

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	<u>Documento</u>	<u>Código</u>	<u>Fecha</u>	<u>Revisión</u>
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	<u>Dependencia</u>	<u>Aprobado</u>		<u>Pág.</u>
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO			1(123)

RESUMEN - TESIS DE GRADO

AUTORES	MARIA CAMILA BECERRA QUINTERO EDGAR ALONSO NAVARRO VERGEL
FACULTAD	DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS	TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA
DIRECTOR	JOHN FRANCISCO GIRALDO PICÓN
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE UN REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

EL CONTROL INTERNO PARA CUALQUIER TIPO DE EMPRESA, CONSTITUYE UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL E INHERENTE EN EL DESARROLLO NORMAL DE SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y OPERATIVA, MEJORANDO ASÍ LA CONSECUCIÓN DE SUS OBJETIVOS ESTABLECIDOS. ES ASÍ COMO COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. EN SU AFÁN POR ALCANZAR Y MANTENER UNA OPTIMIZACIÓN DE SUS RECURSOS (ECONÓMICOS, TÉCNICOS, HUMANOS, ETC.) HA OPTADO POR GARANTIZAR LA EFICIENCIA, LA EFICACIA Y LA ECONOMÍA DE SUS OPERACIONES

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 123	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 59	CD-ROM: 1
--------------	---------	-------------------	-----------



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL. OCAÑA N. DE S.
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088
www.ufpso.edu.co



**PROPUESTA DE UN REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE
LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.**

**MARIA CAMILA BECERRA QUINTERO
EDGAR ALONSO NAVARRO VERGEL**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA
OCAÑA
2015**

**PROPUESTA DE UN REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE
LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.**

**MARIA CAMILA BECERRA QUINTERO
EDGAR ALONSO NAVARRO VERGEL**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Tecnólogo
Comercial y Financiero**

**Director
JOHN FRANCISCO GIRALDO PICÓN
Administrador Público
Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA
OCAÑA
2015**

ADVERTENCIA

La universidad Francisco de Paula Santander no es responsable de los conceptos emitidos en este trabajo de grado.

Acuerdo 025 de octubre de 1970, Artículo 159.

AGRADECIMIENTOS

Los autores dan los agradecimientos a:

Al director del trabajo de grado Mg. John Francisco Giraldo Picón, por su guía en la investigación.

A todos los docentes que de una u otra manera contribuyeron al logro de esta investigación.

A la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña.

CONTENIDO

	pág.
<u>INTRODUCCION</u>	15
<u>1. PROPUESTA DE UN REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.</u>	16
1.1 <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	16
1.2 <u>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	17
1.3 <u>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</u>	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 <u>JUSTIFICACIÓN</u>	17
1.5 <u>DELIMITACIONES</u>	17
1.5.1. Delimitación espacial	17
1.5.2. Delimitación conceptual	18
1.5.3 Delimitación temporal	18
1.5.4 Delimitación operativa	18
1.6 <u>ALCANCES</u>	18
2. <u>MARCO REFERENCIAL</u>	19
2.1 <u>ANTECEDENTES HISTORICOS</u>	19
2.1.1. Antecedentes históricos de la administración a nivel internacional	19
2.1.2 Antecedentes históricos de la administración a nivel nacional	20
2.1.3 Antecedentes históricos de COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. a nivel local	20
2.2. <u>MARCO TEORICO</u>	21
2.2.1 La administración científica	21
2.2.2 Teoría del proceso administrativo	22
2.2.3 La teoría burocrática	24
2.2.4 La Planeación	25
2.2.5 La Organización	25
2.2.6 La dirección	26
2.2.7 El control	26
2.3 <u>MARCO CONCEPTUAL</u>	26
2.3.1 Diagnóstico	26
2.3.2 Organización	27
2.3.3 Diseño organizacional	27
2.3.4 Estructura organizacional	28
2.3.5 Misión	28
2.3.6 Visión	28
2.3.7 Técnicas Gerenciales Modernas	28
2.3.8 Organización	30
2.3.9 Organigramas	32

2.3.10 Manuales	32
2.3.11 Estrategias	34
2.3.12 Procedimientos	34
2.3.13 Diagrama de flujo	35
2.3.14 Reestructuración	35
2.3.15 Indicadores de gestión	35
2.3.16 Cliente	36
2.3.17 Amenaza	36
2.3.18 Riesgo	36
2.3.19 Eficiencia	36
2.3.20 Eficacia	36
2.3.21 Comunicación	36
2.3.22 Estrategias	36
2.3.23 Liderazgo	36
2.3.24 Gas Licuado de Petróleo GLP	37
2.4 MARCO LEGAL	37
2.4.1 Constitución política de Colombia	37
2.4.2 Ley 60 de 1981. Por la cual se reconoce la Profesión de Administración de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país	37
2.4.3 Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio	38
2.4.4 La resolución	39
2.4.5 La resolución 18 1464 de 2008	39
2.4.6 La resolución 18 0780 de 2011	39
2.4.7 La resolución 177 de 2011	39
3. DISEÑO METODOLÓGICO	40
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
3.2 POBLACIÓN	40
3.3 MUESTRA	40
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
3.4.1 Fuentes Primarias	40
3.4.2 Fuentes Secundarias	41
3.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	42
4.1 ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER	42
4.2 ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER	43
4.3 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.	52
4.3.1 Misión	52
4.3.2 Visión	52
4.3.3 Objetivos organizacionales	52

4.3.4 Valores corporativos	53
4.3.5 Organigrama	53
4.3.6 Reglamento interno de trabajo	55
4.3.7 Manual de funciones	72
4.3.8 Diagramas de flujo Mapa de procesos	80
5. <u>CONCLUSIONES</u>	120
6. <u>RECOMENDACIONES</u>	121
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	122
<u>REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS</u>	123

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Cargo ocupado dentro de la empresa.	43
Cuadro 2. Tiempo laborado en la empresa.	43
Cuadro 3. Actividades desempeñadas en la empresa.	44
Cuadro 4. Realización de la inducción al momento de la contratación.	45
Cuadro 5. Conocimiento del perfil del cargo.	46
Cuadro 6. Capacitación para el desempeño de las funciones.	46
Cuadro 7. Conocimiento de los objetivos institucionales y organigrama.	47
Cuadro 8. Conocimiento de la misión y visión.	48
Cuadro 9. Conocimiento del reglamento interno.	48
Cuadro 10. Conocimiento de los derechos dentro de la empresa.	49
Cuadro 11. Conocimiento de los deberes dentro de la empresa.	50
Cuadro 12. Calificación de la empresa en su aspecto administrativo.	50
Cuadro 13. Manual de funciones	72

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Gráfica 1. Cargo ocupado dentro de la empresa.	43
Gráfica 2. Tiempo laborado en la empresa.	44
Gráfica 3. Actividades desempeñadas en la empresa.	44
Gráfica 4. Realización de la inducción al momento de la contratación.	45
Gráfica 5. Conocimiento del perfil del cargo.	46
Gráfica 6. Capacitación para el desempeño de las funciones.	47
Gráfica 7. Conocimiento de los objetivos institucionales y organigrama.	47
Gráfica 8. Conocimiento de la misión y visión.	48
Gráfica 9. Conocimiento del reglamento interno.	49
Gráfica 10. Conocimiento de los derechos dentro de la empresa.	49
Gráfica 11. Conocimiento de los deberes dentro de la empresa.	50
Gráfica 12. Calificación de la empresa en su aspecto administrativo.	51
Grafica 13. Organigrama actual.	54
Grafica 14. Organigrama propuesto.	55
Grafica 15. Compra de implementos de aseo y viveres de cafetería	80
Grafica 16. Servicio de cafetería y aseo área de oficinas	81
Grafica 17. Oficios varios	82
Grafica 18. Archivar documentos	82
Grafica 19. Pagos y consignaciones en bancos	83
Grafica 20. Solicitud y entrega documentación de entidades	84
Grafica 21. Compras eventuales de oficina	85
Grafica 22. Selección de personal	86
Grafica 23. Afiliaciones y contrato de trabajo	87
Grafica 24. Inducción	88
Grafica 25. Liquidación de contrato de trabajo	88
Grafica 26. Asesoría y capacitación del equipo humano	89
Grafica 27. Reportar accidentes de trabajo	90
Grafica 28. Sistematizar el reporte de accidentes de trabajo	91
Grafica 29. Registrar las incapacidades por enfermedad o accidente de trabajo	92
Grafica 30. Tramitar la liquidación de la incapacidad	93
Grafica 31. Cuadre de caja	94
Grafica 32. Manejo del dinero en caja	95
Grafica 33. Diligenciar documentos	96
Grafica 34. Recepción pago del cliente	97
Grafica 35. Inventario físico de los productos de bodega	98
Grafica 36. Consulta saldo en los bancos	99
Grafica 37. Registro de consignaciones	100
Grafica 38. Cuadre y revisión de la caja	100
Grafica 39. Documentación e informes requeridos por entidades estatales	101
Grafica 40. DIAN (medios magnéticos)	101
Grafica 41. Liquidación de nómina.	102

Grafica 42. Pago de nómina	103
Grafica 43. Liquidación de vacaciones	104
Grafica 44. Pedido de mercancía a proveedores	105
Grafica 45. Recepción las facturas	106
Grafica 46. Descargue, ingreso y almacenamiento	107
Grafica 47. Verificación de los productos recibidos	108
Grafica 48. Establecimiento de precio de venta de los productos	109
Grafica 49. Recepción y archivo de facturas de compra de cilindros	110
Grafica 50. Programación del pago a proveedores	111
Grafica 51. Facturación de mercancía	112
Grafica 52. Programación del cargue de los vehículos de la empresa y de la ruta de entrega de los cilindros	113
Grafica 53. Planeación del cargue y distribución de los cilindros en los vehículos	114
Grafica 54. Alistar la mercancía a despachar	115
Grafica 55. Cargar la mercancía al vehículo de la empresa o del cliente	115
Grafica 56. Transporte de la mercancía	116
Grafica 57. Determinar productos a comprar	117
Grafica 58. Selección del proveedor	118
Grafica 59. Pedido de cilindros a proveedores	119

RESUMEN

El mejoramiento de las empresas debe ser continuo, y la actualización permanente. Partiendo de lo anterior y del diagnóstico situacional de la empresa **COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.**, se evidencia la necesidad de proponer una mejora de su estructura administrativa, buscando la implementación de herramientas organizacionales enfocadas al mejoramiento continuo de los procesos, un enfoque más claro para cada uno de sus colaboradores y el crecimiento de la organización.

INTRODUCCIÓN

El control interno para cualquier tipo de empresa, constituye una herramienta fundamental e inherente en el desarrollo normal de su estructura administrativa, contable y operativa, mejorando así la consecución de sus objetivos establecidos. Por esta razón toda empresa debe propiciar por un diseño e implementación y mejoramiento continuo del sistema de control interno. Es así como comercializadora y distribuciones Ocaña S.A.S. en su afán por alcanzar y mantener una optimización de sus recursos (económicos, técnicos, humanos, etc.) ha optado por garantizar la eficiencia, la eficacia y la economía de sus operaciones y la mayor precisión en sus procesos operativos mediante el rediseño de la estructura administrativa de la empresa comercializadora y distribuciones Ocaña S.A.S., la cual surge a la carencia de un proceso de planeación adecuado debido a la falta de conocimiento administrativo por parte de los propietarios y una estructura organizacional claramente definida. Es así que la organización, en su afán por alcanzar y mantener una optimización de sus recursos (económicos, técnicos, humanos, etc.) ha optado por garantizar la eficiencia, la eficacia y la economía de sus operaciones y la mayor precisión en sus procesos operativos mediante el diseño de un Manual de procedimientos y funciones para el área financiera acorde a sus necesidades.

Así mismo, este rediseño de la estructura administrativa se fundamentó en la investigación descriptiva de corte cualitativo y cuantitativo como metodología implementada para obtener información básica en el desarrollo del trabajo, teniendo en cuenta que se identificaron las características definidas en la empresa mediante la aplicación de una encuesta a los empleados de la empresa Comercializadora Y Distribuciones Ocaña S.A.S. y entrevista a la gerente de la empresa; identificando aspectos relacionados con el proceso llevado a cabo en la organización y las problemáticas presentadas. De acuerdo con los resultados obtenidos, se procedió a tabular la información en referencia y de acuerdo con esto se presentaron las diferentes sugerencias y mecanismos de control en respuesta por la apremiante necesidad empresarial por alcanzar la excelencia nacen los procesos de control y de esta manera se hacen cada día más obligatorios e indispensables para la implementación de métodos de control que permitan salvaguardar y optimizar los recursos de la empresa.

Por último se presentó el diseño del manual de funciones y de procedimientos para la empresa y de igual forma se formularon los mecanismos de control, evaluación y de retroalimentación en cuanto al desarrollo o aplicación de las políticas, procedimientos y funciones que tienden a detectar de forma oportuna como los cambios internos o externos del contexto empresarial afectan la consecución de los objetivos trazados.

Al final de la investigación se incluyen las conclusiones y recomendaciones, las cuales muestran los hallazgos más importantes junto a los respectivos anexos que confirman la hipótesis planteada.

1. PROPUESTA DE UN REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El gas es el combustible del presente y el futuro del país, la distribución de gas propano es un servicio público de primera necesidad. Hacia 1960, el país comenzó a experimentar el primer gran auge del gas. Si bien la industria petrolera nacional había arrancado en la década de 1920, el gas propano, sólo era usado en las casas de los empleados norteamericanos. Lentamente su uso fue impulsado por Ecopetrol, pero vendido a través de un complejo sistema. Esto hacía que el gas escaseara continuamente. Más adelante se logró que el gobierno aprobara traer gas de Venezuela. Actualmente tienen acceso a este importante servicio la zona urbana y rural del país, y tiene usos muy diversos tanto a nivel residencial como industrial, tales como: cocción, calefacción, soluciones para la agricultura, avícolas, hoteles, condominios. El gas propano tiene muchas ventajas para sus usuarios, como el no pago de cargo fijo, no tiene facturas ni necesidad de hacer filas. Además tiene mayor capacidad y poder calorífico que el gas natural. Es un servicio personal y portátil.

En la provincia de Ocaña, operan varias empresas dedicadas a la comercialización de Gas Propano, una de ellas es COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. la cual viene funcionando hace aproximadamente 40 años, sus propietarios son quienes la dirigen actualmente. Inicialmente se dedicaba al envasado del gas y su venta; pero hoy en día solo comercializa el producto. En el mes de febrero de 2015 la empresa pasó de ser una Empresa de Servicios Públicos a una Sociedad Anónima Simplificada, modificando su razón social. La organización opera con camionetas propias y de contratistas para que distribuyan el GLP, en estos momentos cuenta con 6 conductores, así mismo tiene 6 empleados por nómina, de los cuales algunos laboran en el área administrativa y otros en el área operativa.

A pesar de los cambios que esta organización ha sufrido a lo largo del tiempo en cuanto a su ubicación, propietarios y razón social; el organigrama, la misión y visión de la compañía no han presentado ningún tipo de modificación. Los recursos financieros de COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. han venido disminuyendo, debido a la incursión del gas natural en la ciudad de Ocaña en los últimos años, la entrada de nuevas empresas comercializadoras de GLP en el mercado de Ocaña y la provincia, carencia de un control de inventarios eficiente e inexistencia de un programa de capacitación de personal. En efecto, no existe un proceso de planeación debido a la falta de conocimiento administrativo por parte de los propietarios, así como tampoco hay una estructura organizacional claramente definida. Los empleados desconocen la razón de ser del negocio y por eso no realizan bien sus funciones. Partiendo de esta situación, se observa la necesidad de una reestructuración administrativa que entre otras cosas permita mejorar la calidad del servicio, su conservación en el mercado y penetración en los pueblos más alejados y pobres de la provincia.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo apoyar a la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. en la superación de sus falencias administrativas?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General. Proponer un rediseño de la estructura administrativa de la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.

1.3.2 Objetivos Específicos. Realizar un diagnóstico situacional para conocer la estructura administrativa actual de la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.

Reelaborar la misión, visión, objetivos, valores y organigrama para optimizar la estructura organizacional de la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.

Diseñar el manual de funciones, de procedimientos y el reglamento interno que sirva como guía y herramienta para mantener el orden dentro de la empresa y las diferentes actividades de los empleados.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El mejoramiento de las empresas debe ser continuo, y la actualización permanente, por tanto, se propone la reestructuración organizacional viable y eficiente para la empresa COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. en su área administrativa, donde se incluye la definición de las unidades organizacionales, con unos cambios de acuerdo a las necesidades del negocio y el planteamiento de los indicadores de gestión, enfocados al logro de los objetivos estratégicos de la empresa y el mejoramiento de su rentabilidad mediante técnicas eficientes y eficaces.

La finalidad de este trabajo es proponer bases para la estructuración de la empresa que le permita la integridad y su posicionamiento en el mercado donde hace presencia con la distribución del GLP. El área Administrativa es fundamental para el buen desempeño de la empresa. Lograr una propuesta favorable, le permitirá a COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. obtener un mayor crecimiento y utilidades más altas en su actividad comercial. Además beneficiará a sus colaboradores, logrando que ellos conozcan la razón de ser la empresa y los objetivos organizacionales, para un mayor compromiso, motivación y realización eficiente de las funciones de cada cargo.

1.5 DELIMITACIONES

1.5.1. Delimitación espacial. COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. Km 2 vía Aeropuerto (Aguas Claras), Ocaña, Norte de Santander.

1.5.2. Delimitación conceptual. Organización, estructura organizacional, tipos de estructura organizacional, eficiencia, eficacia, comunicación, análisis DOFA, estrategias, liderazgo, indicadores de gestión, manual de funciones, manual de procesos, manual de procedimientos, organigrama, misión, visión, GLP.

1.5.3 Delimitación temporal. El desarrollo de este trabajo de investigación tiene como duración 8 semanas a partir de la aprobación del anteproyecto.

1.5.4 Delimitación operativa. Para el desarrollo de la Investigación sobre el Diseño de una propuesta de reestructuración administrativa de la empresa COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S., se han presentado varias limitaciones que constan básicamente en la falta de tiempo del equipo investigador que labora en horario de oficina de lunes a sábado. Sin embargo, hemos podido sobrellevar estas limitaciones por el entusiasmo de superación intelectual y el apoyo como equipo de trabajo.

1.6 ALCANCES

Alcances. El diseño una propuesta de reestructuración administrativa de la empresa COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. pretende ser apoyo en el manejo de la organización buscando una autonomía, planificación, organización y control de cada uno de sus procesos, siendo esta propuesta una base útil para el logro de los objetivos organizacionales y personales de cada colaborador de la empresa, buscando reciprocidad entre los individuos y la organización.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

2.1.1. Antecedentes históricos de la administración a nivel internacional. La historia de la administración es reciente. Es un producto característico del siglo XX. En realidad, la administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades. Por tanto, la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las ciencias matemáticas (incluso la estadística), en las ciencias humanas (como psicología, sociología, biología, educación, etc.), en las ciencias físicas (como física, química, etc.), así como en derecho, ingeniería, tecnología de la información, etc.

Ciertas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiria atestiguan la existencia en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto. Los papiros egipcios atribuidos a la época de 1300 a.C., ya indicaron la importancia de la organización y de la administración de la burocracia pública en la antigua Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

No obstante los progresos en el conocimiento humano, la denominada ciencia de la administración solo apareció a comienzo del siglo XX. La Teoría General de la Administración es un área nueva y reciente del conocimiento humano. Para que surgiera se necesitaron siglos de preparación y antecedentes históricos capaces de permitir y hacer viables las condiciones indispensables para su aparición.¹

Los orígenes del desarrollo de la Administración como disciplina se asignan unánimemente a dos hechos genéricos:

Por un lado el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente. Del aumento del tamaño de las empresas surgen las condiciones para poder plantearse la producción a largo plazo y la necesidad de una planificación no improvisada.

Por otro lado, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. Ha aparecido la producción en masa, las empresas están entrando en un ámbito de competitividad y se hace necesario aprovechar al máximo los recursos al mismo

¹ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª edición. México: Mc Graw Hill. 2004. Página 24.

tiempo. Así surgen los primeros intentos de división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.²

2.1.2 Antecedentes históricos de la administración a nivel nacional. Cada empresa en Colombia es una unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo. A lo largo del tiempo muchas empresas se han visto en la necesidad de revisar sus procesos y tecnificarlos a través de la capacitación de sus miembros para poder sobrevivir o para crecer como organización, en búsqueda del fortalecimiento empresarial. Dicha necesidad se ha presentado tanto en empresas públicas como privadas y solidarias, como fundaciones, alcaldías, almacenes, etc.

La creación de programas de administración en Colombia, desde el punto de vista político, se caracterizó por una constante pugna entre dirigentes del Estado, quienes estuvieron enfrascados en luchas de carácter partidista que generaron faccionalismos regionales y condujeron a consolidar una violencia partidista que dio como resultado la muerte de Jorge Eliécer Gaitán en 1948. Sin embargo, a pesar de la violencia, en materia económica se dieron procesos de conformación y consolidación de empresas que permitieron tipificar el comienzo del desarrollo industrial, con el cual se facilitó la oferta universitaria de programas de formación en administración para contribuir con la dirección de las organizaciones empresariales que se gestaron.³

La teoría administrativa –que es el saber propio del profesional de la administración– entra al país por vía de los ingenieros. No podía ser de otra manera, pues sus sistematizadores, Taylor y Fayol, eran ingenieros y adelantaron su difusión inicial en las asociaciones de ingenieros, a las que tuvieron entrada algunos colombianos. Pero no todos los ingenieros del país estaban dispuestos a oír y a aceptar el mensaje de Taylor y de Fayol. Fueron los ingenieros antioqueños, específicamente los ingenieros de la Escuela Nacional de Minas de Medellín, quienes hacia 1911 y 1912 empezaron a estudiar y a enseñar a Taylor, en una cátedra que se llamó, con cierto afrancesamiento, “Economía Industrial”, en la cual se empezó a estudiar inicialmente el sistema de salarios de Taylor.⁴

2.1.3 Antecedentes históricos de COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. a nivel local. La empresa COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. es una sociedad por acciones constituida exclusivamente por capital privado cuya razón social inicial fue PERLAGAS DE OCAÑA S.A. E.S.P. dedicada al envase de gas propano y su venta en el municipio de Ocaña. En el 2008 cambió su actividad a comercializador minorista, comprando y distribuyendo GLP (Gas Licuado de Petróleo).

² GARCÍA GONZÁLEZ, concepción. Teorías de la administración. Curso liderazgo, trabajo en equipo y solución de problemas. p 1.

³ PÉREZ GÓMEZ, Carlos Hernán. 2010. La formación en administración en Colombia: una contribución histórica del desarrollo empresarial. En *Universidad y Empresa*, p 119.

⁴ MAYOR MORA, Alberto. 1990. La profesionalización de la administración de empresas en Colombia. p 100.

La empresa viene funcionando hace aproximadamente 40 años, en ese entonces operaba en el Barrio La Perla, del municipio de Ocaña como envasadora y comercializadora de cilindros de Gas Licuado de Petróleo (GLP), pero hubo un accidente y decidieron hacer la infraestructura en el Kilómetro 2 Vía al aeropuerto, donde actualmente funciona. Para esa época la empresa estaba a cargo del Señor Álvaro Arévalo Durán, quien falleció y dejó a cargo a sus hijos, ellos tomaron la decisión de arrendar la empresa a la señora Dora Zenaida Santana Torres, al Señor Eliecer Guerrero, y al Señor Freddy Pineda, luego de que este último falleciera, la señora Dora y el señor Eliecer decidieron comprar la empresa con ayuda de créditos bancarios, hasta el momento son los propietarios y quienes dirigen la empresa. En el mes de febrero de 2015 la empresa pasó de ser una Empresa de Servicios Públicos a una Sociedad Anónima Simplicidad, modificando su razón social.

COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. a lo largo de su funcionamiento ha contado con tres gerentes, cada uno con un modelo administrativo diferente. Actualmente, los cambios que se dan al interior de la empresa no son planeados, son realizados en el momento en que se requieren por la variación en los precios, la competencia desleal, disminución de las ventas, dificultades con los empleados. Y hasta el momento, cuenta con el trabajo realizado por la pasante Andrea Ximena Ruedas Palacio quien llevó a cabo un acompañamiento a la realización y análisis de operaciones contables en la empresa PERLAGAS DE OCAÑA S.A. E.S.P. Para que la organización se mantenga en el mercado debe ser competitiva y estar bien estructurada, no ha contado con una evaluación de este tipo ni con la propuesta de un replanteamiento de una de su área administrativa.

2.2. MARCO TEORICO

La génesis de la moderna teoría administrativa se inicia con la revolución industrial y, comparada con otras disciplinas, es muy joven. Como cuerpo sistemático de conocimientos basado en fundamentos teóricos es casi exclusivamente producto del siglo XX, sin embargo en este lapso de tiempo su desarrollo ha sido espectacular y se han generado numerosas teorías. Casi todos los estudiosos de la evolución del pensamiento administrativo coinciden en que el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto contrapuestas entre sí (Chiavenato, 1990), pero que se complementan con relativa coherencia. Por un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor y, por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, llamada teoría del proceso administrativo, que se desarrolló en Francia a partir de los trabajos de Fayol.

2.2.1 La administración científica. El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Frederick Taylor (1856-1915) en la última parte del siglo XIX y primera parte del siglo XX. La publicación de su libro Principios de Administración Científica en 1911, donde plantea sus ideas sobre la racionalización del trabajo y donde plantea además que estos principios teóricos deben ir acompañados de una estructuración de la empresa, es para muchos autores el inicio del desarrollo de una administración científica. Aceptaba el valor del trabajo arduo, la racionalidad económica, el individualismo

y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un rol social. Con sus principios de la dirección científica, además de aspirar a racionalizar el comportamiento de los trabajadores, también aspiraba a reemplazar las actividades arbitrarias y caprichosas de los directivos por procedimientos analíticos y científicos (Taylor, 1947).

Taylor definió cuatro principios de administración, que darían como resultado de su seguimiento una mayor prosperidad, tanto para los directores que conseguirían mayores beneficios, como para los trabajadores que lograrían una mejor retribución por su trabajo. Chiavenato (1990) afirma que el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones los cuatro principios siguientes:

Principio de planificación: sustitución en el trabajo del criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos. Sustitución de la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método.

Principio de preparación: selección científica de los trabajadores; hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo y se formaba a sí mismo dentro de los límites de sus posibilidades.

Principio de control: hay que controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y según el plan previsto. Es necesaria una estrecha colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible.

Principio de ejecución: asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección la correspondiente a su diseño y planificación.⁵

2.2.2 Teoría del proceso administrativo. La visión funcional del trabajo del directivo surgió con los trabajos de Henri Fayol, que durante la segunda mitad del siglo XX, hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales. Subrayaba el desarrollo de macro conceptos. March y Simon se referían a este cuerpo de conocimientos como «teoría del proceso administrativo».

Henry Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Fayol, director de empresa experimentado y práctico, estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. Se partió de

⁵ GARCÍA GONZÁLEZ, concepción. Teorías de la administración. Curso liderazgo, trabajo en equipo y solución de problemas. p 1.

la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas. Los catorce principios postulados por Fayol son los siguientes:

División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas, para así aumentar la eficiencia.

Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.

Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.

Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.

Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.

Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.

Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.

Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor.

Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.

Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.⁶

2.2.3 La teoría burocrática. El tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos administrativos clásicos lo proporcionó la teoría burocrática de Max Weber que a principios del siglo XX escribió *The Theory of Social and Economic Organization*. Aunque el punto de vista de este pensador alemán tuvo un profundo efecto entre los sociólogos y políticos, sólo desde hace pocos años se han utilizado sus conceptos en los estudios de administración (Chiavenato, 1990).

Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna y contribuyó de una manera notable al pensamiento económico, social y administrativo. Fue contemporáneo del movimiento de la administración científica y de las primeras fases del pensamiento de la teoría del proceso administrativo. Sin embargo no sólo estudió la administración de una sola organización, sino que se interesó por la estructura económica y política de la sociedad. Sus ideas acerca de la organización burocrática fueron únicamente una parte de su teoría social total.

El término burocracia, tal como lo desarrollaron Weber y sus colaboradores, no corresponde al sentido que se le otorga comúnmente, cargado de formalismo e ineficiencia, sino que se refiere a una organización ideal caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales todo ello basado en la autoridad legal.

Según Max Weber «en el caso de la autoridad legal, la obediencia es resultado del orden impersonal establecido legalmente. Éste se extiende a las personas que ejercen su autoridad en un cargo y únicamente en él, en virtud de que sus órdenes tienen legalidad formal, pero sólo dentro del área de autoridad específica del puesto». La burocracia de Weber fue un intento de formulación de un modelo ideal alrededor del cuál se pudieran diseñar las organizaciones. Weber, en sus estudios, hizo coincidir tres tipos de organizaciones con tres tipos concretos de autoridad y para cada tipo de autoridad hizo corresponder a su vez una estructura administrativa diferente:

La autoridad tradicional. Está basada en el pasado, en la costumbre, en la legitimidad de una autoridad que ha existido siempre. Los subordinados obedecen conforme a una lealtad personal hacia sus jefes o sobre la base de su status tradicional. El poder tiende a no ser cuestionado, es irracional, se transmite por herencia y es extremadamente conservador.

La autoridad carismática. Se fundamenta en la existencia de determinadas características personales excepcionales del dirigente que crean las dependencias en relación con esa valoración que del líder hacen los subordinados.

⁶ GARCÍA GONZÁLEZ, concepción. Teorías de la administración. Curso liderazgo, trabajo en equipo y solución de problemas. p 2

La autoridad racional-legal. El aspecto racional viene determinado por estar orientado a alcanzar determinados objetivos, y el aspecto legal se deriva del hecho de que el dirigente obtiene la autoridad en función de la posición que ocupa. Los subordinados encuentran que las órdenes de los superiores están justificadas porque están de acuerdo con un conjunto de normas que estiman legítimas.

La burocracia es, por tanto, la forma organizativa que resulta de la aplicación de la autoridad racional, legal y se considera como una organización que:

Está consolidada por normas escritas.

Está basada en una división sistemática del trabajo.

Establece los cargos según el principio de jerarquía.

Fija las normas y reglas técnicas para la realización de cada cargo.

Selecciona a las personas sobre la base del mérito y no de las preferencias personales.

Se basa en la separación entre la propiedad y la administración.

Tiende a exigir que sus recursos estén libres de cualquier control externo.

Se caracteriza por la profesionalización de sus participantes.⁷

La administración es una actividad compuesta de ciertas actividades que constituyen al proceso administrativo. Este proceso está formado por cuatro funciones fundamentales, que son: la planeación, la organización, la dirección y el control.

2.2.4 La Planeación. Según Agustín Reyes Ponce la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. La planeación permite determinar los objetivos de la empresa, fijar los cursos de acción que van a seguirse y prever el futuro.

2.2.5 La Organización. Según Guillermo Gómez es: “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”.⁸

⁷ GARCÍA GONZÁLEZ, concepción. Teorías de la administración. Curso liderazgo, trabajo en equipo y solución de problemas. p 3.

⁸ GOMEZ CEJA Guillermo, “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, 1994, Pág.191.

La organización establece una estructura formal e intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una empresa para el logro de los objetivos trazados inicialmente.

2.2.6 La dirección. “la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.⁹ Esta función permite guiar y supervisar a los empleados y revisar su trabajo.

2.2.7 El control. Es un proceso útil para verificar las actividades realizadas en la empresa y asegurarse de que se están llevando a cabo como inicialmente se planearon. De esta manera se pueden corregir los errores dentro del proceso. “La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos”¹⁰

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Se llevará a cabo un diseño de reestructuración de la empresa COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. en su área administrativa. Para lo cual es necesario un diagnóstico del cómo se realizan actualmente los procesos administrativos y la función de organización en la empresa. Esto con el fin de encontrar las fortalezas y debilidades; y proponer alternativas que brinden una solución a las dificultades y puedan reducir al máximo el riesgo. Para esto, se requiere de la identificación y aplicación de los siguientes conceptos:

2.3.1 Diagnóstico. Es el conocimiento exacto de la realidad para determinar cómo está la organización. En cuanto recursos físicos, administrativos, financieros, aspectos técnicos, tendencias del mercado, etc.

