieran presentes el representante de la ARP SURATEP, la estudiante en práctica de Trabajo Social y por supuesto la gerencia, para lograr establecer lo que se había trabajado hasta en el momento y lo que faltaba ejecutar; se programo la reunión en dos ocasiones pero no fue posible realizarla por incumplimiento del representante de la ARP en la primera reunión programada y en la segunda ocasión por un imprevisto que se le presento a la Gerente; se trataron de programar nuevas reuniones pero no fue posible por diferentes razones, contribuyendo esto a que no se logrará con el total cumplimiento de la estrategia.

La Gerencia de la empresa siempre estuvo al tanto de la situación; quedando claro que no fue por responsabilidad de la estudiante en práctica que no se pudiera lograr la totalidad del proceso.

Para dar en un futuro cumplimiento total a esta estrategia se plantearon una serie de propósitos que pretenden ser guía de este proceso, los cuales se

podrían desarrollar realizando la respectiva gestión tanto con la ARP Suratep como con la gerencia de la empresa, recalcándoles los beneficios (motivación, calidad del trabajo, productividad) que se alcanzaría para todas las partes con la culminación total del proceso.

OBJETIVO 3: DISEÑAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN QUE PROPICIE EL MEJORAMIENTO Y CRECIMIENTO PERSONAL DE LOS EMPLEADOS DE METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A.

ESTRATEGIA: ELABORACIÓN DEL PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS DE ACUERDO AL PERFIL Y MANUAL DE CARGOS.

ACCIÓN ESTRATEGICA	META	INDICADOR DE LOGRO	RESULTADOS	PROPOSITO
Plantear a la gerencia la necesidad una Evaluación de desempeño al personal de METROPOLITANA DE ESERVICIOS S.A.	Para la ultima semana de Julio se habrá planteado la necesidad de realizar la evaluación de desempeño	Aprobada el 30 de Julio el 100% de la acción por la gerencia.	Al 4 de Agosto se aprobó la evaluación de desempeño por parte de la Gerencia.	
Identificar las variables de desempeño, las competencias a evaluar y su aplicabilidad	Para el 12 de Agosto se tendrá la identificación de las variables y competencias	Identificación total de las variables, competencias a aplicar, para el 13 de Agosto.	No se alcanzó	<ul style="list-style-type: none"> - Dar inicio al proceso formal de identificación de variables y competencias, correspondientes a cada área de la empresa. - Establecer el formato de evaluación de desempeño, para su respectiva aplicación en cada área. - Socializar propuesta de mejoramiento del desempeño laboral.
Diseñar un formato de evaluación del desempeño de los empleados	La tercera semana de Agosto se tendrá el formato de Evaluación de desempeño	Para el 20 de Agosto se iniciara la aplicación del formato de evaluación de desempeño	No se alcanzó.	
Análisis de resultados y planeación de la propuesta de mejoramiento del desempeño laboral.	Al 30 de Septiembre análisis y planeación de la propuesta	Propuesta del mejoramiento del desempeño laboral.	No se alcanzó.	

4.3.5 Proceso Metodológico

Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, además es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo. En conclusión, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Al interior de las empresas siempre ha sido una preocupación o más bien una necesidad, determinar como alguien está desarrollando un trabajo, qué lo motiva a realizarlo o por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras. Estas dudas se pueden aclarar si se implanta, en el caso de una organización, una correcta evaluación del desempeño.

Los objetivos de una evaluación del desempeño; en primera medida se busca medir el potencial humano y determinar su plena aplicación por parte del empleado.

En segunda medida y como objetivo primordial es dar cabida y participación a los empleados dentro de la empresa, así como permitirles crecer dentro de la misma, uniendo los objetivos individuales con los empresariales, siendo ésta de gran importancia dentro del Desarrollo Organizacional.

Es importante por lo tanto, tener la capacidad de retroalimentación con base en los resultados que se hayan obtenido en la evaluación del desempeño.

Es por esta razón que plantear la evaluación del desempeño se hace importante como aporte al logro del proceso de desarrollo integral del colaborador Metropolitana de Servicios S.A.

Se da inicio al desarrollo de la estrategia, evacuando la primera acción estratégica; presentándole a la Gerencia de la empresa la iniciativa de la evaluación de desempeño y los beneficios de la misma para el mejoramiento del recurso humano de la organización; ésta estaría en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta Metropolitana de Servicios S.A. y así mismo definir el aporte de cada empleado a la misma; además podría identificar las áreas en las cuales el cliente interno debe perfeccionar y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante se mejora las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los colaboradores.

A partir de los argumentos descritos anteriormente la empresa acepta dicha propuesta. Infortunadamente el desarrollo de esta estrategia llego hasta ese momento, (autorización), porque al retomar y seguir con el curso para el desarrollo de la misma, la Gerencia ya no presento el mismo interés, argumentando que en esos momentos para la empresa no era una necesidad apremiante la evaluación del desempeño, debido a la existencia de una serie de problemas que exigían solución inmediata, y por supuesto esa era la prioridad.

Cabe resaltar además que también influyó el factor tiempo en cuanto a la duración de la práctica, ya que ésta se inicio un mes después de la fecha propuesta por la Escuela de Trabajo Social, UIS, por lo cual para una futura experiencia práctica se plantearon unos propósitos, los cuales permiten cumplir al cien por ciento con el desarrollo de ésta estrategia y por consiguiente dar una correcta culminación a todo el proceso.

4.4 DIAGNÓSTICO FINAL

El desarrollo de la práctica organizacional en METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A. conllevó a estructurar un plan de trabajo enfocado hacia el desarrollo integral del ser humano dentro de la organización, como factor fundamental del desarrollo de la misma.

Durante el transcurso de la práctica además de trabajar en el cumplimiento de la planeación estratégica planteada, se trabajó un aspecto no incluido dentro de la planeación, éste se fue observando con el paso del tiempo de práctica; como el desconocimiento total y por supuesto la no identificación de la gran mayoría de los empleados del rumbo corporativo de la empresa (misión, visión y principios corporativos), para contrarrestar lo anterior se le propuso a la Gerencia reunir a los empleados por áreas de la empresa, se realizaron las respectivas reuniones en donde se les dio a conocer el rumbo corporativo, desarrollando diferentes actividades, que tenían como objetivo lograr un primer conocimiento de éste y se les proporcionó un folleto del rumbo corporativo, el cual fue elaborado por la estudiante en práctica; además se propuso a la Gerente la idea de realizar unos sticker con el tema, para ser ubicados en los buses; idea que tuvo aceptación.

Además se participó activamente en la última fase de los talleres del programa CERO ACCIDENTES, estos talleres se realizaban con el grupo de líderes de los colaboradores (conductores) de la empresa, donde se trabajaron básicamente temas de seguridad. Estos talleres eran muy participativos y dinámicos, esto quiere decir que los líderes asistían con todo el ánimo de interiorizar y ver las ventajas que les traía el tema y de ponerlo en práctica durante el desarrollo de su trabajo diario.

Los empleados de Metropolitana de Servicios S.A. son personas que valoran tener un puesto de trabajo, porque tienen diferentes responsabilidades,

además tienen claro que son muy pocas las oportunidades que se presentan en la actualidad en el mercado laboral y más ahora con la implantación del proyecto integrado de transporte masivo (Metrolínea); es por esta razón que ellos tratan de desarrollar su labor con eficiencia y calidad, obteniendo así ganancias tanto ellos como la empresa.

Por otro lado, sobresale de manera negativa el hecho que METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A. ha dejado de lado, la creación de espacios de interacción entre colaboradores, entre estos y sus familias. Al contrario, cada vez se reducen más los espacios a compartir.

Se hace esta afirmación por que anteriormente la empresa procuraba propiciar estos espacios.

En cuanto a la comunicación entre la Gerencia y los colaboradores, además entre secretaria, tesorera y colaboradores en ocasiones se torna difusa y esto conlleva a malos entendidos e inconformismos entre las partes anteriormente nombradas. Pero de manera general la comunicación en la empresa se puede calificar como buena, hay agradables y buenas relaciones entre todo el recurso humano.

Tanto con la Gerencia como con el recurso humano de la empresa se establecieron óptimas relaciones personales y laborales durante y hasta la culminación de la práctica, logrando con esto además el reconocimiento del rol que desempeñaba la estudiante en práctica de Trabajo Social en el marco de la empresa y continuar con la imagen positiva que se tenía.

La práctica se desarrollo en un ambiente agradable de trabajo, se contó con un espacio físico y con los elementos indispensables para su desarrollo; aunque al culminar la práctica no se logró desarrollar la totalidad de la planeación estratégica propuesta, debido a una serie aspectos como; el tiempo tan corto de práctica de la estudiante, se le dedico mas tiempo a cumplir la totalidad del

primer objetivo de la planeación, esto por el interés de la Gerencia de tener un trabajo directo con el colaborador y su familia, pues era prioritario para la empresa, los inconvenientes que se presentaron con el representante de la ARP Suratep, para coordinar tiempos de encuentro de reuniones, entre otras cosas (enunciadas anteriormente dentro de los procesos metodológicos), el desinterés de la Gerencia por darle el curso correspondiente a la estrategia de la evaluación del desempeño, además del parcial estancamiento del programa de salud ocupacional.