Dentro del diagnóstico de una organización se deben tener en cuenta dos factores: en entorno interno, que está constituido por sus recursos y competencias; y el entorno externo que lo conforman todas las entes que rodean a la empresa en el entorno general y específico como los son proveedores, consumidores, competidores, economía, sociedad, tecnología, medio ambiente. Ambos entornos pueden afectar tanto positiva como negativamente la empresa.

Diagnóstico interno: “Es el proceso para identificar fortalezas y debilidades, de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

Capacidad Competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como la calidad del producto, exclusividad, variedad, participación en el mercado, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente.

⁹ KROONTZ Harold, Administración, una perspectiva global, Editorial McGraw Hill, 11° edición México 1998, Página 498.

¹⁰ *Ibíd.* Página 636.

Capacidad Directiva: Todas aquellas fortalezas o debilidades que tenga que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, control, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones.

Capacidad Financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la empresa tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren primordiales para la organización y área de análisis.

Capacidad Técnica o Tecnológica: Se refiere a todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales, y con la infraestructura, con procesos en las empresas de servicios. Por lo tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos y ubicación física.

Capacidad de talento humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el talento humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.”¹¹

Diagnóstico Externo: “Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.”¹²

2.3.2 Organización. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

2.3.3 Diseño organizacional: “se refiere tanto a la distribución física como al proceso de distribuir las características estructurales de la empresa para alcanzar o incrementar la eficiencia y la eficacia”¹³

Marín (2005) expresa que el diseño organizacional es un proceso de transformación que debe iniciar con unas normas las cuales indican la forma correcta de la utilización de los recursos materiales y además enseña cómo deben relacionarse las personas que hacen parte de la organización, es fundamental que estas normas sean personalizadas por cada uno de ellos, luego se da un valor al aprendizaje el cual se evalúa mediante la creación de nuevas conductas es decir un cambio actitudinal formando así la cultura de la empresa; las organizaciones de aprendizaje se deben realizar mediante una comunicación emprendedora la cual admita compartir entre todos algunos significados, los valores de la empresa y los

¹¹ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología. 9ª edición. Bogotá: 3R Editores. 2006. Páginas 37-38.

¹² Ibíd. Página 39

¹³ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª edición. México: Mc Graw Hill. 1999. Página 150.

compromisos que cada uno tiene, este aprendizaje se fundamenta en el desarrollo de competencias lo que hace que el Diseño organizacional se encamine a respaldar condiciones de formación apropiadas para que el equipo indague y renueve las restricciones de las tecnologías.¹⁴ En este sentido se compromete cada individuo de la empresa como parte activa de esta y prevalece el trabajo en equipo, la cooperación y las tareas colectivas para lograr de manera conjunta los nuevos fines organizacionales.

2.3.4 Estructura organizacional. Modelo donde se establecen las relaciones de autoridad, jerarquía y responsabilidad entre los funcionarios que hacen parte del sistema, la cual se fundamenta como eje central de la organización para el desarrollo de la misión.

2.3.5 Misión. Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

2.3.6 Visión. Es el dimensionamiento de la empresa visto por sus miembros para un tiempo futuro. La visión ayuda a disociarse de la realidad palpable y a imaginar una realidad ideal que plasma las aspiraciones y deseos que motivan y generan potencial para avanzar. Para construir la visión se debe pensar en qué se pretende lograr dentro de varios años en términos de: Tamaño de la empresa, clientes, productos, valor agregado, proveedores, mercado etc.

2.3.7 Técnicas Gerenciales Modernas. Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo de la empresa y, determinan una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa. Sin embargo, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión. Los modelos gerenciales son:

Planificación estratégica. Es el proceso continuo y sistemático de evaluar la naturaleza del negocio, mediante un análisis interno y externo de la empresa, definiendo los objetivos alargo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para lograr los objetivos y las metas, y distribuyendo los recursos para realizar dichas estrategias.

Para Humberto Serna la planeación estratégica es un “Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización, con el fin de evaluar su situación y tomar decisiones para asegurar el futuro”.

¹⁴ MARÍN, Henry. Transformación cultural diseño organizacional y gestión del talento humano. Editorial Begon Ltda.: Medellín. 2005.

“Es el contraste por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

En términos estratégicos, “la planificación es un proceso técnico mediante el cual se define en forma anticipada las metas y objetivos de una organización o institución y señalan las estrategias u operaciones mediante las cuales se asegura que tales objetivos y metas serán alcanzados. En este sentido, es una propuesta de intervención en la realidad concreta para modificar una situación inicial y arribar a una nueva situación.

El benchmarking. Es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades). Spendolini define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional".

Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente.

El outsourcing. Es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. También es conocido como tercerización, una mega tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

Calidad total. La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.

Justo a tiempo (just in time) el método justo a tiempo (traducción del inglés just in time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

2.3.8 Organización. Es el diseño de la estructura mediante la sistematización, agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, determinando jerarquías con el propósito de simplificar funciones.

Así como el cuerpo humano define su forma por medio del esqueleto, la organización como ente tiene una estructura que define la suya, la diferencia de otra y le da su identidad. Un cambio en ésta origina ajustes en el diseño de toda la organización. La estructura de una empresa es el modo de dividirla en unidades más pequeñas y de establecer las relaciones de dependencia entre ellas.

Etapas de la organización

División del trabajo. Toda actividad debe ser dividida en partes más pequeñas para lograr la eficiencia en el desarrollo de las habilidades, mayor precisión y el mismo esfuerzo, esto conlleva a la especialización y perfeccionamiento del trabajo. Para llevar a cabo la División del Trabajo se agotan las siguientes etapas:

Jerarquizar o disponer las funciones por orden de rango o grado. Los niveles jerárquicos resultan de agrupar de acuerdo a la autoridad y responsabilidad que se posea. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables y tener definidos claramente las líneas de autoridad de cada nivel.

Departamentalizar o agrupar las funciones que desarrollan similarmente las unidades. Existen varios tipos de departamentalización:

Funcional. Consiste en agrupar según la función primordial para lograr la especialización.

Por productos o servicios. Se basa en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

Por clientes. Se agrupan las actividades según la clase de clientes. Ej. Niños, damas, caballeros, en una tienda de ropa.

Geográfica o por territorios. Se basa en una división territorial. Ej. Cuando las diferentes oficinas se hallan en una región o área, se puede departamentalizar por zona norte, centro etc.

Por proceso. Se agrupa según la parte del proceso que realiza. Ej. Corte, terminado, etc. Actualmente es común encontrar empresas que tienen una mezcla entre las anteriores departamentalizaciones dependiendo de sus necesidades. También se está utilizando el trabajo en grupos interdepartamentales reconocidos como Grupos de Trabajo que satisfacen las necesidades de cumplir actividades complejas.

Descripción de funciones: Es como su nombre lo indica, la definición de cada una de las actividades que se desempeñan en la empresa y el cargo al cual están asignadas. En este

punto se determina cuáles son primarias, cuáles secundarias y cuáles ocasionales o esporádicas. Para hacer un análisis certero se aplica un formato a cada uno de los funcionarios para conocer sus tareas, determinar su carga laboral y hasta qué punto está colaborando en el logro de los objetivos y la Misión de la empresa.

Coordinación. Es la unificación de los esfuerzos y recursos de una entidad para alcanzar eficiente y oportunamente los objetivos. Surge de la necesidad de unificar todos los esfuerzos, de que las funciones y su ejecución lleven la misma ruta. Esta sincronización se obtiene utilizando las líneas de comunicación adecuada y la autoridad necesaria.

Tipos de organización

Organización lineal, militar o simple. Es una organización plana que por lo general tiene uno o dos niveles verticales y un poder de decisión centralizado en una sola persona. Casi siempre el administrador y el propietario son la misma persona.

Organización funcional. Consiste en dividir el trabajo y especializar a cada miembro de la empresa. Los empleados del nivel superior realizan actividades intelectuales y administrativas, mientras que los de nivel inferior efectúan labores operativas.

Organización línea funcional. Es una estructura que reúne la funcional con la lineal aprovechando sus ventajas y evitando sus desventajas. Es la usada en la actualidad. Puede utilizar Departamentalización por funciones, productos, procesos, clientes, etc.

Organización de estaff. Es aquella que proporciona información experta y asesoría a los diferentes departamentos o divisiones. No posee autoridad no toma decisiones. No puede darse por sí sola sino que se combina con las otras.

Organización Divisional. Establecen unidades o divisiones autónomas con un administrador responsable de su desempeño. Una oficina matriz proporciona servicios de apoyo a las divisiones y actúa como coordinadora y directriz de lineamientos generales.

Organización matricial. La estructura funcional tiene como ventaja la especialización y la divisional enfatiza en los resultados; la matricial combina las dos anteriores, asignando un administrador especialista a cada proyecto o programa específico obteniendo personal de los departamentos funcionales. Al adicionar esta dimensión vertical entrelaza los dos tipos de organización de lo cual nace el término de matriz.

La administración de proyectos busca la utilización de los recursos (funcionales) en actividades de trabajo específicas (proyectos). La característica de esta organización es que los empleados tienen por lo menos dos jefes: el administrador del departamento funcional y el o los administradores del proyecto.

Estructura de red. Organización centralizada grande o pequeña que depende de otras para realizar la producción, distribución, mercadotecnia u otras funciones sobre una base

contractual. Estas empresas forman una organización de relaciones. Para las de poco tamaño tiene la ventaja de que disminuye costos, instalación de planta ya que puede trabajar en pequeños espacios, costos de personal ya que realiza contrato con otras compañías, etc. A las empresas grandes les permite concentrarse en su actividad principal y delegar las tareas rutinarias a los contratistas.

Organización de comité. Estructura que reúne a varias personas que pertenecen a diferentes líneas funcionales para solucionar un problema. Puede ser de carácter temporal o permanente. Los miembros de un comité se reúnen periódicamente para analizar problemas, coordinar actividades, proponer recomendaciones, tomar decisiones o supervisar proyectos. Son muy utilizados en las universidades y grandes empresas que los utilizan como mecanismos de coordinación y control.

Técnicas de organización. Son instrumentos que permiten llevar a cabo una estructuración racional. Son los organigramas y los manuales.

2.3.9 Organigramas. Son la representación gráfica de la estructura formal donde se pueden apreciar las relaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, la comunicación y la autoridad. La línea continua indica autoridad y comunicación, la línea punteada, asesoría. Pueden ser representadas de la siguiente forma:

Vertical. En este los niveles jerárquicos se representan de arriba hacia abajo. Indica una gerencia cerrada donde para tomar decisiones se depende del grado superior.

Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. Su nivel de decisión está jerarquizado pero la gerencia delega en los jefes de departamento.

Circular. Los niveles jerárquicos se representan de centro hacia fuera. Se adapta a la teoría Z. Al igual que una fuerza centrífuga todos toman decisiones.

Mixto. Utiliza el vertical y el horizontal. Entre más cuadros se le pongan a los lados más se complica.

2.3.10 Manuales. Son documentos que describen ordenada y detalladamente la información inherente a la entidad. Es importante que toda organización posea manuales porque éstos aportan uniformidad y cumplimiento a las funciones, delimitan actividades y responsabilidades, aumentan la eficiencia de los empleados al conocer qué debe hacer y cómo hacerlo; facilitan el análisis de cargos y responsabilidades; aumenta la eficacia y reduce costos.

Existen muy diversos tipos de manuales:

Manual de objetivos y políticas: Este manual, es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas

correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

Manual de organización. En éste se encuentran las directrices más importantes y contiene: Misión, visión y objetivos

Políticas generales
Introducción y objetivos del manual
Reseña histórica de la entidad
Nombres de áreas o departamentos y puestos
Responsabilidad de los altos niveles
Organigramas
Funciones
Procedimientos
Vocabulario o glosario.

Manuales departamentales: son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Contiene:

Objetivos generales de la empresa, departamento y secciones correspondientes
Políticas generales y departamentales
Organigrama general y particular
Normas
Análisis de puestos
Gráficas de flujo y proceso.

Manual de Funciones. Es un instrumento de tipo organizacional que permite conocer la descripción de las actividades correspondientes a cada cargo, los requisitos mínimos del mismo, la autoridad inmediata y su relación con los demás cargos propuestos. Es una herramienta de manejo y control para el óptimo funcionamiento de la entidad.

Importancia. Radica en que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo, el proceso consiste en determinar elementos que competen a la naturaleza del cargo y que lo hacen diferente de los demás. Por otra parte se establece la relación detallada de las tareas del cargo (lo que hace el ocupante), describe los métodos utilizados para la ejecución de sus atribuciones o tareas (como lo hacen).

Estructura del manual de funciones. La información requerida para desarrollar el manual de funciones puede clasificarse de la siguiente manera:

Identificación del Cargo. Comprende la información relacionada con el nombre del cargo, superior inmediato, dependencia y número de ocupantes al cargo.
Función Básica. Es un resumen de la naturaleza del cargo.

Funciones Específicas. Se presenta una exposición clara y precisa de las funciones ejecutadas por cada uno de los funcionarios adscritos a la entidad.

Requisitos mínimos. Hace referencia al nivel de estudios y experiencias mínimos exigidos para el desempeño de cada cargo.

Manual de procedimientos. Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales; tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.¹⁵

2.3.11 Estrategias. Durante años el ejército usó la palabra "estrategias" para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Aunque el término "estrategias" todavía tiene usualmente una con notación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

Tres definiciones denotan los usos más comunes del término estrategias:

Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.

El programa de objetivos de una organización y los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.

La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas

2.3.12 Procedimientos. Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

¹⁵ INGENIERÍA.UNAM.MX. Manual de procedimientos (s.l.) [On line]. (s.f.) [Citado el 23 enero de 2014.] Disponible en internet en: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización. El consejo de administración sigue muchos procedimientos muy diferentes a los del supervisor; la cuenta de gastos del vicepresidente puede pasar por procedimientos de aprobación muy diferentes a la del vendedor; los procedimientos para ejecutar disposiciones de vacaciones y ausencias por enfermedad pueden diferir considerablemente en diversos niveles de la organización.

2.3.13 Diagrama de flujo. Diagrama secuencial empleado en muchos campos para mostrar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una tarea, como un proceso de fabricación. También se utilizan en la resolución de problemas.

La presentación gráfica de la situación actual o de las labores a desarrollar por cualquier organismo social, puede estar contenida en un diagrama de flujo, que servirá de auxiliar en la construcción de planes.

El Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

2.3.14 Reestructuración. La reestructuración es el rediseño de uno o varios procesos al interior de un negocio. “La reestructuración se debe al exceso de diversificación por parte de muchas compañías a finales de los años 1970 y 1980, al acceso de algunos desafíos competitivos para las unidades centrales de negocios de muchas empresas diversificadas, y a las innovaciones en el proceso administrativo que han reducido las ventajas de integración vertical y diversificación”¹⁶

2.3.15 Indicadores de gestión. Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización.

“Control”, se define como la medida de desviación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. El control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento. Los indicadores pueden ser Valores, Unidades, Índices, Series estadísticas, etc. Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de un determinado Proceso.

En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de Actualidad, Capacidad y Potencialidad:

¹⁶ CHARLES Hill y GARETH Jones. Administración estratégica: Un enfoque integrado. México: MC Graw Hill. 2004. Página 89

Actualidad: Valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.

Capacidad: Es un valor fijo, significa lo máximo que se podría hacerse con los recursos existentes y bajos las restricciones presentes. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima

Potencialidad: Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad.¹⁷

2.3.16 Cliente. Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios"

2.3.17 Amenaza. Todo aquello que se ve como posible fuente de peligro o catástrofe (ya sea persona o cosa, tal como competencia desleal, incendios, sabotaje, falta de procedimientos de emergencia, divulgación de datos, gastos incontrolados, etc.).

2.3.18 Riesgo. Probabilidad de que una amenaza llegue acaecer por una vulnerabilidad. El concepto de riesgo está íntimamente relacionado al de incertidumbre, o falta de certeza, de algo pueda acontecer y generar una pérdida del mismo.

2.3.19 Eficiencia. Es la relación entre los recursos utilizados y los logros obtenidos.

2.3.20 Eficacia. Es el nivel de consecución de las metas.

2.3.21 Comunicación. "Es una actividad administrativa que cumple con dos propósitos esenciales: a) Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción de los cargos"¹⁸

2.3.22 Estrategias. "Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos"¹⁹

2.3.23 Liderazgo. "Es la influencia interpersonal ejercida en una situación orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana"²⁰

¹⁷ IUE.EDU.CO Estrategias gerenciales, gerencia para el emprendimiento. (s.l.) [On line]. (s.f.) [Citado el 23 enero de 2014.] Disponible en internet en: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

¹⁸ CHIAVENATO Ob. Cit. página 162

¹⁹ Ibíd. página 37.

²⁰ CHIAVENATO Ob. Cit. Página 150

2.3.24 Gas Licuado de Petróleo GLP. Conocido como gas propano y comúnmente como gas en cilindro o pipetas, es una mezcla de hidrocarburos (compuestos orgánicos formados únicamente por carbono e hidrógeno) livianos conformados por butano y propano.

Estos componentes pueden permanecer gaseosos en condiciones ambientales y líquidos cuando se envasan o almacenan a bajas presiones, esto es lo que se conoce como licuables.

El GLP tiene importantes usos petroquímicos y combustibles. Como combustible se utiliza en procesos industriales (producción de vapor, sistemas de enfriamiento, calentamiento y combustible para motores) y en procesos comerciales y domiciliarios (cocción, calentamiento de agua y calefacción, entre otros).

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 Constitución política de Colombia:

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del estado. Toda persona tiene derecho a su trabajo en condiciones dignas y justas.²¹

Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.²²

2.4.2 Ley 60 de 1981. Por la cual se reconoce la Profesión de Administración de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país.

Artículo primero. Entiéndase por administración de empresas, la implementación de los elementos y procesos encaminados a planear, organizar, dirigir y controlar toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de

Artículo segundo. Reconócese la administración de empresas como una profesión a nivel superior universitario y de carácter científico cuyo ejercicio en el país queda autorizado y amparado por medio de la presente ley.

²¹ CONSTITUCIONCOLOMBIA Constitución política de Colombia (s.l.) [On line]. (s.f.) [Citado el 23 enero de 2014.] Disponible en internet en: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>

²² *Ibíd.*, p.5

Artículo tercero. En ejercicio de la profesión de administración de empresas se pueden realizar entre otras las siguientes actividades:

La implementación de los diversos elementos que integran la mecánica y la dinámica administrativa moderna en el ámbito empresarial.

La elaboración y puesta en práctica de los sistemas y procedimientos administrativos tendientes a que la dirección empresarial aproveche lo mejor posible sus recursos con el propósito de lograr una alta productividad de los mismos y pueda así alcanzar sus objetivos económicos y sociales.

Llevar a cabo investigaciones para incrementar el conocimiento en el campo de la administración.

La asesoría y estudios de factibilidad en las diferentes áreas administrativas que requieran los diversos organismos empresariales y profesionales.

El ejercicio de la docencia y de la investigación científica de la administración de empresas en las facultades o escuelas universitarias oficialmente reconocidas por el gobierno.

Artículo cuarto. Para ejercer la profesión de administrador de empresas en el territorio de la república, se deberán llenar los siguientes requisitos:

Título profesional, expedido por la institución de educación superior aprobada por el gobierno nacional.

Matricula profesional, expedida por el consejo profesional de administración de empresas.

Artículo quinto. Para efectos de la expedición de la matricula profesional son condiciones de estricto cumplimiento que el diploma correspondiente esté plenamente refrendado y registrado por la universidad respectiva, autenticado por la autoridad competente y legalizado e inscrito en el ministerio de educación nacional.²³

2.4.3 Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio

De otro lado, el funcionamiento de la empresa COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. debe basarse en el cumplimiento de una serie de normas relacionadas con la comercialización de GLP, establecidas por el Ministerio de Minas y Energía, la Comisión Reguladora de Energía y Gas CREG.

²³ FUMC.EDU.CO. Ley 60 de 1981. Por la cual se reconoce la Profesión de Administración de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país (s.l.) [On line]. (s.f.) [Citado el 23 enero de 2014.] Disponible en internet en: (En línea) disponible en http://www.fumc.edu.co/fumc/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_1733.pdf

A partir de la expedición de la Ley 1151 de 2008, la prestación del servicio domiciliario de Gas Licuado de Petróleo – GLP – tendrá un cambio significativo principalmente de cara al usuario final, quien además de gozar de un mejor servicio, podrá identificar plenamente a la empresa prestadora del mismo.

Dicha Ley introdujo un esquema de responsabilidad de marca en los cilindros de propiedad de los distribuidores que haga posible identificar el prestador del servicio público de GLP y que deberá responder por la calidad y seguridad del combustible distribuido.²⁴

2.4.4 La resolución 045 de 2008. Por la cual estableció la regulación aplicable al Periodo de Transición de un esquema de parque universal de cilindros a un esquema de parque marcado de cilindros de propiedad de los distribuidores, en el marco de la prestación del servicio público de distribución de GLP.

2.4.5 La resolución 18 1464 de 2008. Por medio de la cual se modifica la Resolución 18 0196 de 2006 y se establecen requisitos de Revisión y Marcación de Cilindros.

2.4.6 La resolución 18 0780 de 2011. Es el reglamento técnico aplicable a los tanques estacionarios de GLP instalados en los domicilios de los usuarios finales, a los depósitos, expendios y puntos de ventas de cilindros de GLP.

2.4.7 La resolución 177 de 2011. Establece algunas disposiciones sobre el uso de cilindros y otros envases en la prestación del servicio público domiciliario de GLP como parte del reglamento de distribución y comercialización minorista de GLP.

²⁴ Ministerio de Minas y Energía. República de Colombia. Gas Licuado de Petróleo. Disponible en: (<http://www.minminas.gov.co/gas-licuado-de-petroleo-glp-1>) Citado el 20 de abril de 2014

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El Diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.²⁵ Teniendo en cuenta lo anterior, se utilizó la investigación del nivel descriptivo, ya que se describen los aspectos del área administrativa de la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. para poder proponer el rediseño de la estructura administrativa de la organización, la información se tomó de manera objetiva. Sus alcances serán prácticos en la medida que sean llevados a cabo por la empresa.

Métodos de la Investigación. Descriptivo. Utilizado para describir o detallar la propuesta del rediseño de la estructura administrativa de modo que contribuya al cambio y competitividad de COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.

Inductivo. Este método es utilizado para partir de lo conocido a lo desconocido, es decir para inferir la información obtenida durante la investigación y de esa forma facilitar el logro de los objetivos.

3.2 POBLACIÓN

La población está compuesta por los catorce (14) empleados de la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. los cuales están distribuidos en siete (7) empleados directos y siete (7) contratistas.

3.3 MUESTRA

Para la muestra de la investigación se tomó el 100% de los empleados. Ya que la población comprende un número de fácil acceso.

3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Aplicación de una encuesta a los empleados de la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. y entrevista a la gerente de la empresa.

Para el desarrollo de la investigación y alcanzar los objetivos de la misma se recurrirá al uso de las fuentes primaria y secundaria.

3.4.1 Fuentes Primarias. Para la recolección de datos se aplicaron las encuestas y la entrevista debidamente orientadas y tabuladas. De esta manera se obtuvo la información necesaria para el desarrollo del estudio y el logro de las acciones inicialmente propuestas.

²⁵ SHUTTLEWORTH, Martyn . Diseño de Investigación Descriptiva. [En línea] (Disponible en <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>)

3.4.2 Fuentes Secundarias. Para la recolección de información, la mayoría de ella es procesada por internet, libros, normas y documentales.

3.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información fue tabulada y analizada. La entrevista de manera cualitativa y la encuesta de forma cuantitativa y cualitativa, con el respectivo análisis de los datos más representativos para el estudio.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de aplicada la entrevista a la gerente de la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S., de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Según la entrevistada el número de empleados la organización cuenta en la actualidad con 14 empleados, los cuales están distribuidos en seis empleados directos y ocho contratistas. La respectiva contratación se hace a término fijo, aplicándose una inducción al iniciar donde sólo se dan a conocer las funciones y obligaciones del cargo más no las herramientas administrativas como lo son la misión, visión y organigrama. Se utiliza el periodo de prueba y evaluación constante para observar si los empleados cumplen con las expectativas de la empresa y de lo contrario no se les renueva el contrato.

En cuanto a la capacitación, esta se realiza sólo cuando la empresa lo requiere y desde que cambió su razón social no se han llevado a cabo capacitaciones ni se han dado a conocer los aspectos que caracterizan ahora a la empresa. La señora Dora Santana también afirma que la empresa cuenta con misión, visión y organigrama los cuales están expuestos en las oficinas para que sean vistos por el personal y según ella se les dio a conocer en algún momento pues es parte reglamentaria; para ella estas herramientas son requisitos establecidos por la ley y comprenden los objetivos que la empresa tiene para satisfacer al usuario. Así mismo, no se cuenta con objetivos organizacionales ni manual de procedimientos, a pesar de que la gerente reconoce que ellos determinan el buen funcionamiento de la empresa. El manual de funciones ya tiene varios años y no ha sufrido ningún tipo de modificación desde que era envasadora de GLP a pesar de los cambios en su actividad y razón social.

Por otro lado, la gerente nos manifestó que la meta de la organización a largo plazo es ser la empresa número uno en Ocaña y los pueblos circunvecinos para seguir ofreciendo trabajo a muchas personas que lo necesitan, este punto es muy importante para incluirlo en la razón de ser de la empresa. En cuanto al crecimiento y posicionamiento en la región, mereciendo una opinión negativa por parte de la gerente pues piensa que este crecimiento es muy difícil debido a la incursión del gas natural en la región y a la competencia desleal por parte de otras empresas así como por el orden público presentado por parte de los grupos al margen de la ley en la parte rural de la provincia. Sin embargo opina que para mantenerse en el mercado debe innovar constantemente al cliente y al empleado para que ofrezca un buen servicio al usuario final logrando los objetivos. El factor diferencial que COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. tiene con respecto a la competencia es la calidad, eficiencia y excelente atención al usuario final, aspectos que son claves para desarrollar los valores corporativos y sensibilizarlos en cada colaborador para hacer más viable la consecución de las metas.

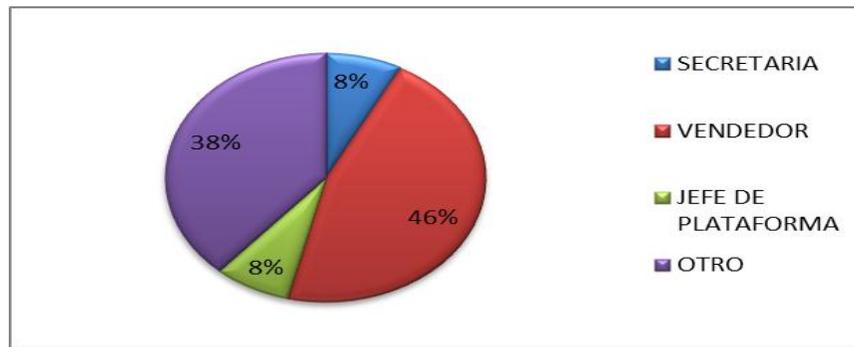
4.2 ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

Cuadro 1. Cargo ocupado dentro de la empresa.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secretaria	1	8%
Vendedor	6	46%
Jefe de plataforma	1	8%
Otro	5	38%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 1. Cargo ocupado dentro de la empresa.



Fuente. Autores del proyecto

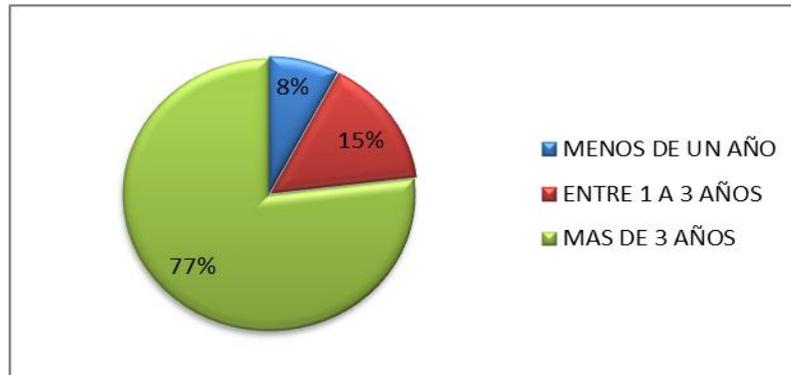
La labor con mayor frecuencia relativa en la organización es la de vendedor y una de las más importantes, pues ellos son quienes distribuyen el producto y atienden directamente al usuario final; sólo hay una secretaria, que desempeña también la función de auxiliar contable; es decir tiene una doble carga laboral. El 38% restante corresponde a las funciones de servicios generales, portería, auxiliar de ventas y transporte del producto desde el proveedor en Bucaramanga hasta la planta, este funcionario es quien conduce la tractomula de la empresa.

Cuadro 2. Tiempo laborado en la empresa.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	1	8%
Entre 1 a 3 años	2	15%
Más de 3 años	10	77%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 2. Tiempo laborado en la empresa.



Fuente. Autores del proyecto

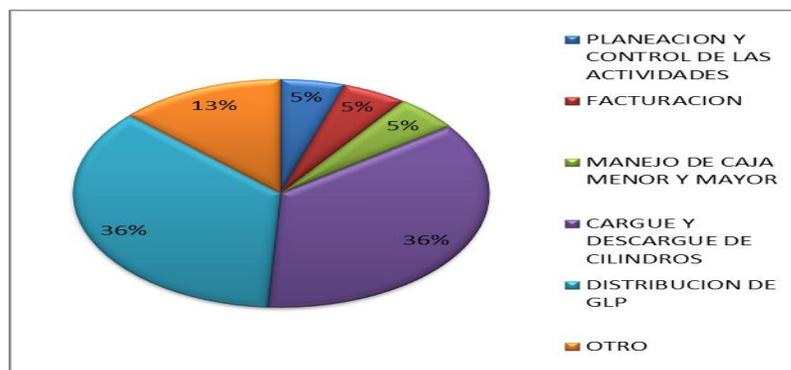
La gran mayoría de los empleados de la empresa tienen más de tres años laborando en ella. Algunos están allí desde que se creó, por lo cual conocen muy bien el mercado, el manejo del gas, los clientes potenciales. Este aspecto es de gran provecho para cumplir los objetivos organizacionales de fidelizar los clientes y la apertura de nuevos mercados.

Cuadro 3. Actividades desempeñadas en la empresa.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planeación y control de las actividades	1	5%
Facturación	1	5%
Manejo de caja menor y mayor	1	5%
Cargue y descargue de cilindros	8	36%
Distribución de GLP	8	36%
Otro	3	14%
TOTAL	22	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 3. Actividades desempeñadas en la empresa.



Fuente. Autores del proyecto

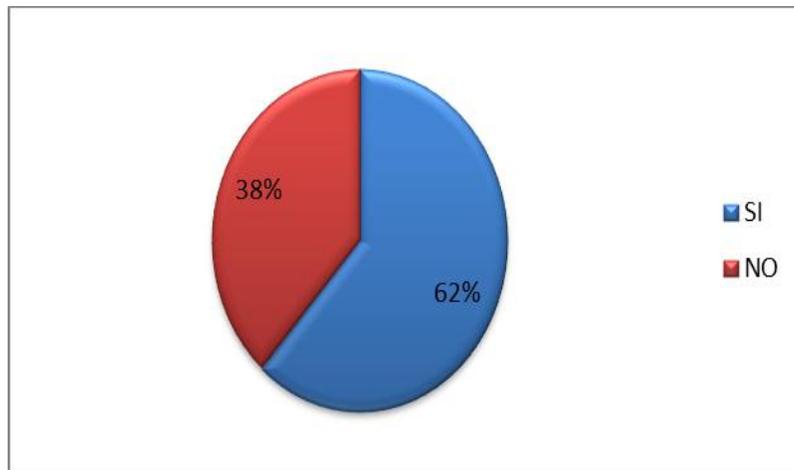
Las actividades con mayor frecuencia relativa son el cargue y descargue de cilindros y su respectiva distribución en cada una de las rutas programadas por el área comercial. Dentro de la comercialización está incluida la venta a expendios y la venta directa. Las actividades desarrolladas por la secretaria corresponden a un 10% de las funciones realizadas en la empresa. Además de las mencionadas en la encuesta la señora comenta que también hace las actividades del área contable de la empresa, información que suministra al Contador Público para realizar los diferentes estados financieros. El jefe de operaciones planea y controla las actividades relacionadas con el movimiento en plataforma como los son mantenimiento, supervisar el cargue y descargue de los vehículos. Esta información recolectada es clave para el diseño del manual de funciones y procedimientos.