De ésta manera la parte que se trabajo con mas profundidad por decirlo de alguna manera, fue la caracterización Sociofamiliar de los colaboradores de la empresa, en esta caracterización se tuvieron en cuenta una serie de aspectos ya nombrados anteriormente que permitieron conocer al colaborador Metroservicios SA.. de una manera integral.

De los cuales uno de éstos aspectos, siendo éste el de más relevancia y en el que la empresa ya había propuesto en su plan de acción social, pero que se detuvo por una serie de inconvenientes. Este plan contempla una serie de aspectos que tienen que ver con la cultura y recreación, el boletín informativo y el de más importancia el proyecto de vivienda que facilite la adquisición de la misma, por ser la mas grande necesidad y por consiguiente la más apremiante para éstos colaboradores y sus familias.

Teniendo un punto a favor para llevar a cabo la consecución de una propuesta que de un primer paso para solucionar esta situación de déficit de vivienda, el cual es que se cuenta de una manera inmediata con esta población la cual esta lo suficientemente interesada y validan la propuesta de iniciar un proyecto que logre cumplir el sueño de tener su vivienda propia; esto se puede observar en las aspiraciones familiares que los colaboradores y sus familias presentan con un 59% se demuestra el querer adquirir vivienda, siendo este un porcentaje alto en comparación con lo demás (ver perfil sociodemográfico en el capitulo 3,

grafica 8 pagina 82).

Siendo el déficit de vivienda, la gran necesidad a satisfacer, representada esta por un porcentaje considerable de los actores directamente implicados (colaboradores y sus familias), el cual responde al poco poder adquisitivo que tienen los mismos, y éste a su vez se debe a su mínimo ingreso; haciéndose referencia que ésta población tiene ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos y no cuenta con una oferta legal de vivienda en el mercado, ni con posibilidades de financiación de sus posibles proyectos.

Otro aspecto que también valida la viabilidad de suplir esta necesidad, es el significado para estas familias de vivir en “arriendo” denota el interés que las mismas imprimen a la propuesta, ya que para la gran mayoría el hecho de pagar arriendo significa invertir en un bien ajeno que no les genera ganancias ni seguridad en la vida.

Es por éste motivo que se hace viable proponer y promover una solución de vivienda colectiva para éstos colaboradores y sus familias, ya que se cuenta con el ánimo e interés de esta población, además con la actitud de colaboración de la empresa por suplir esta necesidad. Teniendo este antecedente como base se pretende formular una propuesta que logre cubrir y alcanzar este “sueño” de vivienda propia para estas familias que hacen parte de ese gran porcentaje.

Por consiguiente con esta solución de vivienda colectiva, se obtendrán ganancias para todas las partes de la empresa; una de ellas es la contribución para alcanzar el desarrollo integral de su capital humano; aumentando los niveles de motivación, de igual manera su productividad y competitividad.

5. PROPUESTA
CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE VIVIENDA PARA LOS
COLABORADORES METROPOLITANA DE SERVICIOS S.A. Y SUS
FAMILIAS
(UN PRIMER LUGAR EN EL PROCESO)

5.1 FUNDAMENTO TEORICO

El fundamento básico de la presente propuesta es la Responsabilidad Social, teniendo como marco orientador la Economía Solidaria (Cooperativismo) y la teoría de necesidades básicas de Manfred Max neef.

“Ser Solidario es hacer parte la causa ajena”

5.1.1 La economía Solidaria es definida según la Ley 454 de 1998 como:

“Sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”⁸¹, o como, “el sector que a partir de sus bases económico – productivas, plantea opciones de crecimiento y desarrollo con principios democráticos participativos; conservando la integridad en los procesos, en los procedimientos y en las normas”⁸², esta basada en la cooperación, con lo cual privilegia el trabajo como factor de producción, en lugar del capital como factor básico.

En todo el transcurso de la historia la idea y la práctica de la Cooperación se han aplicado a la solución de problemas económicos, aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

⁸¹ Ley 454 de 1998. Artículo 2

Según el libro "El Estado y la Acción Política del Cooperativismo", en el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera ministro de agricultura y comercio, presento a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo del que se tenga noticia, respaldándolo con razones que aún tienen vigencia.

En 1931 el Congreso de la República de Colombia aprobó la primera ley cooperativa, la número 134 de ese mismo año en cuya preparación participaron juristas conocedores del sistema.

A partir de la década de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados⁸³

En este momento se hace necesario definir que es una cooperativa:

Es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.

La empresa asociativa cooperativa tiene una serie de características estructurales (Escuela alemana: Münkner, Dülfer, Hanel)

A. Grupo de Personas: *Es un grupo de personas unidas, por lo menos, por un interés económico, social, cultural o ambiental, común.*

B. Autoayuda Solidaria: *La meta de todo el grupo y de cada miembro individual del mismo, es promover dicho interés común por medio de la acción conjunta, basada en la autoayuda y solidaridad.*

C. Empresa Mancomunada: *El medio para lograr este propósito consiste en establecer una empresa para la producción de bienes*

⁸² GALINDO, Jesús. "La Economía Solidaria en Colombia". 1993. Bogotá P. 14.

⁸³ ARANGO JARAMILLO, Mario. Economía Solidaria, Alternativa Económica y Social. Corselva. Medellín. 1997. Págs. 34

y servicios, cuya propiedad, gestión y administración es compartida por todos los asociados (Empresa Cooperativa).

D. Promoción de los Asociados: El objetivo fundamental de esa empresa comunitaria es promover los intereses de las empresas o de las economías domésticas de los miembros integrantes del grupo⁸⁴.

A si mismo las cooperativas se clasifican según su;

OBJETO	ACTIVIDAD ECONÓMICA	GRADO DE INTEGRACIÓN	FINALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Especializadas ♣ Integrales ♣ Multiactivas 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Consumo ♣ Comercialización ♣ Ahorro y crédito ♣ Aporte y crédito ♣ Agrícolas, Mineras, Transporte, vivienda, vigilancia, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ De base o primer grado ♣ Organismos de segundo grado ♣ Organismos de tercer grado 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Trabajo Asociado ♣ Usuarios

Fuente: Supersolidaria. 2004

Continuando con el fundamento teórico Manfred Max neef con su teoría de necesidades, este autor trabaja las necesidades enfatizándolas en el campo comunitario, es por esto que se hace viable traer a colación esta teoría.

5.1.2 La persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes, por ello las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que las mismas se interrelacionan e interactúan. De satisfacer adecuadamente esas necesidades humanas fundamentales dependerá la calidad de vida de las personas.

⁸⁴ KAPLAN, Alicia. Cooperativa de Vivienda. Buenos Aires: Bibliografica Omeba, 1961. p. 127.

*Las necesidades revelan de la manera más apremiante el ser de las personas, ya que aquel se hace palpable a través de estas en su doble condición existencial: Como carencia y como potencialidad. Comprendidas en un amplio sentido, y no limitadas a la mera subsistencia, las patentizan la tensión constantes entre carencia y potencia tan propia de los seres humanos.*⁸⁵

*Concebir las necesidades solo como carencia implica restringir su espectro a lo puramente fisiológico, que es precisamente el ámbito en que una necesidad asume con mayor fuerza y claridad la sensación de "falta de algo". Sin embargo, en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y, más aún, pueden llegar a ser recursos. La necesidad de participar es potencial de participación, tal como la necesidad de afecto es potencial de afecto.*⁸⁶

Max –neef, señala que en la determinación de necesidades y la búsqueda de formas para satisfacerlas, los valores culturales juegan un papel importante, las necesidades son siempre las mismas, pero los satisfactores la forma en que la gente satisface esas necesidades, cambian.

Max-neef propone la distinción de nueve categorías de necesidades a saber: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. Cada una de ellas tiene cuatro categorías existentes a satisfacer, que son: ser, tener, hacer y estar. Esta propuesta se ejemplifica en el siguiente cuadro:

⁸⁵ MAX-NEEF, Manfred, ELIZALDE Antonio, HOPENHAYN Martín. Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro. Santiago de Chile: Cepaur, 1986. p. 43.

⁸⁶ *Ibíd.* p 37

Tabla 4. Matriz de necesidades y satisfactores

NECESIDADES SEGÚN CATEGORÍAS AXIOLÓGICAS	NECESIDADES SEGÚN CATEGORÍAS EXISTENCIALES			
	SER	TENER	HACER	ESTAR
SUBSISTENCIA	Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, aceptabilidad.	Alimentación, abrigo, trabajo.	Alimentar, procrear, descansar, trabajar.	Entorno vital, entorno social.
PROTECCIÓN	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad.	Sistemas de seguros, trabajo, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender.	Contorno vital, contorno social, morada.
AFECTO	Autoestima, humor, solidaridad, respeto, tolerancia, voluntad, Generosidad, pasión.	Amistades, parejas, familia, plantas, animales domésticos.	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar.	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
ENTENDIMIENTO	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, disciplina, intuición, racionalidad.	Literatura, maestros, políticas educativas y comunicacionales.	Investigar, estudiar, experimentar, meditar, interpretar.	Ámbitos de interacción formativa, escuelas, familia, universidades, comunidades.
PARTICIPACIÓN	Adaptabilidad, solidaridad, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, dialogar, acordar, opinar.	Ámbitos de interacción participativa, partidos, familia, asociaciones, comunidades
OCIO	Curiosidad, receptividad, imaginación, humor, tranquilidad.	Juegos, espectáculos, fiestas, calma.	Divagar, soñar, añorar, evocar, relajarse, divertirse, jugar	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, ambientes
CREACIÓN	Pasión, voluntad, imaginación, autonomía, inventiva, curiosidad.	Habilidades, destrezas, método, trabajo.	Trabajar, inventar, construir, idear, diseñar, interpretar.	Ámbitos de producción y retroalimentación, talleres, espacios de expresión.