Cuadro 4. Realización de la inducción al momento de la contratación.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	62%
No	5	38%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 4. Realización de la inducción al momento de la contratación.



Fuente. Autores del proyecto

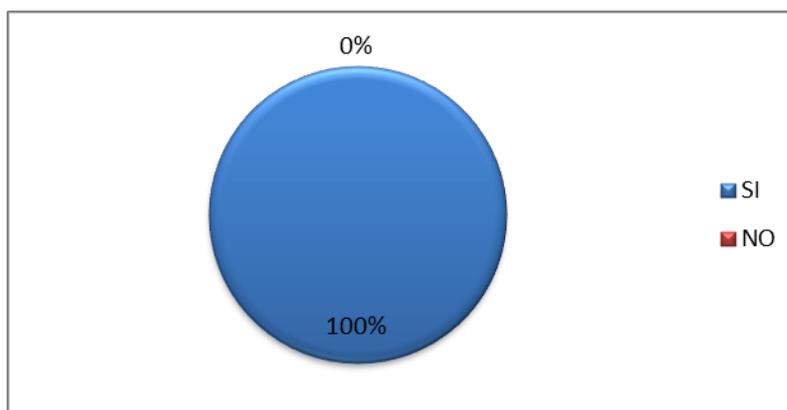
Aunque la gerente afirma que sí se hace inducción a los empleados al momento de la contratación, el 38% de ellos respondieron en la encuesta aplicada que no recibieron dicha inducción. La mayoría contestaron que sí recibieron orientación en referencia a las funciones que debían ejercer, y lo que saben acerca de la empresa lo han adquirido por la experiencia de los años en ella.

Cuadro 5. Conocimiento del perfil del cargo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 5. Conocimiento del perfil del cargo.



Fuente. Autores del proyecto

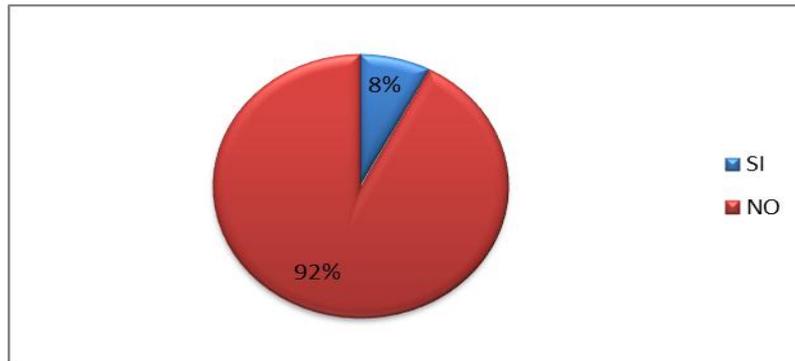
Según la encuesta la totalidad de los colaboradores de COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. conoce el perfil del cargo desempeñado. Sus respuestas hacen referencia a las actividades específicas que realizan en la empresa. La secretaria afirma que su perfil como secretaria y auxiliar contable comprende las siguientes actividades: digitar, realizar recibos de caja, transacciones contables, nómina, liquidación. Los vendedores afirman que su perfil es conducir el vehículo, surtir los expendios, hacer ventas directas y la buena atención al cliente. La señora de servicios generales responde que debe cuidar las oficinas y su parte externa, mantener todo limpio y aseado. Por su parte, el portero responde que debe cuidar la empresa y vigilarla constantemente.

Cuadro 6. Capacitación para el desempeño de las funciones.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	8%
No	12	92%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 6. Capacitación para el desempeño de las funciones.



Fuente. Autores del proyecto

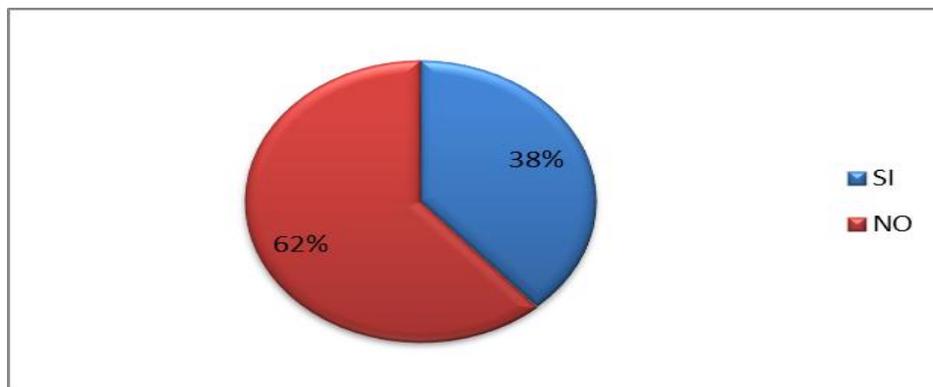
La gran mayoría de los funcionarios afirma que no reciben capacitación en la empresa. Tan solo uno de los trabajadores afirma que lo capacitan diariamente, quizás tomándola como el aprender diario en el desarrollo de las labores; pero como capacitación formal en diferentes temas relacionados con el quehacer de la empresa no se lleva a cabo. Esto constituye una falencia de la organización, pues las capacitaciones son de gran ayuda para que cada empleado aumente sus conocimientos y de esta manera realice sus funciones de mejor manera. Es una inversión útil puesto que lo aprendido se retribuye en la empresa, haciendo posible el mejoramiento, crecimiento y aumentando el bienestar.

Cuadro 7. Conocimiento de los objetivos institucionales y organigrama.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	38%
No	8	62%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 7. Conocimiento de los objetivos institucionales y organigrama.



Fuente. Autores del proyecto

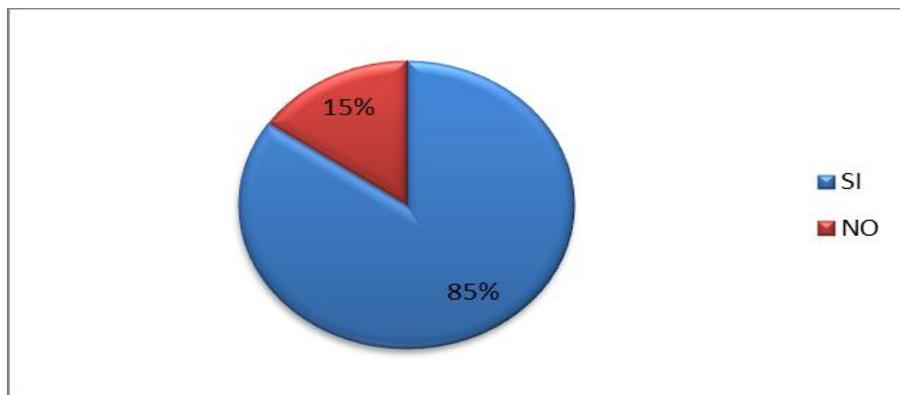
Al hacer esta pregunta a los encuestados, la mayoría responde que no conocen si la empresa tiene objetivos y organigrama. Esto es por falta de inducción al momento del ingreso e inducción constante, es decir, para dar a conocerlos cuando sufren cambios. Mientras que un 38% responde que las empresa sí tiene estas herramientas. Saben que hay organigrama porque lo han visto colgado en la pared de la oficina; pero no se les ha socializado ni tienen claridad sobre la líneas de mando y autoridad.

Cuadro 8. Conocimiento de la misión y visión.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	85%
No	2	15%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 8. Conocimiento de la misión y visión.



Fuente. Autores del proyecto

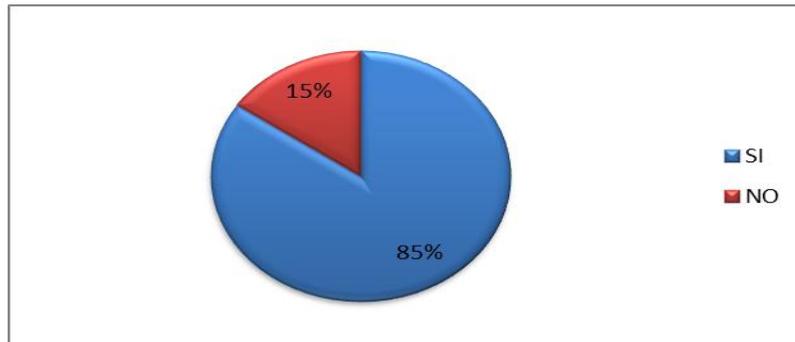
De los encuestados la gran mayoría, dice conocer la misión y visión de la empresa, pues son los objetivos de la misma, los han vistos fijados en la pared, pero al preguntarle cuál es la misión o la visión que tiene COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. no tienen claridad sobre su contenido. La secretaria afirma que ella los elaboró pues esto hace parte de sus funciones. Quizás por su larga experiencia en la empresa cuenta con los conocimientos para plantearlos; pero debe ser el gerente quien los elabore.

Cuadro 9. Conocimiento del reglamento interno.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	85%
No	2	15%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 9. Conocimiento del reglamento interno.



Fuente. Autores del proyecto

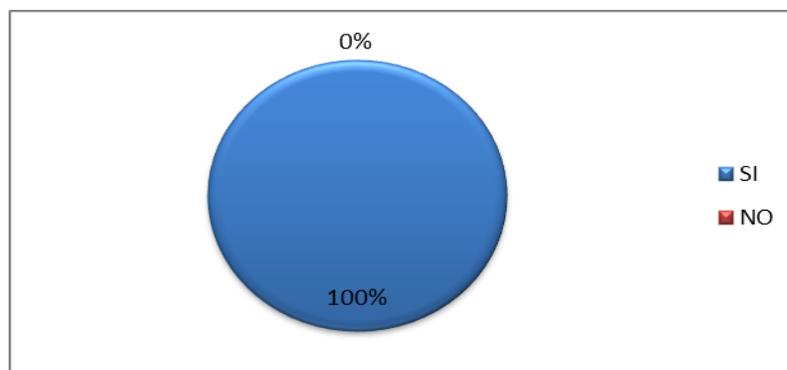
De los encuestados la gran mayoría, dicen que la empresa sí posee reglamento interno porque lo han visto expuesto en la pared. Dicen que es útil para evitar inconvenientes y tener buen desempeño, que rige la empresa y que son las normas que ellos deben cumplir. Este reglamento interno tiene muchos años en la empresa, desde que era empresa de servicios públicos, su actividad además de comercializar el GLP era envasarlo y su razón social era PERLAGAS DE OCAÑA S.A. E.S.P. Por lo anterior, este reglamento debe ajustarse a las nuevas condiciones de la organización y dárselo a conocer a los colaboradores para que tengan conocimiento de su contenido.

Cuadro 10. Conocimiento de los derechos dentro de la empresa.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 10. Conocimiento de los derechos dentro de la empresa.



Fuente. Autores del proyecto

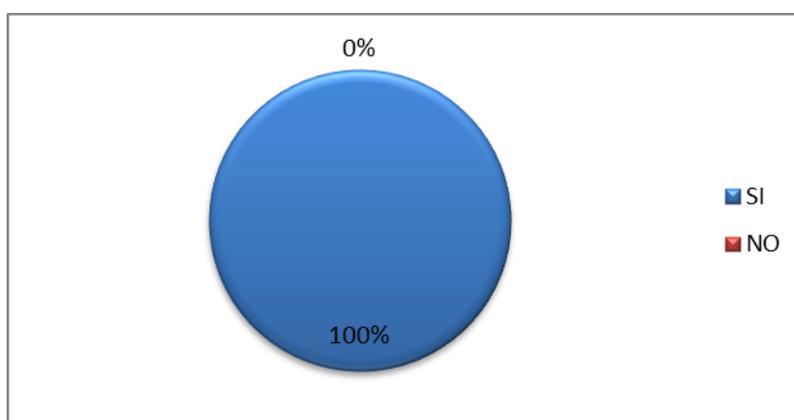
La totalidad de los empleados de la empresa conocen sus derechos. Opinan que tienen derecho al buen trato, dotación, prestaciones, parafiscales, permisos, puntualidad del pago. Los contratistas tienen derecho sólo a dotación.

Cuadro 11. Conocimiento de los deberes dentro de la empresa.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 11. Conocimiento de los deberes dentro de la empresa.



Fuente. Autores del proyecto

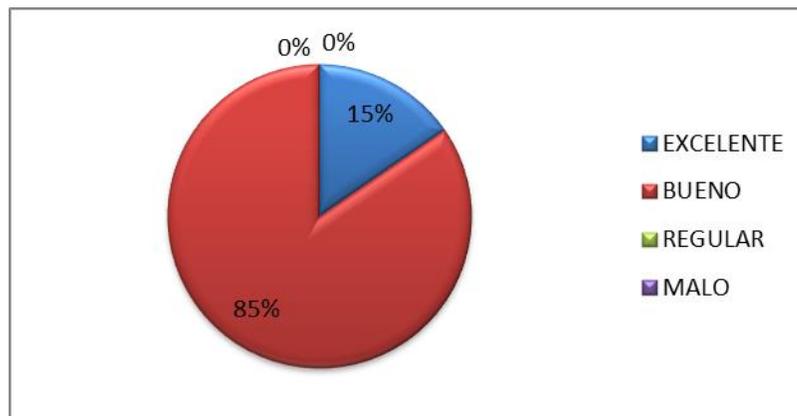
La totalidad de los empleados de la empresa conocen sus deberes. Manifiestan que tienen deberes, tales como: realizar el trabajo a tiempo, responsabilidad, honestidad, cumplir con las funciones impartidas, recibir órdenes de los superiores, buen comportamiento, buena atención al cliente.

Cuadro 12. Calificación de la empresa en su aspecto administrativo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	15%
Bueno	11	85%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 12. Calificación de la empresa en su aspecto administrativo.



Fuente. Autores del proyecto

De los 13 funcionarios encuestados la mayoría considera que la empresa en su aspecto administrativo es Excelente y un 15% opina que es Buena. Ninguno respondió que es regular o malo. Lo que evidencia su buen concepto de la organización, sentido de pertenencia y buena imagen de ella. Lo que se debe mantener y buscar la manera de que ellos contribuyan a que esto sea posible.

Diagnostico situacional. Mediante la observación objetiva de las operaciones al interior de la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S., la descripción de su estructura administrativa actual y el análisis de la información recolectada, se puede detectar que la empresa tiene falencias a consecuencia de factores tanto externos como internos. A nivel externo se ha visto afectada por la incursión del gas natural a la ciudad de Ocaña hace unos 8 años y los Propanoductos como está ocurriendo en el municipio de Abrego; la entrada de nuevas empresas a la región con campañas de venta muy agresivas para intentar penetrar el mercado y captar sus clientes; y la presencia de grupos al margen de la ley que restringe la entrada de los vehículos repartidores a determinadas zonas del sector rural.

En cuanto a los factores internos, una de las falencias que tiene la empresa se deriva de la falta de planeación de las actividades, el control de inventarios se hace muy manual, incluso por no llevar la documentación necesaria al momento de realizar prestamos de cilindros a terceros se presentan inconvenientes con los activos pues no existen los soportes suficientes para su localización y recuperación efectiva.

La empresa no lleva a cabo un plan de capacitación del personal que lo mantenga actualizado en diversos temas asociados a la distribución de gas, como lo es la normatividad de la CREG. Finalmente, se puede afirmar que su estructura administrativa está un poco debilitada y requiere ajustes que orienten mejor el accionar de la empresa y lleven a que los colaboradores conozcan la razón de ser del negocio y tengan un mayor sentido de pertenencia y compromiso con sus funciones.

4.3. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

4.3.1 Misión. Misión actual: Satisfacer y ofrecer al cliente un excelente servicio y producto de óptima calidad, marcando la diferencia para mantener la empresa como confiable y constante en el mercado, maximizando la rentabilidad, aplicando óptimas medidas de seguridad en el suministro de GLP; mediante la comercialización de cilindros en sus diferentes tamaños dentro de un ámbito de mutuo respeto y cooperación con los empleados, contratistas, proveedores y a la comunidad en general. Procurando la preservación del medio ambiente tanto en los sectores residencial, comercial e industrial, encaminado a la modernización y tecnología empresarial y de gerencia.

Misión propuesta: Proporcionamos un servicio seguro y de calidad, a través de la comercialización eficiente y oportuna de GLP, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes y a la comunidad de Ocaña, su provincia y sur del Cesar, contribuyendo al bienestar de nuestro colaboradores, maximizando la rentabilidad de nuestros accionistas mediante el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo de nuestro quehacer.

4.3.2 Visión. Visión actual: Ser reconocidos como líderes en la expansión de la comercialización de GLP, responsable, sólida y profesional, con calidad humana y principios éticos que ofrece servicios y productos de excelencia a sus cliente, posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus clientes y proveedores, transparencia, buenos manejos y cooperación en el desarrollo de la operación.

Visión propuesta: Para el 2020 seremos líderes en la comercialización de GLP como una solución de energía limpia y segura en hogares, industrias y negocios comerciales en Ocaña, su provincia y sur del Cesar, a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos.

4.3.3 Objetivos organizacionales. Fidelizar nuestros clientes mediante la calidad y buen servicio.

Realizar apertura de mercados mediante la creación de nuevas rutas en el sector rural.

Fortalecer el aspecto publicitario y de promotoría para dar a conocer el servicio y sus bondades.

Capacitar continua de nuestros funcionarios en temas de seguridad vial, seguridad en el trabajo, uso adecuado de los Elementos de Protección Personal, atención al cliente, control de emergencias.

Motivar a nuestros colaboradores mediante el trato justo, retribución equitativa, incentivos materiales y verbales, bonificaciones por ventas y cortesías por cumplimiento de metas.

Evaluar permanentemente la labor de cada empleado para tomar acciones preventivas y correctivas, minimizando así el riesgo.

Mantener excelentes relaciones con nuestros proveedores, mediante el respeto mutuo, cooperación y responsabilidad.

Cumplir a cabalidad con las exigencias de las entidades regulatorias como lo es la CREG.

4.3.4 Valores corporativos. El objetivo fundamental del conjunto de valores que enmarcan el quehacer de la empresa es proporcionar un ambiente de trabajo óptimo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de cada colaborador.

Honestidad. Actuando con rectitud y llevando a cabo cada actividad con transparencia. La honradez es indispensable en nuestro quehacer diario.

Respeto. Procediendo con un trato justo hacia los clientes, proveedores, compañeros y la sociedad en general.

Compromiso. Ejerciendo nuestras labores con empeño, constancia y disciplina para cumplir en equipo los objetivos organizacionales. Estando comprometidos con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

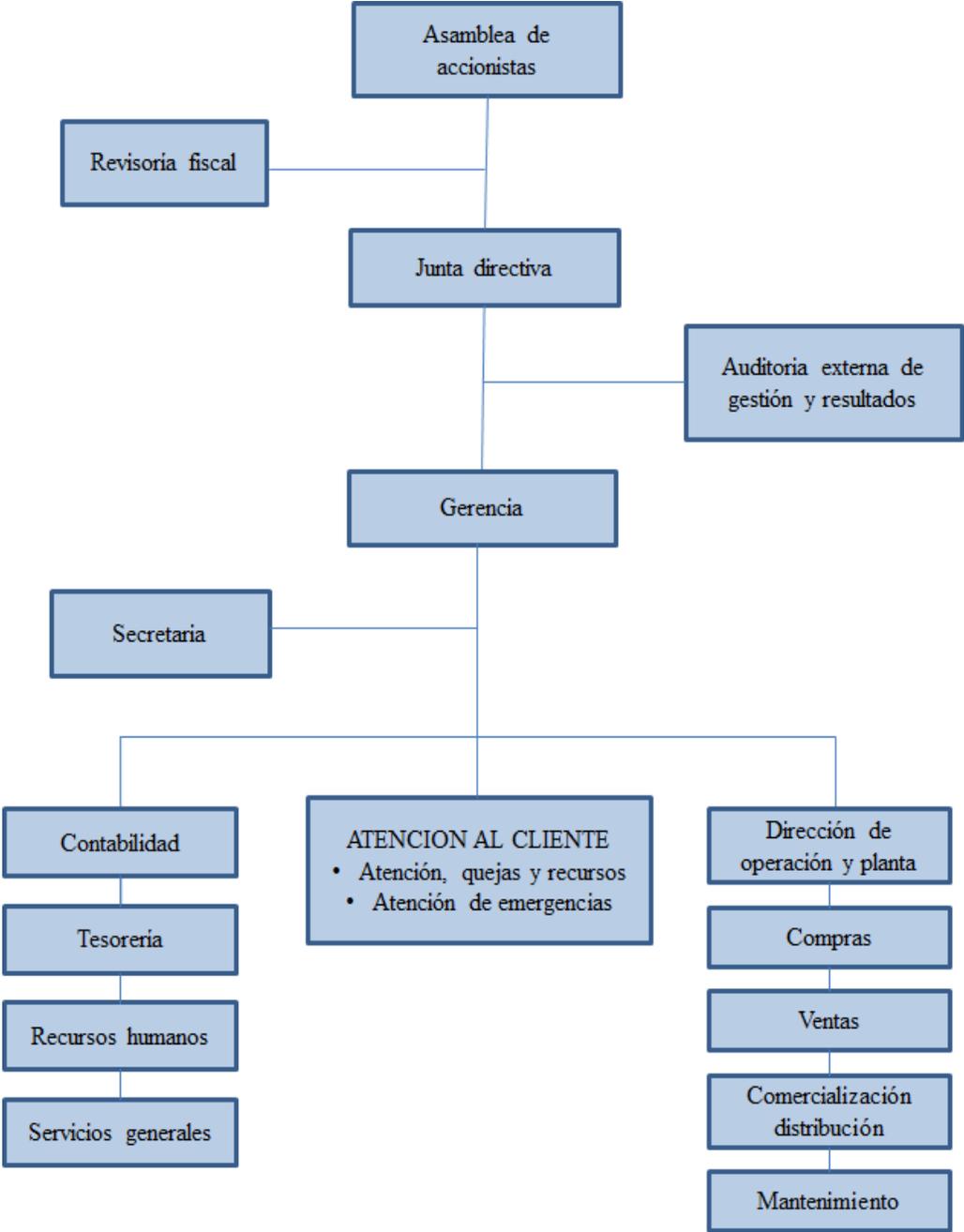
Confiabilidad. Garantizando la calidad del servicio de nuestra empresa, la cual le permite su permanencia en el mercado. Nuestro servicio oportuno es una característica que se desarrolla como ventaja competitiva.

Solidaridad. Contando con un equipo humano que trabaja en armonía y en busca del bien común mediante el apoyo incondicional.

4.3.5 Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura formal de la organización, la cual debe ajustarse a su tamaño, objetivos, el entorno, los medios y el recurso humano disponibles.

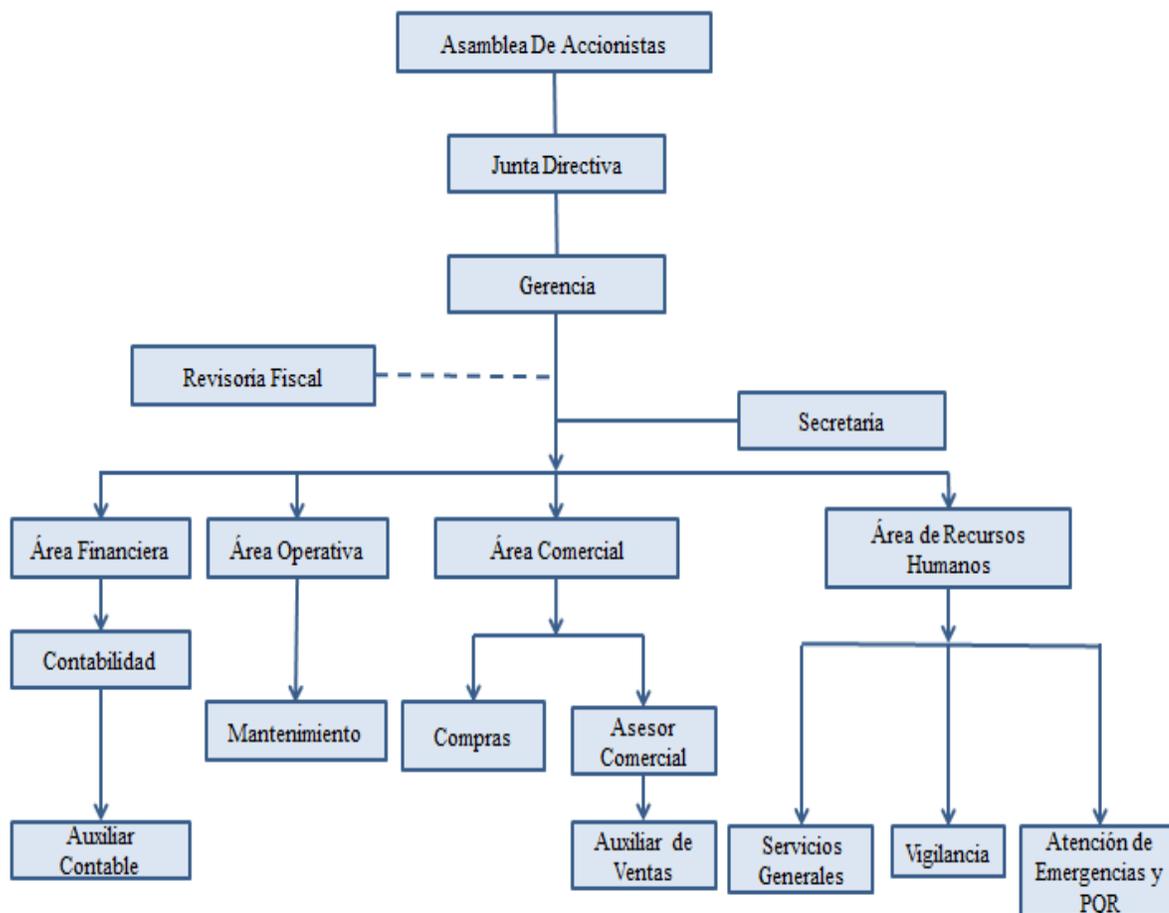
En el organigrama propuesto para la COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. se pueden apreciar las relaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, la comunicación y la autoridad. Es un organigrama vertical, donde los niveles jerárquicos se representan de arriba hacia abajo. La toma de decisiones depende del grado superior.

Grafica 13. Organigrama actual.



Fuente. Autores del proyecto

Grafica 14. Organigrama propuesto.



Fuente. Autores del proyecto

4.3.6 Reglamento interno de trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S.

CAPÍTULO I

ART. 1º—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. domiciliada en el km 2 vía Aguas Claras, de la ciudad de Ocaña y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II

Condiciones de admisión

ART. 2º—Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

a) Cédula de ciudadanía.

b) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.

c) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

PAR.—El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto, así es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca” (L. 13/72, art. 1º); lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo (art. 43, C.N., arts. 1º y 2º, Convenio N° 111 de la OIT, Res. 3941/94 del Mintrabajo), el examen de sida (D.R. 559/91, art. 22), ni la libreta militar (D. 2150/95, art. 111).

Período de prueba

ART. 3º—La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo (CST, art. 76).

ART. 4º—El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo (CST, art. 77, núm. 1º).

ART. 5º—El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato (L. 50/90, art. 7º).

ART. 6º—Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones (CST, art. 80).

CAPÍTULO III

Trabajadores accidentales o transitorios

ART. 7°—Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos (CST, art. 6°).

CAPÍTULO IV

Horario de trabajo

ART. 8°—Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Personal administrativo

Lunes a viernes

Mañana:

7:30 a.m. a 12:00 m.

Tarde:

2:00 p.m. a 5:30 p.m.

Sábado

Hora de entrada: 8:00 am

Hora de salida: 12:00 m

Personal operativo:

Lunes a viernes

Mañana:

7:00 a.m. a 12:00 m.

Tarde:

2:00 p.m. a 5:00 p.m.

Sábado y domingo

Hora de entrada: 7:00 am

Hora de salida: 12:00 m

PAR.— Por cada domingo o festivo trabajado se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.

PAR. 1°—Cuando la empresa tenga más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación (L. 50/90, art. 21).

PAR. 2°—Jornada laboral flexible. (L. 789/2002, art. 51) Modificó el inciso primero del literal C), incluyó el d) artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo.

c) El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana.

d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m. (L. 789/2002, art. 51).

CAPÍTULO V

Las horas extras y trabajo nocturno

ART. 9º—Trabajo ordinario y nocturno. Artículo 25 Ley 789 de 2002 que modificó el artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).
2. Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

ART. 10.—Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (CST, art. 159).

ART. 11.—El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de la Protección Social o de una autoridad delegada por este (D. 13/67, art. 1º).

ART. 12.—Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.
2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
4. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro (L. 50/90, art. 24).

PAR.—La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

ART. 13.—La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 11 de este reglamento.

PAR. 1º—En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

PAR. 2º—Descanso en día sábado. Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

CAPÍTULO VI

Días de descanso legalmente obligatorios

ART. 14.—Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todos los trabajadores tienen derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: Primero de enero, Primero de mayo, Veinte de julio, Siete de agosto, Doce de octubre, Once de noviembre, y Veinticinco de diciembre.

2. La remuneración correspondiente al descanso en los días expresados se liquidará como para el descanso dominical, pero sin que haya lugar a descuento alguno por faltas al trabajo.
3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (L. 51, art. 1º, dic. 22/83).

PAR. 1º—Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (L. 50/90, art. 26, núm. 5º).

PAR. 2º—Trabajo dominical y festivo. (L. 789/2002, art. 26) modificó artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo.

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.

2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.

3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990 (L. 789/2002, art. 26).

PAR. 2.1.—El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

Interprétese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio.

Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 de la Ley 789 del 2002 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1º de abril del año 2003.

Aviso sobre trabajo dominical. Cuando se tratare de trabajos habituales o permanentes en domingo, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de 12 horas lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueden disponer el descanso dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio (CST, art. 185).

ART. 15.—El descanso en los días domingos y los demás días expresados en el artículo 21 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (L. 50/90, art. 25).

ART. 16.—Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras (CST, art. 178).

Vacaciones remuneradas

ART. 17.—Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art. 186, num. 1º).

ART. 18.—La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (CST, art. 187).

ART. 19.—Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (CST, art. 188).

ART. 20.—Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (CST, art. 189).

ART. 21.—En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, y de confianza (CST, art. 190).

ART. 22.—Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

ART. 23.—Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas (D. 13/67, art. 5º).

PAR.—En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea (L. 50/90, art. 3º, par.).

Permiso

ART. 24.—La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.

En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.

En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (CST, art. 57, num. 6°).

CAPÍTULO VII

Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan

ART. 25.—Formas y libertad de estipulación:

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13, 14, 16, 21 y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con estas, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de 10 salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía.

3. Este salario estará exento de las cotizaciones de los aportes al SENA, ICBF, pero no de las cajas de compensación familiar.

4. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (L. 50/90, art. 18).

ART. 26.—Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con períodos mayores (CST, art. 133).

ART. 27.—Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese (CST, art. 138, núm. 1°).

Períodos de pago

ART. 28.—El salario se pagará al trabajador en un periodo quincenal directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (CST, art. 134). El pago de horas extras debe acordarse mutuamente entre el empleador y el empleado.

CAPÍTULO VIII

Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos laborales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo

ART. 29.—Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART. 30.—Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de Seguros Sociales o EPS, ARL, a través de la IPS a la cual se encuentren asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ART. 31.—Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ART. 32.—Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos.