IDENTIDAD	Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima.	Símbolos, normas, lenguaje, hábitos, sexualidad, roles, valores, trabajo.	Comprometerse, integrarse, crecer, confrontarse, definirse, conocerse,	Entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia.
LIBERTAD	Autonomía, pasión, autoestima, voluntad, apertura, audacia, rebeldía, tolerancia.	Igualdad de derechos	Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, meditar, desobedecer.	Plasticidad espacio – temporal.

FUENTE: Manfred Max Neef. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. 1986.

Según esta propuesta, Max Neef, toma a la persona como un ser integral; de esta forma, lo social, lo afectivo, la participación, etc., están presentes en todas las etapas de madurez de la persona y en las categorías existenciales de la misma.

5.1.3 Los Satisfactores:

Los satisfactores son las formas que las personas aceptan como válidas para alcanzar la subsistencia. Es decir, “son los modos particulares que cada sociedad o sistema utiliza para satisfacer las necesidades básicas universales”⁸⁷

Entre necesidad y satisfactor se establece una relación: la de la complementación o satisfacción que evita la generación de problemas. En otras palabras, necesidad y satisfactor son diferentes, así que la alimentación y el techo no son necesidades sino satisfactores de la necesidad de subsistencia. Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades o, la inversa una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha.

Los satisfactores son los que definen la modalidad dominante que una cultura o sociedad imprimen a las necesidades.

⁸⁷ *Ibíd.*, p. 16.

Los satisfactores no son los bienes económicos disponibles, si no que están referidos a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer, estar, contribuye a la realización de necesidades humanas.

Al respecto, Manfred Max Neef, hace una clasificación de los satisfactores en: “violadores o destructores, pseudo – satisfactores, inhibidores, satisfactores singulares y satisfactores sinérgicos”⁸⁸.

5.1.3.1 Satisfactores violadores o destructores. Aplicados con el pretexto de satisfacer una determinada necesidad no sólo aniquilan la posibilidad de su satisfacción en un plazo inmediato o mediano, sino que imposibilitan además, la satisfacción adecuada de otras necesidades. Están relacionados especialmente con la necesidad de protección

. Cuadro 2. Satisfactores violadores o destructores

Supuesto Satisfactor	Necesidad que se pretende satisfacer	Necesidad cuya satisfacción imposibilita
Burocracia	Protección	Entendimiento, afecto, participación, creación, identidad, libertad.

FUENTE: Manfred Max Neef. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. 1986

5.1.3.2 Pseudo – satisfactores. Son elementos que estimulan una falsa sensación de satisfacción de una necesidad determinada. Pueden también conducir a la imposibilidad, dificultad o desinterés para la satisfacción de las necesidades reales ya que generalmente conducen a la creación de nuevas “necesidades” falsas. Ejemplo: el efecto de la propaganda y la publicidad.

Cuadro 3. Pseudo – satisfactores.

⁸⁸ *Ibíd.* p. 16.

Satisfactor	Necesidad que aparenta satisfacer
Sobre explotación de recursos naturales	Subsistencia
Democracia formal	Participación

FUENTE: Manfred Max Neef. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. 1986

5.1.3.3 Satisfactores Inhibidores. Por el modo en que satisfacen una necesidad determinada dificultan seriamente la posibilidad de satisfacer otras necesidades. La televisión atiende la necesidad de recreación infantil de manera tan exuberante que inhibe la posibilidad de conocimiento e identidad del menor.

Cuadro 4. Satisfactores Inhibidores

Satisfactor	Necesidad	Necesidades cuya satisfacción inhibe
Mesianismo	Identidad	Protección, entendimiento, participación, libertad.
Aula autocrática	Entendimiento	Participación, creación, libertad, identidad.
Competencia económica obsesiva	Libertad	Subsistencia, protección, afecto, participación, ocio.

FUENTE: Manfred Max Neef. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. 1986

5.1.3.4 Satisfactores Singulares. Son aquellos que apuntan a la satisfacción de una sola necesidad, siendo neutros respecto de la satisfacción de otras necesidades. Son característicos de los planes y programas de desarrollo y cooperación. El voto es un satisfactor particular de la necesidad cívica y política de participación en la organización del gobierno.

Cuadro 5. Satisfactores Singulares

Satisfactor	Necesidad que satisface
Programas de suministro de alimentos	Subsistencia
Regalos	Afecto

FUENTE: Manfred Max Neef. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. 1986

5.1.3.5 Satisfactores Sinérgicos. Por la forma en que satisfacen una necesidad determinada estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. La televisión cultural a la vez que satisface la necesidad del ocio es aprovechada para lograr conocimiento.

Cuadro 6. Satisfactores Singulares

Satisfactor	Necesidad	Necesidades cuya satisfacción estimula
Lactancia materna	Subsistencia	Protección, afecto, identidad.
Organización comunitaria	Participación	Protección, afecto, ocio, creación, identidad, libertad.
Capacitación comunitaria	Entendimiento	Participación, ocio, creación, identidad, libertad, socialización.

FUENTE: Manfred Max Neef. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. 1986

5.2 JUSTIFICACIÓN

Durante la práctica realizada en Metropolitana de Servicios S.A. se elaboro la caracterización sociofamiliar de los conductores de la empresa, ésta arrojó valiosa información, que le permitió a la empresa conocer más a fondo a sus colaboradores; entre todos los datos que se obtuvieron, uno de los más apremiantes es el déficit de vivienda de la mayor parte de los conductores y sus familias. De acuerdo con el perfil sociodemográfico descrito en el capítulo 3, gráfica 8 página 82 en un 52%, los conductores y sus respectivas familias viven en situación de arriendo y por consiguiente en un constante cambio de lugar de residencia.

Metropolitana de Servicios S.A. en cabeza de su Gerente, se ha interesado por ser parte importante de la satisfacción de esta necesidad; tomándola no como una carencia, sino como potencialidad para lograr cambios gestores del mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de su cliente interno que es su recurso humano, además de ser su mayor capital; tratando de cumplir así,

con su responsabilidad Social Empresaria, siendo esta el fundamento básico y sustento de ésta propuesta.

Metropolitana de Servicios S.A. se identifica con la responsabilidad social que “Trabaja a nivel organizacional a favor del desarrollo social, la inversión de tiempo, talento y recursos para la construcción de un futuro de mayores oportunidades para todos, invirtiendo en la gente para ser protagonistas del cambio e integración y vinculación con la comunidad” y en este caso con su cliente interno (colaboradores y sus familias).

La empresa desarrolla su responsabilidad social con sus colaboradores, esto garantiza una serie de beneficios internos como: Mayor productividad del personal y la empresa, Ambientes de trabajo motivadores, amables y estimulantes, Capacidad de atraer y retener a un personal de calidad, Aumento en el compromiso, pertenencia, empeño y lealtad del personal, disminución de ausencias y tardanzas del personal, Mejor imagen ante los empleados.

Los colaboradores Metroservicios S.A. y sus familias tienen un gran interés en que la empresa dando cumplimiento a su responsabilidad social sea el gran apoyo para lograr la adquisición de su vivienda; éstos saben que la vivienda es quizá el más importante activo físico duradero de la mayoría de las familias, y su precio es varias veces superior a sus ingresos, es por esto que las posibilidades de acceder a una vivienda digna se hacen cada vez más difíciles. Jugando así un decisivo papel en la mejora de la calidad de vida de las personas.

La propuesta pretende dar las pautas para guiar a la empresa en la creación de una Cooperativa de vivienda como primer paso para solucionar el déficit de la misma, cumpliendo de esta manera con su responsabilidad social.

5.3 OBJETIVO

Apoyar al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores Metropolitana de Servicios S. A. y sus familias, con la creación de una cooperativa de vivienda.

5.3.1 Objetivos Estratégicos

- Propiciar la conformación de una organización solidaria (cooperativa. De vivienda, fondo de empleados o sociedad mutual) entre los empleados de la empresa Metropolitana de Servicios S.A.
- Orientar al nuevo ente solidario sobre la constitución legal, sus propuesta de objetivo social y la consolidación de base social para iniciar el proyecto de vivienda
- Estimular la práctica de ahorro en los colaboradores y sus familias.
- Orientarlos hacia el desarrollo de conciencia organizativa que poseen los colaboradores y sus familias.
- Orientar a los directivos del ente solidario hacia el establecimiento de alianzas interinstitucionales con entidades como; la alcaldía de Girón, la caja de Compensación familiar COMFENALCO, SENA, UIS. Entidades de Gobierno Central tales como: INURBE, FINDETER, FENAVIP, FONDOS DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL (VIS).