El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ART. 33.—Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PAR.—El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que

se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la respectiva empresa, que la hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como los servidores públicos, previa autorización del Ministerio de la Protección Social, respetando el derecho de defensa (D. 1295/94, art. 91).

ART. 34.—En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la EPS y la ARP.

ART. 35.—En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ART. 36.—Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales para lo cual deberán en cada caso determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales de conformidad con el reglamento que se expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en una empresa o actividad económica, deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

ART. 37.—En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo del Trabajo, a la Resolución 1016 de 1989 expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las demás que con tal fin se establezcan. De la misma manera ambas partes están obligadas a sujetarse al Decreto Ley 1295 de 1994, y la Ley 776 del 17 de diciembre de 2002, del sistema general de riesgos profesionales, de conformidad con los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias antes mencionadas.

CAPÍTULO IX

Prescripciones de orden

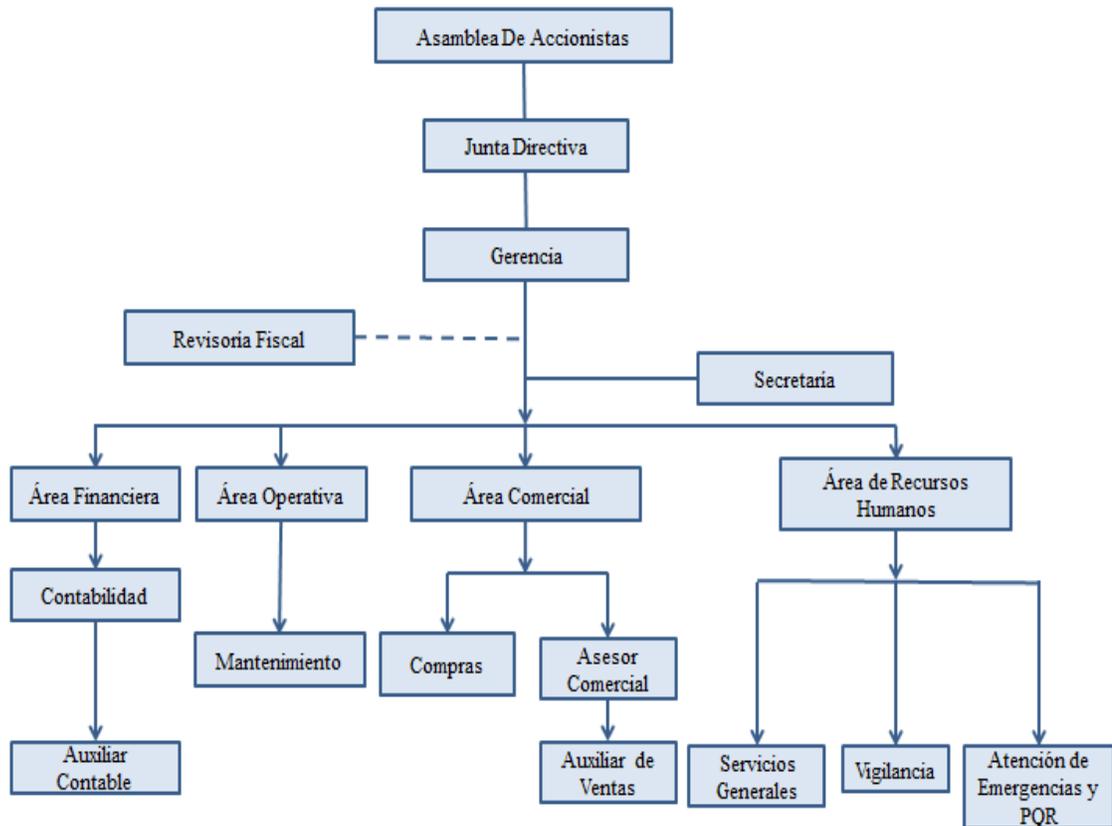
ART. 38.—Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.

- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

CAPÍTULO X Orden jerárquico

ART. 39.—El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:



PAR.—De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa el gerente y el director de talento humano.

CAPÍTULO XI

Labores prohibidas para mujeres y menores

ART. 40.—Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y a las mujeres en trabajo de pintura industrial, que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos. Las mujeres sin distinción de edad y los menores de dieciocho (18) años no pueden ser empleados en trabajos subterráneos de las minas ni en general trabajar en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos (CST, art. 242, ords. 2º y 3º).

Protección Social.

PAR.—Los trabajadores que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del sistema nacional de bienestar familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de la Protección Social, o que obtenga el certificado de aptitud profesional expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados.

CAPÍTULO XII

Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores

ART. 41.—Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el

examen, cuando transcurridos 5 días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.

Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los familiares que con él convivieren.

9. Abrir y llevar al día los registros de horas extras.

10. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.

11. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.

12. Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

13. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

14. Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarlo al Sistema de Seguridad Social Integral, suministrarles cada 4 meses en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo vigente en la empresa (CST, art. 57).

ART. 42.—Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.

2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.

4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.

6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.

7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

8. Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra (CST, art. 58).

ART. 43.—Se prohíbe a la empresa:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:

a) Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152 y 400 del Código Sustantivo de Trabajo.

b) Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta del cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley los autorice.

c) El Banco Popular, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 24 de 1952, puede igualmente ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salario y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la ley lo autoriza, y d) En cuanto a la cesantía y las pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos del artículo 250 del Código Sustantivo de Trabajo.

2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.

3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.

4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.

5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.

6. Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.

7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.

8. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de “lista negra”, cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.

9. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos, será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.

10. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.

11. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (CST, art. 59).

ART. 44.—Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (CST, art. 60).

CAPÍTULO XIII

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

ART. 45.—La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo (CST, art. 114).

ART. 46—Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- a) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
- c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.
- d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART. 47.—Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.
- e) llegar en estado de embriaguez o bajo el estado de sustancias alucinógenas en horario laboral.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones

Disciplinarias

ART. 48—Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (CST, art. 115).

ART. 49.—No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (CST, art. 115).

CAPÍTULO XIV

Reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su tramitación

ART. 50.—Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de gerente, quien los oír y resolverá en justicia y equidad.

ART. 51.—Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

PAR.—En la empresa COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUCIONES OCAÑA S.A.S. no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

CAPÍTULO XV

Publicaciones

ART. 52.—Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria (CST, art. 120).

CAPÍTULO XVI

Vigencia

ART. 53.—El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento (CST, art. 121).

CAPÍTULO XVII

Disposiciones finales

ART. 54.—Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

CAPÍTULO XVIII

Cláusulas ineficaces

ART. 55.—No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador (CST, art. 109).

CAPÍTULO XIX

Mecanismos de prevención del abuso laboral y procedimiento interno de solución

ART. 56.—Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la empresa constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva convivente, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la empresa y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

ART. 57.—En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, la empresa ha previsto los siguientes mecanismos (a título de ejemplo):

1. Información a los trabajadores sobre la Ley 1010 de 2006, que incluya campañas de divulgación preventiva, conversatorios y capacitaciones sobre el contenido de dicha ley, particularmente en relación con las conductas que constituyen acoso laboral, las que no, las circunstancias agravantes, las conductas atenuantes y el tratamiento sancionatorio.
2. Espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de la empresa.
3. Diseño y aplicación de actividades con la participación de los trabajadores, a fin de:
 - a) Establecer, mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral convivente;
 - b) Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones empresariales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos y
 - c) Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la empresa, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

4. Las demás actividades que en cualquier tiempo estableciere la empresa para desarrollar el propósito previsto en el artículo anterior.

ART. 58.—Para los efectos relacionados con la búsqueda de solución de las conductas de acoso laboral, se establece el siguiente procedimiento interno con el cual se pretende desarrollar las características de confidencialidad, efectividad y naturaleza conciliatoria señaladas por la ley para este procedimiento (a título de ejemplo):

1. La empresa tendrá un comité (u órgano de similar tenor), integrado en forma bipartita, por un representante de los trabajadores y un representante del empleador o su delegado. Este comité se denominará "comité de convivencia laboral".

2. El comité de convivencia laboral realizará las siguientes actividades:

a) Evaluar en cualquier tiempo la vida laboral de la empresa en relación con el buen ambiente y la armonía en las relaciones de trabajo, formulando a las áreas responsables o involucradas, las sugerencias y consideraciones que estimare necesarias.

b) Promover el desarrollo efectivo de los mecanismos de prevención a que se refieren los artículos anteriores.

c) Examinar de manera confidencial, cuando a ello hubiere lugar, los casos específicos o puntuales en los que se planteen situaciones que pudieren tipificar conductas o circunstancias de acoso laboral.

d) Formular las recomendaciones que se estimaren pertinentes para reconstruir, renovar y mantener vida laboral convivente en las situaciones presentadas, manteniendo el principio de la confidencialidad en los casos que así lo ameritaren.

e) Hacer las sugerencias que considerare necesarias para la realización y desarrollo de los mecanismos de prevención, con énfasis en aquellas actividades que promuevan de manera más efectiva la eliminación de situaciones de acoso laboral, especialmente aquellas que tuvieren mayor ocurrencia al interior de la vida laboral de la empresa.

f) Atender las conminaciones preventivas que formularen los inspectores de trabajo en desarrollo de lo previsto en el numeral 2º del artículo 9º de la Ley 1010 de 2006 y disponer las medidas que se estimaren pertinentes.

g) Las demás actividades inherentes o conexas con las funciones anteriores.

3. Este comité se reunirá por lo menos una vez por semana y designará de su seno un coordinador ante quien podrán presentarse las solicitudes de evaluación de situaciones eventualmente configurantes de acoso laboral con destino al análisis que debe hacer el comité, así como las sugerencias que a través del comité realizaren los miembros de la comunidad empresarial para el mejoramiento de la vida laboral.

4. Recibidas las solicitudes para evaluar posibles situaciones de acoso laboral, el comité en la sesión respectiva las examinará, escuchando, si a ello hubiere lugar, a las personas involucradas; construirá con tales personas la recuperación de tejido convivente, si fuere necesario; formulará las recomendaciones que estime indispensables y, en casos especiales, promoverá entre los involucrados compromisos de convivencia.

5. Si como resultado de la actuación del comité, este considerare prudente adoptar medidas disciplinarias, dará traslado de las recomendaciones y sugerencias a los funcionarios o trabajadores competentes de la empresa, para que adelanten los procedimientos que

correspondan de acuerdo con lo establecido para estos casos en la ley y en el presente reglamento.

6. En todo caso, el procedimiento preventivo interno consagrado en este artículo, no impide o afecta el derecho de quien se considere víctima de acoso laboral para adelantar las acciones administrativas y judiciales establecidas para el efecto en la Ley 1010 de 2006.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

20 de agosto de 2015

Dirección: OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

Representante legal

4.3.7 Manual de funciones. A continuación se presenta el manual de funciones diseñado para la empresa:

Cuadro 13. Manual de funciones

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación	Junta Directiva
Objetivo	Dirigir estratégica y políticamente la empresa. Establecer las prioridades y objetivos anuales, así como controlar su cumplimiento..
II. REQUISITOS	
Formación: administrador de empresas	
Experiencia: 1 año en áreas administrativas. Manejo de personal.	
Conocimientos Específicos: conocer la normatividad vigente que regula el almacenamiento, distribución, venta del GLP.	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Examinar y aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos y el programa financiero de la empresa así como sus modificaciones.	
*Aprobar las políticas, bases y programas generales que regulen los convenios, contratos, pedidos o acuerdos que deba celebrar la empresa con terceros en obra pública, adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios relacionados con bienes muebles e inmuebles.	
*Aprobar la estructura básica de la empresa y las modificaciones que procedan, así como, su Reglamento Interno.	
*Autorizar la creación de comités de apoyo a las funciones de la Junta Directiva.	
*Celebrar reuniones ordinarias una vez cada tres meses, pudiendo además celebrar las reuniones extraordinarias que se requieran.	

Cuadro 13. (Continuación)

*Ejercer las demás funciones que, en su calidad de órgano de gobierno, le encomienden otras disposiciones legales aplicables.
*Presentar anualmente a la Asamblea General de Accionistas los estados financieros de propósito general, individuales y consolidados, cuando fuere el caso, así como un informe de gestión.

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación	Gerente
Objetivo	Planear, Dirigir, Evaluar y Controlar las operaciones y movimientos en la empresa, representarla legamente, coordinar y controlar la aplicación de las normas de seguridad.
II. REQUISITOS	
Formación: Profesional en carreras administrativas o ingenierías	
Experiencia: 2 años en áreas de administración, control de inventarios, caja y personal.	
Conocimientos Específicos: herramientas Microsoft Office, conocer la normatividad vigente que regula el almacenamiento, distribución, venta del GLP.	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Ejercer la representación legal de la empresa	
*Planear la demanda del producto para garantizar el mantenimiento del nivel óptimo de inventarios de GLP.	
*Programar y controlar en conjunto con el área comercial la distribución de vehículos de reparto de manera eficiente.	
*Controlar la facturación de ventas, movimientos en el sistema y custodia final.	
*Coordinar y apoyar al área comercial para el cumplimiento del presupuesto de ventas.	
*Asegurar el cumplimiento a la normatividad vigente para el transporte y almacenamiento de GLP, requisitos de operación de la flota vehicular y conductores.	
*Asegurar el cumplimiento de normas de seguridad en el manejo, manipulación y transporte de GLP en la empresa y fuera de ella.	
*Elaborar presupuesto de gastos de la empresa.	
*Controlar y asegurar el mantenimiento de los activos fijos de la empresa.	
*Hacer seguimiento y control al cierre de caja diario, controlando efectivamente el flujo de dinero.	
*Monitorear los PRQ.	
*Cumplir con los estándares establecidos en cuanto a Calidad, Seguridad industrial, Salud ocupacional y medio ambiente.	
*Mantener la brigada de incendios activa y preparada humana y técnicamente para cualquier emergencia. Emplear rutas de evacuación.	
*Propiciar los espacios de Capacitación y Bienestar y garantizar la participación de sus Colaboradores en dichas actividades.	
*Promover y propiciar el desarrollo de su equipo de trabajo a cargo.	

Cuadro 13. (Continuación)

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación	Secretaria
Objetivo	Garantizar el proceso de liquidación de vehículos y siembras de cilindros en cuanto a la calidad de la información registrada. Llevar control efectivo del recaudo y la caja con el fin de aprovechar al máximo los recursos económicos.
II. REQUISITOS	
Formación: Técnico en secretariado computarizado, tecnólogo en áreas administrativas	
Experiencia: 1 año en áreas de administración y manejo de efectivo	
Conocimientos Específicos: Paquete de Office, Windows	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Recibir las liquidaciones de todos los vehículos y contratistas.	
*Realizar la verificación del correcto diligenciamiento de los comprobantes de venta	
*Ingresar todas ventas de los comprobantes de venta al sistema.	
*Ingresar a caja mayor el recaudo del dinero de cada vehículo facturado	
*Realizar arqueo de caja mayor diariamente para ser controlado por el gerente	
*Manejar la caja menor, llevar control de cada factura y hacer dos reembolsos de caja al mes	
*Realizar arqueo de caja menor semanalmente para ser controlado por el gerente	
*Recibir las siembras para realizar verificación de correcto diligenciamiento	
*Organizar las facturas a crédito al final del día y anexarle su respectivo comprobante de venta, archivo de las mismas.	
*Tramitar la devolución de depósitos de usuarios y programar la recolección del cilindro con el área comercial.	
*Realizar informes, memorandos, cartas y demás; que sean requerido por el gerente	
*Manejar el archivo de los diferentes soportes documentales de la empresa	
*Realizar las requisiciones de compra de equipos, materiales, insumos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa	
*Asistir a los programas de capacitación, recreación y bienestar social que la empresa realice.	
*Cumplir con los estándares establecidos en cuanto a Calidad, Seguridad industrial, Salud ocupacional y medio ambiente.	
*Las demás funciones que delegue su superior inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo	

Cuadro 13. (Continuación)

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación:	Contador público
Objetivo:	Atender las necesidades contables de la empresa
II. REQUISITOS	
Formación: Profesional en Contaduría pública	
Experiencia: 2 años en asesorías contables	
Conocimientos Específicos: Paquete de Office, Windows, herramientas Microsoft Office, conocer la normatividad vigente que regula el almacenamiento, Solución de problemas.	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.	
*Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la ley.	
*Preparar y presentar informes sobre la situación financiera.	
*Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional.	
*Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.	
*Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.	

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación:	Auxiliar contable
Objetivo:	Atender las necesidades contables de la empresa mediante la preparación de la información necesaria para realizar los estados y análisis financieros
II. REQUISITOS	
Formación: técnico o tecnólogo en administración, contador público	
Experiencia: 1 año en áreas de administración o contabilidad	
Conocimientos Específicos: Paquete de Office, Windows, manejo de programas contables, Manejo de equipo de oficina, Solución de problemas.	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Atender a las necesidades contables de la empresa	
*Llevar y mantener actualizada la contabilidad	
*Administración y operar los procesos sistematizados y automatizados de la información	
*Preparar y suministrar informes contables	
*Realizar las conciliaciones bancarias	
*Registrar las operaciones contables de la empresa	
*Mantener los estados financieros listos para las revisiones	
*Informar sobre la gestión contable	

Cuadro 13. (Continuación)

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación	Mantenimiento
Objetivo	Controlar el inventario de GLP, el correcto despacho e ingreso de cada vehículo repartidor y garantizar el buen estado de los cilindros.
II. REQUISITOS	
Formación: Técnico en administración.	
Experiencia: 1 año en áreas de administración, control de inventarios y personal.	
Conocimientos Específicos: conocer la normatividad vigente que regula el almacenamiento, distribución y venta del GLP.	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Controlar inventarios de cilindros, en apertura y cierre de la planta, (en plataforma, vehículos)	
*Despachar cada uno de los vehículos que salen a ruta diariamente	
*Repesaje de una muestra de los cilindros llenos que ingresan en cada vehículo para verificar el peso.	
*Revisión periódica de los cilindros de en plataforma para encontrar posibles fugas y garantizar el buen estado de cada cilindro	
*Seleccionar los cilindros universales que deben ir a destrucción	
*Seleccionar los cilindros que deben ir a mantenimiento por pintura, lavado o emblemas	
*Cumplir con los estándares establecidos en cuanto a Calidad, Seguridad industrial, Salud ocupacional y medio ambiente.	
*Las demás funciones que delegue su superior inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo	

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación	Compras
Objetivo	Planificar, coordinar y controlar el proceso de compra de GLP.
II. REQUISITOS	
Formación: Técnico en administración, mercadeo y ventas	
Experiencia: 1 año en áreas administrativas y comercial. Manejo de personal.	
Conocimientos Específicos: conocer la normatividad vigente que regula el almacenamiento, distribución, venta del GLP.	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Realizar la proyección mensual de metas	
*Establecer la meta de venta mensual de cada vehículo (en galones)	
*Realizar control diario de inventarios para llevar registro de la rotación de inventarios	

Cuadro 13. (Continuación)

*Programar y solicitar la compra de GLP al proveedor para garantizar el mantenimiento del nivel óptimo de inventarios.
*Supervisar el trabajo de los vendedores, así como la atención y calidad en el servicio que se ofrece a los clientes
*Asistir a los programas de capacitación, recreación y bienestar social que la empresa realice
*Cumplir con los estándares establecidos en cuanto a Calidad, Seguridad industrial, Salud ocupacional y medio ambiente.
*Las demás funciones que delegue su superior inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación	Asesor Comercial
Objetivo	comercializar el GLP en la ruta de reparto asignada, manteniendo siempre un excelente servicio al cliente
II. REQUISITOS	
Formación: Bachiller, técnico en mercadeo y ventas	
Experiencia: 1 año en ventas y conducción	
Conocimientos Específicos: habilidades de comunicación efectiva en cuanto a atención al público, solución de problemas, conocer la normatividad vigente que regula el almacenamiento, distribución, venta del GLP. Tener licencia de conducción.	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Cargue y descargue de cilindros vacíos y llenos del vehículo en la plataforma de la empresa	
*Realizar la ruta diaria planeada previamente por el área comercial	
*Interactuar con el cliente para establecer un punto de contacto con la empresa.	
*Distribución del GLP	
*Facturación manual del producto vendido teniendo en cuenta el correcto diligenciamiento de la información, recibir el dinero de la venta	
*Captar nuevos clientes en cada zona.	
*Verificar la parte física o mecánica de los camiones para darles mantenimiento	
*Verificar el físico de los cilindros de GLP, guías de remisión y las rutas asignadas	
*Mantener el vehículo asignado en perfecto estado de orden y presentación	
*Asistir a los programas de capacitación, recreación y bienestar social que la empresa realice	
*Cumplir con los estándares establecidos en cuanto a Calidad, Seguridad industrial, Salud ocupacional y medio ambiente.	
*Las demás funciones que delegue su superior inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo	

Cuadro 13. (Continuación)

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación:	auxiliar de ventas
Objetivo:	Apoyar las funciones desempeñadas por el conductor en cuanto al transporte y comercialización del GLP.
II. REQUISITOS	
Formación:	Bachiller
Experiencia:	1 año en ventas
Conocimientos Específicos:	Habilidades de comunicación efectiva, conocer la normatividad vigente que regula el almacenamiento, distribución y venta del GLP, Solución de problemas.
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Cargue y descargue de cilindros vacíos y llenos del vehículo en la plataforma de la empresa	
*Realizar la ruta diaria planeada previamente por el área comercial	
*Distribución del GLP	
*Mantener en orden y aseo el vehículo de su ruta	
*Asistir a los programas de capacitación, recreación y bienestar social que la empresa realice	
*Cumplir con los estándares establecidos en cuanto a Calidad, Seguridad industrial, Salud ocupacional y medio ambiente.	
*Las demás funciones que delegue su superior inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo	

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación	Servicios generales
Objetivo	Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería para brindar comodidad a los funcionarios de los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.
II. REQUISITOS	
Formación: Bachiller	
Experiencia: 1 año en servicios varios	
Conocimientos Específicos:	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Contribuir a la preservación y cuidado de las zonas verdes de la empresa	
*Ordenar y asear las oficinas de la empresa	
*Contribuir al cuidado de los elementos, instrumentos y materiales con que cuenta la empresa para su funcionamiento	
*Asistir a los programas de capacitación, recreación y bienestar social que la empresa realice	
*Cumplir con los estándares establecidos en cuanto a Calidad, Seguridad industrial, Salud ocupacional y medio ambiente.	
*Las demás funciones que delegue su superior inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo	

Cuadro 13. (Continuación)

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación	Vigilancia
Objetivo	Realizar las tareas de vigilancia y cuidado de las instalaciones de la empresa
II. REQUISITOS	
Formación: Bachiller	
Experiencia: 1 año en vigilancia	
Conocimientos Específicos: manejo de armas	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Velar por la seguridad de la empresa	
*controlar la entrada y salida de personal y de vehículos	
*revisar verificación de inventarios tanto en plataforma como en vehículos	
*garantizar la seguridad del personal, las instalaciones y los elementos de trabajo de la empresa	
*Asistir a los programas de capacitación, recreación y bienestar social que la empresa realice	
*Cumplir con los estándares establecidos en cuanto a Calidad, Seguridad industrial, Salud ocupacional y medio ambiente.	
*Las demás funciones que delegue su superior inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo	

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación	Atención de PQR
Objetivo	Coordinar y controlar el proceso de atención de Emergencias, Peticiones, Quejas y Reclamos.
II. REQUISITOS	
Formación: Técnico en administración	
Experiencia: 1 año en áreas administrativas. Manejo de personal.	
Conocimientos Específicos: conocer la normatividad vigente que regula el almacenamiento, distribución, venta del GLP.	
III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
*Recibir vía e-mail, telefónica o personal los reportes de emergencias o PQR de los clientes de la empresa, ya sea por bajo peso, fuga, cilindros sin sello o cilindros en mal estado.	
*Recibir vía e-mail, telefónica o personal las sugerencias de los clientes e inconformidades con el producto, relacionadas con el precio o la atención.	
*Diligenciar el formato de PQR establecido por la empresa	
*Dar solución a la PQR delegando a la persona encargada y hacer seguimiento de esta	
*Hacer cierre del caso y archivar el documento en su respectiva carpeta	
*Hacer informe mensual para presentar a gerencia de la atención de PQR	
*Verificar el cumplimiento de las normas de almacenamiento de GLP en los expendios y PTV de la empresa	
*Controlar la entrega de extintores a los expendios y PTV de la empresa y monitorear fechas de vencimiento y cambio cuando se requiera	
*Asistir a los programas de capacitación, recreación y bienestar social que la empresa realice	

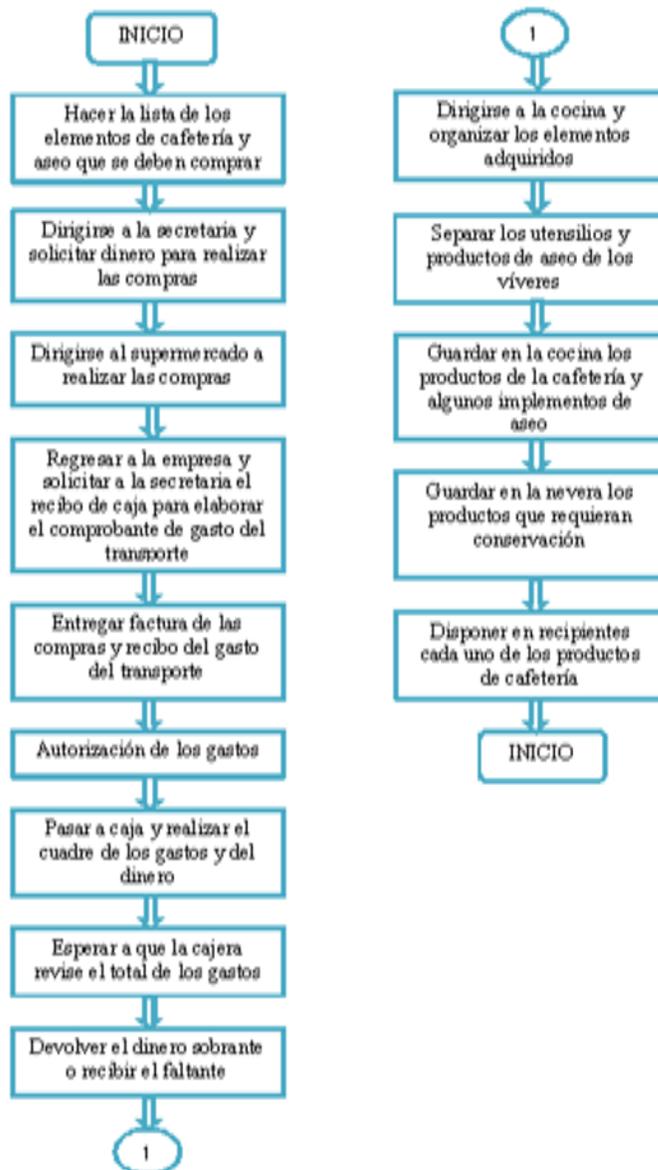
Cuadro 13. (Continuación)

*Cumplir con los estándares establecidos en cuanto a Calidad, Seguridad industrial, Salud ocupacional y medio ambiente.
*Las demás funciones que delegue su superior inmediato y que correspondan a la naturaleza del cargo

4.3.8 Diagramas de flujo Mapa de procesos.

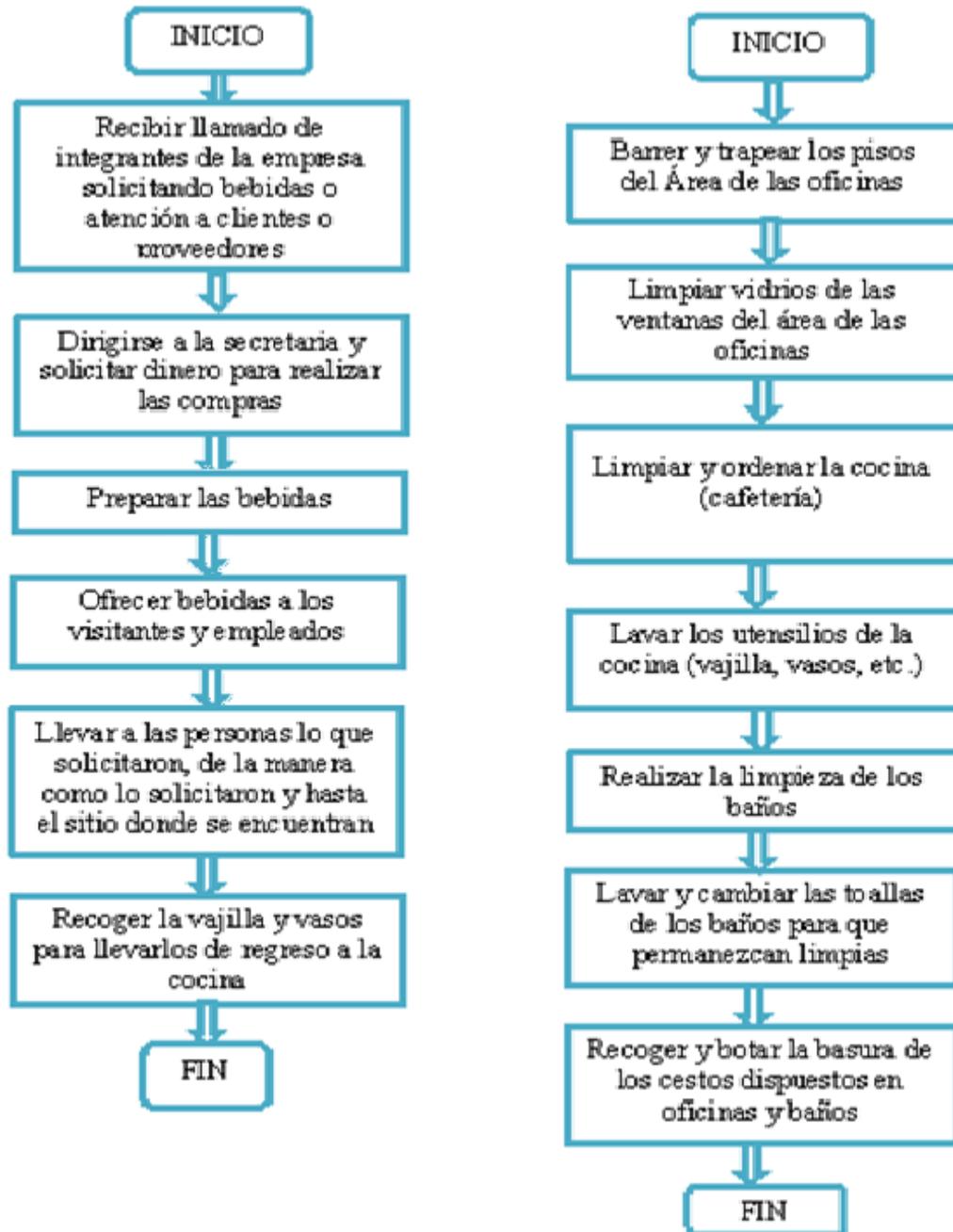
PROCESO: SERVICIOS GENERALES

Grafica 15. Compra de implementos de aseo y víveres de cafetería



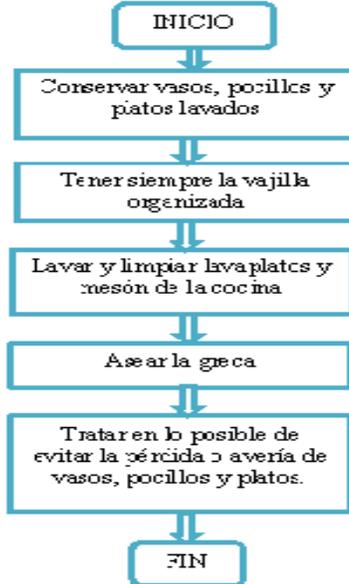
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 16. Servicio de cafetería y aseo área de oficinas