5.3.2 Estrategias

1. Desarrollar en los empleados de la empresa el espíritu solidario para un fin común por una necesidad sentida.

2. Propiciar la creación de un ente de carácter solidario que gestione y desarrolle el proyecto de vivienda de interés social.
3. Asesorar al nuevo ente solidario en la formulación de sus proyectos y desarrollo del plan de vivienda de interés social

5.3.2.1 Desarrollo de Estrategia 1.

Desarrollar en los empleados de la empresa el espíritu solidario para un fin común por una necesidad sentida.

Para cumplir con el desarrollo de ésta estrategia y dar viabilidad al proyecto se hace necesario ofrecer un programa de capacitación, que logre que el colaborador de Metropolitana de Servicios S.A. conozca e interiorice la solidaridad como aspecto fundamental de organización para dar inicio así al proceso de obtención de su vivienda.

Este programa de capacitación debe tratar un gran tema general el cual es: Economía Solidaria (Regida por DAN SOCIAL, la cual establecerá criterios para la acreditación) según el numeral 11 del artículo 30 de la ley 454/98) éste unidad fundamentalmente se ha diseñado para que los participantes obtengan la aprobación de Dansocial en educación cooperativa, pero además para fomentar los valores solidarios y la asociatividad.

Este a su vez tiene una serie de subtemas que lo componen; como lo son:

- ♣ Generalidades
- ♣ La economía Solidaria
- ♣ Problema y Satisfacción de necesidades comunes
- ♣ Historia del Cooperativismo
- ♣ El Cooperativismo en el contexto nacional

- ♣ Principios cooperativos
- ♣ Valores solidarios

Si con el transcurso del programa de capacitación que tendrá una intensidad de ciento veinte horas (120), se ve la necesidad de incluir nuevos temas que surjan del compartir con los asistentes del mismo, se tendrá la opción de incluirlos. Todo lo requerido para el logro de esta estrategia será auspiciado por la empresa.

La metodología para el programa de capacitación son talleres participativos, por lo tanto las técnicas usadas serán primero la inducción del capacitador (Debe ser experto en trabajo cooperativo) en el tema para enseguida desarrollar ejercicios grupales en los cuales los participantes puedan aportar sus conocimientos a la vez que se generan espacios de duda y debate alrededor de los temas tratados.

Para llevar a cabo el proceso de desarrollo de cada uno de los talleres, se propondrá la conformación de un comité de logística, que será integrado por un representante de cada área de la empresa, el cual tendrá entre sus tareas; la organización de todo el evento, entre otra cosas, como contactar al capacitador que será de una de las instituciones con las cuales se establecieron alianzas, hacer que se cumplan los logros propuestos para cada uno de los talleres, etc. Todo el desarrollo del programa de capacitación estará bajo la dirección de Trabajo Social.

A continuación se presenta de cada uno de los temas a tener en cuenta en el programa de capacitación; los participantes potenciales, personas a capacitar en total, logros esperados, unidades responsable, recurso (Humanos, Materiales y Físicos), presupuesto.

GENERALIDADES	
Participantes potenciales	- La Gerencia y Junta Directiva de la empresa. - Los colaboradores y sus familias.
Personas a capacitar en total	80 personas a capacitar
Unidades responsables	Comité de logística
Recursos	Humanos: Capacitador, Gerente y Junta Directiva, colaboradores y sus familias, Trabajador Social. Técnico: Videobam, retroproyector, auditorio. Logístico: Papelería, material didáctico, refrigerio.
Logros esperados	- Se espera que los colaboradores y sus familias, al igual que el área administrativa de la empresa asimilen aspectos generales sobre todo el proceso del programa de capacitación y de éste modo iniciar en forma el contenido teórico del mismo.
Presupuesto Parcial	Se tendrá en cuenta además imprevistos. \$1.150.000

LA ECONOMÍA SOLIDARIA	
Participantes potenciales	- La Gerencia y Junta Directiva de la empresa. - Los colaboradores y sus familias.
Personas a capacitar en total	80 personas a capacitar
Unidades responsables	Comité de logística
Recursos	Humanos: Capacitador, Gerente y Junta Directiva, colaboradores y sus familias, Trabajador Social. Técnico: Videobam, retroproyector, auditorio. Logístico: Papelería, material didáctico, refrigerio.
Logros esperados	- Se espera que los asistentes evidencien y quede claridad en ellos que la economía solidaria es campo de reflexión y de experiencias que vincula las dimensiones económica, política, social y cultural, para generar procesos de adecuado Desarrollo que consideren la satisfacción de la necesidades, deseos y aspiraciones de los seres humanos.
Presupuesto Parcial	Se tendrá en cuenta además imprevistos. \$1.150.000

PROBLEMA Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES COMUNES	
Participantes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - La Gerencia y Junta Directiva de la empresa. - Los colaboradores y sus familias.
Personas a capacitar en total	80 personas a capacitar
Unidades responsables	Comité de logística
Recursos	Humanos: Capacitador, Gerente y Junta Directiva, colaboradores y sus familias, Trabajador Social. Técnico: Videobam, retroproyector, auditorio. Logístico: Papelería, material didáctico, refrigerio.
Logros esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer que la solución de problemas, se debe realizar como un grupo organizado, que piensan en el bien común. - Tener la misión que todos los miembros de la cooperativa van a tener como objetivo trabajar en pro de la satisfacción de las necesidades de todo el grupo. - El dialogo es un instrumento clave para enfrentar cualquier clase de inconveniente.
Presupuesto Parcial	Se tendrá en cuenta además imprevistos. \$1.150.000
HISTORIA DEL COOPERATIVISMO	
Participantes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - La Gerencia y Junta Directiva de la empresa. - Los colaboradores y sus familias.
Personas a capacitar en total	80 personas a capacitar
Unidades responsables	Comité de logística
Recursos	Humanos: Capacitador, Gerente y Junta Directiva, colaboradores y sus familias, Trabajador Social. Técnico: Videobam, retroproyector, auditorio. Logístico: Papelería, material didáctico, refrigerio.
Logros esperados	<ul style="list-style-type: none"> -Comprensión del tema. - Entender el rol del cooperativismo - Relacionar la teoría, en el caso particular de la cooperativa. - Los beneficios de trabajar organizados.
Presupuesto Parcial	Se tendrá en cuenta además imprevistos. \$1.150.000

EL COOPERATIVISMO EN EL CONTEXTO NACIONAL	
Participantes potenciales	- La Gerencia y Junta Directiva de la empresa. - Los colaboradores y sus familias.
Personas a capacitar en total	80 personas a capacitar
Unidades responsables	Comité de logística
Recursos	Humanos: Capacitador, Gerente y Junta Directiva, colaboradores y sus familias, Trabajador Social. Técnico: Videobam, retroproyector, auditorio. Logístico: Papelería, material didáctico, refrigerio.
Logros esperados	Lograr Conocer la situación del cooperativismo en nuestro país; como sus beneficios, su legalidad, las entidades responsables del mismo, etc. Conocer experiencias de otras cooperativas.
Presupuesto Parcial	Se tendrá en cuenta además imprevistos. \$1.150.000

PRINCIPIOS COOPERATIVOS	
Participantes potenciales	- La Gerencia y Junta Directiva de la empresa. - Los colaboradores y sus familias.
Personas a capacitar en total	80 personas a capacitar
Unidades responsables	Comité de logística
Recursos	Humanos: Capacitador, Gerente y Junta Directiva, colaboradores y sus familias, Trabajador Social. Técnico: Videobam, retroproyector, auditorio. Logístico: Papelería, material didáctico, refrigerio.
Logros esperados	- Tener claridad tanto de los deberes y derechos al pertenecer a la cooperativa de vivienda. - Interiorizar los principios y ponerlos en práctica. -
Presupuesto Parcial	Se tendrá en cuenta además imprevistos. \$1.150.000

VALORES SOLIDARIOS	
Participantes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - La Gerencia y Junta Directiva de la empresa. - Los colaboradores y sus familias.
Personas a capacitar en total	80 personas a capacitar
Unidades responsables	Comité de logística
Recursos	Humanos: Capacitador, Gerente y Junta Directiva, colaboradores y sus familias, Trabajador Social. Técnico: Videobam, retroproyector, auditorio. Logístico: Papelería, material didáctico, refrigerio.
Logros esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Interiorizar cada uno de los valores Solidarios. - Darles la utilidad y aplicabilidad en la experiencia de la cooperativa de vivienda.
Presupuesto Parcial	Se tendrá en cuenta además imprevistos. \$1.150.000
PRESUPUESTO TOTAL PRAGRAMA DE CAPACITACIÓN EN “ECONOMIA SOLIDARIA”	
CAPACITACIÓN	COSTO PARCIAL
GENERALIDADES	1.150.000
ECONOMÍA SOLIDARIA	1.150.000
PROBLEMA Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES COMUNES	1.150.000
HISTORIA DEL COOPERATIVISMO	1.150.000
EL COOPERATIVISMO EN EL CONTEXTO NACIONAL	1.150.000
PRINCIPIOS COORPORATIVOS	1.150.000
VALORES SOLIDARIOS	1.150.000
IMPREVISTOS 20% (POR CADA CAPACITACIÓN)	1.610.000
COSTO TOTAL	9.660.000

5.3.2.2 Desarrollo Estrategia 2.

Propiciar la creación de un ente de carácter solidario que gestione y desarrolle el proyecto de vivienda de interés social.