Fuente. Autores del proyecto

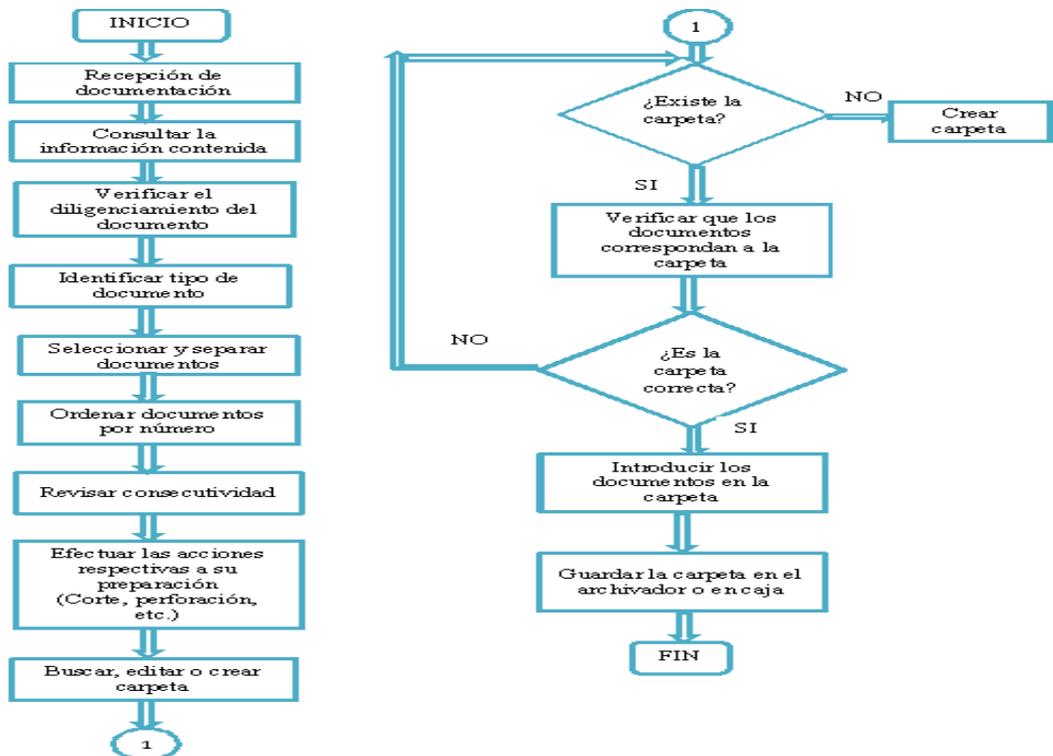
Grafica 17. Oficios varios



Fuente. Autores del proyecto

PROCESO: ARCHIVO

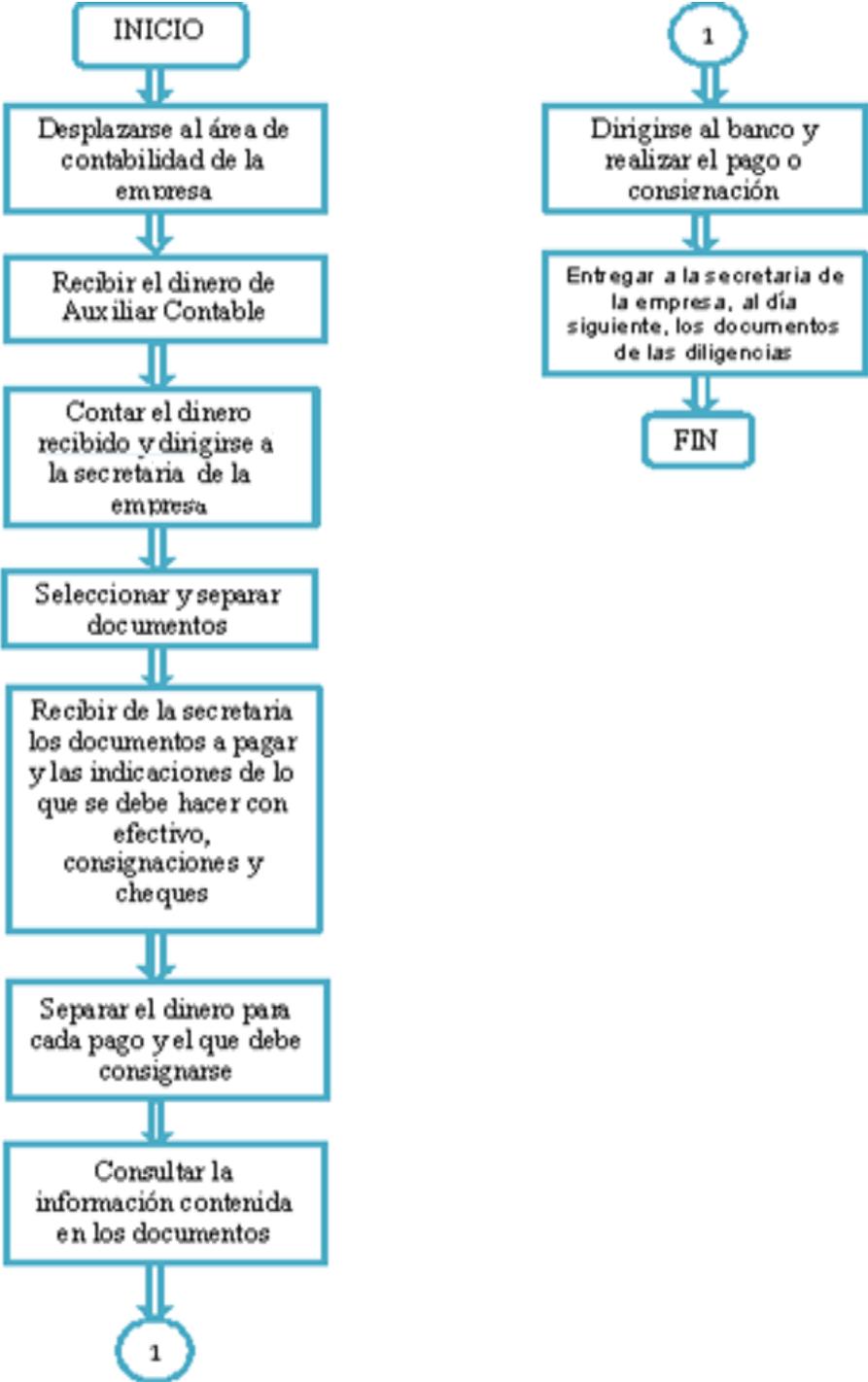
Grafica 18. Archivar documentos



Fuente. Autores del proyecto

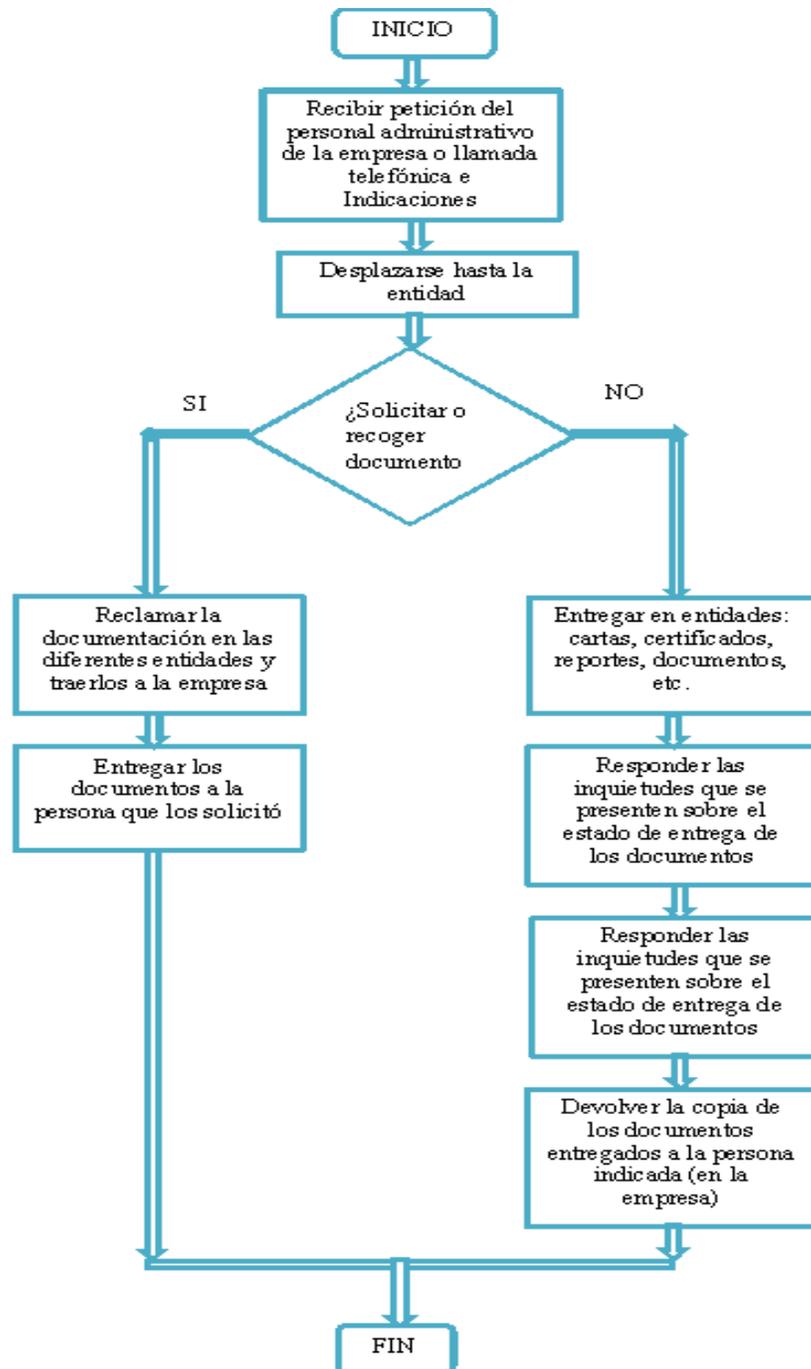
PROCESO: MENSAJERÍA

Grafica 19. Pagos y consignaciones en bancos



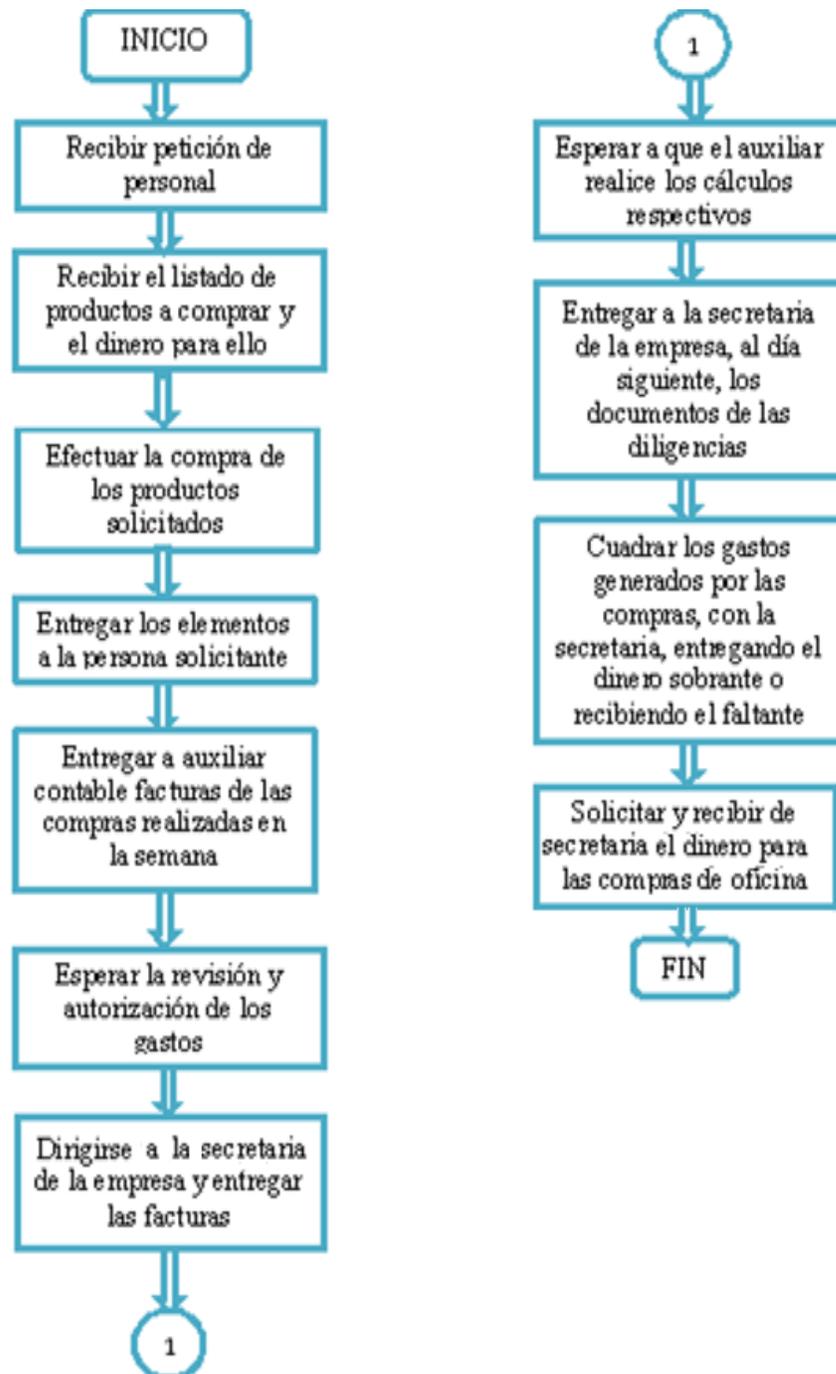
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 20. Solicitud y entrega documentación de entidades



Fuente. Autores del proyecto

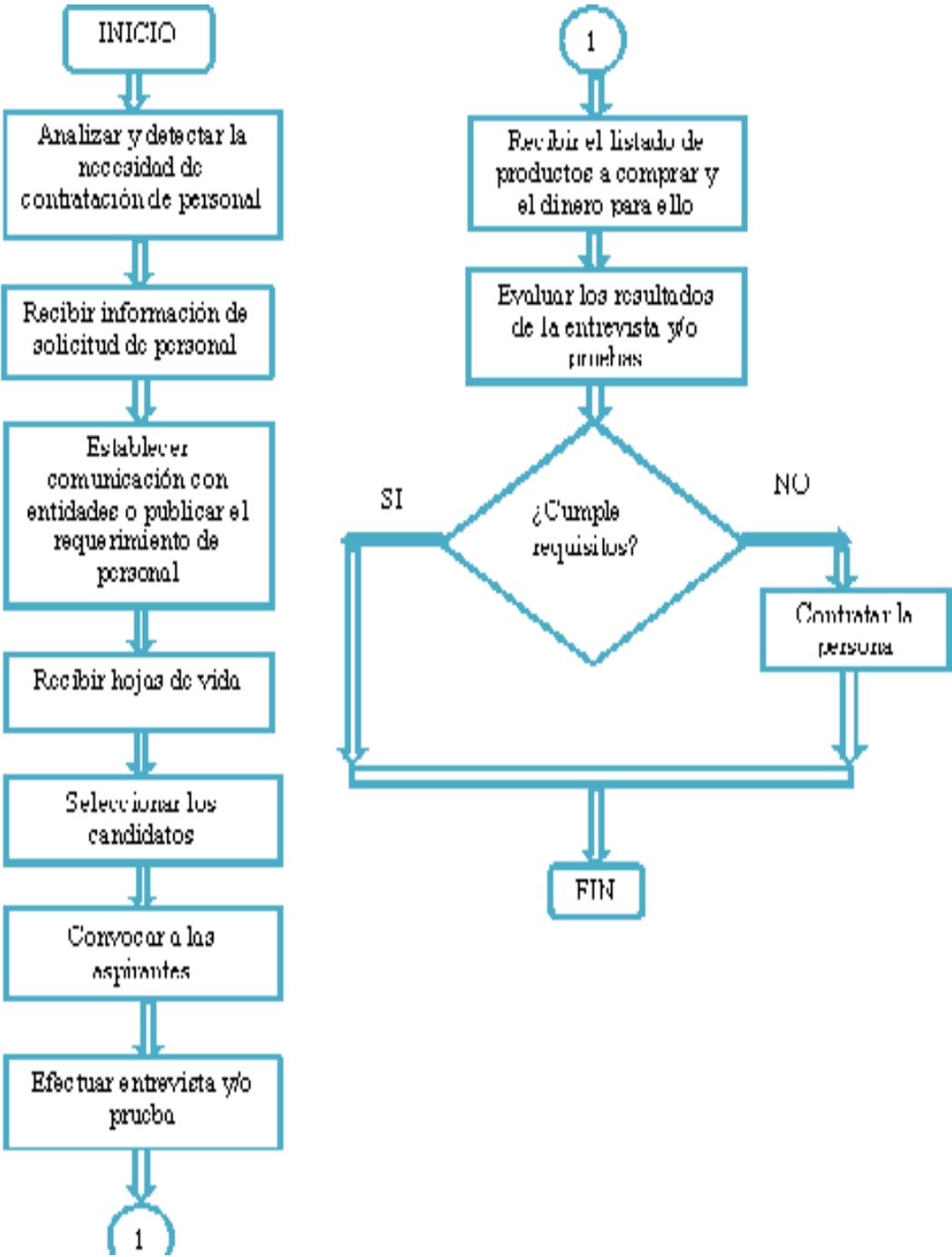
Grafica 21. Compras eventuales de oficina



Fuente. Autores del proyecto

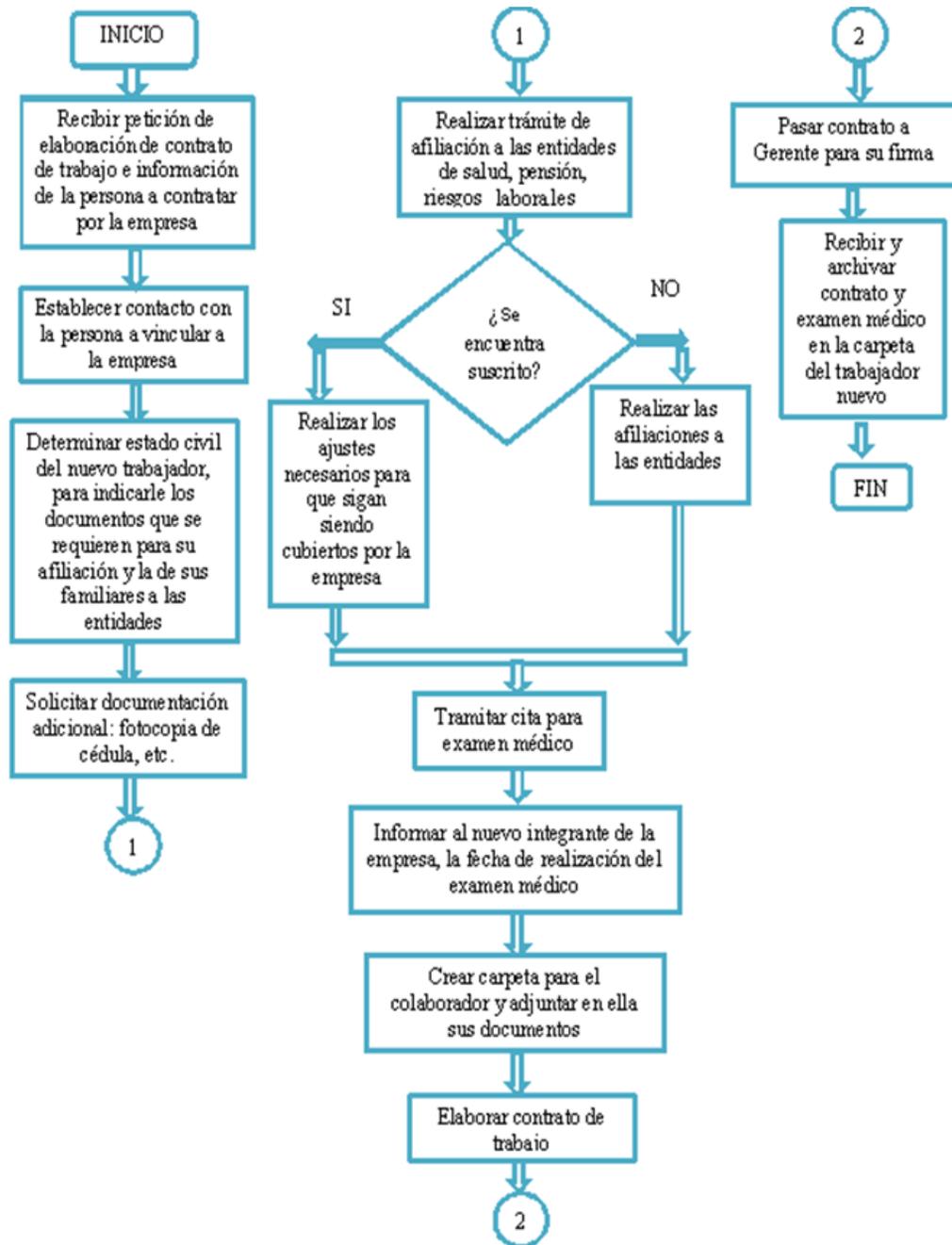
PROCESO: GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Grafica 22. Selección de personal



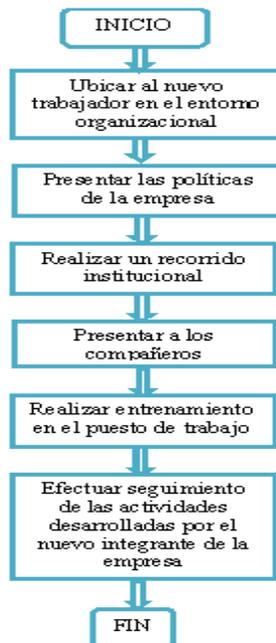
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 23. Afiliaciones y contrato de trabajo



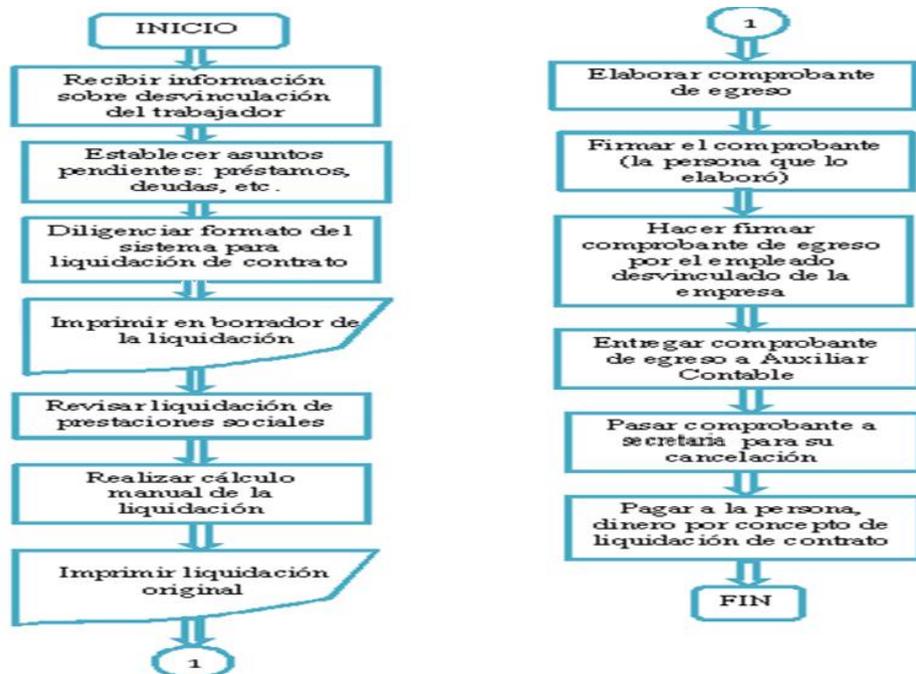
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 24. Inducción



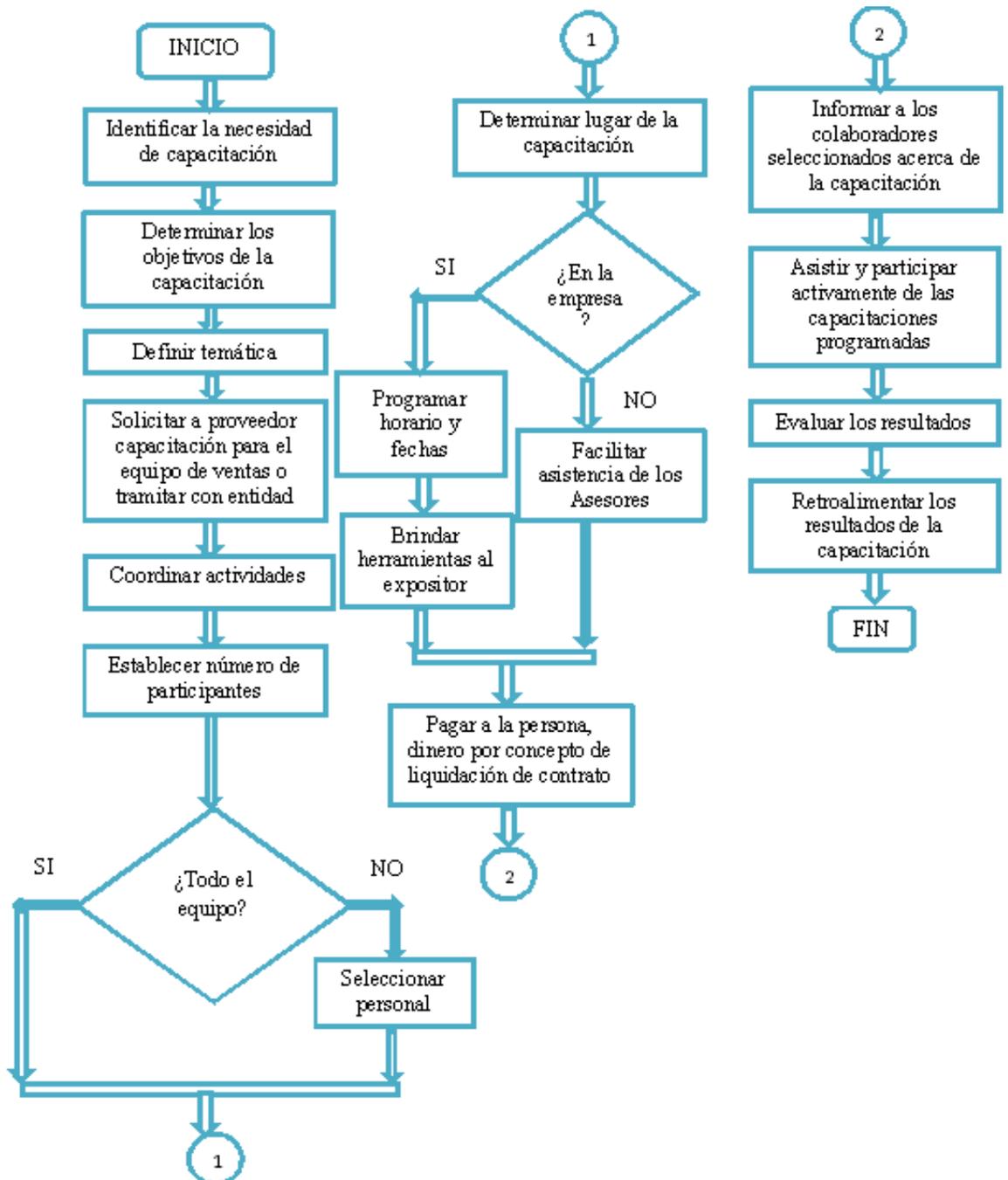
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 25. Liquidación de contrato de trabajo



Fuente. Autores del proyecto

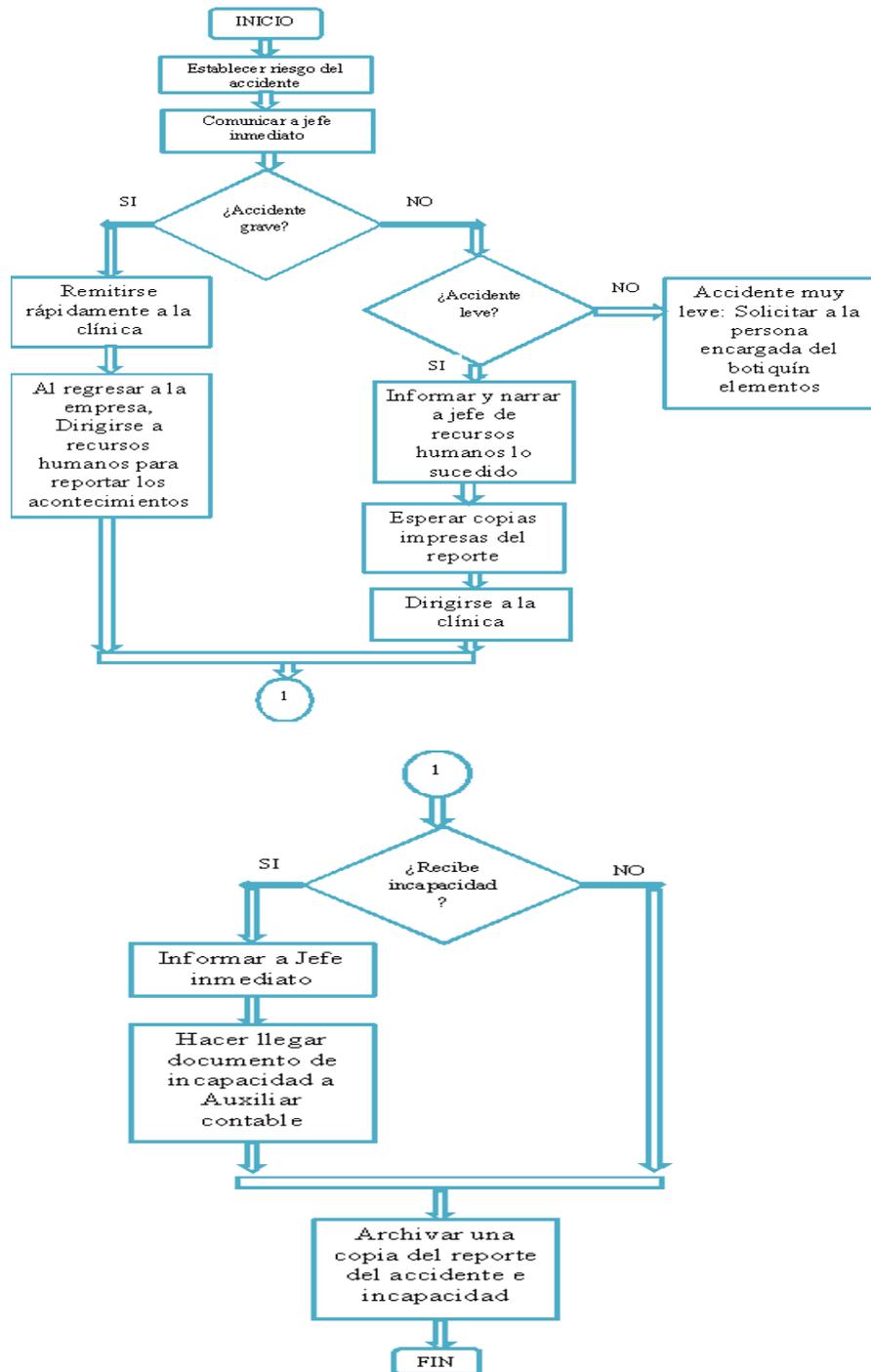
Grafica 26. Asesoría y capacitación del equipo humano



Fuente. Autores del proyecto

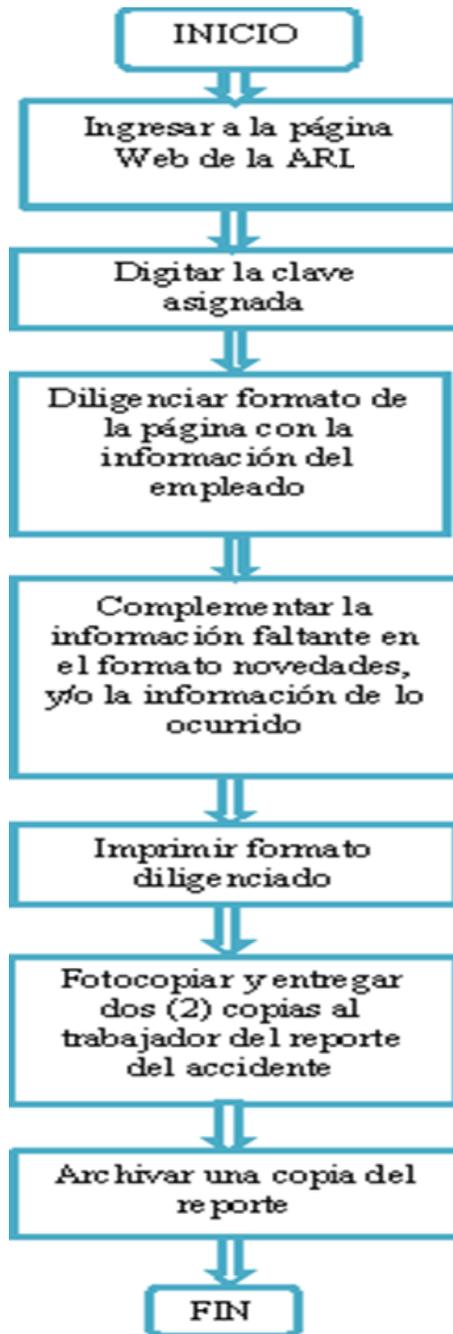
PROCESO: ACCIDENTE DE TRABAJO

Grafica 27. Reportar accidentes de trabajo



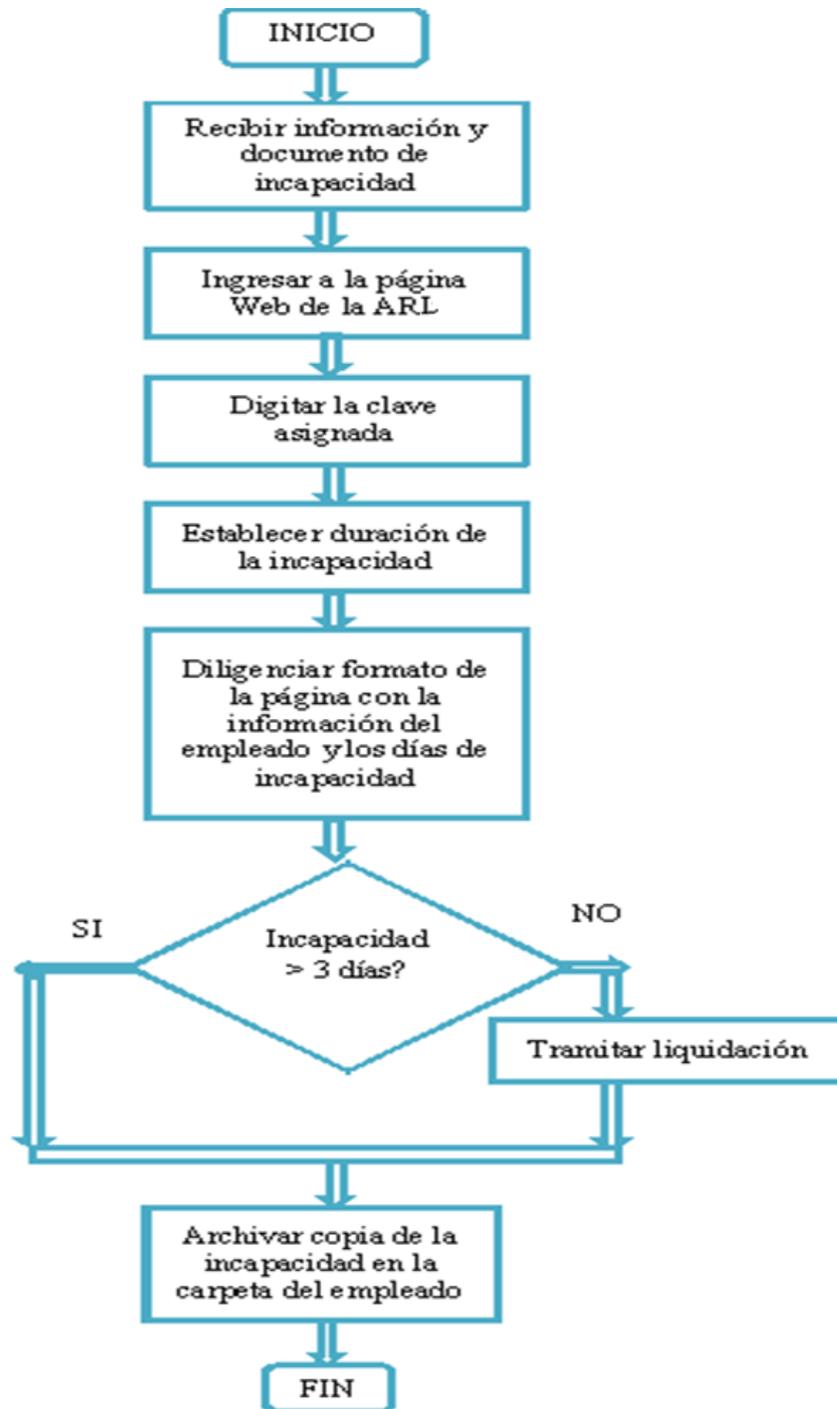
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 28. Sistematizar el reporte de accidentes de trabajo



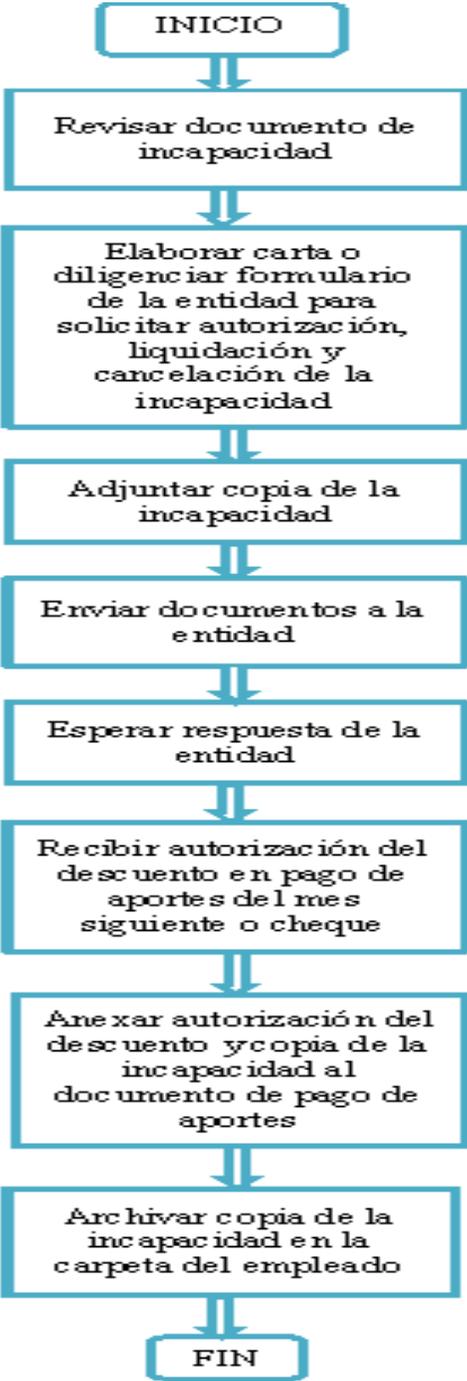
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 29. Registrar las incapacidades por enfermedad o accidente de trabajo



Fuente. Autores del proyecto

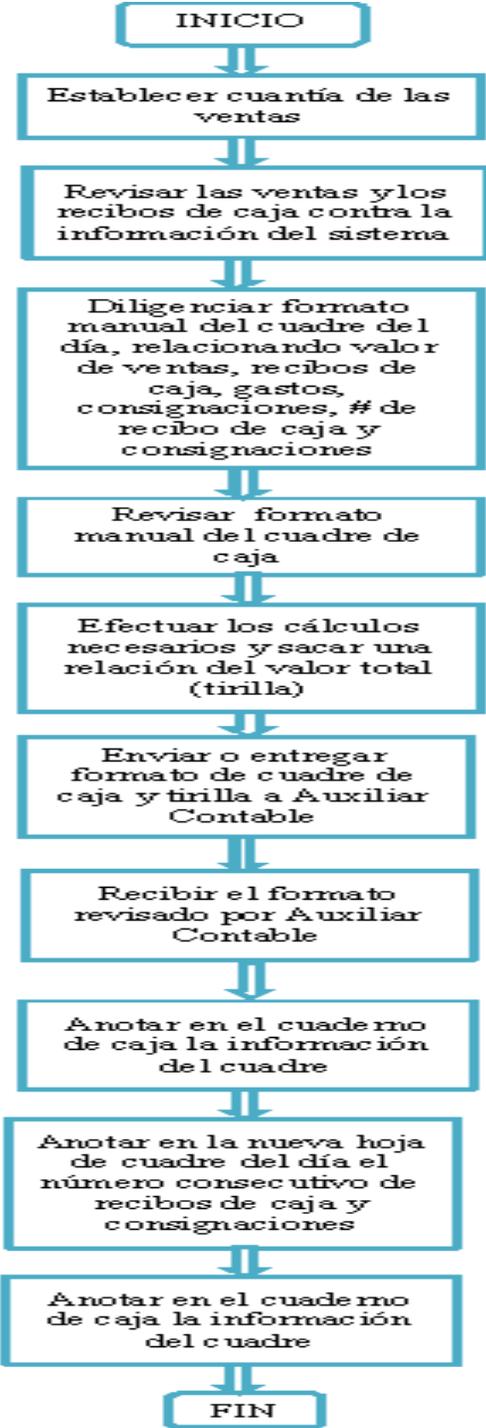
Grafica 30. Tramitar la liquidación de la incapacidad



Fuente. Autores del proyecto

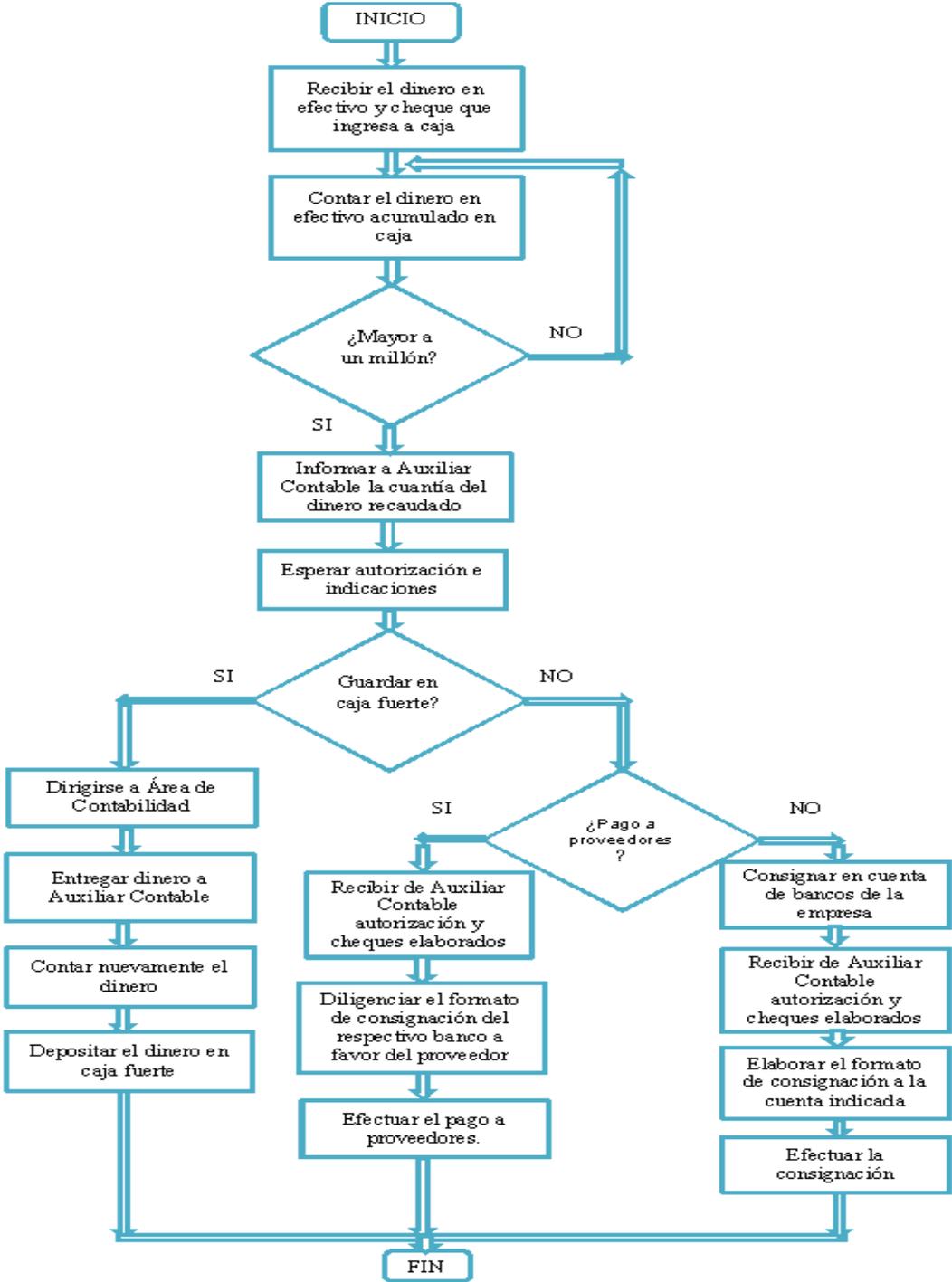
PROCESO: MANEJO DE CAJA

Grafica 31. Cuadre de caja



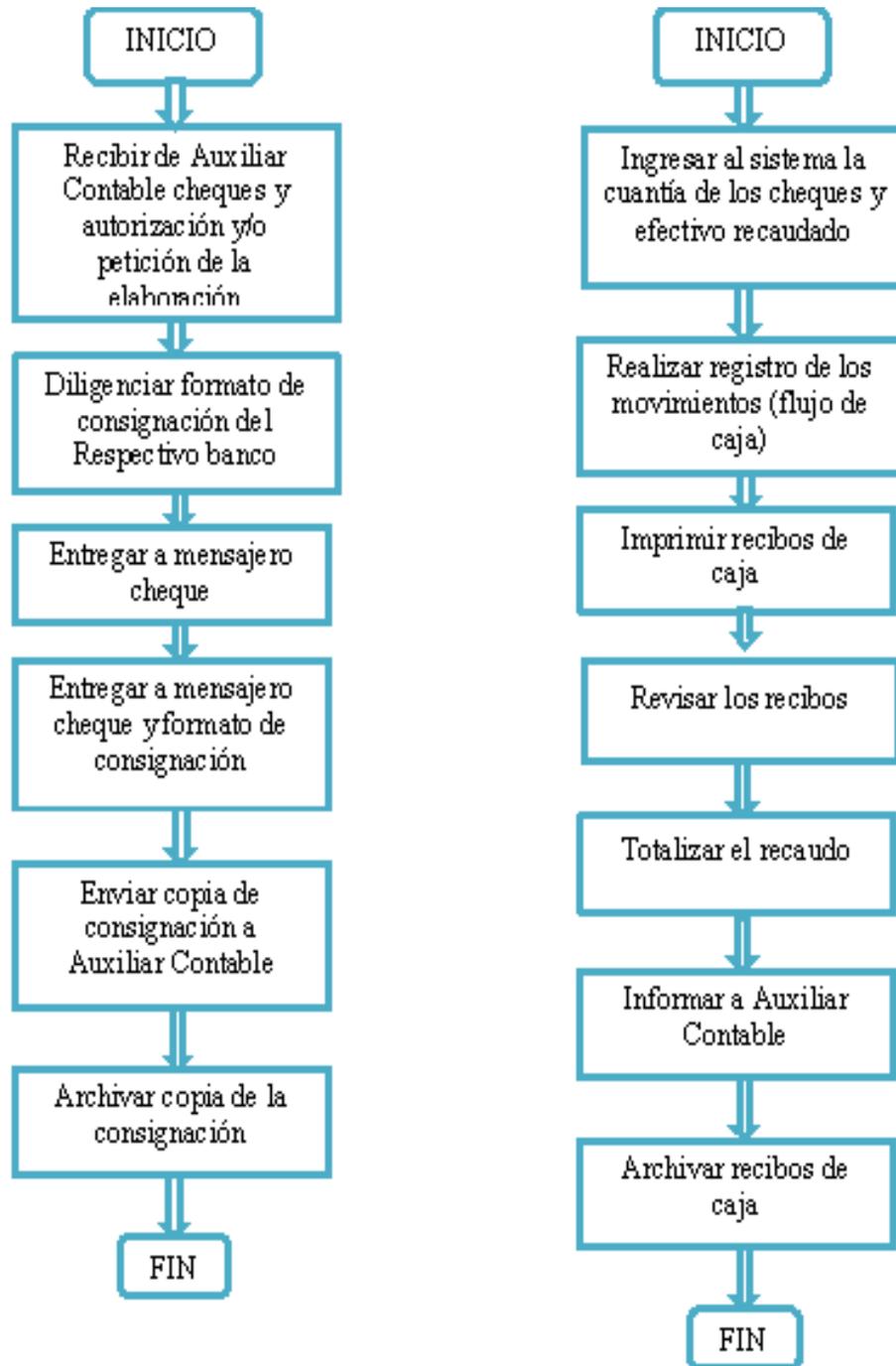
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 32. Manejo del dinero en caja



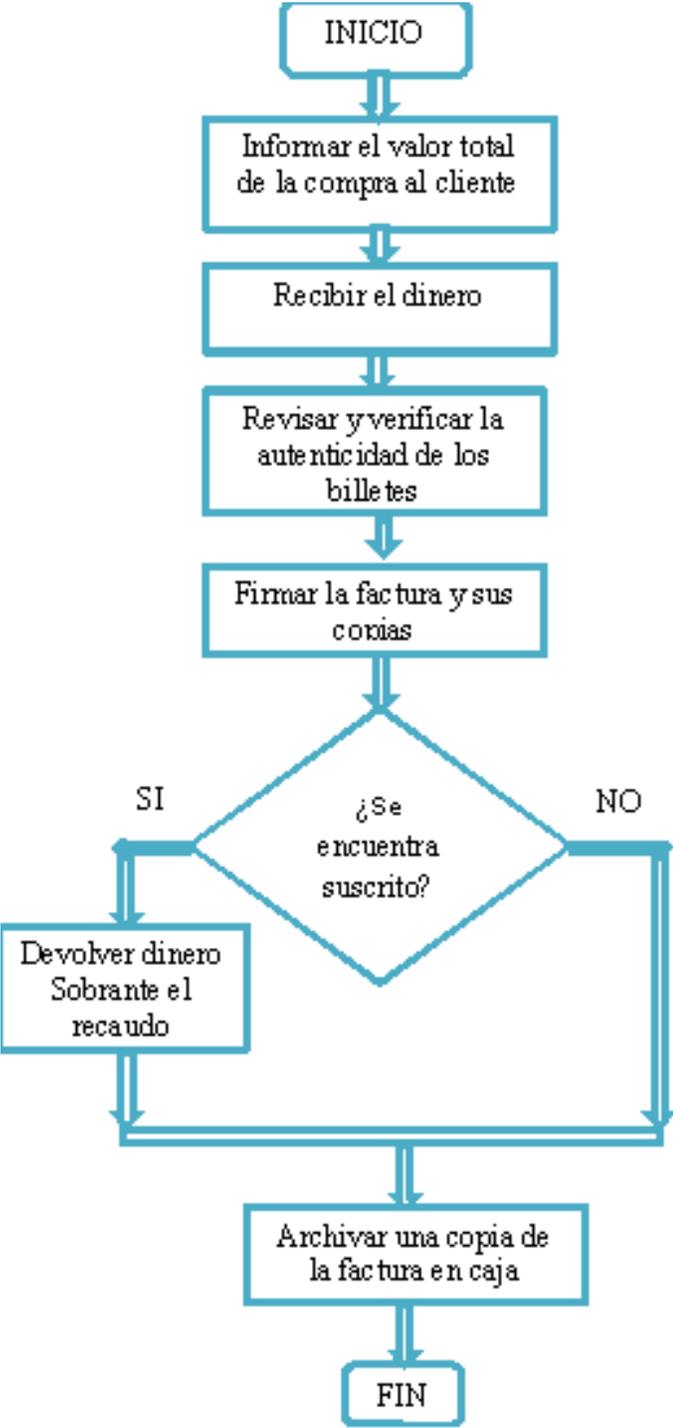
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 33. Diligenciar documentos



Fuente. Autores del proyecto

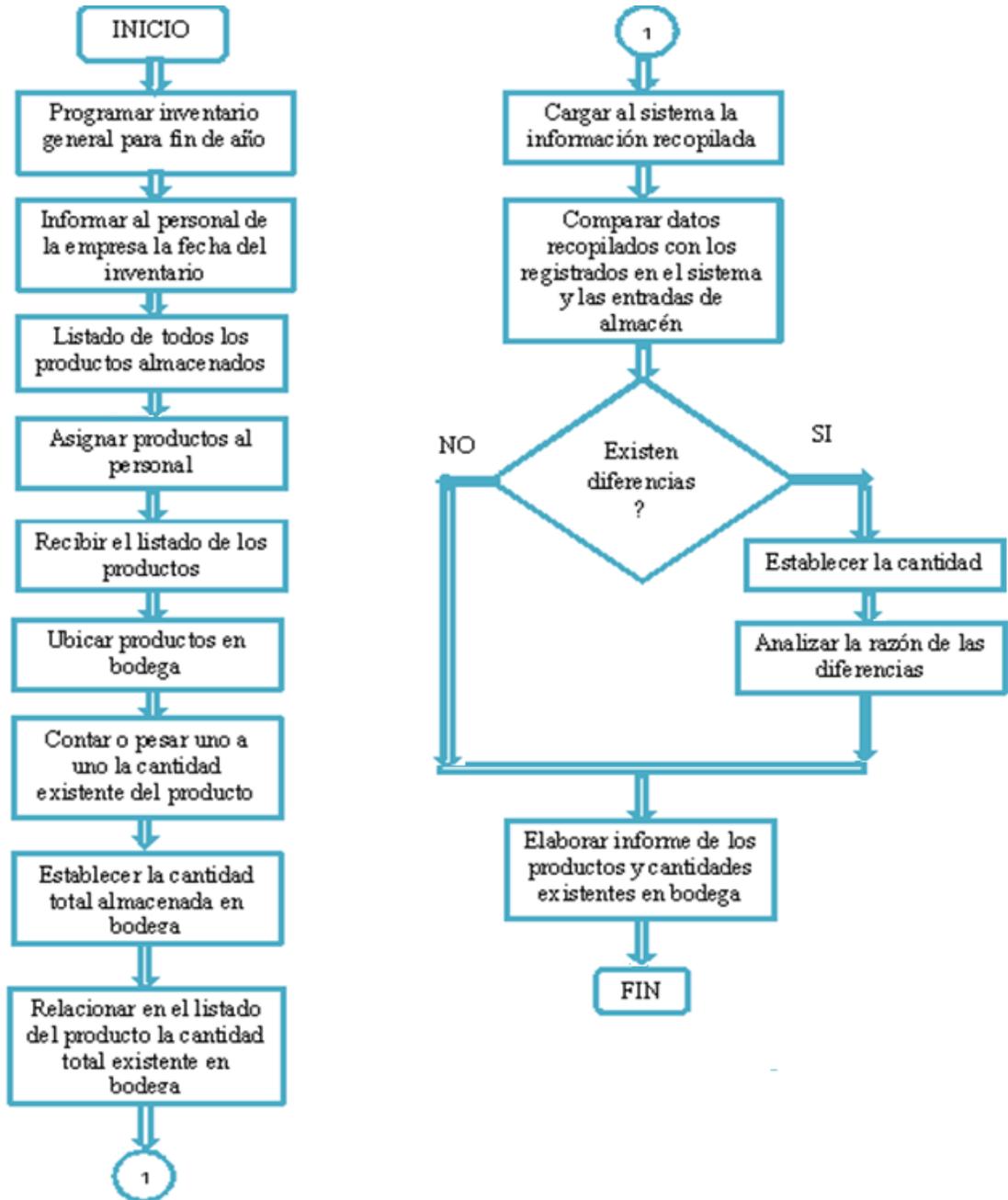
Grafica 34. Recepción pago del cliente



Fuente. Autores del proyecto

PROCESO MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIO:

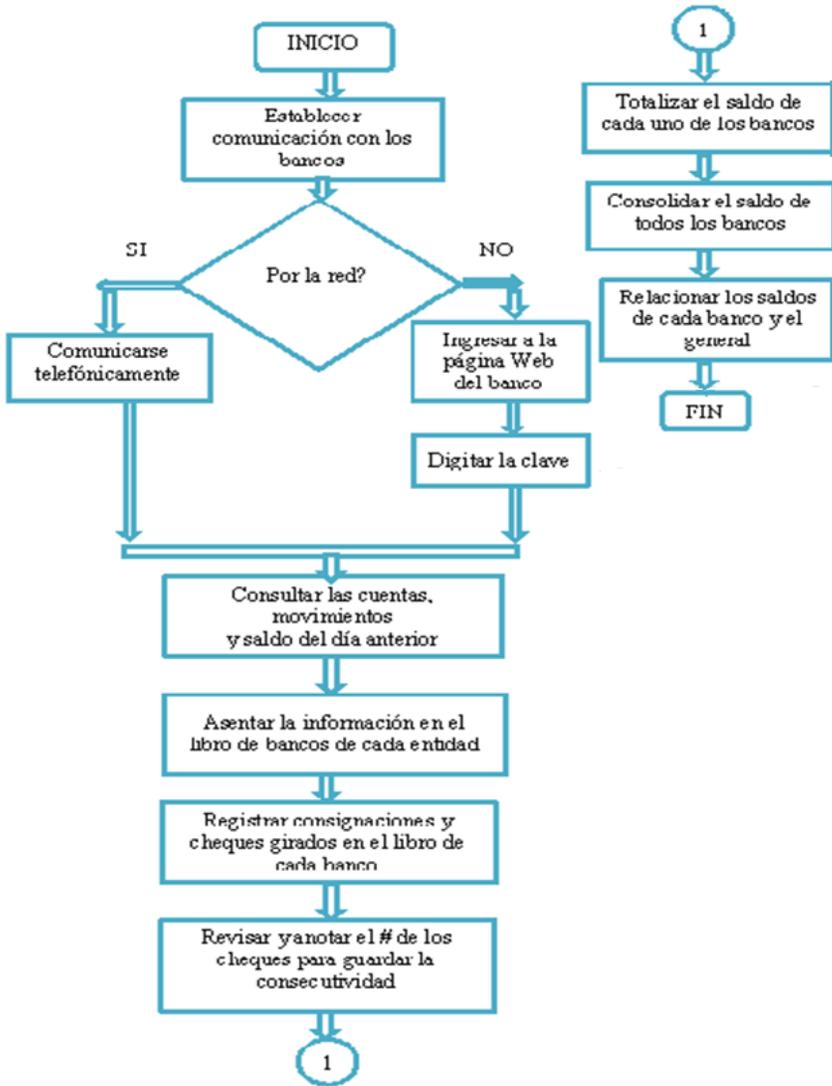
Grafica 35. Inventario físico de los productos de bodega



Fuente. Autores del proyecto

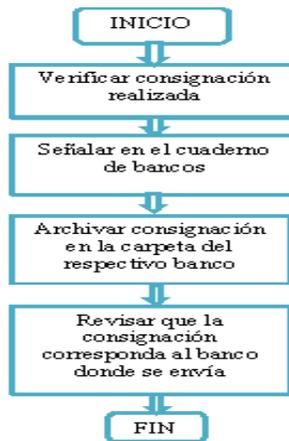
PROCESO: GESTIÓN CONTABLE

Grafica 36. Consulta saldo en los bancos



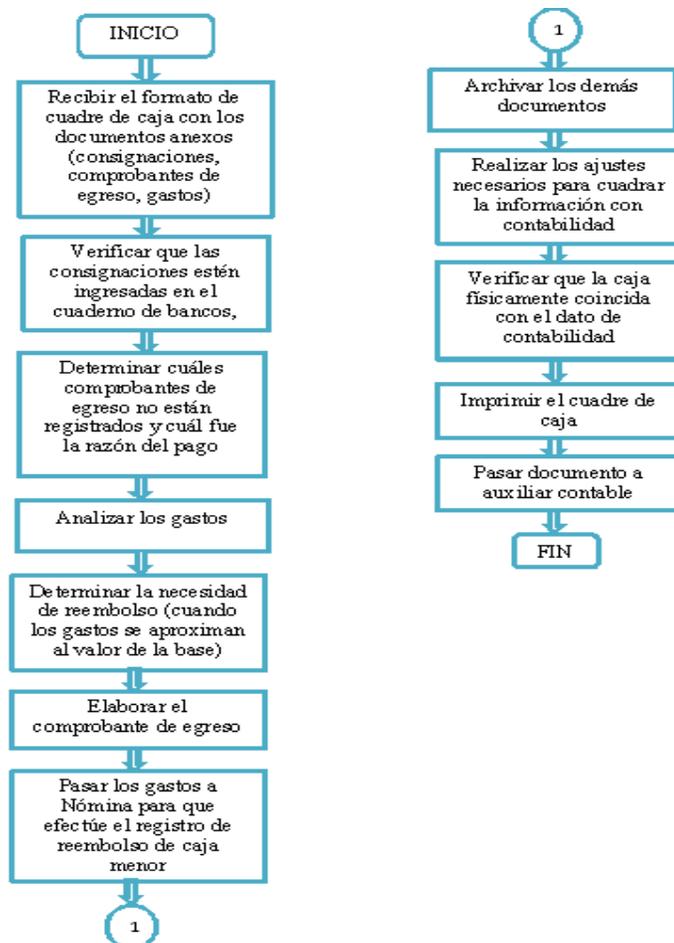
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 37. Registro de consignaciones



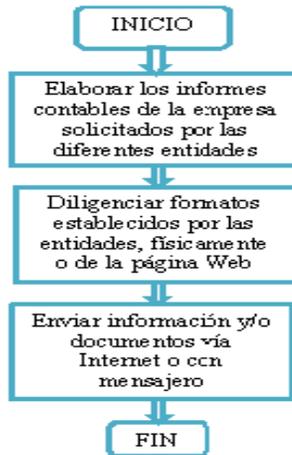
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 38. Cuadre y revisión de la caja



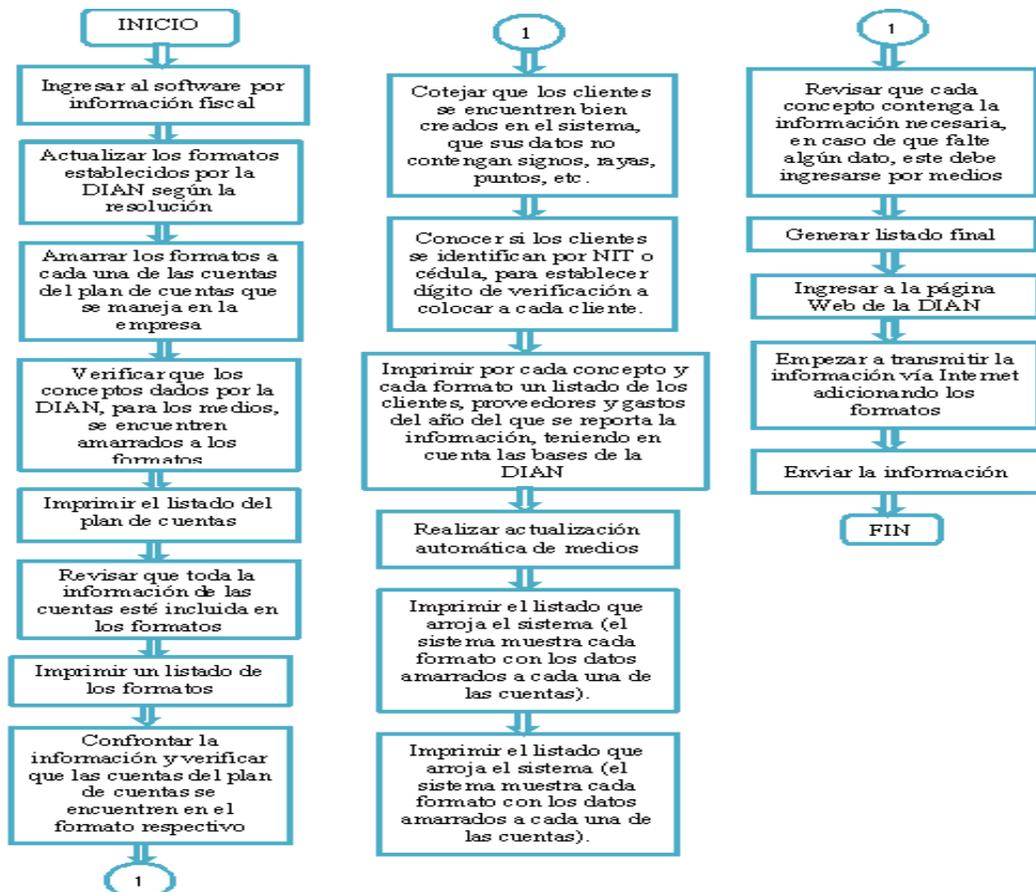
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 39. Documentación e informes requeridos por entidades estatales



Fuente. Autores del proyecto

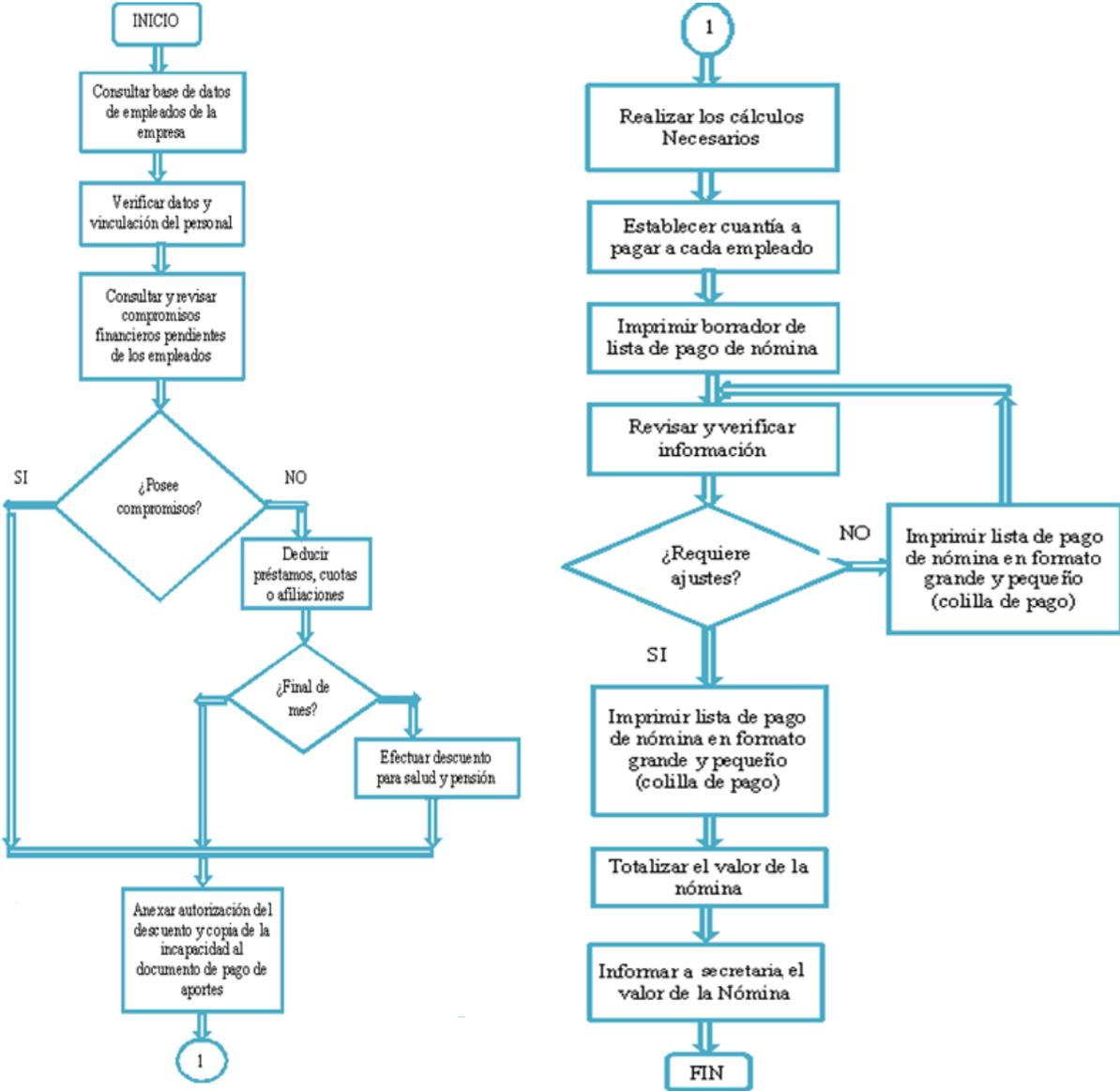
Grafica 40. DIAN (medios magnéticos)



Fuente. Autores del proyecto

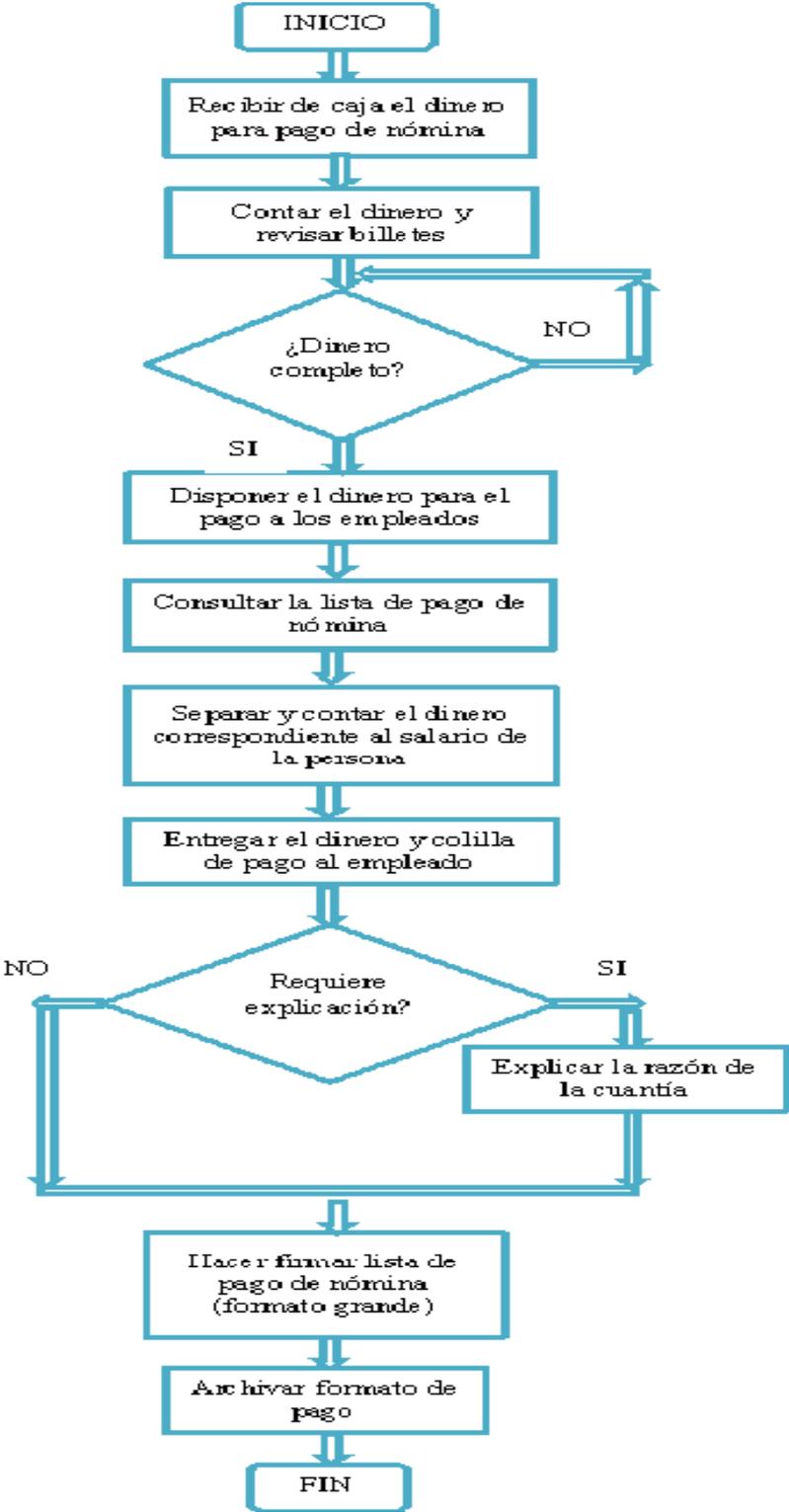
PROCESO: NÓMINA

Grafica 41. Liquidación de nómina.



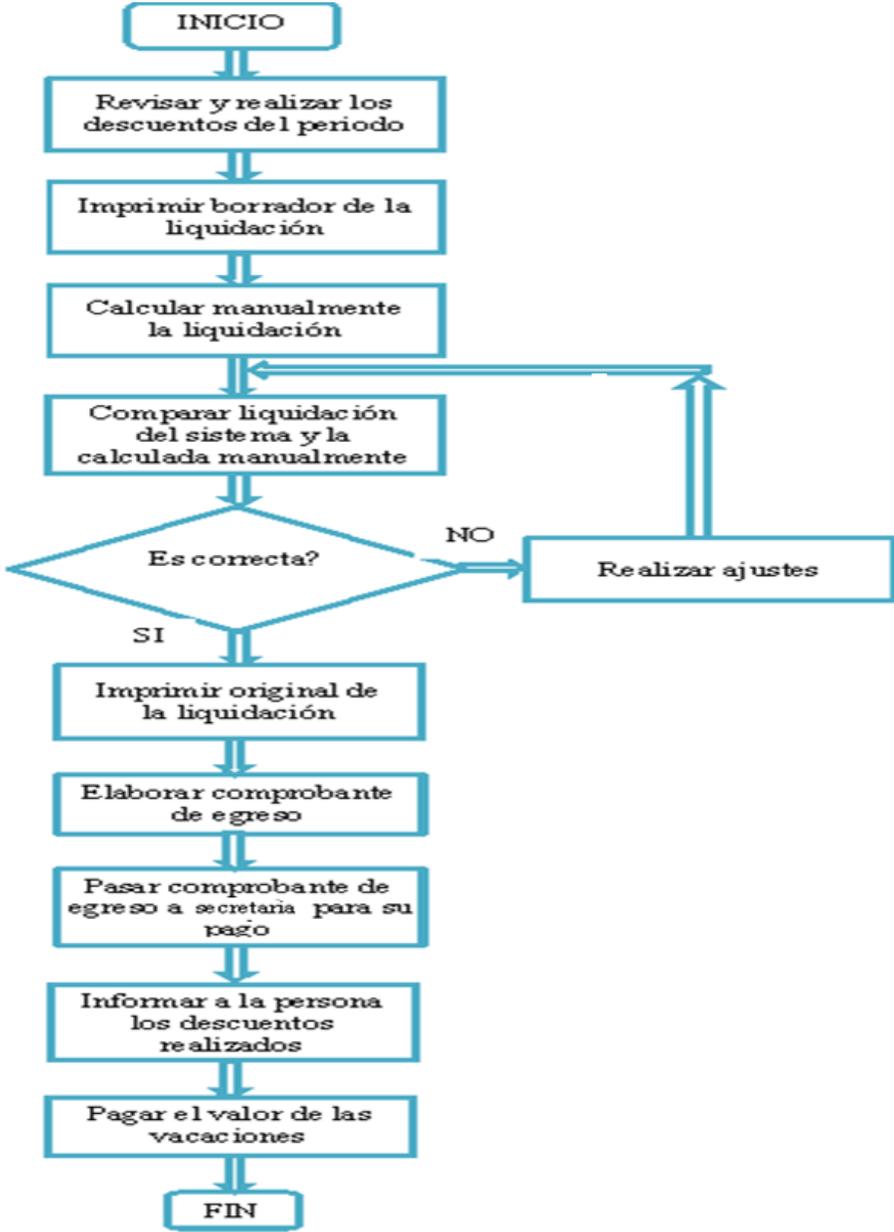
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 42. Pago de nómina



Fuente. Autores del proyecto

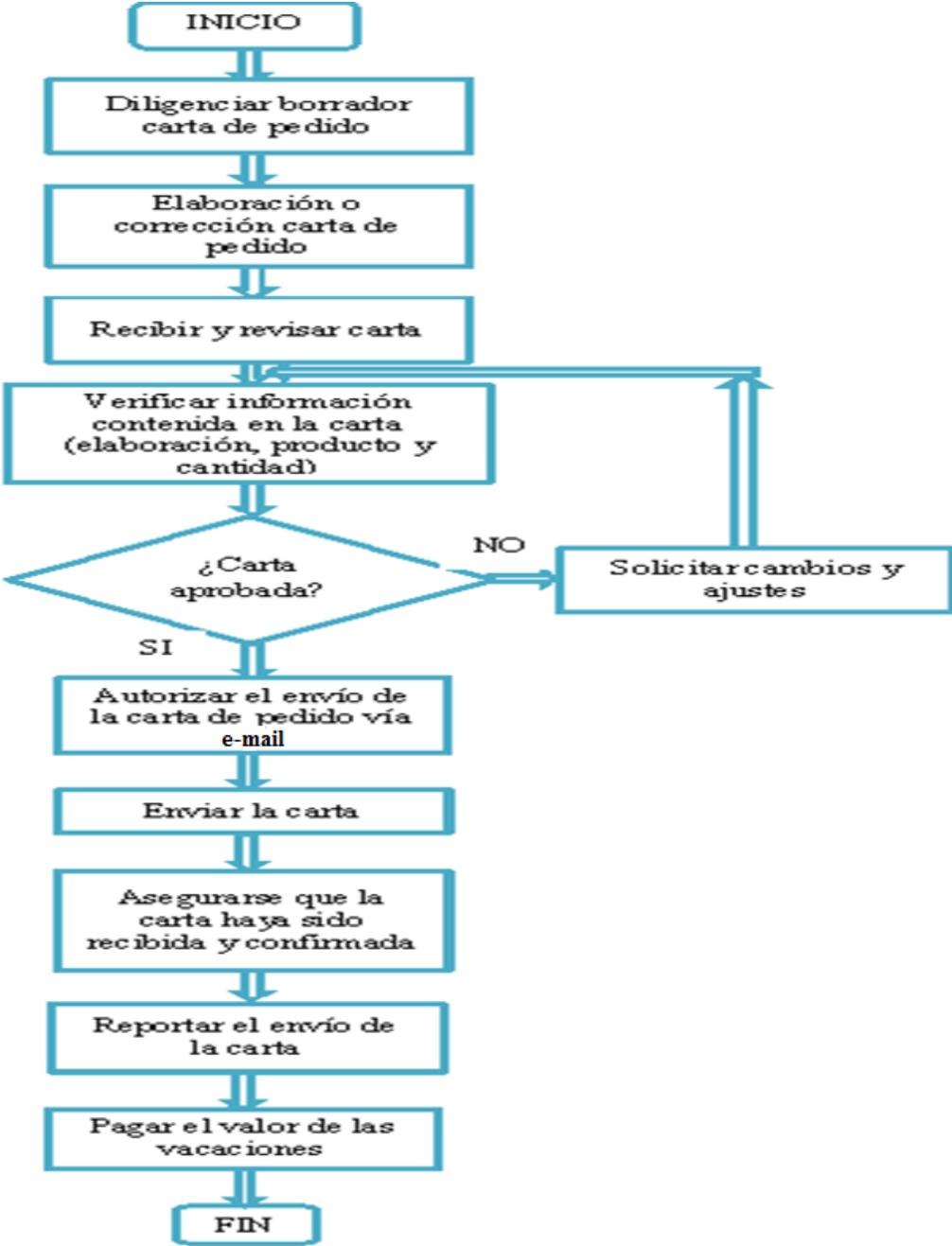
Grafica 43. Liquidación de vacaciones



Fuente. Autores del proyecto

PROCESO: COMPRA

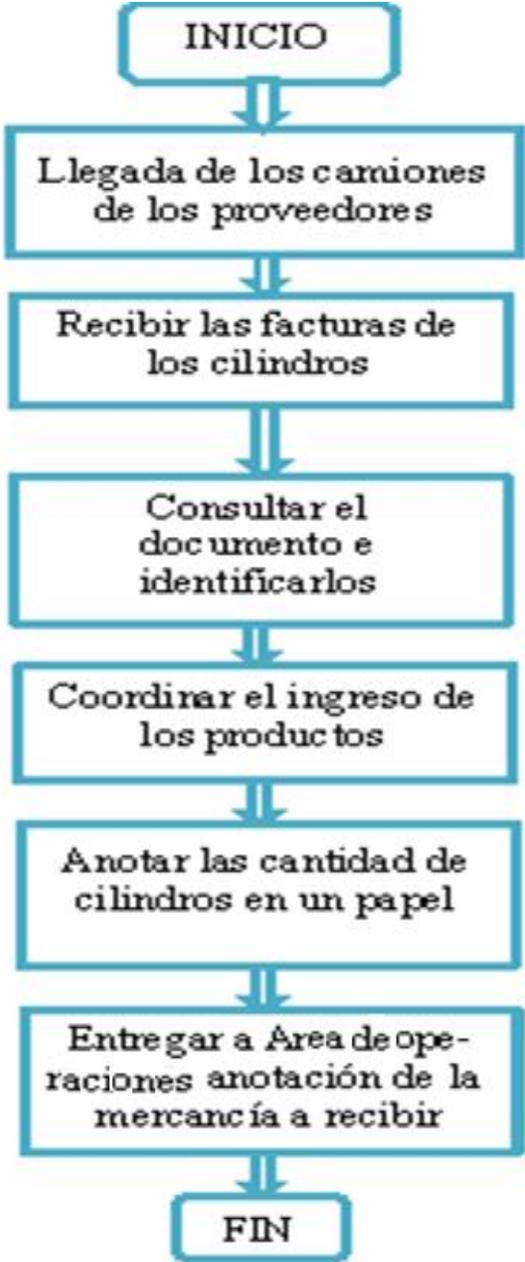
Grafica 44. Pedido de mercancía a proveedores



Fuente. Autores del proyecto

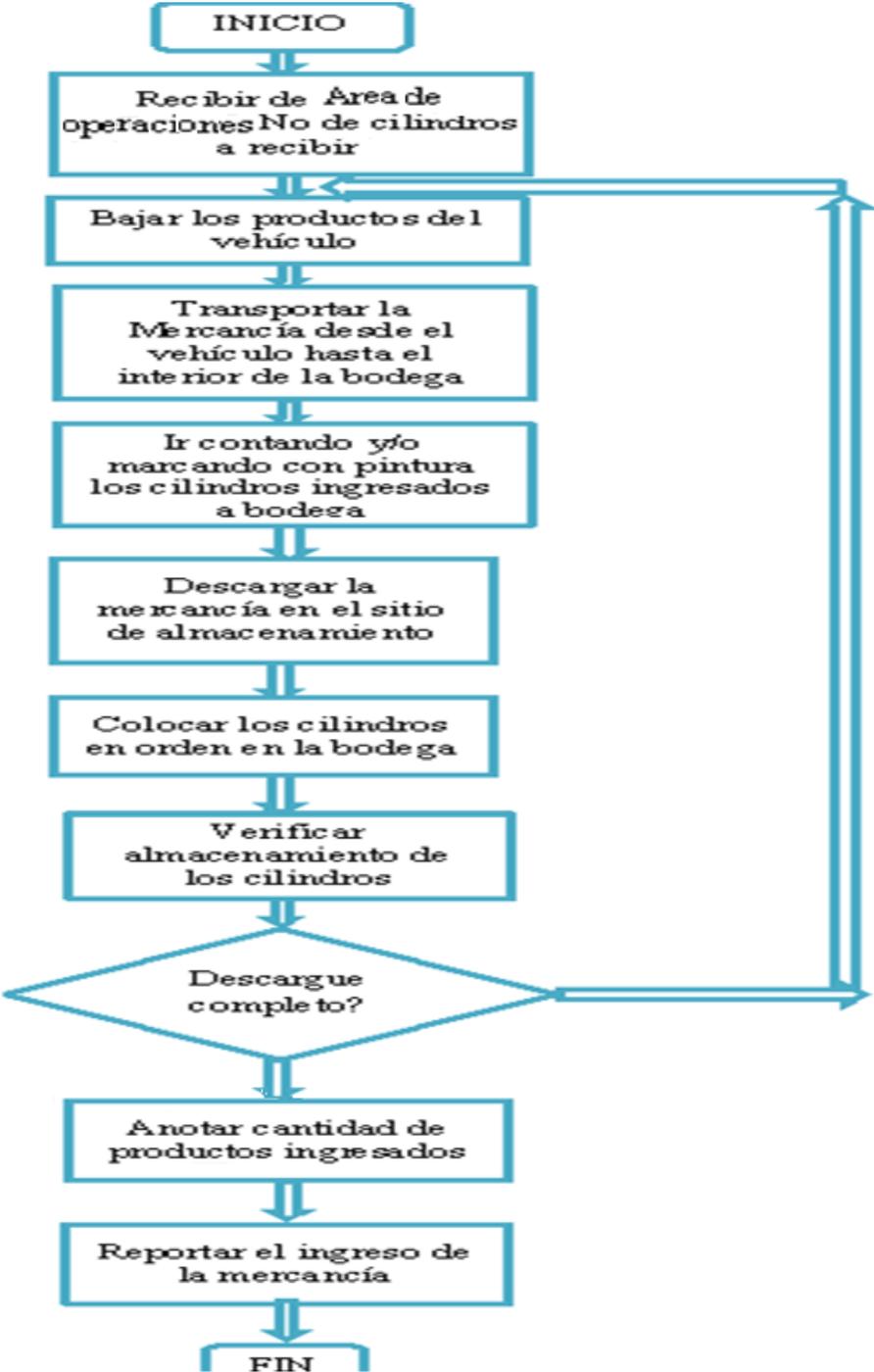
PROCESO: RECEPCIÓN DE MERCANCÍA COMPRADA

Grafica 45. Recepción las facturas



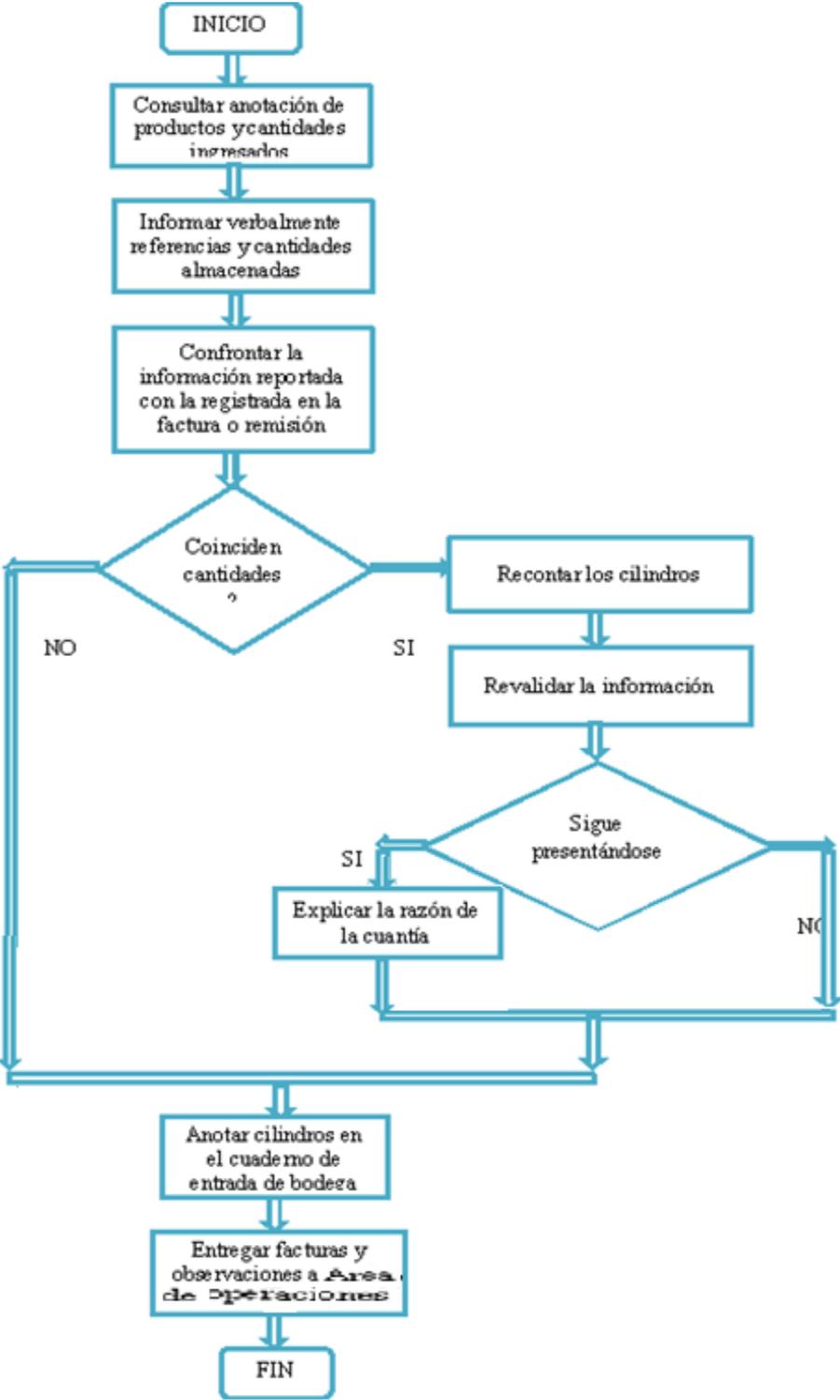
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 46. Descargue, ingreso y almacenamiento



Fuente. Autores del proyecto

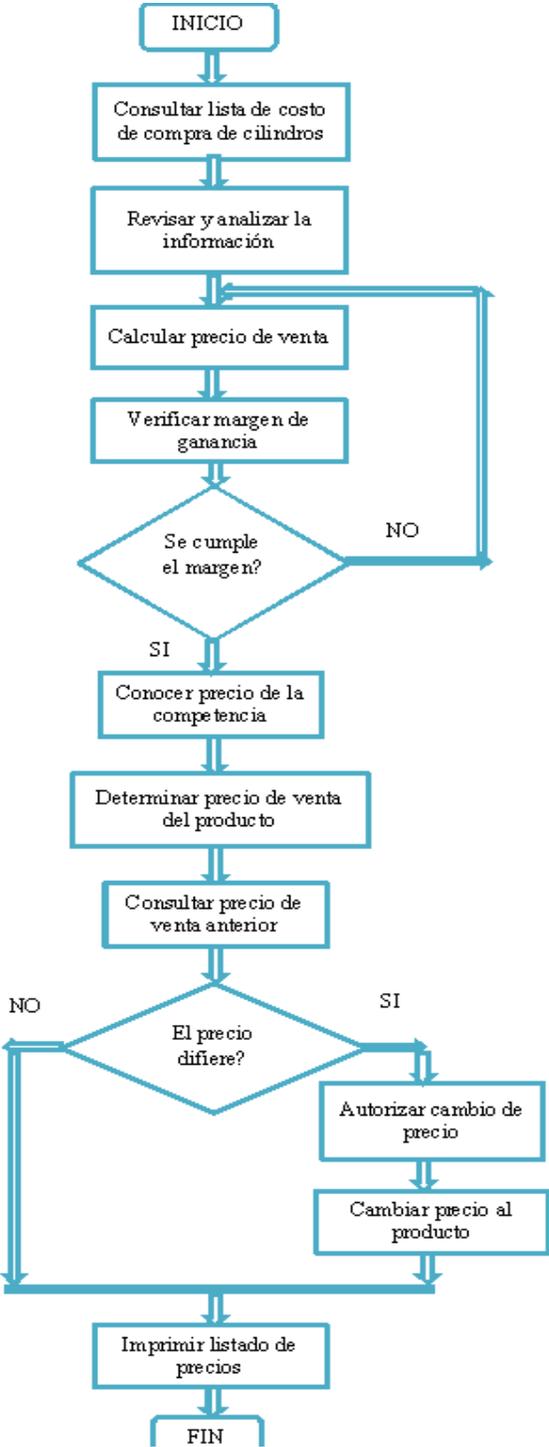
Grafica 47. Verificación de los productos recibidos



Fuente. Autores del proyecto

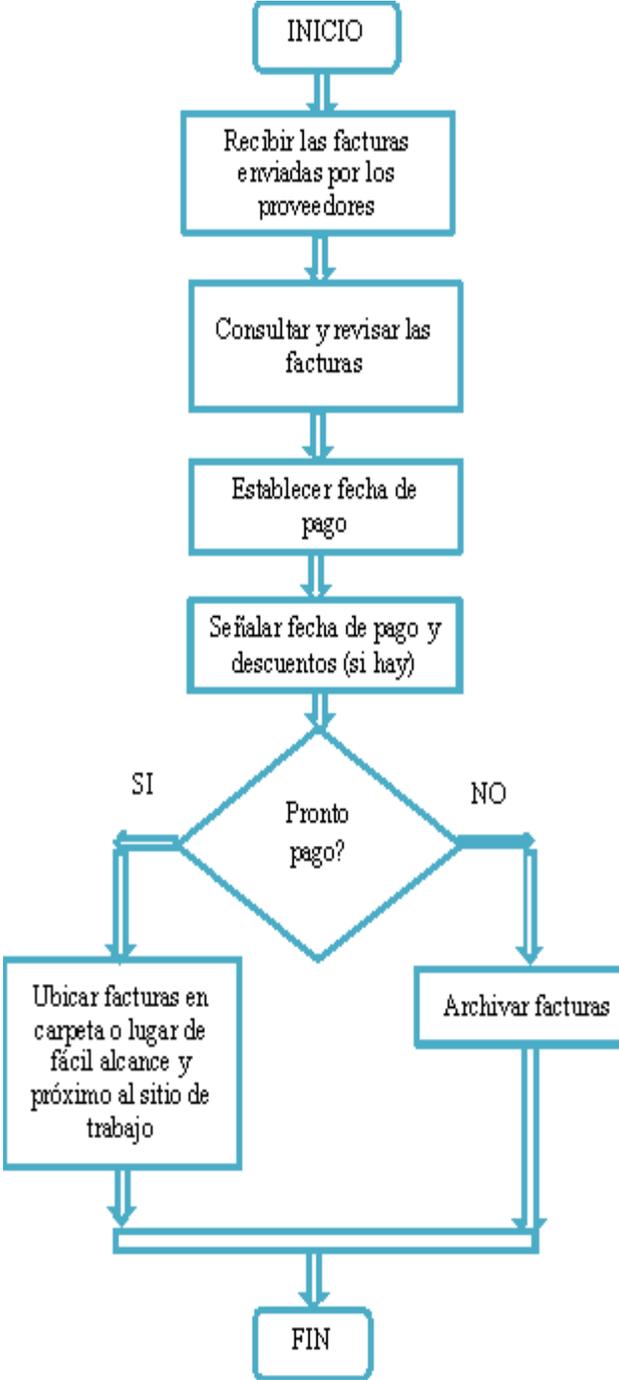
PROCESO: FIJACIÓN DE PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS

Grafica 48. Establecimiento de precio de venta de los productos



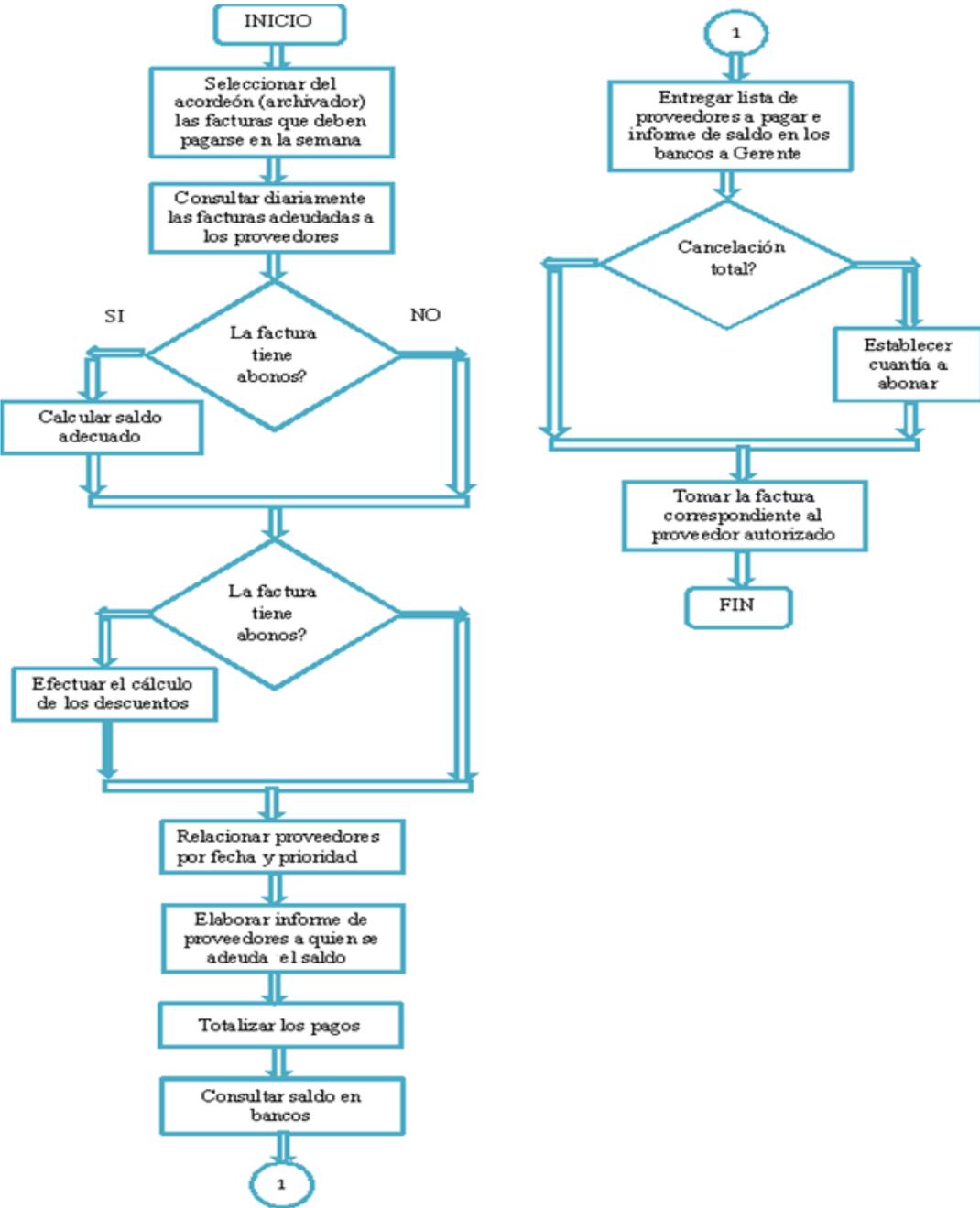
Fuente. Autores del proyecto
PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

Grafica 49. Recepción y archivo de facturas de compra de cilindros



Fuente. Autores del proyecto

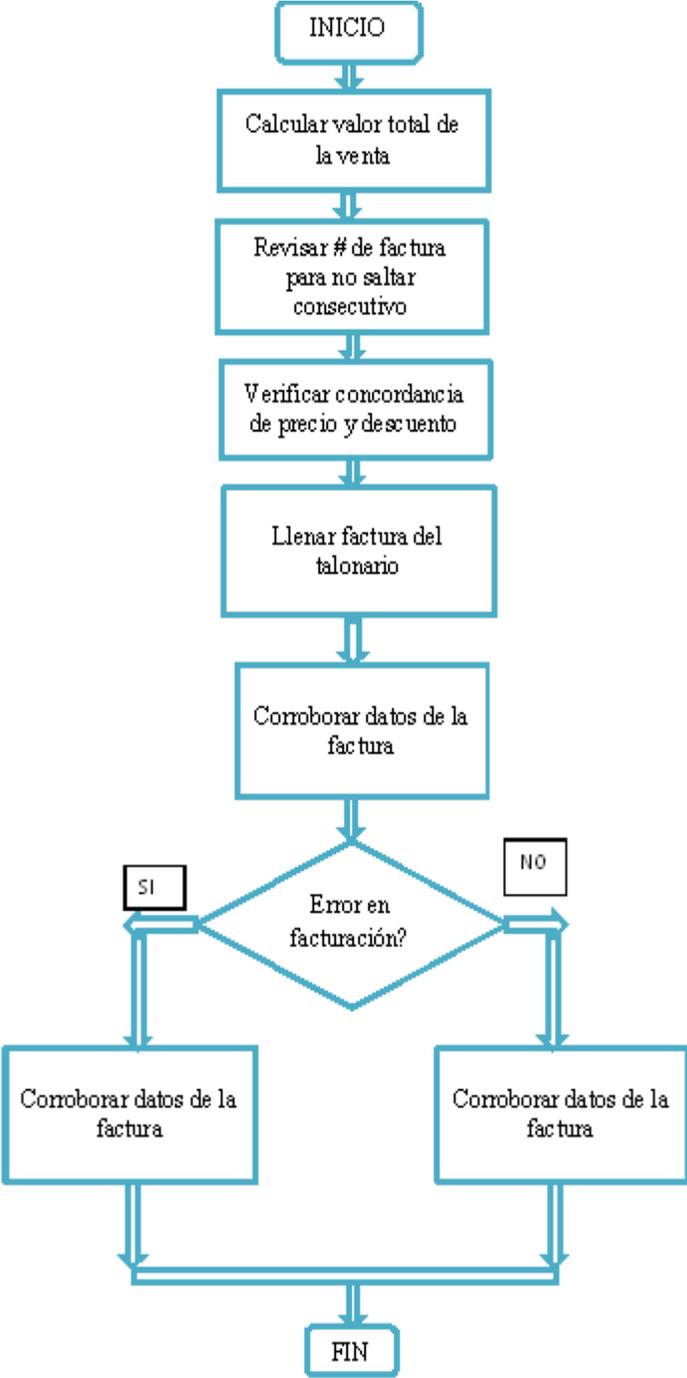
Grafica 50. Programación del pago a proveedores



Fuente. Autores del proyecto

PROCESO: VENTAS

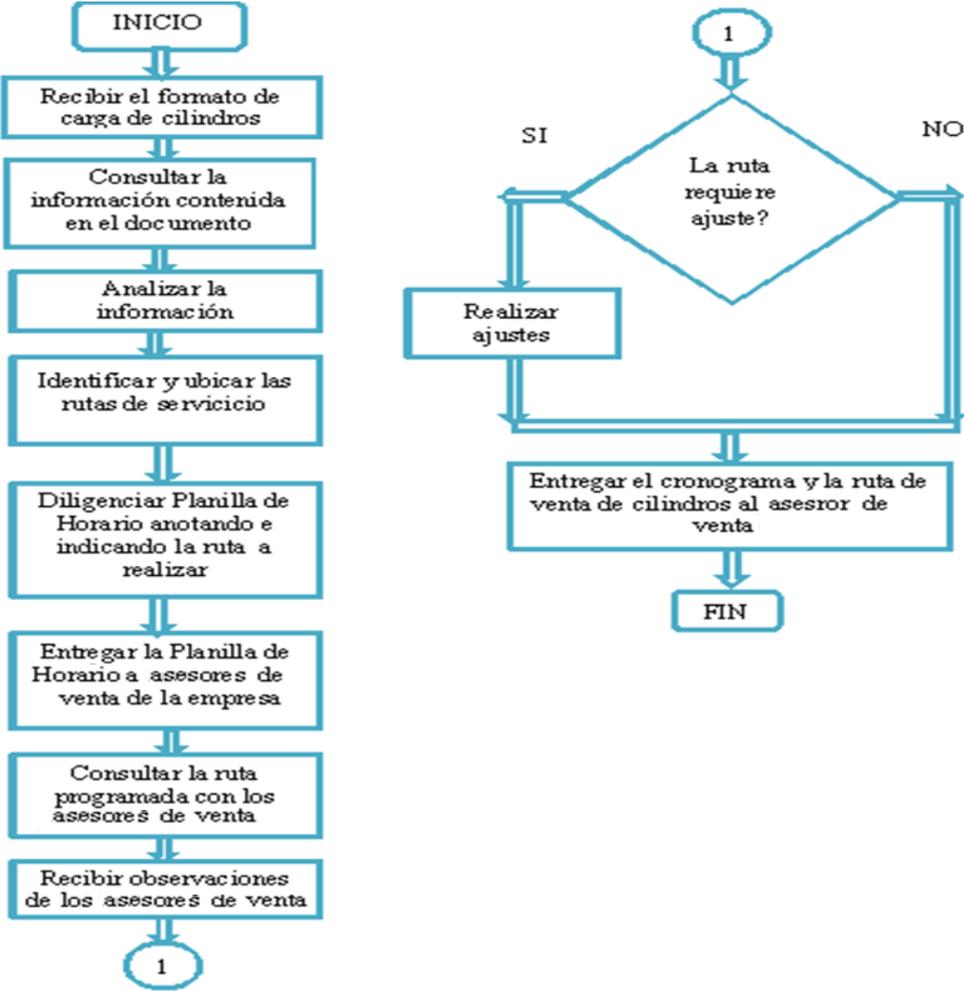
Grafica 51. Facturación de mercancía



Fuente. Autores del proyecto

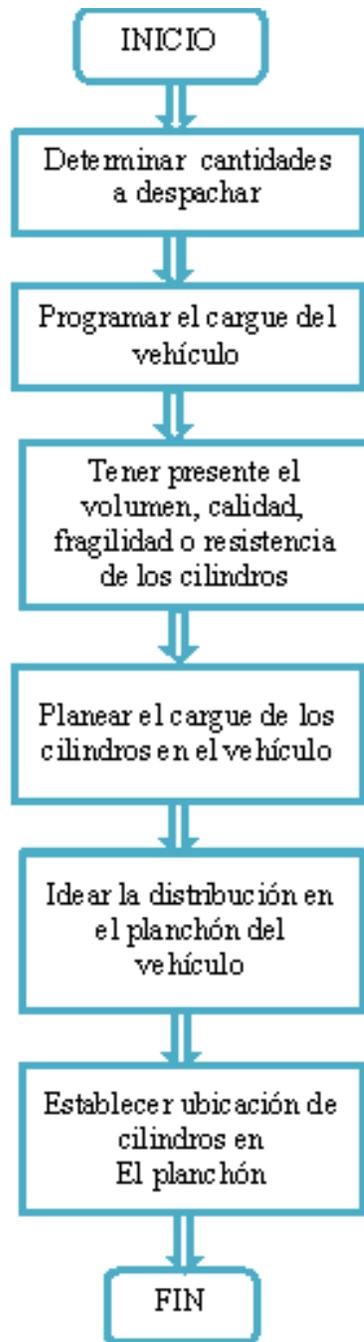
PROCESO: DESPACHO Y ENTREGA DE CILINDROS

Grafica 52. Programación del cargue de los vehículos de la empresa y de la ruta de entrega de los cilindros



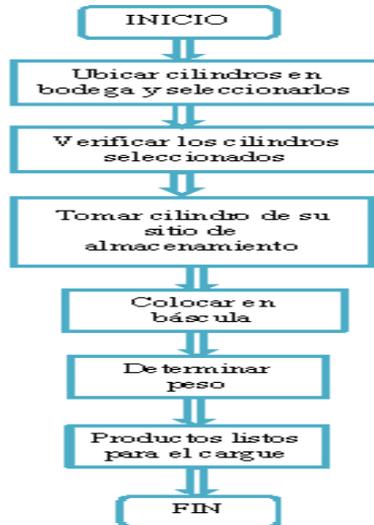
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 53. Planeación del cargue y distribución de los cilindros en los vehículos

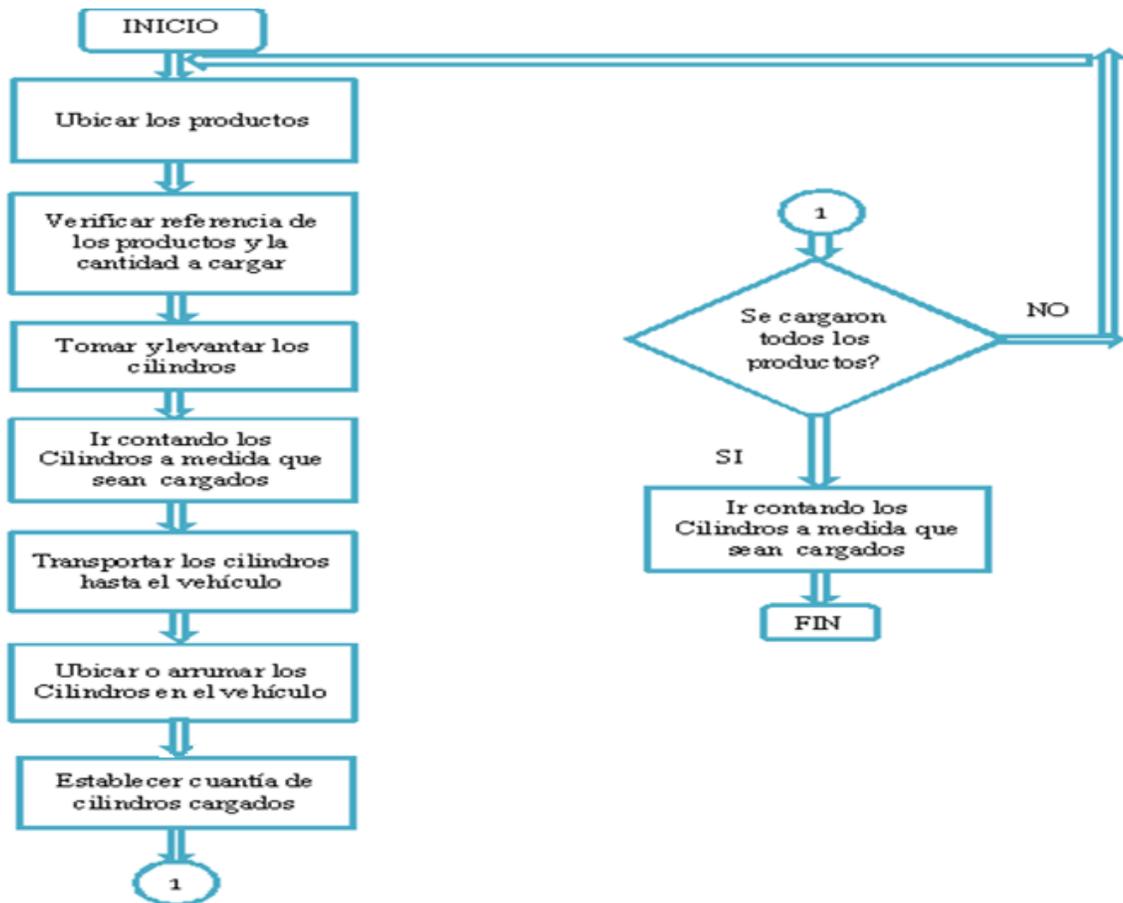


Fuente. Autores del proyecto

Grafica 54. Alistar la mercancía a despachar

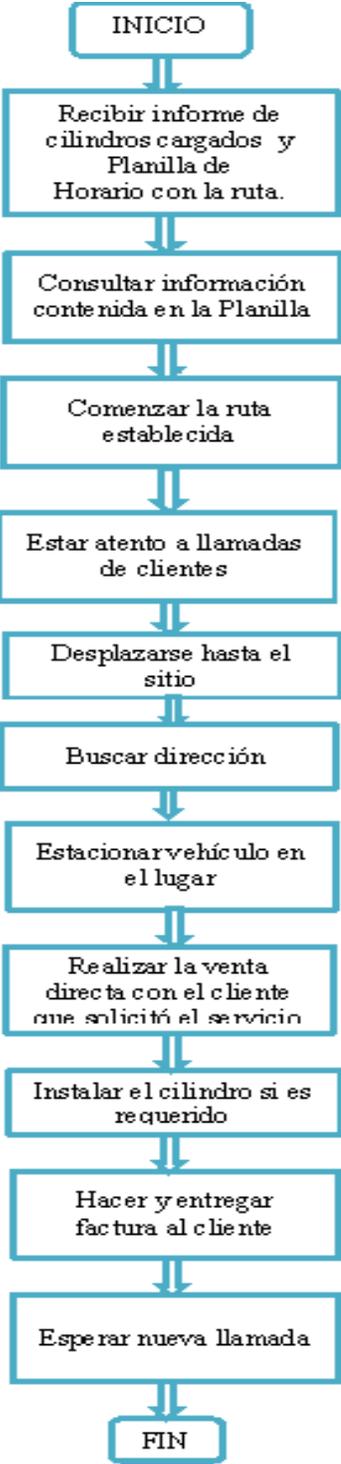


Grafica 55. Cargar la mercancía al vehículo de la empresa o del cliente



Fuente. Autores del proyecto

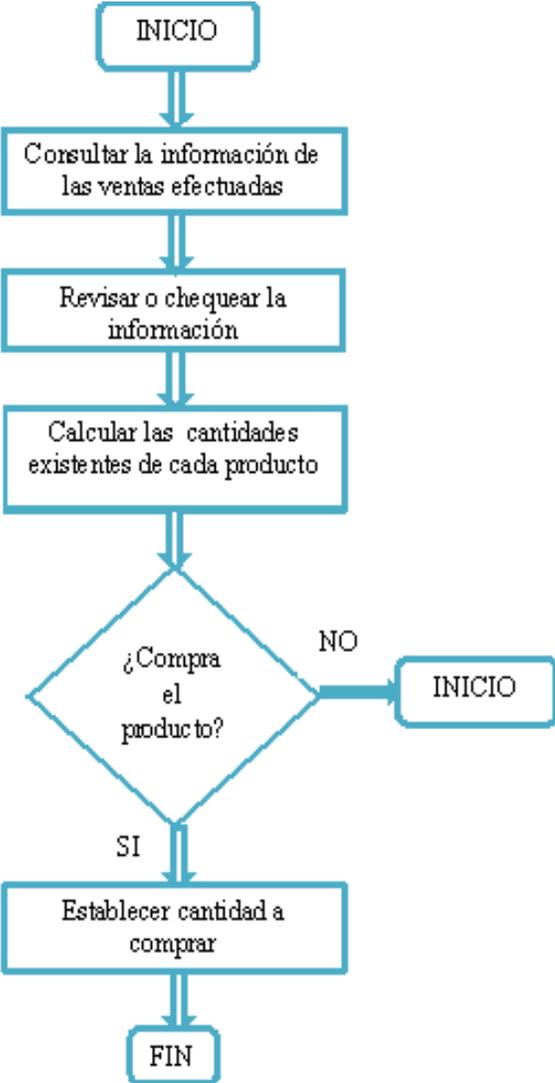
Grafica 56. Transporte de la mercancía



Fuente. Autores del proyecto

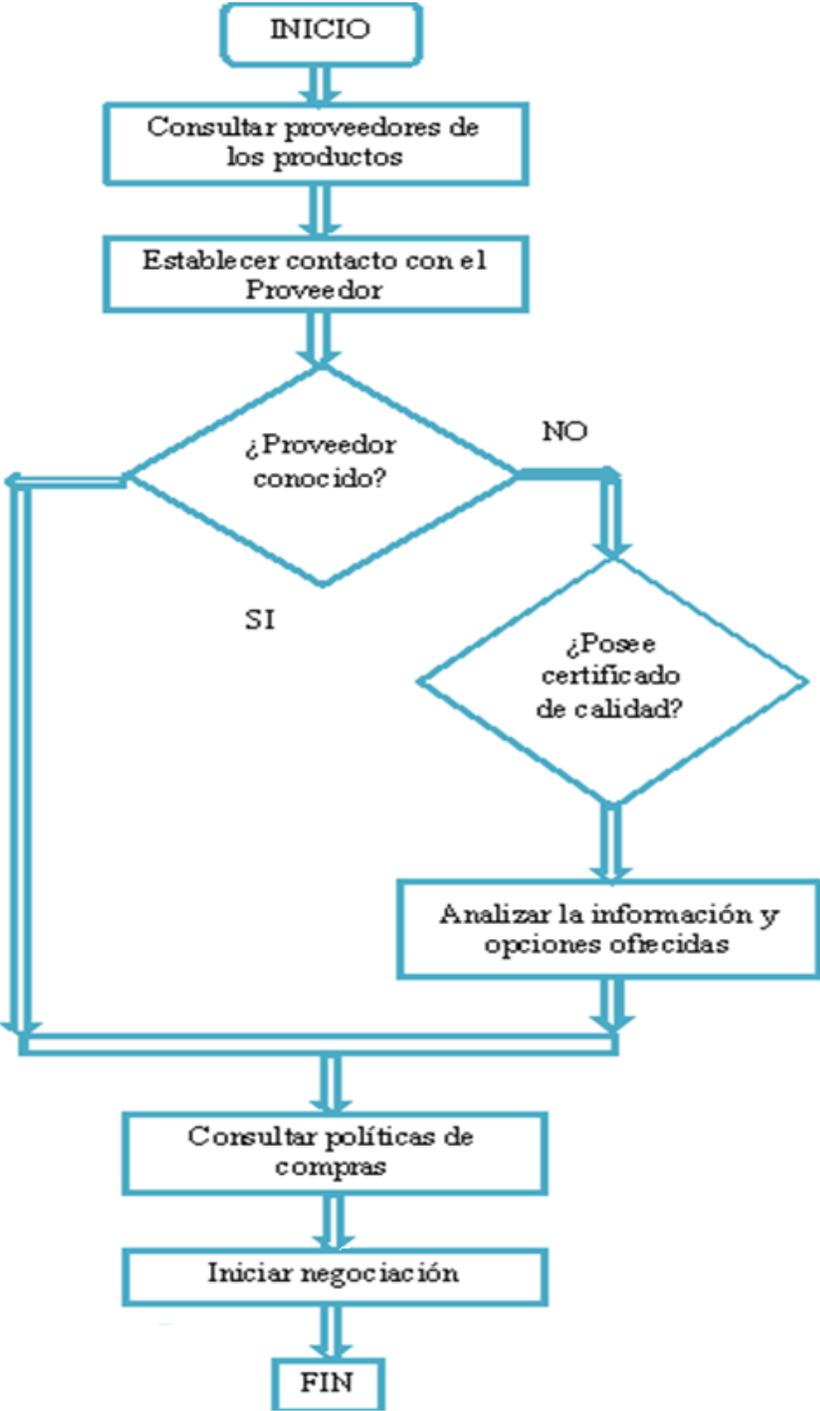
PROCESO: COMPRA

Grafica 57. Determinar productos a comprar



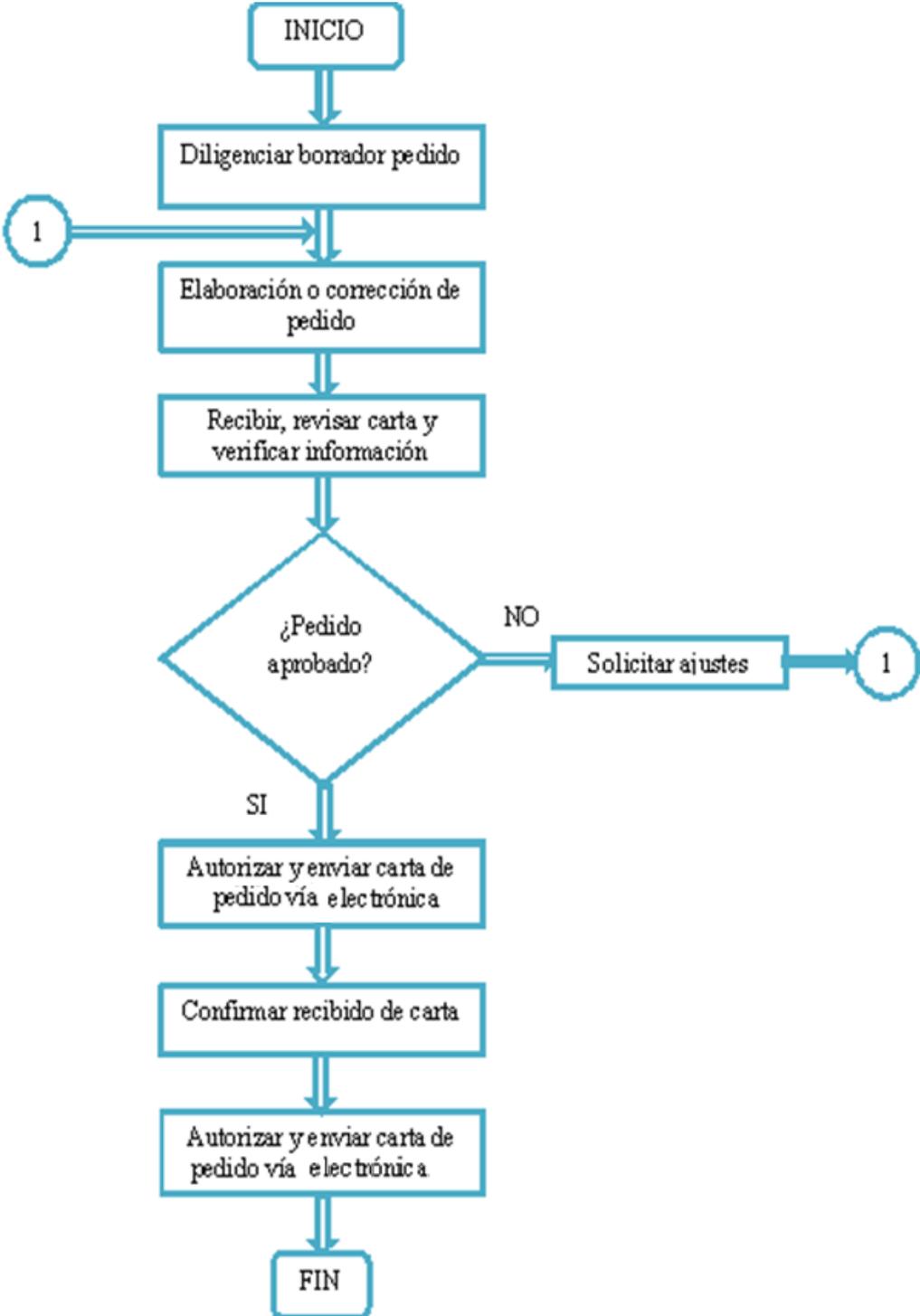
Fuente. Autores del proyecto

Grafica 58. Selección del proveedor



Fuente. Autores del proyecto

Grafica 59. Pedido de cilindros a proveedores



Fuente. Autores del proyecto

5. CONCLUSIONES

Tomando como punto de partida el diagnóstico de la situación actual de la empresa se identificaron oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para introducir cambios y mejoras en la organización y facilitar el desarrollo de su organización funcional.

Se logró realizar el rediseño de las herramientas administrativas de la Comercializadora y Distribuciones Ocaña S.A.S. entregando en el presente documento una misión mejorada y la visión proyectando sus actividades a futuro, en el mediano plazo; los objetivos organizacionales, los principios corporativos y el organigrama en aras de optimizar su estructura organizacional y brindarle una oportunidad de crecimiento.

Para finalizar, se actualizó el manual de funciones y se desarrolló el respectivo manual de procedimientos con el fin de trabajar como equipo y para dejar en claro cuál es el horizonte institucional de la entidad.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las directivas de la comercializadora implementar el rediseño organizacional propuesto. Se sugiere acoger el Manual de Funciones y Procedimientos que se propone en el presente trabajo de grado, pues es un instrumento de apoyo y orientación para cada uno de los trabajadores y contribuye a la optimización, orden y control de los procesos de producción realizados diariamente en la organización. De igual forma, facilita el proceso de inducción de la totalidad del personal y permite el perfeccionamiento y la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación a los funcionarios sobre sus roles específicos, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento eficiente de sus labores.

Así mismo, es recomendable que toda organización cuente con este tipo de herramientas de gestión, buscando minimizar y eliminar conflictos de área, delimitar responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar el orden. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera, plan de incentivos por cumplimiento de metas, cortesías por ventas dominicales, entre otras.

En cuanto al personal operativo de la comercializadora, es recomendable hacer conciencia de la inteligencia emocional, pues el trabajo exige altos grados de presión, por lo tanto se sugiere un modelo de salud ocupacional, que estimule las pausas activas y modelos de prevención de accidentes de trabajo. Finalmente se recomienda el fortalecimiento del Call Center ya que puede representar para la empresa una herramienta muy acertada en la atención al usuario y entrega oportuna de pedidos. Igualmente sean dados a conocer a los colaboradores todos y cada uno de los cambios organizacionales que la empresa opte por aplicar de esta propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

CHARLES Hill y GARETH Jones. Administración estratégica: Un enfoque integrado. México: MC Graw Hill. 2004. Página 89

CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª edición. México: Mc Graw Hill. 2004. Página 24.

GARCÍA GONZÁLEZ, concepción. Teorías de la administración. Curso liderazgo, trabajo en equipo y solución de problemas. p 1.

GOMEZ CEJA Guillermo, “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, 1994, Pág.191.

KROONTZ Harold, Administración, una perspectiva global, Editorial McGraw Hill, 11ª edición México 1998, Página 498.

MARÍN, Henry. Transformación cultural diseño organizacional y gestión del talento humano. Editorial Begon Ltda.: Medellín. 2005.

MAYOR MORA, Alberto. 1990. La profesionalización de la administración de empresas en Colombia. p 100.

PÉREZ GÓMEZ, Carlos Hernán. 2010. La formación en administración en Colombia: una contribución histórica del desarrollo empresarial. En Universidad y Empresa, p 119.

SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología. 9ª edición. Bogotá: 3R Editores. 2006. Páginas 37-38.

REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS

CONSTITUCIONCOLOMBIA Constitución política de Colombia (s.l.) [On line]. (s.f.) [Citado el 23 enero de 2014.] Disponible en internet en: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>

FUMC.EDU.CO. Ley 60 de 1981. Por la cual se reconoce la Profesión de Administración de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país (s.l.) [On line]. (s.f.) [Citado el 23 enero de 2014.] Disponible en internet en: (En línea) disponible en http://www.fumc.edu.co/fumc/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_1733.pdf

INGENIERÍA.UNAM.MX. Manual de procedimientos (s.l.) [On line]. (s.f.) [Citado el 23 enero de 2014.] Disponible en internet en: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

IUE.EDU.CO Estrategias gerenciales, gerencia para el emprendimiento. (s.l.) [On line]. (s.f.) [Citado el 23 enero de 2014.] Disponible en internet en: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA. República de Colombia. Gas Licuado de Petróleo. (s.l.) [On line]. (s.f.) [Citado el 23 enero de 2014.] Disponible en internet en: <http://www.minminas.gov.co/gas-licuado-de-petroleo-glp-1>

SHUTTLEWORTH, Martyn . Diseño de Investigación Descriptiva. [(s.l.) [On line]. (s.f.) [Citado el 23 enero de 2014.] Disponible en internet en: <https://explorable.com/es/disenode-investigacion-descriptiva>)