Para el desarrollo de ésta estrategia se propondrá la creación de una Cooperativa de vivienda de los empleados interesados en el proyecto, ésta cooperativa tendrá por objeto en un primer momento fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa.

Un segundo aspecto Solicitar ante instituciones oficiales o privadas los créditos necesarios para la construcción de la vivienda y gestionarlos en nombre de sus asociados para los mismos fines.

En un tercer aspecto Propender por el fomento de hábitos de economía y previsión entre los asociados.

Un cuarto aspecto es la adquisición de terrenos con destino a la vivienda.

Para constituir la cooperativa de vivienda se hace necesario:

COMISIÓN PROVISORIA

Para conformar una cooperativa es necesario que existan un número no menor de diez (10) personas (empleados) dispuestos a asociarse, pero como en éste caso el número es considerablemente mayor, es conveniente formar una comisión provisoria que tendrá entre sus funciones:

- Organizar reuniones con los interesados en conformar la cooperativa de vivienda.
- Recopilar la documentación necesaria.
- Realizar estudios de factibilidad económica y financiera.
- Redactar el estatuto.

Una vez reunida y elaborada toda la documentación necesaria, se procederá a convocar una "Asamblea Constitutiva".



ASAMBLEA CONSTITUTIVA

Este es el acto en el cual se constituye la cooperativa, se aprueba su estatuto, se suscriben e integran las cuotas sociales de capital y se designa a los miembros del primer Consejo de Administración y a los Síndicos. Esta se realiza una sola vez en la vida de la cooperativa.



APROBACIÓN DEL ESTATUTO SOCIAL

En la asamblea constitutiva se procede al tratamiento y discusión del estatuto, para ello es conveniente que la persona que se encargue de la lectura del proyecto de estatuto, tenga amplios conocimientos de los contenidos del mismo, para que en un momento dado que se presenten dudas por parte de los asambleístas éste pueda resolverlas.

► El estatuto desde el punto de vista institucional es el documento más importante, en el se deben encontrar las normas legales que regulan la relación entre la cooperativa y los asociados (empleados MetroServicios S.A.). una vez aprobado por simple mayoría, los contenidos del estatuto son obligatorios para todos los asociados, incluso los que hallan votado en contra.



SUSCRIPCIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS CUOTAS SOCIALES

i En la Asamblea constitutiva de los asociados se comprometen a suscribir cierta cantidad de cuotas sociales, que son establecidas por el estatuto.

Cabe mencionar, que por el principio de “Responsabilidad limitada” el asociado de las cooperativas responde solamente por el valor de las cuotas sociales suscriptas, si la cooperativa debiera afrontar con terceros compromiso que produzcan pérdidas totales o parciales. Por lo tanto nunca se comprometerían los patrimonios particulares de los asociados.

Las cuotas sociales son nominativas, esto se refiere a que son a nombre del asociado que las integra, por lo tanto en caso de liquidación de la cooperativa, renuncia de la calidad del asociado o expulsión, el valor que representa las cuotas sociales será lo único que recibirá.



ELECCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

En la asamblea se debe proceder a elegir los asociados que tendrán la responsabilidad de la conducción de la cooperativa, se elegirán los consejeros tutelares y suplentes que se hubieran previstos, estos últimos en los estatutos: Luego de la asamblea Constitutiva los consejeros elegidos se reunirán para proceder a la distribución de cargos entre ellos (Presidente, Secretario, Tesorero y los demás cargos) de acuerdo a las calidades personales de cada persona.



SOLICITAR LA AUTORIZACIÓN PARA FUNCIONAR

Una vez concluida la asamblea y aprobado el estatuto se procede a la presentación de las dominaciones a la Autoridad de la aplicación (INAES) y el Órgano Local Competente, para solicitar la autorización para funcionar y la correspondiente matrícula (requisito necesario para ser reconocido como cooperativa).

Para dar viabilidad a la constitución de la Cooperativa de vivienda se plantea: Después de haber terminado con el programa de Capacitación, se pretende que se conforme un equipo de trabajo, el cual tendrá la responsabilidad de dar curso a la conformación de la cooperativa de vivienda, en éste intervendrán las partes interesadas (la gerencia, colaboradores y familias). Este equipo trabajara solo en el primer paso de conformación de la cooperativa (comisión provisoria), pues después se conforma la Asamblea constitutiva y esta sigue

con el proceso correspondiente, el cual se ira planeando y programando con la misma y el respectivo ritmo de trabajo.

COOPERATIVA DE VIVIENDA	
Unidad responsable	Equipo de trabajo en pro de la cooperativa de vivienda
Recursos	Humanos: representante de la Gerencia, colaboradores y familias, Trabajador Social. Técnico: retroproyector, auditorio. Logístico: Papelería, refrigerio, transporte, fotocopias.
Logros esperados	- lograr cumplir con las tareas de la comisión provisoria para dar viabilidad así a la cooperativa de vivienda, y continuar con las siguientes etapas de la respectiva conformación
Presupuesto aproximado	\$4.000.000

5.3.2.3 Desarrollo Estrategia 3.

Asesorar al nuevo ente solidario en la formulación de sus proyectos y desarrollo del plan de vivienda de interés social.

Después de haber conformado la Cooperativa de Vivienda formalmente siguiendo las anteriores pautas y para el desarrollo de ésta estrategia se contara en primera instancia con la ayuda de las diferentes instituciones con las cuales se establecieron alianzas, éstas asesoran en diferentes aspectos, por ejemplo el SENA se encargara de brindar formación en todo lo que tiene que ver con iniciar una obra en su construcción, todo lo relacionado con materiales de construcción, etc. COMFENALCO en la planeación del proyecto de vivienda en si, entre otros (planos, su arquitectura, etc.).

La Universidad Industrial de Santander vinculándose con los estudiantes en práctica de Trabajo Social, quienes brindarán capacitación a los colaboradores y sus familias vinculados a la cooperativa en lo pertinente a la necesidad y los beneficios que se obtienen a través del trabajo comunitario; tratando de crear el tejido social en la comunidad, es claro vislumbrar que el éxito del proyecto en una buena parte se sustenta en la consolidación del trabajo comunitario, pilar esencial no solo para el desarrollo autogestionario, sino para darle solución a futuras necesidades ya sean colectivas o individuales.

Se propondrán a los afiliados de la Cooperativa conformar unos comités los cuales le darán más viabilidad a la ejecución del proyecto de vivienda que se llegue a plantear.

Comité Administrativo: Éste será elegido por los afiliados, lo conformara cinco representantes con sus respectivas suplencias así de igual forma se conformara el Comité de Vigilancia y Revisor Fiscal.

Además de acuerdo a las necesidades del proyecto de construcción de vivienda se deben crear unos comités adicionales, éstos comités los conformaran personas que cumplan con una prueba que se planteara de conocimientos relacionados con los temas que se van a trabajar en cada uno de ellos. Tales comités son;

Comité Técnico: Éste comité lo integrarán cinco socios de la cooperativa elegidos democráticamente por la Asamblea General que deben tener conocimiento sobre la construcción de vivienda; este comité tiene como función adquirir el terreno, coordinar los trabajos en el lote, realizar las negociaciones para la adquisición de materiales, distribuir las tareas.

Comité Social: Este comité estará encargado de diseñar un plan de trabajo y dárselo a conocer a todos los socios de la Cooperativa. Este plan deberá responder a la solución de las necesidades sentidas. Además éste comité es

el responsable de realizar las actividades encaminadas a recolectar fondos destinados a la consecución del proyecto, y la construcción de las obras de urbanismo del barrio, como también las orientadas a la integración y desarrollo cultural tanto de los colaboradores y sus familias (afiliados de la cooperativa) y entre éstos y Metropolitana de Servicios S.A. ésta como empresa gestora mediante su responsabilidad social del proyecto de vivienda, a través de la danza, canto, baile, teatro y deporte entre otros.

Comité Financiero: Estará integrado por cinco personas y será el garante de que las actividades propuestas tanto por el comité técnico como el social, tengan la viabilidad presupuestal; además que la inversión que se hace en dinero y en trabajo, rinda en una relación proporcional o mayor. Por otra parte actuará como asesor en las decisiones de índole financiero que deba tomar el Comité de Administración.

Estos comités se proponen en primera instancia, brindado la posibilidad de una organización inicial, pero son objeto de complementación o cambio en la medida que se vea la necesidad con el avance del proyecto.

Para dar la correspondiente viabilidad a los comités se presenta a continuación un plan de organización para cada uno.

COMITÉ ADMINISTRATIVO	
Unidades Responsables	Representantes de los afiliados a la cooperativa de vivienda.
Recursos	Humanos: Grupo de representantes. Técnicos: Computador, impresora, espacio físico. Logístico: Papelería.
Logros esperados	<ul style="list-style-type: none"> - cumplir con las funciones respectivas. - Lograr un orden de autorización en los procesos que se pretenden iniciar, con respecto a cada comité. Tener como principal objetivo trabajar por el bien común de los afiliados de la cooperativa de vivienda.

Presupuesto	Se presentará un presupuesto base aproximado, para empezar labores \$ 2.000.000.
COMITÉ TÉCNICO	
Unidades Responsables	Equipo de cinco socios.
Recursos	Humanos: Equipo comité técnico Técnicos: Computador, impresora, espacio físico. Logístico: Papelería
Logros esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Dar viabilidad a todos los requerimientos para la construcción de la vivienda. - Tener como misión el bienestar de las familias beneficiarias del proyecto.
Presupuesto	Se presentará un presupuesto base aproximado, para empezar labores \$ 2.000.000

COMITÉ SOCIAL	
Unidades Responsables	Equipo de trabajo comité social
Recursos	Humanos: Equipo comité social Técnicos: Computador, impresora, espacio físico. Logístico: Papelería, material didáctico.
Logros esperados	<ul style="list-style-type: none"> - cumplir con las funciones respectivas. - Trabajar para el logro del desarrollo integral de los afiliados a la cooperativa de vivienda. - Dar amplia participación a todos los afiliados de la cooperativa de vivienda en todas las actividades destinadas a la recolección de fondos.
Presupuesto	Se presentará un presupuesto base aproximado, para empezar labores \$ 2.000.000

COMITÉ FINANCIERO	
Unidades Responsables	Equipo de trabajo comité financiero
Recursos	Humanos: Equipo comité social Técnicos: Computador, impresora, espacio físico. Logístico: Papelería.
Logros esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las funciones respectivas. - Brindar asesoría de calidad. - Llevar un estado de cuentas que responda a las inversiones y gastos. - Tener prioridad para dar autorización a las actividades de más importancia para el correcto desarrollo del proyecto. - Lograr un trabajo en pro de los afiliados de la cooperativa de vivienda.
Presupuesto	Se presentará un presupuesto base aproximado, para empezar labores \$ 2.000.000

6. TRABAJO SOCIAL EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL

El papel del trabajador social en el área organizacional está dirigido al mejoramiento del talento humano; dicho proceso es paulatino y está sujeto a diversos factores, entre los cuales se encuentran la mentalidad de los empresarios respecto a los gastos que generan este tipo de acciones, los beneficios que acarrearán para la organización y la disparidad entre los intereses individuales, colectivos y organizacionales. Aquí juega un papel importante el principio de integración.

En la experiencia profesional en el área organizacional el Trabajador Social puede desarrollar diferentes roles:

Investigador: El Profesional de Trabajo Social durante toda la experiencia desarrolla una constante investigación la cual inicia con el planteamiento y ejecución del Diagnóstico inicial a partir del cual se planean las acciones a seguir; además con el desarrollo de la práctica académica se presenta una constante retroalimentación mediante la interacción profesional-empleados que permite enriquecer el conocimiento de la dinámica de la organización.

Planificador: A partir de la identificación de las problemáticas se formulan propuestas que permiten valorar el proceso de crecimiento del individuo, como parte de la Responsabilidad Social de la organización en la cual procura integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa fomentando continuamente entre los miembros de la organización el espíritu de equipo, valorando las capacidades y habilidades de cada individuo para asegurar un ambiente de buenas relaciones de trabajo y por consiguiente un proceso de ser cada día mejor.

Coordinador: El trabajador social coordina procesos de desarrollo humano en la organización, logrando objetivos de mejoramiento en procesos de selección, capacitación, entrenamiento, mantenimiento del espíritu laboral, y así mismo orienta el proceso de intervención al mantenimiento del capital humano, es decir, al fortalecimiento del individuo como persona, lo que redundará en un mejor desempeño familiar, social y laboral, trayendo consigo el incremento de la productividad. El profesional de Trabajo Social es el conciliador de los intereses individuales con los organizacionales y viceversa.

La Responsabilidad Social juega un papel importante para dar continuidad al proceso de crecimiento del individuo como de la empresa, para el caso el profesional de Trabajo Social en el área de Talento Humano la desarrolla siendo directamente guía y colaborador, además de ser un facilitador en el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento del individuo al interior de la organización; igualmente promueve y apoya la iniciativa, creatividad e interés de los empleados hacia el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades necesarias para su propio crecimiento.

Gestor. A través de la realización de alianzas interinstitucionales con el fin de adelantar procesos en beneficio tanto del talento humano y en general de la organización logrando de esta manera la maximización de recursos en la solución de las problemáticas identificadas. Al hacer referencia a la propuesta planteada que surge a partir de la experiencia desarrollada en Metropolitana de Servicios S.A. se hace necesario coordinar acciones con instituciones cuyo objeto social sea la formación en las áreas requeridas para la consecución de la misma.

El Trabajador Social es pieza fundamental dentro de la Responsabilidad Social de la empresa, siendo gestor y líder de procesos que desarrollen de manera integral al factor humano de la misma; procesos que alimenten y estimulen al

colaborador, que integren elementos tanto en el aspecto laboral como socio-familiar.

Administrador. La intervención se basa en la ejecución de diversos procesos de administración de personal, para el fortalecimiento patrimonial de la empresa, promoviendo políticas orientadas a la redistribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal y logro de la calidad de vida deseada, articulando las expectativas y objetivos tanto individuales como los de la organización. Esto implica la participación activa de los empleados en el establecimiento de un estándar de valores que guíen el proceso y propendan por el mejoramiento del clima organizacional.

Evaluador: Realizar el seguimiento y acompañamiento a las acciones ejecutadas, evaluando cada una de las actividades para analizar los factores positivos, negativos y a su vez adoptando los correctivos necesarios.

7. RECOMENDACIONES

Dar continuidad al trabajo (empresa – colaboradores) iniciado en la empresa con la participación de la estudiante en práctica de Trabajo Social, para de esta manera lograr establecer de manera formal la Responsabilidad Social, como compromiso interno en cuanto a la satisfacción de las necesidades básicas y a la generación de espacios encaminados al desarrollo integral de los colaboradores.

Emprender un trabajo en lo relacionado con la Responsabilidad Social en el entorno en que se desenvuelve la empresa, como un compromiso ineludible que responda a elevar la calidad del servicio que se presta a la comunidad, la cual además le permitiría crecer y desarrollarse como empresa socialmente responsable .

Se hace necesario que en Metropolitana de Servicios S.A. se de una correcta utilización a los procesos que tienen que ver con la provisión y evaluación del talento humano.

Dar continuidad a la aplicación de los procesos diseñados, durante a la intervención de Trabajo Social, para así alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante concientizar a las empresas en cuanto a la necesidad de recursos para el desarrollo de los procesos que se realizan por parte de las

practicantes en la organización, pues sin estos muchas veces se ve afectado el que hacer profesional.

Infortunadamente la bibliografía en lo que se refiere al tema organizacional relacionado directamente con la profesión de Trabajo Social es escasa; ésta bibliografía se convierte en un aspecto relevante para el desarrollo de un marco en donde el practicante o profesional se pueda ubicar, para tratar de contrarrestar lo anterior se deberían considerar convenios institucionales que permitieran el intercambio y actualización de conocimientos.

8. CONCLUSIONES

Metropolitana de Servicios S.A. como empresa socialmente responsable debe actuar satisfaciendo tanto su cliente interno como externo, sus proveedores, autoridades públicas y al ambiente, es por esto que en la actualidad se dedica prioritariamente a trabajar con y por su cliente interno, el cual es su recurso humano.

En Colombia aún no existen unos parámetros formales que midan la Responsabilidad Social de la empresas, pero aunque no los hayan es reconfortante saber que las empresas nacionales se están preocupando por acoger la Responsabilidad Social de manera permanente, tanto para el beneficio mismo de la organización como para su recurso humano.

La competitividad ha hecho que en la actualidad las empresas y entre estas Metropolitana de Servicios S.A. busquen un mayor desarrollo de su recurso humano para lograr mayores niveles de productividad, este desarrollo consiste en que el trabajador alcance un conocimiento pleno de sus potencialidades y que la organización le brinde las posibilidades de desarrollarlas.

La experiencia práctica realizada en Metropolitana de Servicios S.A. se constituyó el paso de inicio de una etapa de cambio donde se empieza a reconocer que a través de la labor desempeñada por Trabajo Social se puede proyectar el mejoramiento continuo del talento humano en cuanto a su calidad de vida y su desempeño dentro de la organización.

La planeación estratégica desarrollada en el transcurso de la práctica profesional permitió establecer parámetros claros como principios básicos de ejecución en la búsqueda del desarrollo integral del empleado Metroservicios S.A. Además fortaleció al estudiante en su que hacer profesional.

La organización debe orientar su energía y su acción para la obtención de sus objetivos en el hombre, fin y no medio de desarrollo organizacional.

El rol Trabajador Social es tan amplio (se hace referencia que puede realizar su intervención en familia, investigación, laboral, niño y menor) que hace parte esencial de la dinámica económica de un país, en la búsqueda de elementos que desde una posición política estimulen la inversión social y privada, pero siempre construyendo capital social, sin embargo, sin importar cual sea el campo de desempeño del Trabajador Social y su rol, se pueden aplicar todos los conocimientos y metodologías de Trabajo Social adquiridos en la academia;

Las organizaciones deben modificar el paradigma de que las personas hacen parte de su patrimonio, ya que a diferencia de otros recursos el talento humano requiere estar en constante retroalimentación para que su aporte en términos de conocimientos, experiencias y habilidades enriquezcan la dinámica individual y organizacional

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ Héctor Felipe; Principios de Administración; 2ª edición. Ediciones Eudecor. Córdoba España. 2000 Pág. 123.

ARANGO JARAMILLO, Mario. Economía Solidaria, Alternativa Económica y Social. Corselva. Medellín. 1997. Págs. 374

BURGUER, Ernest. y LIZANO, Eduardo. Eco Eficiencia; la Visión Empresarial para el Desarrollo Sostenible. Santafe de Bogotá. Oveja Negra. 1997. p. 243.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano. México: Mc Graw Hill. México. 1981. p. 487

DE LA FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Limusa Noriega Editores Barcelona. 1999. p. 372

DRUCKER Peter F. Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1999. p.296

EMPRESA Privada y Responsabilidad Social; Editores Olga Lucia Tono y German Rey; 1996. p.195.

ESTUDIO, para el diseño conceptual y prediseño técnico a nivel de factibilidad del programa de transporte masivo para el AMB. Área Metropolitana de

Bucaramanga, Marzo 2000.

KAST, Fremont. Administración de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill, 1998. p.412.

La gallina de los huevos de oro. Debate sobre el concepto de desarrollo sostenible. ECOFONDO. Bogotá. 1996. p. 145.

LOZANO, Joseph M. Un debate ilustrativo: La responsabilidad social de las empresas. En: Ética y empresa. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín especialización en Gerencia de la comunicación organizacional. 2000. p. 223.

MASLOW, Abraham. Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A., 1991. p. 430.

MAXNEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Capanur. Proyecto 20 Editores. Medellín. 1996. p. 115.

MC GREGOR Douglas. El lado humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. Bogotá. 1994. p. 258.

PAPALIA, Diane. y WENDKOS, Sally. Desarrollo Humano. Santafe de Bogota. Mc Graw Hill. 1993. p. 375.

REVISTA DINERO. Edición 173. Bogotá. Diciembre 22 de 2003.

REVISTA DINERO. Edición 175. Bogotá. Febrero de 2004.

SENGLE Peter. La Quinta Disciplina, Ediciones Juan Garnica, S.A. Barcelona, España. 1991. p. 236.

TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la organización. En: Revista Humanidades, Editorial UIS, Bucaramanga, 1.998.

VANGUARDIA Liberal, Sección Política; Mayo 16 de 2004

VANGUARDIA Liberal, Sección Política; Mayo 18 de 2004

SITIOS WEB

www.portafolio.com (Consulta: marzo de 2004)

www.barriotaller.org.co (Consulta: marzo de 2004)

www.bucaramanga.com (Consulta: mayo de 2004)

www.cemefi.org/entorno.htm (Consulta: abril de 2004)

www.comfenalcosantander.com.co (Consulta: mayo de 2004)

www.gestiopolis.com (Consulta: mayo de 2004)

www.mintransporte.gov.co (Consulta: enero de 2005)

www.pnud.org.co (Consulta: marzo de 2005)

www.unglobalcompact.org (Consulta: marzo de 2005)

ANEXOS

FORMATO DE VISITA FAMILIAR

(Formato)

VISIFORMATOTA FAMILIAR

(

TAITA FAMILIAR

(Formato)

Fecha: _____

I. DATOS PERSONALES

1. **NOMBRE:** _____ **CARGO** _____
2. ESTADO CIVIL: 2.1 CASADO___ 2.2 VIUDO___ 2.3 SOLTERO___ 2.4 U. LIBRE___
2.5 SEPARADO___ 2.6 OTRO___
3. LUGAR DE NACIMIENTO: _____ EDAD: _____
4. SEXO: 4.1 FEMENINO___ 4.2 MASCULINO___
5. DIRECCIÓN: _____ 6. BARRIO _____
CIUDAD: _____
7. TELÉFONO: _____
8. NIVEL EDUCATIVO: 8.1.1 PRIMARIA INCOMPLETA___ 8.1.2 PRIMARIA COMPLETA___
8.2.1 BACHILLERATO INCOMPLETO___ 8.2.2 BACHILLERATO COMPLETO___
8.3.1 TÉCNICO INCOMPLETO___ 8.3.2 TÉCNICO COMPLETO___
8.4.1 UNIVERSITARIO INCOMPLETO: ___ 8.4.2 UNIVERSITARIO COMPLETO ___
8.5 AÑOS CURSADOS: _____

II. INFORMACIÓN FAMILIAR

9. ESCRIBA AL FRENTE DE CADA ITEM EL NÚMERO DE PERSONAS QUE HABITAN CON EL TRABAJADOR

- 9.1 ESPOSA___ 9.2 PADRES #___ 9.3 HERMANOS #___ 9.4 ABUELOS #___ 9.5 CUÑADOS #___
9.6 OTROS___

10. FAMILIARES DIRECTOS EN PRIMER GRADO DE CONSAGUINIDAD QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR

PARA PARENTESCO USAR LOS MISMOS CODIGOS EMPLEADOS EN LA PREGUNTA 10, PARA ESTADO CIVIL USAR LOS USADOS EN LA 2, PARA NIVEL EDUCATIVO LOS USADOS EN LA PREGUNTA 8 Y PARA OCUPACIÓN:

1. EEMPLREADO 2. DESEMPLEADO 3. AMA DE CASA 4. ESTUDIANTE 5. CESANTE
EPS: 1. ISS 2. SALUCOOP 3. CAFESALUD 4. COOMEVA

PARENTESCO	NOMBRE COMPLETO	ESTADO CIVIL	OCUPACIÓN ACTUAL	NIVEL EDUCATIVO	FECHA NACIMIENTO	E.P.S.

11. NOMBRE DEL CONYUGUE O COMPAÑERA: _____

12. OCUPACIÓN: 12.1 EMPLEADO__ 12.2 DESEMPLEADO__ 12.3 AMA DE CASA__
12.4 ESTUDIANTE__ 12.5 CESANTE__ 12.6 PENSIONADO__

13. INGRESO MENSUAL: 13.1 MENOS DE UN S.M.V__ 13.2 UNO A TRES S.M.V__
13.3 MÁS DE TRES S.M.V__

14. NIVEL EDUCATIVO: 14.1.1 PRIMARIA COMPLETA__ 14.1.2 PRIMARIA INCOMPLETA__

14.2.1 BACHILLERATO COMPLETO__ 14.2.2 BACHILLERATO INCOMPLETO__

14.3.1 TECNICO COMPLETO__ 14.3.2 TECNICO INCOMPLETO__

14.4.1 UNIVERSITARIO COMPLETO__ 14.4.2 UNIVERSITARIO INCOMPLETO__

AÑOS CURSADOS__ OTROS _____

III .FUNCIONAMIENTO FAMILIAR

15. LIDERAZGO:

15.1 EN CASO DE DUDA CONSULTA A: 15.1.1 CONYUGUE / COMPAÑERO__ 15.1.2 PADRES__
15.1.3 HERMANO__ 15.1.4 CONSENSO 15.1.5 OTROS__

15.2 QUIEN DECIDE EL LUGAR DE RESIDENCIA: 15.2.1 TRABAJADOR__

15.2.2 CONYUGUE / COMPAÑERO__ 15.2.3 PADRES__ 15.2.4 HERMANO__

15.2.5 CONSENSO__ 15.2.6 OTROS__

16. NORMAS:

16.1 QUIEN OTORGA LO PERMISOS 16.1.1 TRABAJADOR__ 16.1.2 CONYUGUE/ COMPAÑERO__

16.1.3 PADRES__ 16.1.4 HERMANO__ 16.1.5 CONSENSO__ 16.1.6 OTROS__

16.2 QUIEN PROHIBE: 16.2.1 TRABAJADOR__ 16.2.2 CONYUGUE/ COMPAÑERO__

16.2.3 PADRES__ 16.2.4 HERMANO__ 16.2.5 CONSENSO__ 16.2.6 OTROS__

16.3 ACATA LAS ÓRDENES Y RECOMENDACIONES: 16.3.1 TRABAJADOR__

16.3.2 CONYUGUE/ COMPAÑERO__ 16.3.3 HIJO(S)__ 16.3.4 PADRES__ 16.3.5 HERMANO__
16.3.6 TODOS__ 16.3.7 OTROS_____

17. COMUNICACIÓN:

17.1 ENTRE LOS PADRES (PAREJA) 17.1.1 AFECTIVA (EXPRESIÓN DE SENTIMIENTOS)__

17.1.2 INSTRUMENTAL (TAREAS DE LA VIDA COTIDIANA)__

17.2 ENTRE PADRES E HIJOS: 17.2.1 AFECTIVA (EXPRESIÓN DE SENTIMIENTOS)__

17.2.2 INSTRUMENTAL (TAREAS DE LA VIDA COTIDIANA)__

17.3 ENTRE HERMANOS: 17.3.1 AFECTIVA (EXPRESIÓN DE SENTIMIENTOS)__

17.3.2 INSTRUMENTAL (TAREAS DE LA VIDA COTIDIANA)__

17.4 ESPACIO QUE DEDICA A COMPARTIR CON LA FAMILIA:

17.4.1 DESAYUNO__ 17.4.2 ALMUERZO__ 17.4.3 COMIDA__

17.4.4 OTROS_____

18. RECREACIÓN:

18.1 DEDICA EL TIEMPO LIBRE A: 18.1.1 DESCANSAR__ 18.1.2 VER TV.__ 18.1.3 DEPORTE__

18.1.4 TRASLADOS FAMILIARES__ 18.1.5 OTROS_____

18.2 CUANTAS VECES AL MES DEDICA TIEMPO AL OCIO COMPARTIDO:

18.2.1 CERO A DOS VECES__ 18.2.2 TRES A CINCO VECES__ 18.2.3 MAS DE CINCO VECES__

19. RELACIONES:

19.1 SE ENTIENDE MAS Y MEJOR: 19.1.1 PADRE E HIJO(A)__ 19.1.2 MADRE E HIJO(A)__

19.1.3 ABUELO(A) Y NIETOS__ 19.1.4 OTROS_____

20. CONFLICTOS:

20.1 LOS CONFLICTOS SE PRESENTAN: 20.1.1 SIEMPRE__ 20.1.2 CASI SIEMPRE__

20.1.3 RARA VEZ__ 20.1.4 NUNCA__

20.2 LOS CONFLICTOS SE PRESENTAN ENTRE: 20.2.1 PADRES__ 20.2.2 PADRES E HIJOS__

20.2.3 MADRE E HIJOS__ 20.2.4 HERMANOS__ 20.2.5 OTROS_____

21. ROLES:

21.1 ASUME LA CARGA ECONÓMICA: 21.1.1 TRABAJADOR__ 21.1.2 CONYUGUE/ COMPAÑERO__

21.1.3 PADRES__ 21.1.4 HERMANO__ 21.1.5 COMPARTIDA__

21.1.6 OTROS_____

21.2 ASUME EL CUIDADO DE LOS HIJOS: 21.2.1 TRABAJADOR__

21.2.1 CONYUGUE/ COMPAÑERO__

21.2.3 PADRES__ 21.2.4 HERMANO__ 21.2.5 COMPARTIDA__ 21.2.6 OTROS_____

22. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL HOGAR:

22.1 DIALOGO__ 22.2 DISCUSIÓN__ 22.3 IMPOSICIÓN__

IV. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA

23. TENENCIA DE LA VIVIENDA:

23.1 PROPIA__ 23.2 FAMILIAR__ 23.3 CEDIDA__ 23.4 AMORTIZACIÓN__

23.5 ARRIENDO__

24. TIPO DE VIVIENDA:

- 24.1 CASA__ 24.2 APARTAMENTO__ 24.3 HABITACIÓN__ 24.4 OTROS_____
25. ESTRATO:
- 25.1 UNO__ 25.2 DOS__ 25.3 TRES__ 25.4 CUATRO__ 25.5 OTROS_____
26. TIEMPO DE RESIDENCIA:
- 26.1 MENOS DE UN MES__ 26.2 7-12 MESES__ 26.3 1 A 5 AÑOS__
- 26.4 SUPERIOR A 5 AÑOS__
27. CONDICIONES DE LA VIVIENDA:
- 27.1 NO HABITACIONES__ 27.2 COCINA__ 27.3 COMEDOR__ 27.4 PATIO__ 27.5 BAÑOS__
- 27.6 SALA__ 27.7 LOCAL__ 27.8 N. PLANTAS__ 27.9 CUANTAS OCUPA LA FAMILIA__
28. SERVICIOS PUBLICOS:
- 28.1 AGUA__ 28.2 LUZ__ 28.3 TELEFONO__ 28.4 ALCANTARILLADO__ 28.5 GAS__
29. DOTACIÓN (ENSERES, ELECTRODOMESTICOS, MUEBLES)
- 29.1 CAMAS__ 29.2 NEVERA__ 29.3 TV.__ 29.4 ESTUFA__ 29.5 EQUIPO DE SONIDO__
- 29.6 EQUIPO DE SONIDO__ 29.7 LAVADORA__ 29.8 VSH__ 29.9 MUEBLES SALA-
COMEDOR__ 29.10 COMPUTADOR__ 29.11 OTROS_____
30. ASPECTO FISICO (TENENCIA PROPIA)
- 30.1 TERMINADA__ 30.2 OBRA NEGRA__ 30.3 SEMITERMNADA__
- 30.4 DETERIORADA__
31. QUE LE FALTA: _____
- 31.1 PUERTAS__ 31.2 ENCHAPE__ 31.3 PISOS__ 31.4 VENTANAS__ 31.5 PINTURA__
- 31.6 OTROS_____
32. TAMAÑO DE LA VIVIENDA (DE ACUERDO AL USO DEL ESPACIO)
- 32.1 GRANDE (SOBRAN ESPACIOS)__ 32.2 MEDIANO (ESPACIO ADECUADO) __
- 32.3 PEQUEÑA (ESPACIOS REDUCIDOS) __
33. OBSERVACIONES: _____

V. ASPECTOS DEL BARRIO Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD

34. AMBIENTE FISICO Y SOCIAL:
- 34.1 ZONA DE RIESGO__ 34.2 DE PERIFERIA__ 34.3 CENTRAL__
35. VIAS DE ACCESO 35.1 BUENAS__ 35.2 DEFICIENTES__
36. RUTA DE BUSES 36.1 POCAS__ 36.2 MUCHAS__
37. HORARIO DE RUTAS: 37.1 RESTRINGIDO__ 37.2 PERMANENTE__
38. DISTANCIA DEL TRABAJO: 38.1 A MAS DE UNA HORA__ 38.2 A MENOS DE UNA HORA__
39. EL PERTENECE ALGUNA ACTIVIDAD COMUNITARIA O ASOCIACIÓN
- SI__ NO__
- 39.1 J.A.C__ 39.2 PARROQUIA__ 39.3 COMITES__ 39.4 OTROS_____
40. RELACIONES CON LOS VECINOS:
- 40.1 NO LOS CONOCE: __ 40.2 POCO SE TRATA CON ELLOS__ 40.3 FRECUENTEMENTE
SE TRATAN__
41. POR QUE ?
- 41.1 FALTA DE TIEMPO__ 41.2 NO LE GUSTA__ 41.3 OTRO_____

42. RELACIÓN COMUNIDAD- EMPRESA:
 42.1 LOS VECINOS CONOCEN LA EMPRESA DONDE USTED TRABAJA:
 SI___ NO___
43. CONOCE DE LA EMPRESA:
 43.1 PRODUCTOS___ 43.2 SERVICIOS___ 43.3 PROGRAMAS___ 43.4 RECURSO HUMANO___ 43.5 OTROS_____
44. POR QUÉ MEDIOS CONOCIO LA EMPRESA?
 44.1 RADIO___ 44.2 PRENSA___ 44.3TV___ 44.4 FOLLETOS___ 44.5 INTERNET___
 44.6 TRABAJADOR___ 44.7 OTROS_____
45. CONCEPTO DE LOS VECINOS SOBRE LA EMPRESA:
 45.1 EXCELENTE___ 45.2 BUENO___ 45.3 REGULAR___ 45.4 MALO___
46. RELACIÓN FAMILIA- EMPRESA
 46.1 LA EMPRESA HA CONTRIBUIDO A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES FAMILIARES DE:
 46.1.1 SALUD___ 46.1.2 EDUCACIÓN___ 46.1.3 VIVIENDA___
 46.1.4 ALIMENTACIÓN___ 46.5 VESTUARIO___ 46.6 RECREACIÓN___
47. BENEFICIOS QUE HA RECIBIDO DE LA EMPRESA:
 47.1 POR CELEBRACIONES (MATRIMONIO, NACIMIENTO HIJO)___
 47.2 AUXILIO POR ESTUDIOS___ 47.3 FIESTA PARA LOS HIJOS___
 47.3 JORNADAS DEPORTIVAS___ 47.5 OTROS_____
48. CONCEPTO DE LA FAMILIA SOBRE LA EMPRESA:
 48.1 EXCELENTE___ 48.2 BUENO___ 48.3RECULAR___ 48.4 MALO___
49. QUE CONOCIMIENTO TIENE LA FAMILIA DE LA EMPRESA:
 49.1 CONOCE LA HISTORIA___ 49.2 UBICACIÓN (OFICINA, TERMINALES)___
50. EXPECTATIVAS LABORALES
 50.1 ASENSO___ 50.2 ESTABILIDAD___ 50.3 NIVELACION SALARIAL___
 5 2 CUALES SON SUS ASPIRACIONES EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO
 52.1 ADQUIRIR VIVIENDA___ 51.2 CANCELAR HIPOTECA DE VIVIENDA___
 52.3 ADQUIRIR VEHÍCULO___ 52.4CONSTRUIR O HACER MEJORAS EN LA CASA___
 52.5 ESTUDIAR___ 52.6 VIAJAR 52.7 OTRO_____
- 53 CONCEPTO DEL EMPLEADO SOBRE LA EMPRESA:
 53.1 EXELENTE___ 53.2 BUENA___ 53.3 REGULAR___ 53.4 MALA___

ELABORADO POR: _____

CARGO: _____

ENTREVISTADO:

_____ **CARGO:** _____

OBSERVACIONES Y/ O COMENTARIOS:
