

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.**

**DIANA CATHERINE BENAVIDES MIÑO
YULY PAOLA POTOSI CUASQUER**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.**

**DIANA CATHERINE BENAVIDES MIÑO
YULY PAOLA POTOSI CUASQUER**

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

Asesor

LUIS EDUARDO BENAVIDES PUPIALES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^o del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2013

DEDICATORIA

“A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible. A mi madre quien es el pilar fundamental de todo lo que me he propuesto y me brinda el apoyo necesario para seguir adelante. A mi padre (Q.E.P.D.) quien siempre fue mi mayor ejemplar de perseverancia y modelo a seguir durante mi carrera.

A mi familia porque siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y han sido valiosos incentivos en mi vida”.

Con cariño,

Diana Catherine

Me permito dedicar el desarrollo de este proyecto a DIOS por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida; a mi mamá por ser la persona que me ha acompañado durante mi proyecto estudiantil y de mi vida, a mis tíos por brindarme su apoyo incondicional y su preocupación por mi bienestar, crecimiento personal y profesional.

Y a mí Tío Orlando Potosí Cuasquer (Q.E.P.D.) que desde el cielo siempre me cuida y me guía por el buen camino; desde el momento de tu partida hacia el cielo eres mi angelito de la guarda

Con cariño,

Yuly Paola

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. TEMA DE INVESTIGACION.....	17
1.1 TEMA DE INVESTIGACION.....	17
1.2 TITULO DE INVESTIGACION.....	17
1.3 LINEA DE INVESTIGACION.....	17
1.4 SUBLINEA DE INVESTIGACION.....	17
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	22
2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	22
3. OBJETIVOS.....	23
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	23
4. JUSTIFICACION.....	24
5. MARCO DE REFERENCIA.....	27
5.1 MARCO TEORICO.....	27
5.1.1 La organización de la empresa en la historia.....	28
5.1.2 Teorías que intentan explicar el fenómeno organizacional.....	30
5.1.2.1 La doctrina clásica.....	30

5.1.2.2 La teoría neoclásica de la organización.....	31
5.1.2.3 Teoría moderna de la organización.....	32
5.1.3 La organización.....	33
5.1.3.1 Organización formal.....	35
5.1.3.2 Organización informal.....	36
5.1.4 Principios de la organización empresarial.....	36
5.1.5 Diseño de la estructura organizacional.....	38
5.1.5.1 División del trabajo.....	39
5.1.5.2 La departamentalización.....	40
5.1.5.3 Nivel jerárquico.....	42
5.1.5.4 Coordinación.....	44
5.1.6 Centralización y descentralización.....	45
5.1.7 Estructura organizacional.....	48
5.1.8 Tipos de organización.....	49
5.1.8.1 Organización con tramos estrechos.....	49
5.1.8.2 Organización con tramos amplios.....	50
5.1.8.3 Organización con tramos en equilibrio.....	51
5.1.9 Organigrama.....	51
5.1.9.1 Tipos de organigrama.....	53
5.1.10 Normas generales para su preparación.....	56
5.1.10.1 Criterios fundamentales para su preparación.....	56

5.1.10.2 Clasificación.....	57
5.1.10.3 Diseño.....	59
5.1.11 Procedimiento para la elaboración y actualización de organigramas....	62
5.1.12 Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector privado.....	64
5.1.13 Manual de funciones y competencias.....	66
5.1.14 Importancia del manual de organización y funciones.....	69
5.2 MARCO CONTEXTUAL.....	72
5.2.1 Caracterización de Ipiales y su entorno.....	72
5.2.1.1 División política y administrativa.....	73
5.2.1.2 Dimensión económica.....	74
5.2.1.3 Dimensión cultural.....	79
5.2.2 Transporte público de pasajeros en el municipio de Ipiales.....	80
5.3 MARCO SITUACIONAL.....	82
5.3.1 Reseña histórica.....	82
5.3.2 Razón social.....	82
5.3.3 Objeto social.....	82
5.3.4 Capital social.....	83
5.3.5 Duración.....	84
5.3.6 Misión.....	84
5.3.7 Visión.....	84
5.3.8 Objetivos.....	85

5.3.9 Empresa en la actualidad.....	85
6. DISEÑO METODOLOGICO.....	87
6.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	87
6.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	88
6.3 METODO DE INVESTIGACION.....	89
6.4 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	90
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	90
8. PRESUPUESTO.....	92
9. ESTADO Y FUNCIONAMIENTO DE LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.....	93
9.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA.....	93
9.1.1 Tipo de organigrama.....	99
9.1.2 Tipo de departamentalización.....	99
9.1.3 Clasificación de tramos.....	100
9.1.4 Grados de jerarquía.....	100
9.2 APLICACIÓN DE ENTREVISTA.....	102
9.3 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA ENTREVISTA	108
10. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A. EN BASE AL MODELO DE DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL.....	113
10.1 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	113
10.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	114

10.2.1 Etapa de definición.....	115
10.2.2 Etapa de análisis.....	116
10.2.3. Etapa de diseño.....	120
11. ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.....	125
11.1 MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES.....	125
12. VIABILIDAD DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA PROPUESTA.....	172
12.1 ANALISIS PLANTA DE PERSONAL ACTUAL Y PROPUESTA.....	172
12.2 NOMINA ACTUAL Y NOMINA PROPUESTA.....	176
12.3 INVERSION REQUERIDA PARA LOS CARGOS NUEVOS.....	
12.4 COSTO PLANTA ACTUAL / PLANTA PROPUESTA.....	184
12.5 COMPARATIVO COSTOS PLANTA ACTUAL/ PLANTA PROPUESTA.....	185
12.6 BENFICIOS DE IMPLEMENTAR UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	186
CONCLUSIONES.....	188
RECOMENDACIONES.....	190
BIBLIOGRAFIA.....	191
NETGRAFIA.....	193
ANEXOS.....	194

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Capacidad Transportadora. Empresas servicio público de pasajeros.....	80
Tabla 2. Identificación de cargos y funciones en el organigrama actual de la empresa.....	95
Tabla 3. Tipos de autoridad presentes en el organigrama actual.....	100
Tabla 4. Actividades y tareas del nivel jerárquico directivo.....	116
Tabla 5. Actividades y tareas del nivel jerárquico administrativo.....	117
Tabla 6. Actividades y tareas del nivel jerárquico operativo.....	118
Tabla 7. Actividades y tareas del nivel jerárquico Estación de servicio Automotriz.....	119
Tabla 8. Tipos de autoridad presentes en el organigrama propuesto.....	123
Tabla 9. Planta de personal propuesta por niveles.....	172
Tabla 10. Nomina correspondiente a primera quincena de enero 2013. Colectivos ciudad de Ipiales S.A.....	176
Tabla 11. Nomina correspondiente a segunda quincena de enero 2013. Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.....	177
Tabla 12. Nomina correspondiente a primera quincena de enero 2013. Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. “Estación de Servicio”.....	178
Tabla 13. Nomina correspondiente a segunda quincena de Enero 2013. Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. “Estación de Servicio”.....	179
Tabla 14. Nomina propuesta Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.....	180
Tabla 15. Comprobante Nomina propuesta Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.....	181
Tabla 16. Inversión equipo de oficina y computo. Planta propuesta.....	183
Tabla 17. Costos de la planta de personal actual.....	184
Tabla 18. Costos de la planta de personal propuesta.....	184
Tabla 19. Comparativo costos de personal.....	185

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol de problemas.....	21
Figura 2. Bases del diseño de la estructura organizacional.....	38
Figura 3. Organización con tramos estrechos.....	50
Figura 4. Organización con tramos amplios.....	51
Figura 5. Organigrama vertical.....	54
Figura 6. Organigrama horizontal.....	55
Figura 7. Organigrama circular.....	56
Figura 8. Estructura de un manual de funciones y competencias.....	70
Figura 9. Mapa de la ciudad de Ipiales.....	72
Figura 10. Escudo y Bandera de Ipiales.....	72
Figura 11. Municipio de Ipiales. Establecimientos según actividad económica 2007.....	79
Figura 12. Organigrama actual. Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.....	91
Figura 13. Organigrama propuesto.....	122
Figura 14. Comparativo planta de personal actual y propuesto.....	173

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Entrevista para realizar el diagnóstico de la estructura organizacional Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.....	194
---	-----

RESUMEN

La presente investigación constituye el desarrollo de cuatro capítulos, inicialmente se realiza un diagnóstico en donde a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información y el análisis respectivo se describe como se encuentra el estado y funcionamiento de la actual estructura organizativa, en el segundo capítulo se da a conocer la propuesta de reestructura organizacional en base al modelo de departamentalización funcional, en el tercer capítulo se precisa la elaboración del manual de funciones y competencias respectivo para cada cargo y finalmente el análisis de viabilidad de la puesta en marcha de la propuesta.

Lo anteriormente mencionado conlleva al mejoramiento de la estructura organizacional de la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. proyectándose a alcanzar un alto nivel de eficiencia y eficacia empresarial.

ABSTRACT

This research is the development of four chapters, initially a diagnosis is done through the application of the tools of data collection and the respective analysis where the condition and current organizational structure is described, in the second chapter the proposal about organizational structure based on the functional departmentalization is known; in the third chapter is about the development of the manual of functions competences of each position and finally feasibility analysis of the implementation of the proposal.

What it is mentioned above is oriented to improve the organizational structure of Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. company projecting a high level of business efficiency.

INTRODUCCION

Es importante esclarecer la importancia que tiene la estructura organizacional como una herramienta esencial para el desarrollo de las empresas, pues a través de ella se puede establecer un mecanismo que permita cumplir de manera correcta y eficiente los planes que una empresa tiene. Una organización está compuesta por un conjunto de personas que trabajan con un objetivo común y para llevarlo a cabo cada una de ellas tiene una función que cumplir, lo cual representa que las empresas cuenten con una estructura organizacional acorde a las necesidades y al crecimiento que estas tengan, para lo cual cada empresa debe manejar un adecuada estructura organizacional.

Según algunos autores como lo son Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, dan la siguiente definición, el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".¹Que permiten una correcta ubicación y coordinación de cargos y funciones en una empresa.

El presente trabajo pretende dar a conocer una propuesta de reestructuración Organizacional de la Empresa Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., la cual tiene como objeto social la prestación de servicios públicos de transporte de pasajeros, además de actividades conexas como las prestadas en la Estación de Servicio Automotriz Colectivos Ciudad de Ipiales, ya que ésta organización no cuenta con una adecuada estructura organizacional, en lo que tiene que ver con su organigrama y manual de funciones y competencias, por lo cual la organización ve la necesidad de realizar un mejoramiento en su actual estructura organizacional.

¹ FERREL, HIRT, ADRIAENSENS, FLORES Y RAMOS. Introducción a los negocios en un mundo cambiante Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/organigramas-definiciones-y-herramientas.htm>.

Al proponer la reestructuración organizacional se debe considerar los sectores o áreas básicas de toda empresa como son: servicios, comercialización, finanzas, administración, técnica y otros, las unidades de staff interno y externo, los cuales son sectores especializados que tienen como objetivo apoyar el funcionamiento de la organización mediante la prestación de los servicios de diversa naturaleza, tales como asesoría legal, asesoría de recursos humanos, asesoría técnica y demás asesorías que sean necesarias.

En sí, con la propuesta de reestructuración organizacional de la Empresa Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., le permitirá llevar una mejor organización y control en la empresa, ayudara a establecer estrategias y distribuir responsabilidades y actividades de cada persona, fijar líneas de autoridad y subordinación para que cada colaborador se motive a alcanzar las metas, mejorar la comunicación y coordinación y así canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

1. TEMA DE INVESTIGACION

1.1 TEMA DE INVESTIGACION: Diseño de Estructuras organizacionales

1.2 TÍTULO DE INVESTIGACION: Propuesta de reestructuración Organizacional de la Empresa Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Dinámica Empresarial

1.4 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Problemática de la MYPYME

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., identificada con NIT No. 891200375-8 y domicilio principal en la ciudad de Ipiales- Colombia, en la carrera 6 No. 5E-20 del Barrio el Charco, cuyo objeto social es la prestación de servicios públicos de transporte de pasajeros, además de actividades conexas como las prestadas en la Estación de Servicio Automotriz Colectivos Ciudad de Ipiales reconoce la importancia de adquirir una buena estructura organizacional que ayude de manera directa en el mejoramiento y la innovación de los procesos que se planifiquen y se lleven a cabo y así facilitar el crecimiento y desarrollo de la misma”.²

“En esta empresa se ha podido identificar una problemática en cuanto a su estructura organizacional poco funcional, en donde las principales causas radican en definiciones imprecisas de funciones para determinado cargo, falta de coordinación entre los cargos, inexistencia de la relación entre las funciones que se desempeñan en cada puesto de trabajo con los objetivos del área, así como también una inadecuada distribución de los departamentos, lo cual está generando efectos como problemas de comunicación interna, ya que la información no es lo suficientemente clara y no fluye de forma adecuada, presentándose una demora en la toma de decisiones; por otra parte se crea problemas administrativos sobre quien ejerce el liderazgo y así mismo existe ausencia de un manual de perfiles y competencias aprobado, donde se

² COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES. Estatuto

establezcan las funciones de sus empleados, lo que ha generado poca claridad en las responsabilidades asignadas”.³

Actualmente la empresa tiene deficiencias en cuanto al manual de funciones de sus colaboradores, ya que existe un manual de funciones que no es el apropiado ya que no se evidencian todos los cargos que existen actualmente en la empresa, como también no tiene un adecuado diseño en el cual los empleados puedan consultar y les sirva de guía principalmente a los empleados nuevos en el cual se les dé a conocer sus funciones en el cargo que van a desempeñar; como también se maneja un organigrama obsoleto en el cual no se da a conocer claramente y detalladamente cual es la estructura de la organización, como están conformados sus tres departamentos: El departamento administrativo, el departamento operativo y el departamento comercial. Para lo cual la Gerencia debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades estén bien definidas y sean claramente comunicadas dentro de la organización, es así como se pretende realizar una propuesta de reestructuración organizacional que permita a la organización una mejora en los procesos administrativos encaminada al cumplimiento de los objetivos organizacionales y por ende adquiera un mayor desarrollo como empresa prestadora de servicios de la región.

Por otra parte al no tener un organigrama y manual de funciones claramente definido ha ocasionado ciertos inconvenientes al momento de ingresar nuevo personal a la empresa, puesto que desconoce las funciones que debe cumplir dificultando la rápida adaptación al entorno laboral; así mismo, se ve reflejado en el desconocimiento de la composición estructural, de las funciones y actividades que se desarrollan, de los niveles de autoridad y de las relaciones existentes, con delegaciones desequilibradas, cierta dificultad de ejercer autoridad funcional y

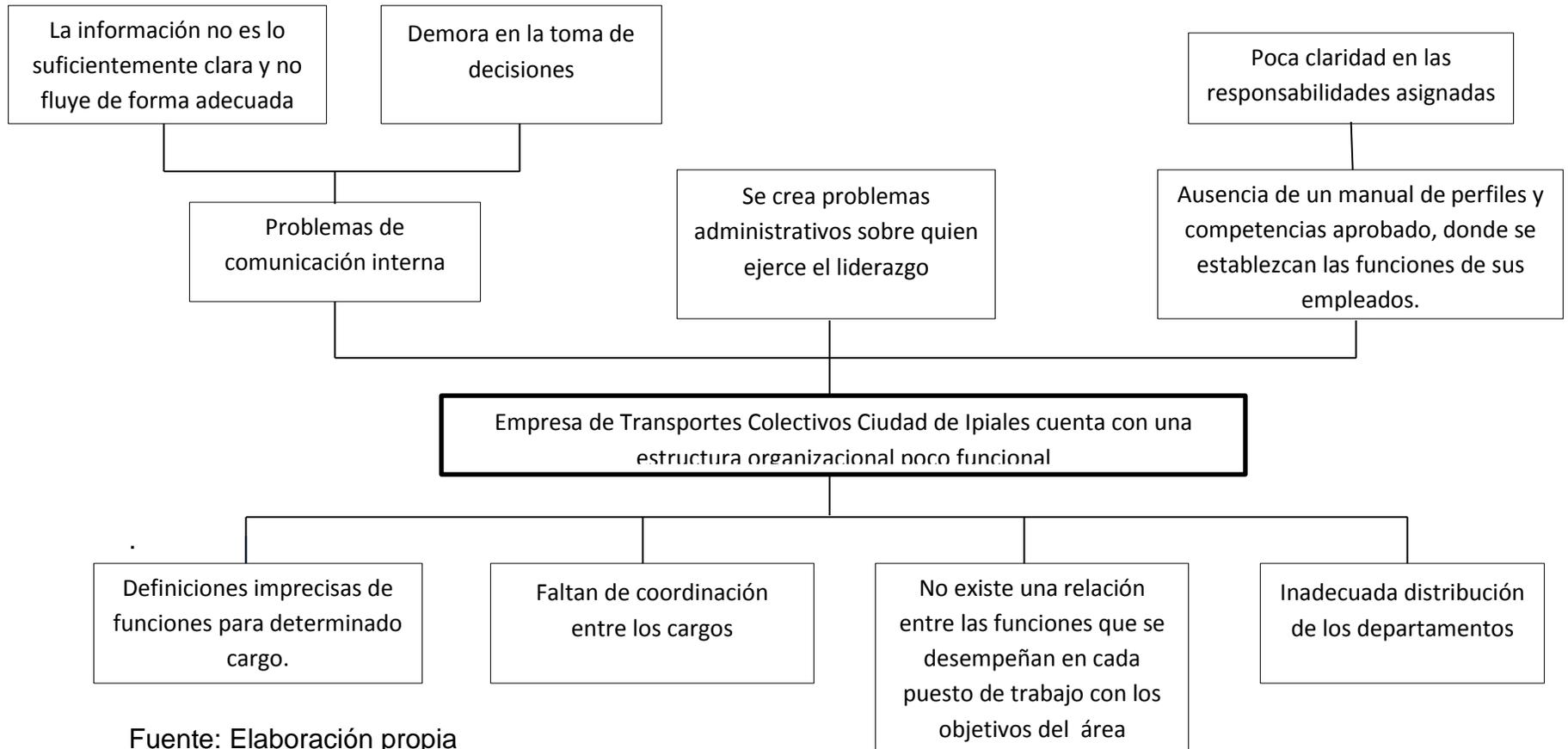
³ ROSERO YACELGA, Antonio. Entrevista Gerente General Colectivos Ciudad de Ipiales.

confusión entre las líneas de autoridad y de información disminuyendo la capacidad para una toma de decisiones racional y oportuna.

Si no se mejoraría la estructura organizacional de la empresa impediría actualizarse, innovar, producir los mejores resultados con calidad y eficiencia para alcanzar credibilidad, eficacia y consolidación en todos sus servicios. Imposibilitaría de esta forma integrar los intereses de los individuos con los objetivos organizacionales no generando resultados óptimos ni satisfactorios tanto para la empresa como para los usuarios, no habría una adecuada comunicación y coordinación entre las diferentes áreas disminuyendo el nivel de productividad en cada uno de los procesos lo que conlleva a la falta de una buena estructura organizacional y de la misma forma a alcanzar los resultados esperados.

Por esta razón se considera importante realizar una reestructuración organizacional acorde a la realidad de la Empresa de transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A, dentro de la cual se lleve a cabo una mejora al organigrama y manual de funciones de la empresa, para generar un mejor clima organizacional; de la misma manera la empresa se encuentra interesada en actualizar su manual de funciones y su respectivo organigrama, debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años, ya que se está enfocando a otras actividades diferentes al de transporte de pasajeros, a prestar otros servicios por medio de su Estación de Servicio Automotriz Colectivos Ciudad de Ipiales, esta área no se percibe en el organigrama que posee la empresa actualmente, en si la empresa tiene gran interés en lograr esta reestructuración.

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué se debe hacer para mejorar la estructura organizacional de la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se encuentra el estado y funcionamiento de la actual estructura organizativa de la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.?

¿Cómo realizar la restructuración de la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. en base al modelo más apropiado de departamentalización que se ajuste a su realidad?

¿De qué manera identificar el número adecuado de cargos y sus funciones que le permita desarrollar sus objetivos organizacionales?

¿Cuál es la viabilidad de la puesta en marcha de la propuesta?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de reestructuración organizacional para la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Describir como se encuentra el estado y funcionamiento de la actual estructura organizativa de la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

Realizar la reestructuración organizacional de la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales en base al modelo más apropiado de departamentalización que se ajuste a su realidad.

Determinar el número adecuado de cargos e identificar las funciones en cada uno que le permita desarrollar sus objetivos organizacionales.

Analizar la viabilidad de la puesta en marcha de la propuesta.

4. JUSTIFICACION

Actualmente el tema de la estructura organizacional ha adquirido una mayor importancia puesto que se ha convertido en un aspecto fundamental de toda organización, en el sentido en que nos permite que se cumplan de manera correcta y eficiente los objetivos que la empresa desea alcanzar mediante el trabajo en equipo cumpliendo con las funciones establecidas por la organización en pro de un beneficio común. El propósito de esta investigación es dar a conocer como se encuentra la estructura organizacional para de esta forma realizar una propuesta de mejoramiento de reestructuración organizacional de la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., donde se perciba una identidad, objetivos y metas comunes entre la organización y sus empleados existiendo una unidad y una sinergia que fortalezca la empresa, desde sus propios empleados que lleguen a adquirir sentido de pertenencia, motivándolos y comprometiéndolos con la misma.

Cabe resaltar que para alcanzar una buena organización es fundamental definir una buena estructura organizacional, en donde la gerencia junto con sus colaboradores se sientan motivados a alcanzar los objetivos organizacionales. Según expertos en el tema se afirma que “la importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente”.⁴

⁴ DE HARO, Guillermo. Introducción al diseño de la Estructura organizacional, 2005.

De igual forma se habla que “la estructura de la organización se crea para realizar las funciones y las actividades, y con el fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se asigna las responsabilidades y, en función de estas se establece los distintos niveles jerárquicos”⁵, es decir que la estructura organizacional es un elemento importante para realizar los procesos de la dirección y el control, así como también permite conducir los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos de la empresa; la falta de una adecuada estructura organizacional trae como consecuencia a la empresa problemas y dificultades tales como: conflictos de autoridad, duplicidad de mando, indisciplina, falta de orden, improductividad del trabajo, conflictos de jerarquía, duplicidad de funciones, entre otras que no permiten que la gerencia se desenvuelva de manera racional.

“El Municipio de Ipiales presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. En cuanto al transporte de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan a nivel regional, puesto que el servicio de transporte urbano, es prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. El transporte veredal es ofrecido por varias empresas con camperos, transporte mixto de carga y pasajeros y en algunos casos por vehículos tipo taxi”.⁶

En forma práctica esta investigación está orientada a la reestructuración organizacional de la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales con la realización de un diagnóstico que conlleve a describir como se encuentra la estructura organizacional y así desarrollar una propuesta de mejoramiento en

⁵ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera edición

⁶ Disponible en: <http://www.ipiales-narino.gov.co>

donde cada elemento de la organización es un proceso encaminado a obtener un objetivo previamente definido y fijado por la empresa, de allí un interés por estudiar la estructura organizacional, que se debe principalmente a que la eficacia de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos dependa de su organización. La estructura organizacional debe ser abierta donde se permita el aporte de sus empleados, ya que ellos pueden contribuir a la empresa con su trabajo, ideas nuevas e innovadoras que serán de utilidad al momento de enfrentar un mercado dinámico y cambiante, son los empleados quienes desarrollan los procesos dentro de la empresa y conocen a profundidad las fortalezas y debilidades de los mismos, ya que son ellos quienes viven a diario los resultados y conocen sus dificultades.

De esta manera se busca que con la nueva propuesta la empresa deba facilitar la comunicación entre sus empleados y las directivas. La parte administrativa no debe estar desconectada de la parte operativa, debe existir un ambiente de confianza y compromiso mutuo para que la organización marche en armonía en cada uno de los departamentos; así mismo el personal directivo y operativo deben estar completamente identificados con la misión y visión de la empresa, con sus objetivos y propósitos, al igual que con sus lineamientos, estrategias y filosofía que conlleve a alcanzar un buen clima organizacional.

Esta investigación se llevara a cabo a través del método cualitativo, el cual nos permitirá comprender e interpretar la situación actual de la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales, y de igual forma proponer una reestructuración organizacional acorde a las necesidades de la empresa. Así mismo, se utilizará un estudio descriptivo donde se realizara una descripción detallada de cada uno de los componentes que hacen parte de la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio. De esta forma utilizaremos técnicas específicas como la entrevista y la observación directa a través de las cuales recopilaremos la información pertinente a nuestro trabajo investigativo con

el ánimo de dar respuesta a los objetivos planteados y garantizar una propuesta encaminada a mejorar la estructura organizacional en su conjunto.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

“En el transcurso del tiempo se han realizado un sin número de estudios con el objetivo de reconocer la importancia que tiene la organización como una de las fases del proceso administrativo que más cambios ha sufrido durante los últimos años, debido a los virajes del entorno. En esta etapa, los directivos tienen el desafío de diseñar estructuras orgánicas, que permitan a las personas realizar su trabajo de manera efectiva, llevando a la empresa por la senda de la competitividad”.⁷

La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años.

Durante el siglo pasado se produjeron cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por grandes organizaciones, las cuales constituyen una parte importante de la existencia humana. Generalmente, los grupos informales surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan para alcanzar metas comunes. Las organizaciones absorben gran parte del tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas

⁷ Disponible en: http://www.ecured.cu/index.php/Dise%C3%B1o_organizacional"

se establecen. Es evidente que los seres humanos pertenecen a una diversidad de grupos y organizaciones.

5.1.1 La organización de la empresa en la historia

“Durante el siglo XX han sido numerosos los estudios que se han realizado acerca de la forma de organización de la empresa. Estas investigaciones han afectado tanto a la vertiente ordenadora del trabajo como a la organización de las formas de producción. Un rápido repaso por la historia nos sitúa en una gran etapa en la que ha predominado casi absolutamente el trabajo artesanal. Nos referimos a las formas de organización propias de la Antigüedad y la Edad Media, etapas en la que la producción era destinada a satisfacer las necesidades básicas de las poblaciones”.⁸

Destacan en esta época las actividades realizadas por los trabajadores en régimen de dependencia de los señores feudales. Surgió un núcleo de pequeñas empresas dedicadas a realizar actividades de carácter artesanal o comercial impulsadas por el nacimiento de las ciudades, en las que se concentraba un núcleo de personas que podían demandar los productos en un mercado local. Este grupo de empresas mencionadas disponía de una estructura muy simple, en las que las tareas de dirección y producción recaían en las mismas personas.

Desde finales del siglo XII se desarrolla una incipiente banca que comienza a concentrar capitales que serán posteriormente la base del nacimiento del capitalismo. Durante siglos, la empresa fue desarrollándose poco a poco, pero sin duda la Revolución industrial es el hito que marca el nacimiento de la empresa moderna. Las nuevas tecnologías impulsaron el desarrollo de la producción a gran escala

⁸MARCH Y SIMÓN. La empresa y su organización. Editorial McGraw - Hill. Unidad 1. P.2. Disponible en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>.

En esta época cuando se hacen necesarios la especialización, la división del trabajo y el trabajo en cadena y se comienza a sentir la necesidad de organizar el proceso productivo y con ello el trabajo. Fue el ingeniero norteamericano Taylor quien elaboro sus teorías sobre organización desde su experiencia de trabajo en industrias americanas, difundándose sus investigaciones durante la segunda década del siglo XX.

La síntesis de sus estudios se basa en estos principios:

- **División del trabajo:** Es el principio de la especialización necesario para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización. Hay una división horizontal y vertical.
 - **Horizontal:** viene a ser la base para la especialización del trabajo, tiene que ver con la capacidad de diseñar cargos relacionados de un mismo nivel jerárquico.
 - **Vertical:** Tiene que ver con los grados de jerarquía que se definen en la empresa, establecen además los niveles de autoridad y responsabilidad
- **Unidad de mando:** Una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.
- **Unidad de Dirección:** Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- **Autoridad y Responsabilidad:** La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.
- **Definición del puesto de trabajo:** Todo puesto de trabajo o cargo debe tener unas funciones y unos requisitos que no vayan en contra de su naturaleza, ni en contra de la empresa

- Estructura de la autoridad, la jerarquía y la disciplina
- Responsabilidad, entre otros.

La teoría taylorista fue recogida en Europa por el ingeniero francés Henry Fayol, que diseñó una estructura de funciones para la empresa centrándose en sus investigaciones en las tareas de administración.

5.1.2 Teorías que intentan explicar el fenómeno organizacional

Tres teorías de la organización tienen actualmente una influencia considerable en el pensamiento y en la práctica de la administración. Estas se encuentran arbitrariamente clasificadas como clásicas, neoclásicas y modernas. Cada una de ellas es distinta de la otra, y no están interrelacionadas. Además de estas teorías continúan siendo activamente apoyadas por varias escuelas del pensamiento de la administración.

5.1.2.1 La doctrina clásica

Por falta de un método mejor de identificación, se dirá que la doctrina clásica trata en forma casi exclusiva de la anatomía de la organización formal. Los orígenes de esta doctrina se pueden encontrar en el interés de Frederick W. Taylor en la superintendencia funcional y los cuerpos de planeación.

“La teoría clásica de la organización se edifica sobre cuatro pilares claves. Ellos son: la división del trabajo, los procesos funcionales y numéricos, la estructura y la envergadura del control. De estos elementos principales, se puede derivar prácticamente toda la teoría de la organización clásica.

- La división del trabajo es sin duda alguna la piedra angular de estos cuatro elementos. De ella fluyen como resultado los otros elementos. Por ejemplo, el crecimiento numérico y funcional requieren la especialización de actividades en desarrollo de la compañía. Por último, los problemas de la

envergadura del control se derivan del número de funciones especiales bajo la jurisdicción de un administrador.

- Los procesos numéricos y funcionales tratan con el crecimiento vertical y horizontal de la organización, respectivamente. El proceso numérico se refiere al crecimiento de la cadena mando y de la obligación de reportar.
- La estructura es la relación lógica de las funciones en una organización arreglada para llevar a cabo los objetivos de la compañía en forma eficiente.

La estructura implica sistema y patrones. La teoría clásica de la organización trabaja usualmente con dos estructuras básicas, la de línea de mando y la de cuerpo auxiliar.

- La envergadura del control es un concepto relacionado con el número de subordinados que un administrador puede supervisar en forma efectiva”.⁹

5.1.2.2 La Teoría Neoclásica de la Organización

La teoría neoclásica de la organización de la organización se aboca a la tarea de compensar en alguna forma las deficiencias en la doctrina clásica. La escuela neoclásica se identifica comúnmente con el movimiento de las relaciones humanas. Por lo general, el enfoque neoclásico toma los postulados de la escuela clásica respecto a los pilares de la organización citados. Pero estos postulados se consideran modificados por la gente que actúa en forma independiente o dentro del contexto de la organización informal.

Una de las contribuciones principales de la escuela neoclásica es la introducción de las ciencias de comportamiento en forma integrada a la teoría de la organización. El uso de estas ciencias es causa de que los relacionistas humanos (personas que se dedican al estudio de las relaciones humanas) demuestran

⁹TAYLOR, Frederick W. Citado por BENJAMÍN, Franklin y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. Editorial McGraw-Hill, 2002.p. 19.

como los pilares de la doctrina clásica están afectados por el impacto de las acciones humanas. Además, el enfoque neoclásico incluye el tratamiento sistemático de la organización informal demostrando su influencia sobre la estructura formal.

Por ejemplo, una excesiva o insuficiente delegación puede causar que un ejecutivo sea incapaz de accionar. La incapacidad para delegar autoridad y responsabilidad puede resultar igualmente en frustración para la persona a quien se delega la autoridad y responsabilidad. La duplicidad de autoridades es causa frecuente de conflictos entre personalidades. Las lagunas en autoridad pueden ser causa de faltas en cuanto a conseguir que algunas tareas se lleven a cabo, con una parte culpando a la otra, por la comisión en la ejecución.

5.1.2.3 Teoría moderna de la Organización

Las cualidades distintas de la teoría moderna de la organización, son su base conceptual analítica, confianza en los datos de la investigación empírica y sobre todo en su naturaleza de integración. Estas cualidades están enmarcadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única forma significativa o valiosa de estudiar la organización es el estudio de ella como un sistema. Como lo expresa Herderson, “el estudio de un sistema debe tener confianza en un método de análisis, involucrando las variaciones simultaneas de las variables mutuamente dependientes”.¹⁰ Los sistemas humanos, por supuesto, contienen un enorme número de variables que retan a las ecuaciones simultáneas más complejas a que los resuelvan.

Sin embargo, el análisis de sistemas tiene su propio punto de vista peculiar, que tiene como meta estudiar a las organizaciones en la forma sugerida de

¹⁰Henderson.Citado por BENJAMÍN, Franklin y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. Editorial McGraw-Hill, 2002.p. 20.

Henderson. El análisis trata a la organización como un sistema de variables mutuamente dependientes. Como resultado, la teoría moderna de organización que acepta el análisis de sistema desvía el nivel conceptual del estudio de la organización encima de las teorías clásicas y neoclásicas. La teoría moderna de organización postula una serie de preguntas interrelacionadas, que no se consideran en forma seria por las otras dos teorías.

La teoría moderna de organización en ninguna forma es un cuerpo unificado de pensamientos, cada autor o investigador tiene su enfoque especial al considerar el sistema. Quizá el hilo más evidente de unificación en el estudio de los sistemas, es el esfuerzo en considerar la organización en su totalidad.

5.1.3 La organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización, por lo cual mostraremos una serie de definiciones de diferentes autores:

Idalberto Chiavenato define la organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. Una organización solo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común”.¹¹

Richard L. Daft afirma que “las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Personal. Quinta Edición Bolilla N° 1.p.1

coordinados y vinculados con el ambiente externo; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas”.¹²

Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja definen a la organización “como un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actué como una sola, para lograr un propósito común. Así mismo, afirman que la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las 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”.¹³

Al respecto Harold Koontz y Heinz y Weihrich piensan en organización “como la identificación y clasificación de actividades requeridas, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación) y las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”.¹⁴

¹² DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. Octava Edición.p.11.

¹³ BENJAMÍN, Franklin y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. Editorial McGraw-Hill, 2002.p.3.

¹⁴ KOONTZ, Harold y HEINZ y WEIHRICH. Administración: Una perspectiva global. 11va Edición. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/52534501/5/CAPITULO-IV-ORGANIZACION>.

Para Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".¹⁵

Según Alexei Guerra Sotillo, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".¹⁶

Teniendo en cuenta las definiciones de organización anteriormente mencionadas podemos afirmar que el buen funcionamiento de una organización se refleja en la forma en que se agrupan y ordenan las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, por medio de la creación de unidades administrativas que determinen las funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

5.1.3.1 Organización formal: Se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación.

¹⁵ ANDRADE ESPINOZA, Simón. Citado por THOMPSON, Iván. Definición de organización. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>.

¹⁶ GUERRA SOTILLO, Alexei. Ibid.

5.1.3.2 Organización informal: Podrían conceptuarse como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.¹⁷

5.1.4 Principios de la organización empresarial

A la hora de estudiar los elementos que pueden intervenir en el proceso de diseño de la estructura de cualquier organización, hemos de tener clara la siguiente premisa:

La estructura de la empresa tiene que servir para poder lograr los objetivos reales que se haya marcado.

Para ello los organizadores tienen que tener presente:

- ¿Qué hay que hacer?, es decir, ¿qué funciones son esenciales?
- ¿Cómo hay que hacerlo?
- ¿Quién tiene que hacer cada cosa?

- **¿Qué hay que hacer?** Nos remite a las funciones que, presentes en la empresa, son esenciales para su correcto funcionamiento. Las funciones pueden organizarse de maneras muy diversas en la empresa, March y Simón “nos plantean la departamentalización como modelo a seguir en el proceso de organización empresarial.

Estos autores desarrollaron su idea de estructurar la empresa en departamentos. La departamentalización se puede realizar de dos maneras diferentes por propósito y por proceso:

¹⁷BENJAMÍN, Franklin y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. Editorial McGraw-Hill, 2002.p.4.6.

- La departamentalización por propósito: Supone la creación de diversos departamentos que se crean en función de los bienes que se producen o en función de los clientes a los que se sirve.
- La departamentalización por proceso: contiene departamentos que se organizan en función de las tareas productivas, como la planificación, las compras, las ventas, la producción etc.”¹⁸
- **¿Cómo hay que hacerlo?** Nos remite a los procesos. En este sentido, no podemos olvidarnos de mencionar la teoría clásica sobre la división del trabajo, que, ligada a la especialización, permite a unos trabajadores dedicarse por entero a una tarea.
- **¿Quién tiene que hacer cada cosa?** Lo hacen las personas que formando parte de la organización, intervienen directamente en el funcionamiento de la misma.

El diseño de una estructura empresarial debería pensar en estos elementos:

- ✓ **La planificación:** supone secuenciar la consecución de los diversos objetivos, tanto generales como específicos, que la organización se ha planteado
- ✓ **La coordinación:** Es el mecanismo a través del cual se relacionan las distintas actividades que se desarrollan en la empresa. La función de coordinación es realizada normalmente por profesionales especializados en estas áreas.

¹⁸ MARCH Y SIMÓN. La empresa y su organización. Editorial McGraw - Hill. Unidad 1. P.25. Disponible en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>

- ✓ **La centralización y descentralización:** La centralización hace referencia a un sistema de organización que concentra la mayor parte de las decisiones en un grupo reducido de personas u órganos. La descentralización hace referencia a un sistema de organización que permite tomar decisiones a un grupo amplio de persona u órganos en las materias propias de su competencia. Estas personas u órganos pertenecen a distintos niveles jerárquicos.

5.1.5 Diseño de la estructura organizacional

Figura 2: Bases del diseño de la estructura organizacional



Fuente: Guija Percy.¹⁹

¹⁹ GUIJA, Percy. Organización empresarial siglo XXI. Disponible en: <http://www.slideshare.net/pguija/organizacin-empresarial-siglo-xxi-presentation-664330>

5.1.5.1 División del trabajo

Consiste en la separación de las operaciones productivas, en la descomposición del esfuerzo total que exige la satisfacción de nuestras necesidades materiales, de suerte que cada productor atienda a una sola de ellas determinadamente y se dedique siempre a la misma tarea o a un corto número de funciones.

La división del trabajo no es más que una aplicación de la ley general de la actividad, y se funda en las condiciones de los dos términos de la relación económica: el hombre y la Naturaleza. Las facultades humanas tienen un desarrollo particular en cada individuo, que determina el predominio de alguna de ellas y la aptitud especial para ciertas ocupaciones; y, por otra parte, todas nuestras facultades se perfeccionan con el ejercicio continuo, y se hacen cada vez más eficaces. A esto se agrega que por el gran número y la mucha diversidad de las necesidades no es posible satisfacerlas con alguna extensión aisladamente, y hay que acudir a la división del trabajo, que establece el esfuerzo colectivo, señalando un lugar a cada uno en la obra de la industria. Por eso se ha dicho que la unidad de la vocación y la multiplicidad de las necesidades eran la causa de la división del trabajo. Al mismo tiempo la Naturaleza parece como que también descompone su acción, repartiendo con desigualdad los agentes naturales, y exige, según los climas y las regiones, que el trabajo se aplique a cierta producción exclusiva o preferentemente.

Ventajas:

1. Que el obrero adquiere mayor habilidad en operaciones sencillas y repetidas con frecuencia.
2. Que no pierde tiempo en pasar de una operación a otra, cambiando de sitio, postura o herramienta.

3. Que a fuerza de repetir siempre la misma operación, consigue facilidad para descubrir procedimientos más rápidos, sencillos e ingeniosos.

Desventajas:

1. Que entorpece el espíritu del hombre al sujetarle a practicar siempre la misma operación, que es muchas veces mecánica.

2. Que hace aprender al trabajador una sola parte del oficio, y no puede por lo tanto desempeñar por completo ese oficio.

3. Que hace al obrero dependiente del fabricante, puesto que como no sabe hacer más que una parte del producto, no es fácil que encuentre donde trabajar cuando sea despedido.

4. Que los trabajos llegan a convertirse en monótonos, por su sencillez, igualdad y repetición constante.

5. Que aumenta demasiado la producción y puede con ello dar lugar a que se presenten las crisis industriales.²⁰

5.1.5.2 La departamentalización

La operación de dividir una empresa o entidad en diferentes departamentos o agrupaciones de trabajadores y actividades, que actúan con mayor o menor grado de autonomía, recibe el nombre de departamentalización. Esta división es una consecuencia lógica del crecimiento de las organizaciones ya que cada mando solo puede dirigir a un número limitado de empleados (ángulo de dirección). Al crear diversos departamentos, un jefe superior controla a cierto número de jefes inmediatos, y cada uno de estos, a otros de rango inferior; así se origina una estructura jerárquica que llega hasta el nivel operativo básico.

²⁰ Consultado en: www.e-torredebabel.com/Economia/diccionario-economia/division-trabajo-V-E.htm

Es la forma como se organiza las relaciones entre áreas y cargos, también determina la autoridad lineal que una empresa maneja y está sujeta a cambios de acuerdo a las necesidades de crecimiento de una empresa.

Tipos de departamentalización

- **Departamentalización por funciones:** Mediante esta forma de división, la empresa se descompone en departamentos que realizan una función específica (como finanzas, producción, comercial, administración, recursos humanos, etc.). Esta organización interesa en los supuestos donde prima la especialización (como sucede en departamentos centrales, empresas fabriles, etc.); por el contrario, en la creación de redes comerciales suelen prevalecer otros criterios, como la proximidad de la clientela.

- **Departamentalización geográfica:** Este modo de estructurar la empresa es muy común en entidades que prestan servicios en distintas áreas geográficas y que, por tanto, tienen numerosos puntos de venta y de atención al cliente. Se trata por lo general de compañías comerciales y de servicios, como por ejemplo bancos, grandes almacenes, empresas de mensajería con diferentes centros de recogida y entrega, etcétera.

- **Departamentalización por clientes:** La empresa se puede organizar para atender de forma especializada a diversos grupos de clientes con especificidad propia y a los que conviene prestar servicios diferenciados. Este tipo de departamentalización se puede encontrar, por ejemplo, en determinadas entidades de crédito que, junto con su red de oficinas multiservicio, crean oficinas para empresas, oficinas para gestión de grandes patrimonios (banca privada o personal), oficinas institucionales (para atender a entidades públicas), oficinas para jóvenes, etc.

- **Departamentalización por productos:** Los gerentes de muchas de las grandes empresas diversificadas agrupan los puestos con base en los productos. Todos los puestos que se relacionen con la producción y la venta de un producto o una línea de productos se colocan bajo la dirección de un solo gerente.

Esta forma de organización permite que el personal del grupo que maneja el producto desarrolle totalmente sus conocimientos y experiencia en cuanto a la investigación, manufactura y distribución de una línea de productos. Concentrar la autoridad, la responsabilidad y la contabilidad en un departamento específico para cada producto permite que la alta gerencia coordine sus acciones.

- **Departamentalización por procesos:** Se toma como base el proceso que se está empleado o el equipo necesario para elaborar un determinado producto, ejemplo una planta automotriz puede crear departamentos, de: fundición, ensamble, pintura, pulido. Dado que el proceso requiere habilidades diferentes, este método ofrece una base para la categorización homogénea de actividades.²¹

5.1.5.3 Nivel jerárquico

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un

²¹Consultado en: www.emagister.com/curso-empresa-recursos-humanos-organigrama/organigrama-departamentalizacion

presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.

Autoridad

Según Max Weber define autoridad “como el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieras debido a tu influencia personal. La autoridad consiste en conseguir que las personas hagan la voluntad del gerente de manera voluntaria, es decir, porque se les ha pedido que lo hagan y no porque se les ha amenazado si no lo hacen”.²²

Por su parte Katz y Kahn (1966), definen autoridad “como el poder legítimo, poder dado a una persona o a un puesto en particular, poder reconocido por todos y que no solo considera adecuado y acepta aquel que lo tiene, sino aquellos sobre los que ejerce y aun otros miembros del sistema”.²³

Tipos de autoridad:

Autoridad lineal: Los gerentes que tienen autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa, primordialmente, en el poder legítimo. Como las actividades de línea se identifican en términos de las metas de la empresa, de las actividades clasificadas como correspondientes a la línea varían de una organización a otra.

Autoridad staff: Corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff

²² WEBER, Max. Poder y Autoridad. Disponible en :<http://www.buenastareas.com>

²³ KATZ Y KAHN (1966), Poder, autoridad y jerarquía. Disponible en:<http://www.elergonomista.com>

influye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea. Los equipos de asesores han sido usados por quienes toman decisiones, desde emperadores y reyes hasta dictadores y parlamentos a lo largo de la historia registrada. El staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesorías de expertos. La autoridad staff se fundamenta, primordialmente, en el poder del experto. El staff puede ofrecer a los gerentes de línea asesoría para la planificación, por medio de investigaciones, análisis y desarrollo de opciones, también puede ayudar en la aplicación, la vigilancia y el control de las políticas; en cuestiones jurídicas y financieras, así como el diseño y la operación de sistemas para procesamiento de datos.

Autoridad funcional: El papel de los miembros del staff- ofrecer asesoría y servicios a los miembros de línea- implica que el equipo carece de autoridad formal independiente. En realidad, los departamentos de staff, especialmente los responsables de funciones de auditoría, pueden tener autoridad formal sobre los miembros de la línea, dentro de los límites de sus funciones. El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff se llama autoridad funcional.

5.1.5.4 Coordinación

“La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor

grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades”.²⁴

5.1.6 Centralización y descentralización

La centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción.

Toda organización debe tener en algún sitio y en determinada forma una suprema autoridad coordinadora, que debe estar concentrada para actuar equilibradamente. Cierta autoridad debe ser reservada para cada jefe para las decisiones con respecto al trabajo de la gente que él maneja, porque solo él puede hacerlo con objetividad y perspectiva.

Es necesaria cierta cantidad de centralización para unificar e integrar las operaciones totales de la empresa. Debe haber centralización de la toma de decisiones aprobadas y debe existir descentralización cuando se tiene que hacer decisiones de emergencia que afecten todas las unidades de la compañía.

Descentralizar se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que solo puede ser ejercida en los puntos centrales. Las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel en donde la acción tendrá efecto, pues los empleados que desempeñan los respectivos cargos estarán en mejor capacidad técnica para tomar las decisiones particulares.

²⁴. STONER, James A. F. FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel R. Administration. Sexta Edición. P. 351, 387.

Ventajas de la centralización

- Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.
- Quienes toman decisiones están situados en altas posiciones, están generalmente mejor entrenados, que quienes están en los niveles más bajos de la jerarquía organizacional.
- Las decisiones son tomadas consistentes con los objetivos empresariales globales.
- Elimina la duplicación de esfuerzos y reduce los costos operacionales de la descentralización.
- En funciones como compras, o ventas, logran una mayor especialización y aumento de habilidades.

Desventajas de la centralización

- Las decisiones son tomadas por administradores que están lejos de los hechos.
- Quiénes toman decisiones, situados en la cima, raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas que pueden afectar negativamente a la organización.
- Los administradores situados en niveles inferiores están distanciados de los objetivos globales.
- Las líneas de comunicación más distanciadas ocasionan demoras y un mayor costo operacional.
- Al haber muchas personas involucradas, crece la posibilidad de que existan distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de la empresa.

Ventajas de la descentralización

- Libera a la alta dirección de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los administradores de los niveles superiores a delegar.
- Estimula la toma de decisiones y la aceptación de autoridad y responsabilidad.
- Da a los administradores más libertad e independencia para tomar decisiones.
- Fomenta el establecimiento y el uso de controles amplios que puedan aumentar la motivación.
- Hace posible las comparaciones del desempeño de diferentes unidades organizacionales.
- Facilita la creación de centros de utilidades.
- Facilita la diversificación del producto.
- Fomenta el desarrollo de gerentes generales.

Desventajas de la descentralización

- Conduce a una toma de decisiones subóptima o disfuncional. Ocurre cuando son mayores las pérdidas o costos para la organización como un todo que el beneficio de la subunidad
- Permite la duplicación de actividades
- Disminuye la lealtad hacia la organización como un todo.
- Aumenta los costos de recopilación de información.²⁵

²⁵ BENJAMÍN, Franklin y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. Editorial McGraw-Hill, 2002 .p.37-39.

5.1.7 Estructura organizacional

“Es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización, esta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse eficazmente si es que se quiere que la empresa sobreviva y prospere”.²⁶

Para Mintzberg “la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”.²⁷

Podemos decir que la estructura organizacional viene a ser la base o el fundamento para una empresa (cimientos o columnas), esta estructura organizacional debe cumplir con tres principios fundamentales para que no fallen los cimientos.

- **Complejidad:** Tiene que ver con la cantidad de divisiones verticales, horizontales y espaciales de la organización, también tiene que ver con la cantidad de áreas o departamentos que una organización tenga. La complejidad se va desarrollando a medida que la organización crece.
- **Formalidad:** el componente básico de toda estructura organizacional es el conjunto de normas, procesos y procedimientos que regula a la organización.
- **Amplitud:** tiene que ver con la capacidad de generar una división del trabajo tanto vertical como horizontal, que a su vez se manifiesta en tramos cortos y largos de administración.

²⁶ BENJAMÍN, Franklin y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. Editorial McGraw-Hill, 2002 .p.27.

²⁷ MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El ateneo (Argentina), 2001. Disponible en: <http://www.4shared.com>

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

La estructura organizacional se representa por medio del organigrama; el cual es un modelo grafico que presenta, ente otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Además muestra las áreas o departamentos que integran a una organización.

5.1.8 Tipos de organización

5.1.8.1 Organización con tramos estrechos

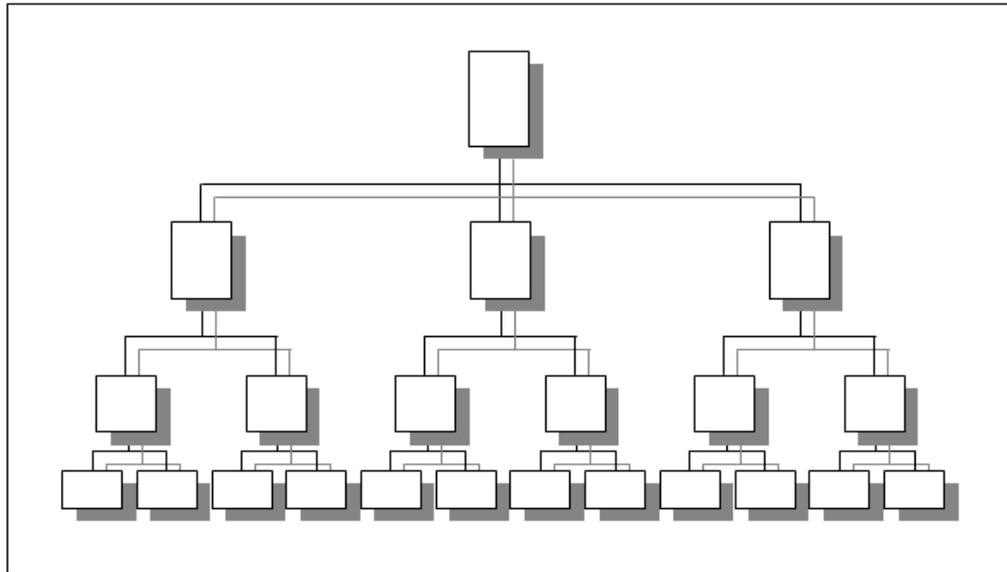
Ventajas

- 1- Estrecha supervisión.
- 2- Estricto control.
- 3- Rápida comunicación entre subordinados y superiores.

Desventajas

- 1- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- 2- Muchos niveles administrativos.
- 3- Altos costos a causa de los numerosos niveles.
- 4- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y él más alto.

Figura 3: Organización con tramos estrechos



Fuente: Monografías.²⁸

5.1.8.2 Organización con tramos amplios

Ventajas

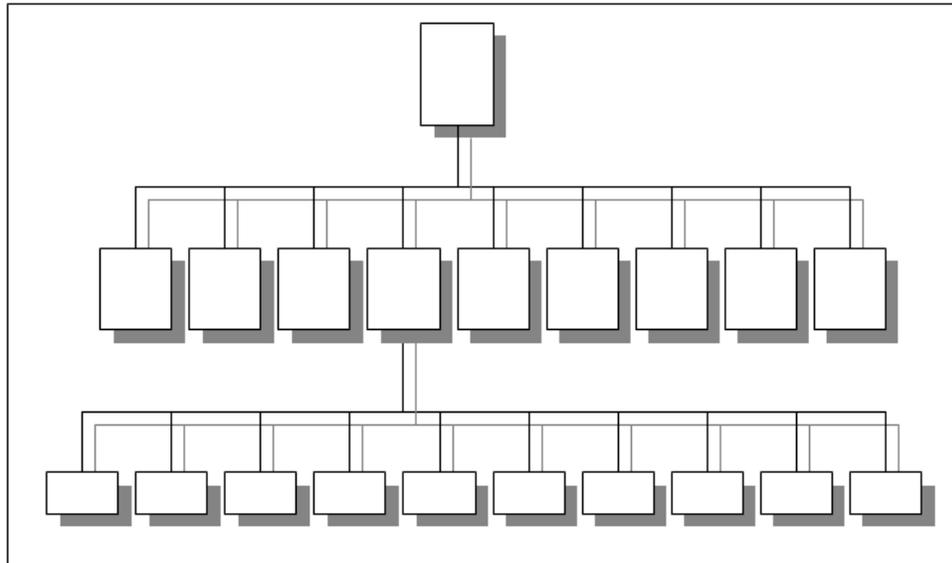
- 1- Los superiores se ven obligados a delegar.
- 2- Se deben establecer políticas claras.
- 3- Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.

Desventajas

- 1- Tendencia de los superiores sobrecargados de trabajo a convertirse en cuellos de botella en las decisiones.
- 2- Riesgo de pérdida de control para el superior.
- 3- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

²⁸ Disponible en: <http://www.monografias.com>

Figura 4: Organización con tramos amplios



Fuente: Monografías.²⁹

5.1.8.3 Organización con tramos en equilibrio

La organización con tramos en equilibrio se da cuando es adecuada a la eficacia de la empresa.

5.1.9 Organigrama

Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son representaciones graficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representan los canales de autorización y responsabilidad.

²⁹ Disponible en: <http://www.monografias.com>

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma

Ventajas

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción
- Muestra quien depende de quien
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se proponga en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- Conviene a toda clase de empresas: a las grandes y a las pequeñas, a los negocios en desarrollo o en declinación, y a los que inician. Aun en las pequeñas compañías es necesario dibujar y exponer los organigramas para que todos los empleados puedan conocer la forma como se han asignado

los diferentes deberes y actividades, y puedan ver donde encajan en la organización.

- Es indispensable conocer la organización de una empresa por parte de los ejecutivos, pues a veces estos tienen una vaga noción de sus relaciones interiores y saben muy poco de cómo está dividida su organización.

Desventajas

- No muestra más que las relaciones formales
- Indica que relaciones existen y no necesariamente las relaciones reales
- No muestra la legión de relaciones informales que existen entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importantes que las relaciones formales.
- Imponen una rigidez innecesaria
- Son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas rápidamente, a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia.

5.1.9.1 Tipos de organigramas

Por su amplitud y debido a la complejidad de las empresas, en la actualidad se han subdividido los organigramas en dos tipos.

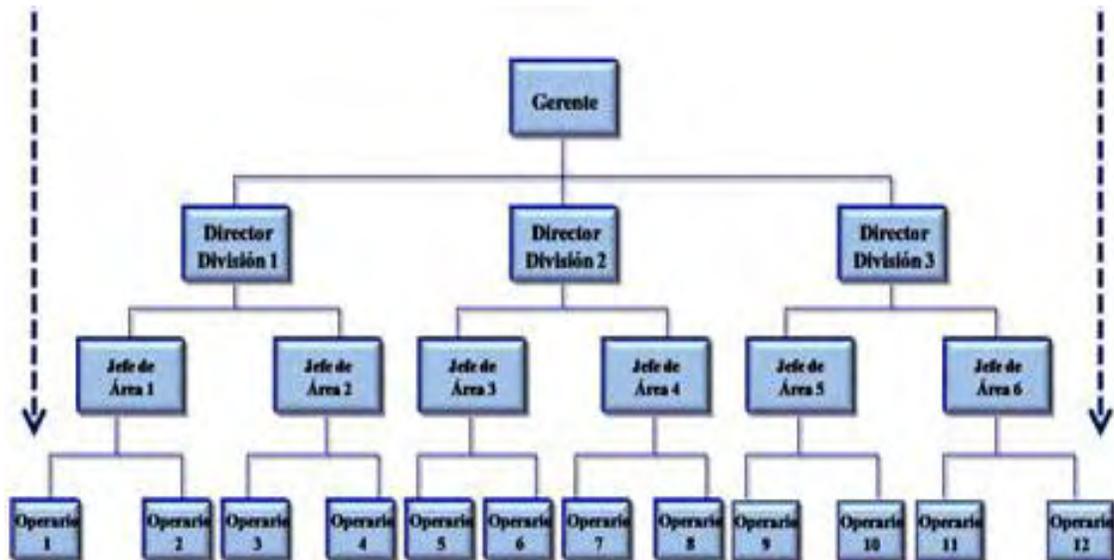
- **Organigramas maestros:** Estos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

- **Organigramas suplementarios:** Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

Por la forma de presentación, los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

- **Organigramas verticales:** En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan asía abajo a medida que decrece su importancia.³⁰

Figura 5: Organigrama vertical



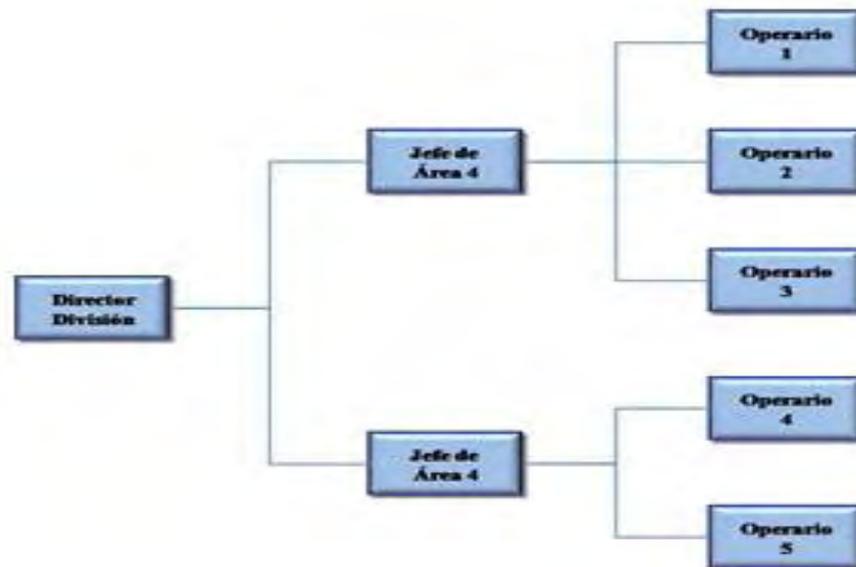
Fuente: Monografías.³¹

- **Organigramas horizontales:** Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha de acuerdo con su importancia.

³⁰ BENJAMÍN, Franklin y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. Editorial McGraw-Hill, 2002 .p.41-43.

³¹ Disponible en: [http://: www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Figura 6: Organigrama horizontal

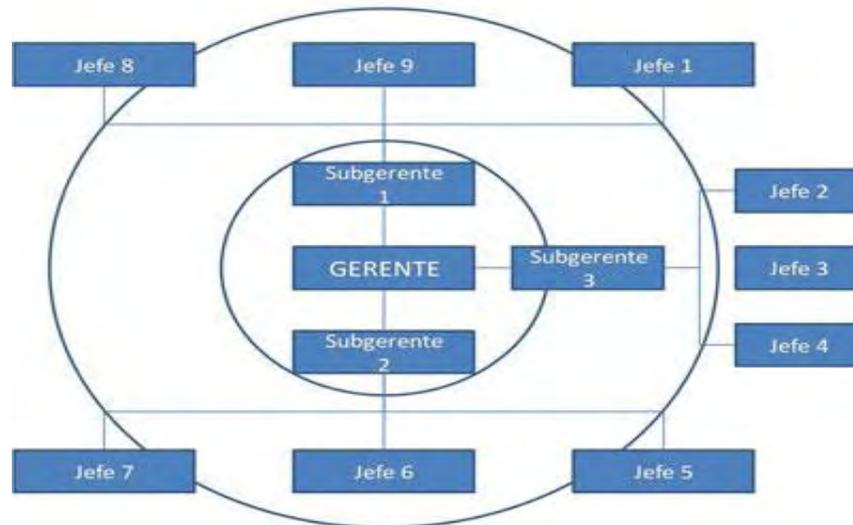


Fuente: Monografías.³²

- **Organigramas circulares:** Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hallaran más o menos alejados en razón de su jerarquía.

³² Disponible en : [http://: www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Figura 7: Organigrama circular



Fuente: Monografías.³³

5.1.10 Normas generales para su preparación

5.1.10.1 Criterios fundamentales para su preparación

- **Precisión:** En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- **Sencillez:** Debe ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.
- **Uniformidad:** En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- **Presentación:** Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben preparar completando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.

³³ Disponible en : <http://www.monografias.com>

- **Vigencia:** Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen interior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

5.1.10.2 Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

- **Por su naturaleza**
 - **Microadministrativos:** corresponden a una sola organización, pero pueden referirse en forma global o a alguna de las unidades que la conforman la organización.
 - **Macroadministrativos:** involucran a más de una organización
 - **Mesoadministrativos:** contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.
- **Por su ámbito**
 - **Generales:** contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.
 - **Específicos:** muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

- **Por su contenido**

- **Integrales:** Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- **Funcionales:** Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas.
- **De puestos, plazas y unidades:** Indican para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

- **Por su presentación**

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.
- **Mixtos:** La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organización con un gran número de unidades en la base.

- **De bloque:** Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

5.1.10.3 Diseño

- **Figuras**

Las figuras se utilizan para representar en el gráfico de la organización las unidades que la conforman. Estas pueden ser de nivel directivo, medio o supervisor, operativo, de asesoría y desconcentrados.

Forma: Como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Además, en función de la facilidad para su lectura, se recomienda que los textos parezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades

Dimensión: Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.

Colocación de figuras: La ubicación de las figuras en el gráfico debe apegarse a las siguientes consideraciones:

En diferente nivel jerárquico: la disposición de las unidades en el organigrama deben ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

Sector privado: Los niveles de uso generalizado en este sector son:

Primer nivel	Asamblea de accionistas
Segundo nivel	Consejo de administración
Tercer nivel	Dirección General

Cuarto nivel	Dirección o gerencia divisional
Sexto nivel	Departamento
Séptimo nivel	Oficina o área operativa

- **Líneas de conexión**

Para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se presentan en una estructura de organización se emplean líneas.

Relación lineal: Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

Relación de autoridad funcional: Representa la relación de mando especializado, no la dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea. Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.

Relación de asesoría: Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoría o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes.

- **Relación de asesoría interna:** Es la que proporcionan las unidades asesoras, que forman parte de la estructura organizacional a los órganos de línea. Estas unidades asesoras están conformadas con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización.
- **Relación de asesoría externa:** Es la que suministran unidades asesoras a los órganos de línea, que aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones en forma independiente de esta.

Relación de coordinación: Es aquella que tiene por objetivo relacionar a diferentes unidades de la organización destacándose la interacción que debe existir en función del desarrollo de las funciones que tiene encomendadas.

Relación con órganos desconcentrados: Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción.

Relación con comisiones:

- **Intersecretariales:** Este tipo de mecanismos se integra con representantes de diferentes instituciones oficiales. Cuando se incorporan al gráfico de la organización, se les ubica adscritos al título en un rectángulo de trazo discontinuo ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de coordinación.

- **Comisiones internas:** Estas comisiones se incluyen en el organigrama, dependencia jerárquica directa al órgano rector de sus actividades, y su presentación se hace mediante un rectángulo de línea de trazo discontinuo.³⁴

5.1.11 Procedimientos para la elaboración y actualización de organigramas

Los pasos básicos para la preparación de organigramas son:

- 1. Autorización para realizar el estudio:** El responsable o la unidad encargada de elaborar los organigramas puede hacerlo de propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores. Esta autorización debe emanar de los niveles de decisión, toda vez que se traduce en el apoyo con que debe contar quien realice el acopio de la información para el diseño de organigramas.
- 2. Integración del equipo de trabajo:** La tarea de hacer organigramas requiere de personal compenetrado con la materia lo que es procedente efectuar una selección del equipo que se asignará para este efecto. Así mismo, se puede capacitar a personal de apoyo. En casos de trabajos muy específicos y de poca complejidad, basta con designar un responsable para llevar a cabo.
- 3. Determinación del programa de trabajo:** Es necesario que la planeación de actividades para la composición de organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación,

³⁴BENJAMÍN, Franklin y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. Editorial McGraw-Hill, 2002 .p.107-113

para lo cual puede emplearse una gráfica de Gantt y/o una red, independientemente de que se complemente con una exposición de motivos (naturaleza, propósito, acciones, etc.) en forma adicional.

- 4. Capitación de información:** Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se estudian, con los líderes técnicos de las áreas, con el personal operativo, así como con los usuarios de los servicios y /o áreas que se interactúan con el área de cambio. También se puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde, a través de la investigación documental se puede recopilar información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de la organización.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

- Los órganos que integran dichas áreas
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos
- La naturaleza de estas relaciones
- Las funciones que realizan y, en su caso los puestos y el número de plazas que los integran.

- 5. Clasificación y registro de la información:** El trabajo de clasificación y registro debe concentrarse en formatos que permitan su manejo ágil y claro, los cuales es recomendable ordenar en carpetas en calidad de documentos fuente. El procedimiento de los mismos puede contemplar la utilización de equipos de cómputo, específicamente paquetería desarrollada para diseño gráfico y/o

presentaciones, hoja de cálculo o procesadores de texto con la opción de manejo gráfico.

6. Análisis de información: Es necesario realizar un examen crítico de los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

7. Diseño del organigrama: Integración del documento con la(s) alternativa(s) de estructura(s) específica(s).

5.1.12 Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector privado

Origen

La mayoría de las organizaciones privadas llevan a cabo revisiones más o menos periódicas de su estructura y métodos de trabajo, las que traen como consecuencia modificaciones, las cuales pueden ser desde simples variaciones en la distribución de cargas de trabajo hasta la preparación de una nueva estructura administrativa.

Mecánica

Este aspecto depende de la magnitud de los cambios organizacionales, del tipo de respuesta que debe darse en materia de tiempo, recursos y nivel técnico para su instrumentación.

Convencionalmente, los cambios de esta naturaleza pueden agruparse en:

- **Básicos:** Estos implican ajustes a operaciones, actividades o funciones en mínima medida, que pueden producir cambios en el organigrama no más allá de nivel departamental o de oficina. Solo se necesita una propuesta bien fundamentada y autorizada, que incluya la referencia funcional y de la estructura orgánica que se afecta, así como las ventajas que el cambio reportara a la organización.
- **De alcance medio:** Estos cambios implican variantes funcionales y estructurales que afectan a la organización hasta el nivel gerencial. En este caso se aplica el procedimiento general para la elaboración y actualización de organigramas.
- **Globales:** Estas modificaciones se refieren a decisiones que cambian por completo la estructura de una organización, las cuales varían de acuerdo a los recursos técnicos y económicos que se destinen a este fin.

Responsables

- **De cambios básicos:** Personal del área que hace la propuesta
- **De alcance medio:** Personal del área afectada, personal de otras áreas relacionadas con ella y personal técnico interno especializado en la materia
- **Globales:** Personal de todas las áreas de la organización, apoyados en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado, el cual puede utilizar los servicios de consultores externos.

Política general

Las organizaciones privadas funciona con estricto apego a sus normas internas de acción, por lo que cualquier modificación a sus estructuras generalmente parten de un proceso de análisis muy preciso, el cual puede ser propiciado por los siguientes motivos:

- Cambio del objeto de la institución
- Integración de nuevos socios
- Aumento del capital
- Reestructuración de funciones con motivo de la creación, desaparición o readscripción de unidades administrativas
- Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.
- Factores cambiantes.³⁵

5.1.13 Manual de funciones y competencias

“Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique

³⁵BENJAMÍN, Franklin y GÓMEZ, CEJA Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. Editorial McGraw-Hill, 2002 .p. 113-117.

cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión”.³⁶

Este corresponde a un documento que se divide en los siguientes aspectos:

- **Descripción básica del cargo:** El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato. Objetivo estratégico del cargo Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa. En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.
- **Funciones básicas:** En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos, Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al

³⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Manual de procedimientos y funciones integrales. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible. Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consciente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana. Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales. Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

- **Personal relacionado con el cargo:** En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas. Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.
- **Perfil del Cargo:** En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si

bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección. Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.³⁷

5.1.14 Importancia del manual de organización y funciones

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

³⁷ AMAYA CORREA, Jailer. Manuales de normas y procedimientos. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/

Como ven, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Aquí algunas recomendaciones para este proceso:

- La participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas semanales para las decisiones referentes a estos temas.
- Formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.
- Que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF.
- Que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones.
- Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes.³⁸

Figura 8: Estructura de un manual de funciones y competencias

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:	Nombre de la empresa
FECHA:	PAGINA:		LOGO:

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

³⁸ RIOS RAMOS, Franklin. Catedrático de la Facultad de Negocios de la UPC. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>.

I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	
CARGO:	
JEFE INMEDIATO:	
II. PROPOSITO GENERAL	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	
EDUCACIÓN	
EXPERIENCIA	

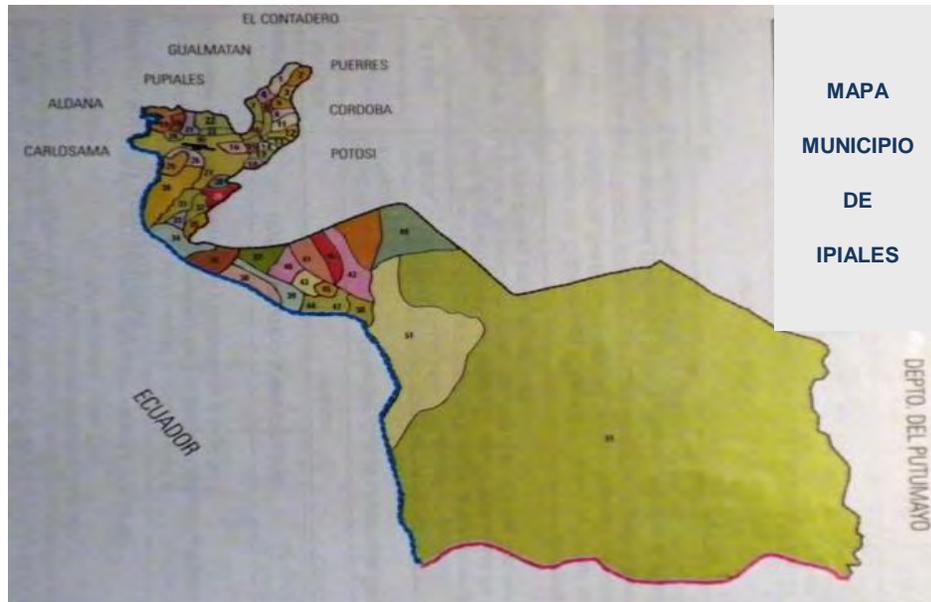
Fuente: Arámbula.³⁹

³⁹ ARAMBULA FLOREZ, Iván. Ingeniería Organizacional. Panamericana formas e impresos. Santafé de Bogotá, 2006

5.2 MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 Caracterización de Ipiales y su entorno

Figura 9: Mapa de la ciudad de Ipiales



Fuente: Alcaldía de Ipiales⁴⁰

Figura 10: Escudo y Bandera de Ipiales



Fuente: Alcaldía de Ipiales.⁴¹



⁴⁰ Disponible en: <http://www.ipiales-narino.gov.co>

El municipio de Ipiales se encuentra situado al sur oriente del departamento de Nariño, a una altura de 2.900 msnm y con una temperatura promedio de 12°C. El municipio cuenta con 109.116 habitantes y está ubicado a 85 kilómetros del municipio de Pasto. Limita con municipios como Pupiales, Aldana, Carlosama y con la República del Ecuador. Esta última frontera es de importancia nacional e internacional y de grandes ventajas en materia de comercio y como fuente de empleo para ipialeños, para los habitantes de la “ex provincia” de Obando y del norte de Ecuador. Respecto a la condición política y administrativa, se encuentra conformado y organizado por 12 comunas y 17 corregimientos.⁴²

5.2.1.1 División política y administrativa: El Municipio de Ipiales se encuentra dividido en:

- Sector rural el cual se subdivide en:
 - Sector campesino
 - Sector indígena.
 - Sector Urbano.

Sector Rural

El sector rural se encuentra conformado actualmente por cuatro corregimientos, sesenta y cuatro (64) veredas; dentro de la mayoría de ellas se encuentran asentamientos indígenas.

Corregimientos

- Corregimiento de la Victoria
- Corregimiento de Las Lajas
- Corregimiento de Yaramal
- Corregimiento de San Juan.

⁴¹ Disponible en: <http://www.ipiales-narino.gov.co>

⁴² MINTRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Plan Local de empleo para Ipiales “Todos por una Ipiales más competitiva”. P. 13.

Sector Urbano

El casco urbano del Municipio de Ipiales, está conformado por 123 barrios distribuidos en siete (7) sectores clasificados por la Alcaldía Municipal a través de la secretaria de Desarrollo comunitario.

El municipio de Ipiales, se constituye en un centro de vital importancia por su ubicación estratégica y por el gran número de asentamientos urbano – rurales que ahí se encuentran. Es por esto que los principales problemas están relacionados con la organización espacial de los territorios, por no encontrarse establecidos los linderos precisos de los corregimientos, resguardos indígenas pertenecientes al municipio, así como también el perímetro del casco urbano.

5.2.1.2 Dimensión económica

La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, micro empresarial y turístico, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios.

Este marco general permite el desarrollo de la fase de diagnóstico del Plan de Ordenamiento Urbano de la ciudad de Ipiales, en el cual se considera parte integral del análisis la dinámica económica regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en el nivel local, regional, nacional e internacional.

Sector Primario

En este sector cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera. Estas actividades económicas desarrolladas se caracterizan por estar situadas en

un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la comercialización, tanto regional como, extra regional y el excedente al consumo de las familias. Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a éstos son: papa, trigo cebada y maíz. Se considera de mayor importancia el cultivo de papa, en el cual Ipiales participa con el 24.4% de la producción regional de la Ex provincia de Obando y para el cual Ipiales cumple la función de acopio y mercadeo regional. En el componente rural se amplía esta información

Sigue en importancia la ganadería, los productos derivados de esta actividad abastecen el mercado local y regional y su explotación se efectúa artesanalmente, con extensiva utilización de mano de obra.

De otra parte, los recursos forestales son cada vez más escasos y aunque se cuenta con una zona privilegiada de bosques naturales en el Corregimiento de la Victoria, se permite la explotación de subsistencia debido a la falta de alternativas para la supervivencia del campesino. Es importante referirse en el desarrollo de este componente económico a la comercialización de los principales productos generados en la región. Al respecto desde la formulación del Plan de Desarrollo de Ipiales y la Ex provincia de Obando se identificaron las limitantes que presenta la comercialización de la producción agrícola, la cual se denota con mayor énfasis para los productores minifundistas en los cultivos tradicionales caracterizados por realizarse en pequeños predios, ser bienes de consumo directo, altamente perecederos y por la carencia de adecuados sistemas de almacenamiento.

Corno es conocido, la papa como principal producto de la región y otros como el trigo, maíz, hortalizas y verduras se comercializan en un promedio del 85.0 por ciento de su producción y el excedente es aprovechado para consumo familiar y semilla en algunos casos. Esta situación permite potenciar actividades

agroindustriales en la zona. En cuanto a la producción pecuaria se lleva al mercado entre el 75.0 y 50.0 por ciento, si se trata de leche, en el caso de especies como ovinos, porcinos asciende a un 100.0 por ciento y es variable el porcentaje que se presenta para el ganado vacuno.

La dotación de infraestructura para almacenamiento de esta producción y otra proveniente de distintos mercados del orden nacional e internacional es escasa, particularmente para productos agrícolas y en especial los pertenecientes al sector oficial. Actualmente, se puede afirmar que el único sitio destinado para este tipo de actividades es la Central de Acopio y Abasto de Papa, ubicada en la ciudad fronteriza de Ipiales y centro de convergencia de la actividad regional de la ex provincia de Obando. Este proyecto ha iniciado recientemente sus operaciones y su capacidad está estimada en 1.646 toneladas.

En el sector privado, se cuenta con infraestructura capacitada para almacenar aproximadamente 47.386 toneladas, de las cuales BAVARIA S.A., participa con el 13.5 por ciento y el restante porcentaje se concentra en bodegas ubicadas en diversos sitios de la ciudad, como es el caso de Molinos San Fernando, cuyas bodegas están ubicadas cerca de sectores residenciales y tienen una capacidad de 1.038 toneladas.

En lo referente a la capacidad de almacenamiento de leche, Ipiales y algunos municipios de la ex provincia de Obando como Guachucal y Pupiales cuentan con plantas de enfriamiento con una capacidad instalada de 177.000 litros por día, que equivalen al 64.3 por ciento de la capacidad total existente en el departamento de Nariño, producción que se comercializa para su procesamiento en plantas localizadas en los departamentos del Cauca y Valle.

Sector Industrial

Este sector presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza. En el Municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera.

El resto del sector industrial puede clasificarse como micro empresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejido en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo.

Sector Comercio

Debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes. La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución.

La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

Sector Financiero

A este sector pertenecen las siguientes entidades, que por su servicio se pueden agrupar así: Bancos 10, Corporaciones Financieras 4, Cooperativas y Organizaciones Financieras de Ahorro y Crédito pertenecientes a Economía Solidaria 1 (Megabanco), Oficinas de Seguros 4 (Estado, Confianza, Bolívar, La Nacional), varias Casas de Cambio y el Sindicato de Cambistas de la ciudad de Ipiales. Información a diciembre de 1998.

Según datos del Banco de la República, los depósitos bancarios superan tasas de crecimiento del 20.0% anual. Esta actividad se estimula por el movimiento comercial resultante de la situación cambiaria de la frontera.

Sector Transporte

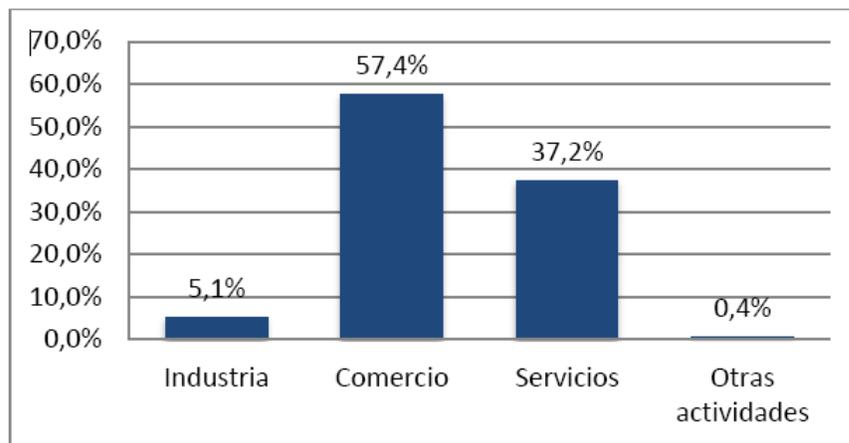
Presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País.

Con respecto al servicio de transporte urbano, es prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. El transporte veredal es ofrecido por varias empresas con camiones, camperos, transporte mixto de carga y pasajeros y en algunos casos por vehículos tipo taxi. Con respecto al transporte de carga, ésta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra regional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente.⁴³

⁴³ PLAN BASICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. MUNICIPIO DE IPIALES. Disponible en: <http://ipiales-narino.gov.co>

El 57.4% de los establecimientos están dedicados al comercio y el 37,2% prestan servicios, mientras que la actividad industrial tan solo llega al 5,1%

Figura 11: Municipio de Ipiales. Establecimientos según actividad económica 2007



Fuente: Plan de desarrollo municipio de Ipiales 2008-2011.⁴⁴

5.2.1.3 Dimensión cultural

En Ipiales se celebran cinco eventos importantes, con sus particularidades y características, que concentran a miles de ipialeños y visitantes al año, y benefician a la región económica y turísticamente. Se puede mencionar los eventos culturales como el Carnaval multicolor de la frontera, la Semana Santa, la fiesta de la virgen de las lajas, festividades navideñas y de fin de año, festival internacional de tríos. Así mismo existen sitios reconocidos en el municipio como:

⁴⁴ PLAN BASICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. MUNICIPIO DE IPIALES. Disponible en: <http://ipiales-narino.gov.co>

la plaza 20 de julio, Barrio el Charco, carrera sexta, puente internacional de Rumichaca y casas de Aduana, parque recreacional, entre otros.

5.2.2 Transporte público de pasajeros en el municipio de Ipiales

Las seis empresas de transporte público de pasajeros Cooperativa Supertaxis del Sur Ltda., Auto panamericano, Colectivos Ciudad de Ipiales, Taxis la Frontera S.A., Cooperativa 20 de Julio y Expreso Las Lajas S.A. legalmente constituidas en el municipio de Ipiales, se acogen al cumplimiento de las leyes y normas que regulan, controlan y protegen al transporte de pasajeros legalmente autorizado en Colombia. A continuación se da a conocer las empresas que hacen parte del transporte público de pasajeros en el cual se mencionan los distintos tipos de servicios prestados por estas empresas, los cuales son urbano, colectivo, mixto e interveredal, así como también el número de vehículos que posee cada una de estas empresas. La secretaria de tránsito y transporte municipal encargada de velar por el buen funcionamiento del tráfico vehicular y peatonal en el Municipio de Ipiales exige legalmente documentación que les permita a las empresas prestadoras del servicio que sus vehículos puedan transitar cumpliendo con la tarjeta de operación, revisión técnico-mecánica, seguro contractual y extracontractual, soat y tarjeta de propiedad, así como también el conductor debe portar al día la licencia de conducción, entre otros.

Tabla 1.Capacidad transportadora. Empresas servicio público de pasajeros en Ipiales

NUMERO	EMPRESA	URBANO	COLECTIVO	MIXTO	INTERVEREDAL
1	AUTOPANAMERICANO	207	7	0	0
2	20 DE JULIO	60	0	0	0

3	SUPERTAXIS DELSUR	113	82	0	0
4	LA FRONTERA	121	104	24	12
5	EXPRESO LAS LAJAS	41	31	0	0
6	COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES	0	86	0	0
	TOTAL	542	310	24	12

Fuente: Secretaria de Tránsito y Transporte Ipiales 2012.⁴⁵

El transporte público de pasajeros es asequible, opera de manera eficiente, ofrece diferentes modos de transporte para una intermodalidad sin interrupciones y contribuye a una economía dinámica. Efectivamente el transporte se encuentra relacionado con la economía, a tal punto que se puede afirmar que el transporte, como cualquier otra actividad productiva, es parte de ella: sin la función del sistema de transporte, no se puede dar el bien económico puesto que la infraestructura se constituye en un factor de producción y la movilidad en un determinante del costo y del mercado.

Para el desarrollo del sector transporte en el municipio de Ipiales, es esencial manejar una tarifa equitativa, una buena regulación y una adecuada utilización y optimización de la infraestructura; uno de los principales retos del estado colombiano y propósito de la industria del transporte es obtener la competitividad de sector, pues en torno de esta gira la competitividad del país.

⁴⁵ GRIJALVA, Miguel Ángel. Secretario de Tránsito y Transporte Municipio de Ipiales.

5.3 MARCO SITUACIONAL

5.3.1 Reseña histórica

“La empresa de transportes Colectivos Ciudad de Ipiales fundada el 13 de septiembre de 1968. En este periodo inicia como sociedad Ltda. Sus oficinas se ubicaban en la carrera 6ª N° 9-65, su razón social principal en ese inicio fue el transporte de pasajeros en el servicio urbano de la ciudad de Ipiales.

Después de transcurrir 10 años de creada, en el año 1975 pasa a hacer una sociedad anónima hasta el momento, la cual la conforman socios accionistas propietarios de vehículos de los cuales cada uno de los socios posee un número de acciones registradas en el libro de accionistas. En la actualidad sus oficinas están ubicadas en la carrera 6ª E-51 barrio el Charco”.⁴⁶

El gerente de la empresa José Antonio Rosero Yacelga se ha destacado por ser una persona de gran espíritu, capaz de alcanzar todos los objetivos propuestos, es por eso que ha venido desempeñando este cargo desde hace 13 años.

5.3.2 Razón social

La razón social de la sociedad es COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES SOCIEDAD ANONIMA, y se distinguirá con la denominación COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A., es una sociedad de tipo comercial y de servicios.

5.3.3 Objeto social

El objetivo principal es prestar el servicio público de transportes de pasajeros urbano municipal, de operación nacional y servicio especial donde cubra su radio de acción, con rutas, horarios y tarifas designadas por la alcaldía municipal y el ministerio de transporte a nivel regional y nacional, para lo cual utilizara vehículos

⁴⁶ COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES. Según Escritura Pública N°. 4017

de su propiedad o de los accionistas, tipo bus, taxi, buseta y microbús para cumplir con sus objetivos podrá apoyarse en actividades complementarias tales como:

- Establecer en el domicilio principal en sus sucursales organizaciones comerciales para la compraventa de vehículos repuestos y accesorios nacionales y extranjeros relacionados con la industria automotriz.
- Establecer organizaciones comerciales para el servicio de venta de combustible, lubricantes, lavado engrase y todo lo relacionado con los derivados del petróleo, mantenimiento de vehículos, reparaciones, lámina, pinturas y demás acciones complementarias.
- Adquirir bienes muebles e inmuebles que considere convenientes para la utilización y apoyo de sus operaciones, así como la enajenación de aquellos que estime innecesarios.
- Suscribir cuotas, derechos y/o acciones de empresas nacionales que faciliten o contribuyan al desarrollo de las operaciones propias del objeto social.
- Tomar dineros con o sin intereses, para atender necesidades financieras de la empresa, o para créditos de solidaridad de los accionistas.
- Otras que vayan en beneficio de la sociedad de sus accionistas o para mejorar la prestación de servicio.

5.3.4 Capital social

El capital social de Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. está compuesto por acciones ordinarias autorizadas, suscritas y pagadas por los accionistas conforme a la ley, cuya satisfacción se hará en dinero, en especie, en trabajo convencionalmente avaluado y estarán representados en certificados de igual valor nominal

Composición del capital. La sociedad Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. tendrá un capital autorizado de doscientos millones de pesos moneda legal colombiana

(200.000.000), el cual se encuentra dividido en doscientas mil (200.000) acciones ordinarias con valor nominal de mil pesos moneda legal colombiana (1000), cada una; el capital suscrito y pagado es de ciento sesenta millones de pesos moneda legal colombiana (160.000.000) y cuarenta millones de pesos moneda legal colombiana (40.000.000) por suscribir que se encuentran en reserva.

5.3.5 Duración

La duración de la sociedad Colectivos Ciudad de Ipiales será de 40 años contados a partir del 9 de junio de 1987, fecha de protocolización de la escritura pública como Sociedad Anónima. Sin embargo podrá prorrogarse a conveniencia de los Accionistas en Asamblea General por otro periodo igual o diferente, o podrá disolverse por exigencia de fuerza mayor o mandato de la ley.⁴⁷

5.3.6 Misión

Colectivos Ciudad de Ipiales S. A. es una empresa dedicada a la prestación de servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros, y a la distribución minorista de combustibles, tiene como objetivo prestar un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de sus necesidades.

5.3.7 Visión

En el año 2015 estará consolidada como empresa líder en el municipio de Ipiales y cumplirá con las expectativas del cliente, destacándonos por la excelencia en la

⁴⁷COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES. Reforma Estatutaria. Dada en Ipiales a los catorce (14) días del mes de noviembre del año dos mil diez (2010).

atención al usuario, con un parque automotor renovado, que garantice la prestación de un servicio oportuno, cómodo y seguro.

5.3.8 Objetivos

- Cumplir con las estrategias y programas contemplados en los reglamentos del gobierno nacional, en lo referente al servicio de transporte de pasajeros.
- Prestar el servicio de transporte terrestre automotor de pasajeros a nivel nacional.
- Fijar planes estratégicos sobre servicios de transporte que ofrece la empresa. Mejorar la producción.
- Hacer seguimiento de las políticas de la empresa destinados al servicio de transporte terrestre automotor de pasajeros.⁴⁸

5.3.9 Empresa en la actualidad

Colectivos Ciudad de Ipiales está dedicado al transporte terrestre de pasajeros que cubre su radio de acción con rutas, horarios, para lo cual utiliza 86 vehículos de tipo urbano y 8 de operación nacional. La sociedad está compuesta por 93 socios, de los cuales son 63 socios propietarios de vehículos y 30 accionistas y dos de ellos ejercen funciones administrativas en la organización; como también se dedica a la compra y venta de combustibles y sus derivados, parqueadero y lavadero de vehículos. En la actualidad la empresa cuenta con 125 empleados, cantidad a la que llegó en virtud de la decisión de crecer la empresa tanto en el área operativa como en la parte administrativa.

⁴⁸ COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES. Reglamento Interno.

La dirección y administración de la sociedad esta ejercida por los siguientes organismos principales: Asamblea general de accionistas, junta directiva, gerente, subgerente y jefe operativo.

La sociedad prestará el servicio de transporte en las rutas autorizadas por la Alcaldía Municipal, y Resoluciones emanadas por la Secretaria de Transito y Transportes Municipal. En la actualidad la Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales tiene asignadas las siguientes rutas, hasta tanto se amplíe la cobertura.

RUTA NÚMERO. 1. El Charco- Puenes- San Luis- Saguarán - Totoral- Seminario- Cárcel Judicial- Las Animas- El Charco.

Los recorridos se realizan de acuerdo a la resolución número 140 de Abril 8 de 2003 emanada de la Alcaldía Municipal de Ipiales y sus anexos.

RUTA NÚMERO. 2. El Charco- Yanala –Chaguaipe- Zuras-El Charco. Su recorrido es realizado de acuerdo a la resolución número 140 de Abril 8 de 2003 emanada de la Alcaldía Municipal de Ipiales y sus anexos.

RUTA NÚMERO. 3. El Charco- San José- Las Américas- El Charco. Su recorrido se realiza de acuerdo a la resolución número 140 de Abril 8 de 2003 emanada de la Alcaldía Municipal de Ipiales y sus anexos.

RUTA NÚMERO. 4. El Charco- El Cid- Rumichaca- El Charco. Su recorrido es realizado de acuerdo a la resolución número 140 de Abril 8 de 2003 emanada de la Alcaldía Municipal de Ipiales y sus anexos.

RUTA NÚMERO. 5. El Charco- La Laguna- Centenario- El Placer- Tola de Las Lajas- El Charco. Su recorrido es realizado de acuerdo a la resolución número 140 de Abril 8 de 2003 emanada de la Alcaldía Municipal de Ipiales y sus anexos.

RUTA NÚMERO. 6. El Charco- Parque Recreacional Simón Bolívar- Barrio Simón Bolívar- El Charco. Su recorrido es realizado de acuerdo a la resolución número 140 de Abril 8 de 2003 emanada de la Alcaldía Municipal de Ipiales y sus anexos.

RUTA NÚMERO. 7. Balcones de la Frontera- Barrio San Carlos- Empobando- Barrio La Frontera - Barrio Camilo Torres - Barrio San Carlos. Su recorrido es realizado de acuerdo a la resolución número 140 de Abril 8 de 2003 emanada de la Alcaldía Municipal de Ipiales y sus anexos.

RUTA NÚMERO. 8. Balcones de la Frontera- Hospital- Centro de Acopio - Las Cruces - Balcones de la Frontera. Su recorrido es realizado de acuerdo a la resolución número 140 de Abril 8 de 2003 emanada de la Alcaldía Municipal de Ipiales y sus anexos.

RUTA NÚMERO. 9. El Charco- Yapueta- El Charco. Su recorrido es realizado de acuerdo a la resolución número 140 de Abril 8 de 2003 emanada de la Alcaldía Municipal de Ipiales y sus anexos.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACION

Para llevar a cabo esta investigación se tomó como referencia el libro Metodología de la Investigación, donde se identificó el tipo de estudio que se va a realizar que es de tipo cualitativo, puesto que la investigación conlleva a prácticas interpretativas que lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. En este caso para la presente investigación se va a diseñar una propuesta de diseño de la

estructura organizacional de la Empresa de Transporte Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., en donde finalmente se mejore la estructura organizacional y logre cumplir a cabalidad los objetivos propuestos.

Las características que tiene el método de estudio cualitativo que se utilizara para la presente investigación se refiere a:

- Se manifiesta en su estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos.
- Se refiere al papel del investigador en su trato intensivo con las personas involucradas en el proceso de investigación, para entenderlas.
- Los conceptos que se manejan en las investigaciones cualitativas no están definidos desde el inicio los indicadores que se tomaran en cuenta durante el proceso de investigación.
- En general no permite un análisis estadístico y no suele probar teorías o hipótesis.⁴⁹

6.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Para la presente investigación se utilizará un alcance de investigación descriptiva. “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, proceso y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera

⁴⁹ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. Capítulo 4.

cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”.⁵⁰

En esta investigación se busca describir como se encuentra la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio con el propósito de generar mejoras con una propuesta de reestructuración organizacional, que le permita una adecuada organización en lo que se refiere a organigrama y manual de funciones, siendo un importante aporte para el desarrollo de la misma.

6.3 METODO DE INVESTIGACION

“El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.”⁵¹

Con este método se permitirá en base a un diagnóstico de las necesidades de la empresa reestructurar el organigrama y establecer un manual de funciones y competencias apropiadas a su realidad donde se realizara una observación, descripción, evaluación y análisis de la estructura organizacional en su conjunto

⁵⁰VAN DALEN, Deobold; MEYER, William. Manual de la Investigación educacional. Obtenido de: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

⁵¹ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Óp. Cit.

6.4 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Fuentes primarias

Para llevar a cabo la investigación sobre la propuesta de reestructuración organizacional de la Empresa de transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., se llevara a cabo un modelo de entrevista directa al gerente general, quien es la persona encargada de la dirección de la organización.

Fuentes secundarias

Para la presente investigación se utilizara material bibliográfico como libros revistas, la web, tesis, material de la empresa como lo es el reglamento interno del trabajo, estatutos, periódicos y medios de comunicación regional, entre otros que nos servirá de apoyo para llevar acabo nuestra investigación.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

METAS	Oct				Nov				Dic				Ene				Feb			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.Elaboracion y presentación del anteproyecto	■	■	■	■	■															
2. Legalización del proyecto de grado					■	■														
3. Elaboración del proyecto									■	■	■	■	■	■	■	■				
4. Sustentación del informe final																	■	■		

META 1. Elaboración y presentación del anteproyecto

Actividad 1. Visita a la empresa para la Identificación y planteamiento del problema

Actividad 2. Revisión bibliográfica y netgráfica

Actividad 3. Elaboración del anteproyecto

Actividad 4. Evaluación del anteproyecto por el asesor

META 2. Legalización del proyecto de grado

Actividad 1. Presentación de solicitud de aprobación de trabajo de grado ante el Comité Curricular

Actividad 2. Asignación de jurados de trabajo de grado por el Comité Curricular

Actividad 3. Aprobación del anteproyecto por parte de los jurados

META 3. Elaboración del proyecto

Actividad 1. Recolección de información

Actividad 2. Procesamiento de la información

Actividad 3. Análisis e interpretación de la información

Actividad 4. Elaboración y presentación del informe final

META 4. Sustentación del informe final

Actividad 1. Designación de fecha y lugar de sustentación por el comité curricular

Actividad 2. Sustentación del trabajo de grado.

8. PRESUPUESTO

INGRESOS	
Aportes propios en dinero	\$1.090.000
Porcentaje total de ingresos	100%
Total ingresos	\$1.090.000
EGRESOS	
Papelería	\$250.000
Internet	\$210.000
Transporte	\$300.000
Libros	\$150.000
Llamadas	\$80.000
Digitación y encuadernación del informe final	\$100.000
Total Egresos	\$1.090.000

9. ESTADO Y FUNCIONAMIENTO DE LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

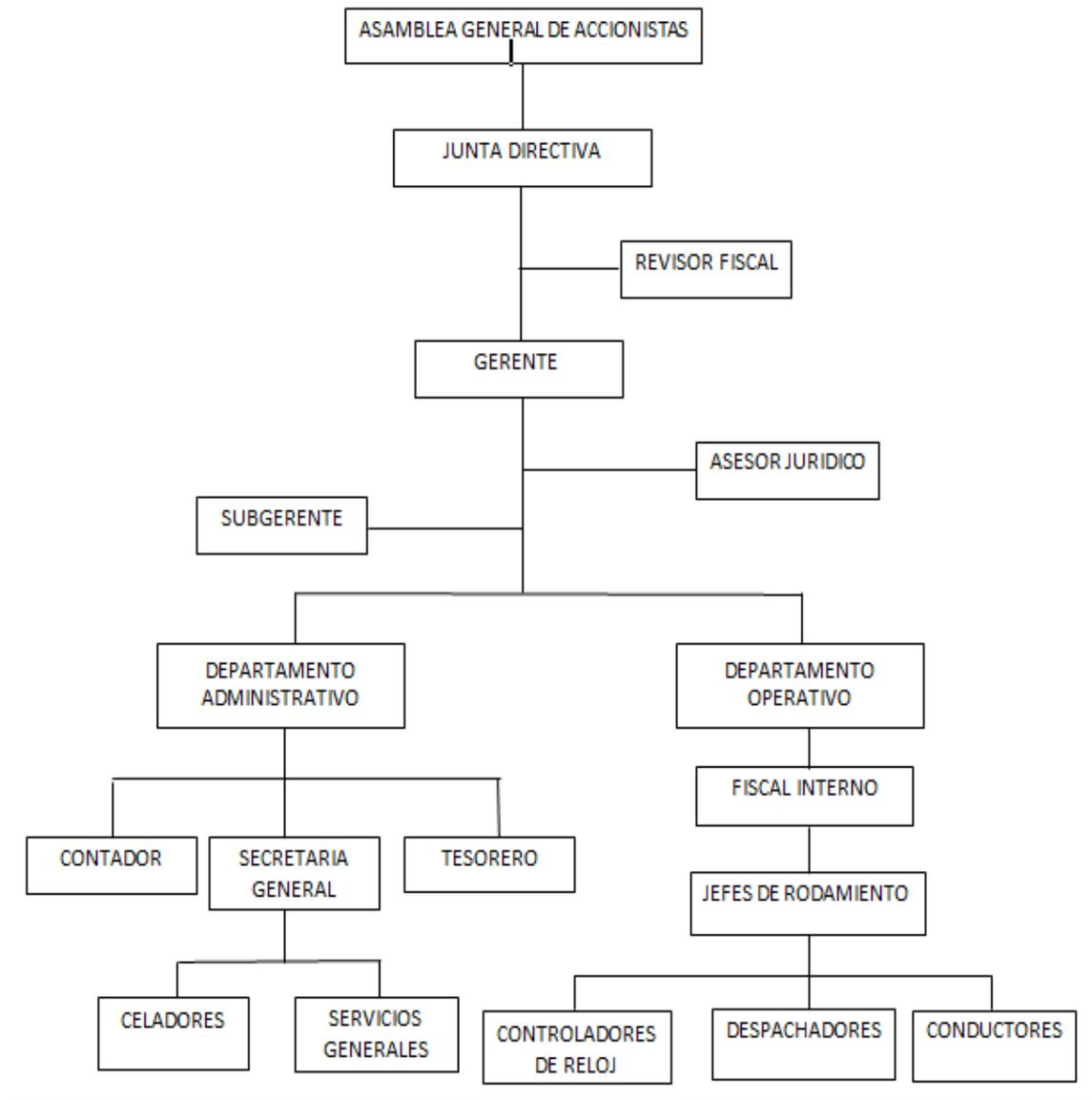
9.1. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. actualmente cuenta con el siguiente organigrama en donde se encuentran relacionados los diferentes cargos con sus respectivas funciones, sin embargo se evidencia la carencia de algunos departamentos, dificultando la adecuación de una estructura organizacional para el normal funcionamiento y desempeño de la empresa.

En el transcurso de estos años y con el crecimiento de la empresa los directivos no se han preocupado por realizar una reestructuración y adecuación de la estructura debido a la escasa comunicación y motivación que se presencia tanto en los empleados como en los cargos de nivel superior, convirtiéndose en una debilidad que impide la ejecución adecuada de actividades y funciones dentro de la organización.

A continuación realizaremos una breve descripción del tipo de organigrama, tipo de departamentalización, clasificación de tramos, grados de jerarquía y tipos de autoridad presentes en el organigrama.

Figura 12: Organigrama actual. Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.



Fuente: Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.⁵²

⁵² Disponible en: Oficina gerencia Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

Tabla 2. Identificación de cargos y funciones en el organigrama actual de la empresa.

AREA	CARGO	FUNCIONES
DIRECTIVA	Asamblea General de Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar las políticas y estrategias para cumplir con el objeto social, impulsar el desarrollo de la sociedad acorde con los estatutos, reglamentos internos vigentes, la legislación interna y los intereses de los asociados. • Aprobar o improbar los balances y demás estados financieros de fin de ejercicio o periodos, el proyecto de utilidades disponer de ellas u orientar su manejo, en armonía a los estatutos y los intereses de los socios. • Fijar el monto del dividendo, así como la forma y el plazo en que deben pagarse. • Elegir y remover libremente a los miembros de la junta directiva, el gerente, el subgerente, el revisor fiscal y el jefe operativo. Para el reemplazo temporal del gerente puede nombrarse un subgerente, el cual debe ser un socio de la empresa.
	Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Formular los planes y programas de la sociedad, que conforme a las leyes y reglas que prescriben este tipo de sociedad, deben proponerse para su desarrollo, a fin de alcanzar el cumplimiento del objeto social. • Adoptar y establecer los reglamentos internos, asignar funciones a los empleados, disponer del reglamento de trabajo y desarrollar los presentes estatutos. • Adoptar y aprobar el reglamento de suscripción de acciones que se emita.
	Revisor Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea de socios accionistas, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento y en el desarrollo de sus negocios. • Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.

		<ul style="list-style-type: none"> • Velar porque se lleve regularmente la contabilidad de Colectivos Ciudad de Ipiales y las actas de las reuniones de la asamblea de accionistas, y de junta directiva, y se conserve debidamente la correspondencia de la empresa y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y dirigir la política de Colectivos Ciudad de Ipiales. • Negociar con los proveedores, clientes y otras organizaciones. • Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban presentarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de Colectivos Ciudad de Ipiales. • Planificar y controlar la utilización de los recursos y controlar al personal de la empresa.
	Subgerente	<ul style="list-style-type: none"> • Remplazar al gerente en eventos de delegación o comisión otorgada por la junta directiva por periodo hasta de noventa (90) días. • Vigilar el desarrollo de las políticas, programas y procedimientos de la sociedad a fin de que se cumplan según lo establecido en las normas vigentes en los presentes estatutos. • Velar porque existan buenas relaciones sociales entre los accionistas, funcionarios y demás personal que opera en la empresa.
	Asesor Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar asistencia a la empresa en asuntos de carácter legal. • Asesorar a la empresa sobre las soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión diaria especialmente en materia financiera, fiscal, administrativa y laboral. • Asesorar a la empresa en los procedimientos licitatorios y de contratación en concordancia con la normativa vigente y demás fuentes legales.
ADMINISTRATIVA	Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar e implementar las políticas sistemas presupuestarios, de control de cuentas y similares, asesorar a la empresa al respecto. • Preparar y certificar estados financieros para presentarlos a la asamblea de accionistas y junta directiva o a los organismos públicos o de otra índole.

		<ul style="list-style-type: none"> • Preparar declaraciones tributarias, solucionar problemas fiscales y presentar alegatos o reclamaciones ante el fisco.
	Secretaria General	<ul style="list-style-type: none"> • Atender personalmente y telefónicamente al público, recibir la correspondencia de la empresa y radicarla en su respectivo libro. • Comunicar a las diferentes extensiones las llamadas recibidas o anotar los mensajes en el momento de ausencia del personal solicitado. • Manejar el archivo y distribución de la correspondencia general, verificar y efectuar la radicación y el sellado de la misma, con numeración ascendente.
	Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y revisar los soportes contables en caja con respecto a las entradas y salidas conjuntamente con el manejo de caja general. • Revisar y dar el visto bueno de las relaciones de pago elaboradas por las demás secciones. • Realizar las consignaciones de los diferentes bancos, elaborar los recibos de caja.
	Celadores	<ul style="list-style-type: none"> • Responder por los equipos que reciba o que se encuentren dentro de las instalaciones de la empresa. • Verificar que los vehículos que recibe se encuentren bien y los reciba el conductor para evitar contratiempos con la entrega. • Controlar que en su turno ningún vehículo estacione en los tanques de almacenamiento.
	Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza limpieza y orden de las instalaciones de la empresa. • Atención de cafetería a los empleados en las diferentes dependencias. • Atención requerida en reuniones
OPERATIVA	Fiscal Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar el desarrollo de las políticas, programas y procedimientos de la empresa a fin de que se cumplan según lo establecido en los estatutos, reglamento interno disposiciones de la ley. • Velar porque existan buenas relaciones sociales entre accionistas, personal operativo y administrativo de la empresa. • Participar en la solución de conflictos interpersonales de los accionistas, personal operativo y administrativo de la empresa.

	Jefe de Rodamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y coordinar la política de la empresa u organización en todo lo relativo al personal y a las relaciones laborales. • Planificar y organizar los procedimientos destinados a la contratación, formación, promoción, fijación de la escala salarial y las negociaciones sobre salarios, comunicación y consulta a los trabajadores, y demás cuestiones relacionadas con el personal de la empresa.
	Controladores de Reloj	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los horarios establecidos por el jefe operativo • Realizar las respectivas marcaciones de las planillas de despacho de los vehículos cumpliendo con los reglamentos de la empresa. • Otras que le impongan el jefe operativo.
	Despachadores	<ul style="list-style-type: none"> • Despachar y asegurarse que no se interfiera en el rodamiento de un vehículo. • Verificar que el vehículo sea conducido por el conductor autorizado por Colectivos Ciudad de Ipiales y que el servicio del vehículo corresponda a la ruta asignada. • Supervisar el despacho del vehículo, cuando considere, que este no reúne las condiciones mínimas de mantenimiento, mecánica, orden y aseo.
	Conductores	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir los vehículos asignados tanto por la empresa como por el propietario para el transporte de pasajeros urbano municipal como de operación nacional o escolar. • Enterarse oportunamente de la ruta, rodamiento, recorrido establecido por la empresa el cual debe cumplir y salir con el despacho asignado por el despachador a la hora indicada. • Verificar que los documentos y autorizaciones, cuenten con las respectivas firmas legales, conducir personalmente el vehículo asignado y responder al buen manejo e integridad de los pasajeros.

Fuente: Reglamento Interno de la empresa - Elaboración propia

9.1.1 Tipo de organigrama

El organigrama actual de la empresa es la estructura línea-staff ya que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. En este tipo de organigrama se evidencia en primera instancia a la Asamblea General de Accionistas, quien tiene el mayor mando, con respecto a los otros cargos, seguido por la Junta Directiva, quienes son los encargados de velar que el gerente dirija de manera eficiente la empresa como representante legal elegido por Asamblea General para que adquiera autoridad y mando sobre los colaboradores.

Se observa también que existe autoridad staff por lo que se evidencia en el organigrama que existen asesores como lo son el revisor fiscal y el asesor jurídico especialistas, preservando la unidad de mando.

Los subordinados reciben órdenes, asistencia e instrucciones de un solo jefe, que toma decisiones tras escuchar las opiniones de los asesores especialistas.

9.1.2 Tipo de departamentalización

La empresa presenta un tipo de departamentalización por funciones, ya que se observa la organización de las áreas de acuerdo a sus funciones y a su naturaleza donde existen las actividades de administración, operación y comercialización. Las funciones empresariales básicas son prestar el servicio de transporte de pasajeros y comercialización de derivados del petróleo en nuestra región.

9.1.3 Clasificación de tramos

La empresa presenta tramos cortos de administración, porque existe un estrecho control entre los trabajadores de la parte administrativa y los trabajadores de la parte operativa, generando una mejor comunicación entre subordinados y jefes y supervisión estricta de cada área por lo tanto el trabajo es más eficiente.

9.1.4 Grados de jerarquía

El organigrama de la empresa cuenta con nueve grados jerárquicos, que están distribuidos según el grado de conocimiento y experiencia, tanto a nivel general como a nivel de la empresa de transporte.

Tabla 3. Tipos de autoridad presentes en el organigrama actual

CARGO	TIPO DE AUTORIDAD	DESDE	HACIA
Asamblea General de Accionistas	Lineal	Asamblea General de Accionistas	Junta directiva y el gerente
Junta directiva	Lineal	Junta directiva	Gerente
Revisor fiscal	Sttaf	Revisor fiscal	Asamblea General de Accionista, Junta Directiva, Gerente y subgerente
Gerente	Lineal	Gerente	Subgerente, departamento administrativo y operativo
Subgerente	Lineal	Subgerente	Departamento administrativo y operativo.
Asesor jurídico	Sttaf	Asesor jurídico	Gerente, subgerente, departamento administrativo y operativo.
Depart. Administrativo			
Contador	Funcional		

Secretaria general	Funcional		
Tesorero	Funcional		
Celadores	Funcional		
Servicios Generales	Funcional		
Depart. Operativo			
Fiscal interno	Lineal	Fiscal interno	Jefes de rodamiento, controladores de reloj, despachadores y conductores.
Jefe de rodamiento	Funcional		
Controladores de reloj	Funcional		
Despachadores	Funcional		
Conductores	Funcional		

Fuente: Elaboración propia

Autoridad funcional

Este tipo de autoridad es visible en el organigrama de la empresa, se ilustra en el departamento administrativo en los cargos de contador, secretaria general, tesorero, celadores y almacén los cuales trabajan con la autorización y supervisión de su jefe y en el departamento operativo se encuentra este tipo de autoridad en el jefe de rodamiento, controladores de reloj, despachadores y conductores.

Autoridad lineal

En el organigrama se puede observar que existe un tipo de autoridad lineal ya que está basada en políticas y normas que establece la empresa logrando de esta manera coordinar al personal de la organización. Se observa líneas directas entre la asamblea general y el gerente, pasando por la junta directiva, ya que la asamblea se constituye como la máxima autoridad regida por políticas y normas que determinan su posición en este tipo de organización. También se presenta

una autoridad lineal en el departamento operativo, pasando por el fiscal interno y terminando en el jefe de rodamiento.

Autoridad staff

Este tipo de autoridad se hace visible en el organigrama ya que la empresa requiere de acompañamiento, asesoría y trabajo en equipo en las determinadas áreas de la empresa. La autoridad staff está fijada en el revisor fiscal y asesor jurídico.

9.2 APLICACIÓN DE ENTREVISTA

En la aplicación de la entrevista al gerente general José Antonio Rosero Yacelgado a conocer lo siguiente:

1. ¿La estructura de la organización define claramente las responsabilidades?

Si se define las responsabilidades de cada uno de los empleados de la organización, mas no se encuentran claramente definidas dentro de un organigrama y manual de funciones y en base a esto los colaboradores se acogen más al reglamento interno de Trabajo.

2. ¿La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo orientados al logro de los objetivos?

Realmente la estructura actualmente establecida no permite la conformación de equipos de trabajo, ya que cada miembro de la empresa desempeña sus funciones asignadas como parte de las especificaciones del cargo pero de una forma independiente, aunque con criterios de conseguir los objetivos establecidos.

3. Existen rígidas líneas de autoridad y establecimiento formal de autorizaciones en los distintos niveles de la organización?

Si existen rígidas líneas de autoridad, puesto que los subordinados deben acogerse a las órdenes del Gerente o jefe inmediato para cumplir sus tareas y funciones establecidas y se evidencia un establecimiento formal de autorizaciones en los niveles jerárquicos según el grado de autoridad que se ejerce.

4. ¿Las decisiones se concentran en la alta dirección?

Las decisiones que se toman dentro de la organización se consultan de acuerdo a los estatutos y Reglamento Interno de la empresa. En si la que tiene mayor autoridad en las decisiones es la Asamblea general de Accionistas y la Junta Directiva es la veedora de que la Gerencia cumpla con lo estipulado internamente en la empresa al momento de tomar decisiones.

5. ¿Están establecidos por la gerencia lo mecanismos que garanticen la 2coordinación de las tareas para el logro de los objetivos?

Si se han establecido por parte de la gerencia mecanismos que ayuden a la coordinación de las tareas en sus tres áreas las cuales son la parte administrativa, la parte operativa y lo concerniente a la Estación de Servicio Automotriz con el apoyo de los jefes inmediatos de cada área.

6. ¿La Gerencia concerta con los responsables, las actividades específicas y la formulación de objetivos, metas y niveles de productividad y desempeño?

La gerencia tiene la facultad de hacer cumplir a cada empleado con sus responsabilidades y funciones que le sean asignadas de manera eficiente para alcanzar el logro de los objetivos y metas y así la empresa se situé en un nivel alto de productividad.

7. ¿Cada departamento tiene autoridad para dar respuesta a las solicitudes de los usuarios?

El departamento que tiene mayor autonomía para dar respuesta a las solicitudes de los usuarios es el departamento operativo, ya que el jefe operativo tiene como función la atención de quejas, reclamos y sugerencias por parte de los usuarios a quienes se les brinda el servicio de transporte.

8. ¿Cuál es el grado de centralización y/o descentralización que presenta la empresa?

Pues a mi criterio, la empresa es centralizada debido a que la máxima autoridad de la empresa es la Asamblea General de Accionistas, quienes eligen a la Junta Directiva integrada por los mismos accionistas para lo cual debemos regirnos en los grandes proyectos; como también me corresponde la toma de decisiones de la empresa, en sí, tengo el apoyo de un subgerente el cual tiene autoridad dentro de la empresa y la estación de servicios, los subordinados deben cumplir con lo que estipulemos los altos mandos.

9. ¿Hasta qué punto le dan autoridad para ejercer y desempeñar su cargo?

La autoridad la puedo ejercer totalmente dentro de la empresa hasta el punto de que la Junta Directiva dé autorización para llevar a cabo ciertos procesos, por lo que tengo que entregar un informe general cada mes a la junta, como también un informe anual a los socios del rendimiento que ha tenido y tiene la empresa. En general, ejerzo autoridad sobre todo el personal quienes deben cumplir sus actividades y funciones para lograr un buen desempeño en su cargo; con respecto a gastos y contratación se tiene que hacer una solicitud y presentar un estudio a la Junta Directiva.

10. ¿Qué tipo de autoridad desarrolla la empresa?

El tipo de autoridad que se maneja y se lleva a cabo en la empresa es funcional y lineal, funcional porque cada uno de los colaboradores debe cumplir con las funciones asignadas y cumplir con lo establecido por la junta directiva; lineal porque se observa en el organigrama la autoridad que representan los niveles administrativos.

11. ¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto o cargo determinado y que grado de especialización debe tener cada uno de ellos?

En las tres áreas que tiene la empresa existen diferentes cargos. En el área administrativa se cuenta con el Gerente, subgerente, secretaria, contador revisor fiscal, tesorera; en la parte operativa se encuentra el jefe operativo, inspector de rodamiento, conductores, despachadores y controladores de reloj y en la Estación de Servicio Automotriz contamos con el almacenista-tesorero, isleros, lubricadores y alistadores de vehículos y mecánico automotriz y la parte de servicios generales. Con el crecimiento de la empresa se ha percibido que en la parte de contaduría y tesorería existe sobrecarga de trabajo, puesto que existen muchas funciones y actividades por desarrollar presentándose un grado de estrés laboral que perjudica de cierta forma el clima laboral en la empresa. Para cada uno de los cargos debe existir cierto grado de especialización que le permita cumplir con una serie de tareas y actividades.

12. ¿Cuántos subordinados están bajo su mando?

En cuanto a los subordinados puedo decir que en nómina se cuenta con 16 colaboradores a los cuales dirijo y controlo bajo mi mando, pero en cuanto a la parte que tiene que ver con los conductores es controlada y dirigida por

la parte administrativa, pero son contratados por cada socio propietario del vehículo.

13. ¿Considera que el organigrama que maneja actualmente la empresa es el adecuado?

La empresa ha crecido y se observa que el organigrama que actualmente tenemos no es el adecuado, está obsoleto, ya que no son tomados en cuenta los nuevos cargos que han sido determinados por la Junta Directiva y Gerencia, además no existe un manual de funciones como herramienta necesaria de guía para los colaboradores.

14. ¿La empresa se adapta fácilmente a los cambios o es mecánica en sus procesos y procedimientos?

A medida que la empresa ha ido creciendo los diferentes cargos deben cumplir con las exigencias y aprender a desarrollar las nuevas tareas que les sean asignadas y cumplir con sus obligaciones. Por otra parte se presenta cierto grado de mecanicidad en los procesos y procedimientos, puesto que existe dificultad para adaptarse a los cambios que se presentan.

15. ¿El manual de funciones que actualmente maneja la empresa se encuentra acorde a las necesidades de los colaboradores?

La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo en el cual se especifican las funciones de algunos cargos, pero carece de un manual de funciones que le permita a los miembros de la organización conocer concretamente cuáles son sus funciones a desempeñar de una forma ordenada y organizada y que sea acorde a las necesidades y expectativas de los colaboradores.

16. ¿El manual de funciones se encuentra debidamente documentado y al alcance de los colaboradores?

Como se dijo anteriormente la empresa no posee un manual de funciones por lo que no existe documentación al alcance de los colaboradores.

17. ¿Existe una adecuada segregación de funciones y procesos dentro de la organización?

Cada puesto de trabajo debe cumplir con sus respectivas funciones y procesos por lo que ninguna persona o departamento debe manejar todos los aspectos o fases de un mismo proceso. En relación a ello existe cierto grado de segregación de funciones.

18. ¿El desarrollo de las funciones de los colaboradores está basado en la aplicación del manual de funciones y competencias?

Específicamente el desarrollo de funciones no está basado en la aplicación de un manual de funciones y competencias por lo que no se ha establecido un manual de funciones en donde se tenga en cuenta las competencias que deben manejar los colaboradores a la hora de ejercer su cargo.

19. ¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización del manual de funciones y competencias que mejoran la gestión organizativa?

Como ya se mencionó anteriormente al no existir un manual de funciones y competencias no se ha tenido en cuenta mecanismos para la revisión y actualización del mismo que nos permita mejorar la gestión organizativa, para lo cual sería conveniente elaborar este manual que contribuya a un mejor desempeño de los colaboradores y por ende un mayor desarrollo organizativo.

20. ¿La información está lo suficientemente integrada para soportar la toma oportuna de decisiones y control de la gestión?

Si existe una información integrada dentro de la organización ya que las directivas en conjunto con personal administrativo, operativo y Estación de servicios deben tener cierto grado de información acerca de lo que se está y se va a realizar dentro de la organización con lo que se contribuye a la toma oportuna de decisiones por parte de los altos mandos.

9.3 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LA ENTREVISTA.

Con la entrevista realizada al gerente de la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. se logró establecer que la estructura de la organización está conformada por tres departamentos: El departamento administrativo, el departamento operativo y La Estación de Servicio Automotriz Colectivos Ciudad de Ipiales, este último no es visible en el organigrama, ya que inicio su funcionamiento a partir del año 2009 y no se han tenido en cuenta estos cambios dentro del mismo.

Departamento administrativo: Está conformado por el gerente, subgerente, contador, revisor fiscal, secretaria general, tesorero y celadores. Los empleados se acogen a los estatutos, reglamentos de la empresa con el fin de desarrollar adecuadamente su trabajo para lograr crecer como buena sociedad con un alto nivel de desempeño y así alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

El gerente o representante legal es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar la empresa, representándola en sus diferentes actividades y eventos de manera eficiente y eficaz, así como también en conjunto con la Junta Directiva tomar decisiones en pro del beneficio de la sociedad.

El subgerente vela por el cumplimiento de todas las tareas y compromisos en coordinación con el representante legal, vigilar por el manejo económico y financiero de la sociedad mediante acción directa delegada y coordinación con el revisor fiscal, así como también reemplaza al gerente en eventos de delegación.

El revisor fiscal brinda acompañamiento, asesoría y trabajo en equipo que se desarrolla en las diferentes jerarquías y departamentos de la empresa, cerciorarse de que las operaciones y actividades que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajusten a las prescripciones legales a las de los estatutos de la junta directiva y decisiones de la asamblea general.

En la parte administrativa se encuentra la contadora la cual aplica, analiza e interpreta la información contable y financiera de la organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de toma de decisiones. También se encarga de evaluar presupuestos y provisiones de utilidades como también verificar cuentas y llevar registros contables a diario que se presentan en la empresa. Se encarga de presentar mensualmente los estados financieros y de resultados; igualmente es la encargada de todo lo que tiene que ver con el sueldo de los empleados, provisiones, prestaciones sociales, parafiscales y EPS, desempeña funciones que les sean asignadas de acuerdo a la naturaleza o área de desempeño del cargo.

En cuanto a tesorería la persona encargada recauda todos los recursos que llegan a la empresa y desembolsa los pagos por todo concepto analizando y revisando soportes contables y manejo de la caja general.

En vista del estrés laboral que se maneja en los cargos de contaduría y tesorería debido a la sobrecarga de trabajo es conveniente contar con el apoyo necesario para equilibrar las actividades y funciones de estos cargos mejorando el ambiente

organizacional e incrementando el nivel de eficiencia y eficacia lo que se traduce en una mejora en su rentabilidad y por ende adquirir competitividad.

La secretaria General cumple con funciones y actividades acordes al cargo con el fin de lograr los objetivos organizacionales, brindando apoyo a todos los departamento de la empresa, recibir e informar asuntos que tengan que ver con el departamento correspondiente, para que todos estén informados y desarrollar bien el trabajo asignado.

Se cuenta también con la parte de servicios generales conformada por los celadores, personal aseo y un mensajero los cuales prestan el servicio a la parte administrativa, a la parte operativa y a la Estación de Servicio Automotriz Colectivos Ciudad de Ipiales.

Departamento operativo: Está conformado por el Jefe Operativo, inspectores de rodamiento, controladores de reloj, despachadores, conductores quienes se encargan de verificar que el parque automotor esté en buenas condiciones haciendo cada seis meses revisión tecno-mecánica de cada vehículo y en el caso de que alguno de estos presente algún deterioro se le hace el debido mantenimiento.

El jefe operativo coordina la política de la empresa en cuanto a la organización de todo lo relativo al personal operativo y a las relaciones laborales planificando y dirigiendo el trabajo diario, controlando el horario del personal, el estado en que se encuentren los conductores, presentación personal y es el que representa al departamento en sus relaciones de trabajo con el departamento administrativo, el jefe operativo también ofrece atención al público y funcionarios en general. A diario es el encargado de revisar los vehículos que lleguen al sitio de despacho. .

El jefe operativo ejecuta los cambios de los conductores de vehículo que sea solicitado por el socio, de acuerdo a las políticas de la empresa y en coordinación con la gerencia e igualmente también está en el derecho de emitir oportunamente sanciones, es decir, el jefe operativo es el encargado de supervisar periódicamente todo lo relacionado con el departamento operativo, revisando que todos los controles se hagan con respecto a lo estipulado.

Los controladores de reloj son los encargados de controlar el tiempo de cada vehículo en su respectiva planilla en las distintas rutas. En el departamento operativo también se encuentran cuatro despachadores los cuales se encargan de asegurar y verificar que el servicio del vehículo corresponda a la ruta asignada asegurándose que no se interfiera en el rodamiento de un vehículo, igualmente supervisa cuando considere necesario que el vehículo reúna las condiciones mínimas de mantenimiento, mecánica, orden y aseo. El despachador es el encargado que el vehículo sea conducido por el conductor autorizado y es el responsable por los equipos, maquinaria y documentos que le sean asignados.

Los conductores son la base principal del servicio que se le ofrece a la comunidad, cumplen con el horario establecido y con la ruta indicada e igualmente realizan el mantenimiento preventivo del vehículo y velan porque el mismo permanezca en buen estado y funcionamiento.

Estación de Servicio Automotriz Colectivos Ciudad de Ipiales: Esta área no es visible en el organigrama, pero lo conforma el personal que labora, donde se identifican los siguientes cargos como son: almacenista-tesorero, vendedores de combustible, alistadores y lubricadores de vehículos, mecánicos automotriz.

De esta forma es necesario realizar una reestructuración a la estructura organizacional de la empresa que vaya acorde con el crecimiento y desarrollo que

ha adquirido en sus últimos años para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr ser una empresa líder en la región.

En la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. los colaboradores desempeñan sus labores cotidianas desempeñando una serie de funciones que deben ser realizadas con eficiencia, eficacia y efectividad, pero estas funciones no se encuentran registradas en un manual de funciones, tampoco se encuentra documentado, por lo tanto no están muy informados de las funciones que deben desempeñar, esto demuestra las falencias que existen desde su estructuración

Otro punto a considerarse es la falta de una estructura organizacional adecuada, que le permita al colaborador saber cuál es la misión, visión de la empresa, sus objetivos y el grado jerárquico al que pertenecen.

10. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A. EN BASE AL MODELO DE DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL.

10.1 PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta el diagnóstico establecido de la actual estructura organizativa de la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. se percibe la necesidad de realizar una propuesta encaminada a la reestructuración de su estructura basada en un modelo de departamentalización funcional en la cual las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización; con una estructura funcional todo el conocimiento humano y sus habilidades respecto de actividades específicas es consolidado, dando un profundo e invaluable conocimiento para la organización. La estructura es más efectiva cuando una profunda experiencia es necesaria para obtener los objetivos de la organización, cuando las necesidades de la organización son controladas y coordinadas por medio de la jerarquía vertical, y cuando la eficiencia es importante.

Ventajas de la departamentalización funcional

- La capacitación puede dirigirse fácilmente a grupos de especialistas.
- Constituye una forma razonable de dividir y agrupar las labores.
- La especialización proporciona un mayor rendimiento de las unidades organizacionales.
- Facilita la asignación de objetivos y el control sobre su realización. Se desarrollan competencias distintivas.

Desventajas de la departamentalización funcional

- Crea una rivalidad natural entre los distintos departamentos, impidiendo la creación de grupos transversales de trabajo.
- En las organizaciones muy grandes, la departamentalización funcional no resulta ideal, por la elaboración de varios productos o el ofrecimiento de múltiples servicios, además de recaer en la gerencia toda la responsabilidad de los resultados organizacionales.
- Demanda gran atención de la gerencia en términos de poder lograr la comunicación y la colaboración entre los departamentos.
- Hoy día la tendencia es a trabajar alrededor de procesos, y el diseño estructural por funciones no permite desarrollar este tipo de visión en la fuerza laboral y directiva.⁵³

10.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Esta propuesta se va a desarrollar teniendo en cuenta tres etapas como son:

- Definición.
- Análisis
- Diseño

La etapa de definición contempla la descripción de las características organizacionales como son: Misión, Visión y objetivos. La etapa de análisis consiste en la integración de los elementos establecidos en la etapa de definición, mediante la identificación de actividades y tareas y su posterior clasificación por niveles jerárquicos según su naturaleza y complejidad y por último en la etapa de diseño se establece la estructura organizacional.⁵⁴

⁵³ Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/114072924/Seleccion-de-una-empresa>

⁵⁴ BARRIOS HERNÁNDEZ Durson. Diseño Organizacional bajo un Enfoque Sistémico para Unidades Empresariales Agroindustriales. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101>.

10.2.1 Etapa de definición

Para la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. se estableció la misión, visión y objetivos que contribuyen al direccionamiento organizacional mencionados a continuación:

Misión

Colectivos Ciudad de Ipiales S. A. es una empresa dedicada a la prestación de servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros, y a la distribución minorista de combustibles, tiene como objetivo prestar un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de sus necesidades.

Visión

En el año 2015 estará consolidada como empresa líder en el municipio de Ipiales y cumplirá con las expectativas del cliente, destacándonos por la excelencia en la atención al usuario, con un parque automotor renovado, que garantice la prestación de un servicio oportuno, cómodo y seguro.

Objetivos

- Cumplir con las estrategias y programas contemplados en los reglamentos del gobierno nacional, en lo referente al servicio de transporte de pasajeros.
- Prestar el servicio de transporte terrestre automotor de pasajeros a nivel nacional.
- Fijar planes estratégicos sobre servicios de transporte que ofrece la empresa. Mejorar la producción.
- Hacer seguimiento de las políticas de la empresa destinados al servicio de transporte terrestre automotor de pasajeros.

10.2.2 Etapa de análisis

En esta etapa se presenta la clasificación de las actividades identificadas en cada departamento según el nivel jerárquico al cual pertenecen con lo cual será posible definir el requerimiento de cargos en cada una de las áreas.

Clasificación de actividades en cada departamento

Actividades y tareas del nivel jerárquico directivo

Asamblea General de Accionistas	Junta Directiva	Gerente	Subgerente	Revisor Fiscal	Asesor Jurídico
<ul style="list-style-type: none"> - Adoptar las políticas y estrategias para cumplir con el objeto social. - Aprobar o improbar los balances y demás estados financieros. - Fijar el monto del dividendo, así como la forma y el plazo en que deben pagarse. - Elegir y remover libremente a los miembros de la junta directiva, el gerente, el subgerente, el revisor fiscal y el jefe operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formular los planes y programas de la sociedad - Adoptar y establecer los reglamentos internos y asignar funciones a los empleados. - Crear las vacantes sobre empleo que se considere necesarias para el normal desarrollo de las operaciones de la empresa. - Presentar a la asamblea general, conjuntamente con el gerente informes sobre la marcha de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y dirigir la política de colectivos ciudad de Ipiales. - Negociar con los proveedores, clientes y otras organizaciones. - Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban presentarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de colectivos ciudad de Ipiales. - Planificar y controlar la utilización de los recursos y controlar la mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> -Remplazar al gerente en eventos de delegación o comisión otorgada por la junta directiva. - Vigilar el desarrollo de las políticas, programas y procedimientos de la sociedad a fin de que se cumplan según lo establecido. -Velar porque existan buenas relaciones sociales entre los accionistas, funcionarios y demás personas que operan en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea de junta de socios, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran. -Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías y rendirles los informes a q haya lugar o le sean solicitados. -Velar por que se lleve regularmente la contabilidad de la empresa y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios, y de la junta directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> -Suministrar asistencia a la empresa en asuntos de carácter legal. -Asesorar a la empresa sobre las soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión diaria especialmente en materia financiera, fiscal, administrativa y laboral. -Asesorar a la empresa en los procedimientos licitatorios y de contratación en concordancia con la normativa vigente y demás fuentes legales.

Actividades y tareas del nivel jerárquico administrativo

Secretaria	Contadora	Tesorera	Vigilantes	Mensajero	Personal Aseo
<p>-Atender personal y telefónicamente al público.</p> <p>-Recibir la correspondencia de la empresa y radicarla en su respectivo libro.</p> <p>-Comunicar a las diferentes extensiones las llamadas recibidas o anotar los mensajes en el momento de ausencia del personal solicitado.</p> <p>-Manejar el archivo y la distribución de correspondencia general.</p>	<p>-Planificar e implementar las políticas, sistemas presupuestarios de control de cuentas similares, asesorar a la empresa al respecto.</p> <p>-Preparar y certificar estados financieros para presentarlos a la dirección, a los socios o a los organismos públicos o de otra índole.</p> <p>-Preparar declaraciones tributarias.</p> <p>-verificar cuentas y llevar registros contables.</p>	<p>-Analizar y revisar los soportes contables en caja con respecto a las entradas y salidas conjuntamente con el manejo de caja general.</p> <p>-Revisar y dar el visto bueno de las relaciones de pago elaboradas por las demás secciones.</p> <p>-Realizar las consignaciones de los diferentes bancos y elaborar los recibos de caja.</p>	<p>-Vigilar las instalaciones de la empresa.</p> <p>-Vigilar el parqueadero de la empresa.</p> <p>-Realizar un inventario de cuantos vehículos ingresaron al parqueadero.</p> <p>-Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo.</p>	<p>- Realizar depósitos en los diferentes bancos.</p> <p>-Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.</p> <p>-Atender cualquier solicitud del área administrativa, operativa y Estación de Servicio Automotriz.</p>	<p>-Cumplir con el aseo y orden de las instalaciones de la empresa.</p> <p>-Atender la cafetería de la empresa.</p> <p>-Atender en las reuniones y eventos sociales que la empresa organiza.</p>

Actividades y tareas del nivel jerárquico operativo

Jefe operativo	Inspector de rodamiento	Conductores	Despachadores	Controladores de Reloj
<p>-Vigilar el desarrollo de las políticas, programas y procedimientos de la empresa a fin de que se cumplan según lo establecido en los estatutos, reglamento interno disposiciones de la ley.</p> <p>-Velar por que existan buenas relaciones sociales entre accionistas, personal operativo y administrativo de la empresa.</p> <p>-Velar por las funciones de las personas bajo su responsabilidad.</p>	<p>-Inspeccionar los vehículos de servicio</p> <p>-Suspender el despacho de los vehículos que no se encuentren en condiciones apropiadas para prestar el servicio o no cumplan con los reglamentos internos de la empresa e informar a despachadores, jefe operativo, y gerencia.</p> <p>-Velar por el correcto cumplimiento de los horarios de despacho y tiempos de recorrido en las rutas autorizadas.</p>	<p>-Accionar y conducir buses, microbuses etc. para el transporte urbano, o de operación nacional de pasajeros.</p> <p>-Preparar y alistar el vehículo antes de enturnar en lo concerniente a combustible, aseo, herramientas documentos del vehículo, y licencia de conducción.</p> <p>-Cumplir con las rutas, paraderos y horarios para la prestación del servicio de transporte.</p>	<p>-Despachar los vehículos de la empresa o de sus socios que presten el servicio de transporte de pasajeros, de acuerdo a frecuencias y turnos establecidos por la empresa</p> <p>-Entregar al conductor de turno la planilla de viaje, en el cual anotara la hora de salida, llegada del vehículo y los retrasos que se hayan causado.</p> <p>-En la planilla de cada conductor dejara constancias de las sanciones por retrasos o adelantos, datos sobre salidas y llegadas del vehículo.</p>	<p>-Cumplir con los horarios establecidos por el jefe operativo.</p> <p>-Realizar las respectivas marcaciones de las planillas de despacho de los vehículos cumpliendo con los reglamentos de la empresa.</p> <p>-Otras que le impongan el jefe operativo.</p>

Actividades y tareas del nivel jerárquico Estación de Servicio Automotriz

Almacenista-Tesorero	Vendedores de combustible	Lubricadores y alistadores de vehículos	Mecánicos Automotriz
<p>-Manejar el archivo general con su documentación debidamente sellada y firmada.</p> <p>-Suministrar la documentación cuando la autoridad competente lo requiera de acuerdo a las normas vigentes por las leyes impuestas por el ministerio de minas y energía y Ecopetrol y enviar en los cinco primeros días de cada mes los informes requeridos por la UPME, SICOM, DIAN y Ecopetrol.</p> <p>-Diligenciar oportuna y correctamente los documentos y requisitos para la compra de combustible y llevar el registro interno de los dineros recibidos, pagos realizados y los saldos existentes en su poder.</p>	<p>-Atender a los clientes</p> <p>-Vender los combustibles (gasolina y ACPM).</p> <p>-Recaudar el dinero generado por las ventas de combustibles.</p> <p>-Rendir diariamente al jefe inmediato por las entradas de dinero.</p>	<p>- Lavado de vehículos</p> <p>-Lubricación de vehículos</p> <p>-Cambio de aceite a los vehículos.</p>	<p>- Efectúa inspecciones a los vehículos que presentan fallas y realizan las reparaciones pertinentes</p> <p>- Selecciona los materiales y repuestos que va a utilizar en el trabajo.</p> <p>- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia

10.2.3 Etapa de diseño

En esta etapa se realizará la reestructuración del organigrama a partir de los cargos existentes proponiendo la creación de nuevos cargos debido a la necesidad que tiene la organización con sus planes y proyectos a futuro.

Adecuación de cargos existentes y creación de nuevos cargos

A nivel directivo la empresa se mantendrá en sus mismos cargos realizando cambios en su estructura organizacional donde se tiene la máxima autoridad a la Asamblea General de Accionistas, seguida de la Junta Directiva, el gerente y subgerente, contando con el apoyo del revisor fiscal y Asesor jurídico.

A nivel administrativo se propone una distribución y creación de nuevos cargos en donde se encuentra la secretaria, contador y a raíz del crecimiento que ha tenido la empresa se ve la necesidad de crear un nuevo cargo que es el auxiliar de contabilidad quien servirá de apoyo al contador. Así mismo, se cuenta con la tesorera y se manifiesta conveniente crear un nuevo cargo de auxiliar de tesorería. En cuanto a la parte de servicios Generales se cuenta con vigilantes, mensajero y personal aseo.

A nivel operativo se propone cambiar de nombre al cargo de Fiscal interno por Jefe operativo, igualmente con el cargo de jefe de rodamiento denominarlo inspector de rodamiento y mantenerlo en el mismo nivel jerárquico con conductores, despachadores y controladores de reloj. Posteriormente se propone crear el área Estación de Servicio Automotriz Colectivos Ciudad de Ipiales, donde se contará con un administrador, y de este cargo dependerán en un mismo nivel jerárquico los vendedores de combustible, lubricadores y alistadores de vehículos, vendedores almacén y mecánicos automotriz.

Estructura organizacional

Una vez definidos los cargos requeridos en cada uno de los niveles jerárquicos de la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A; es posible realizar la reestructuración definitiva, donde se refleja la unidad de mando y relación entre los cargos establecidos.

Figura 13. Organigrama propuesto

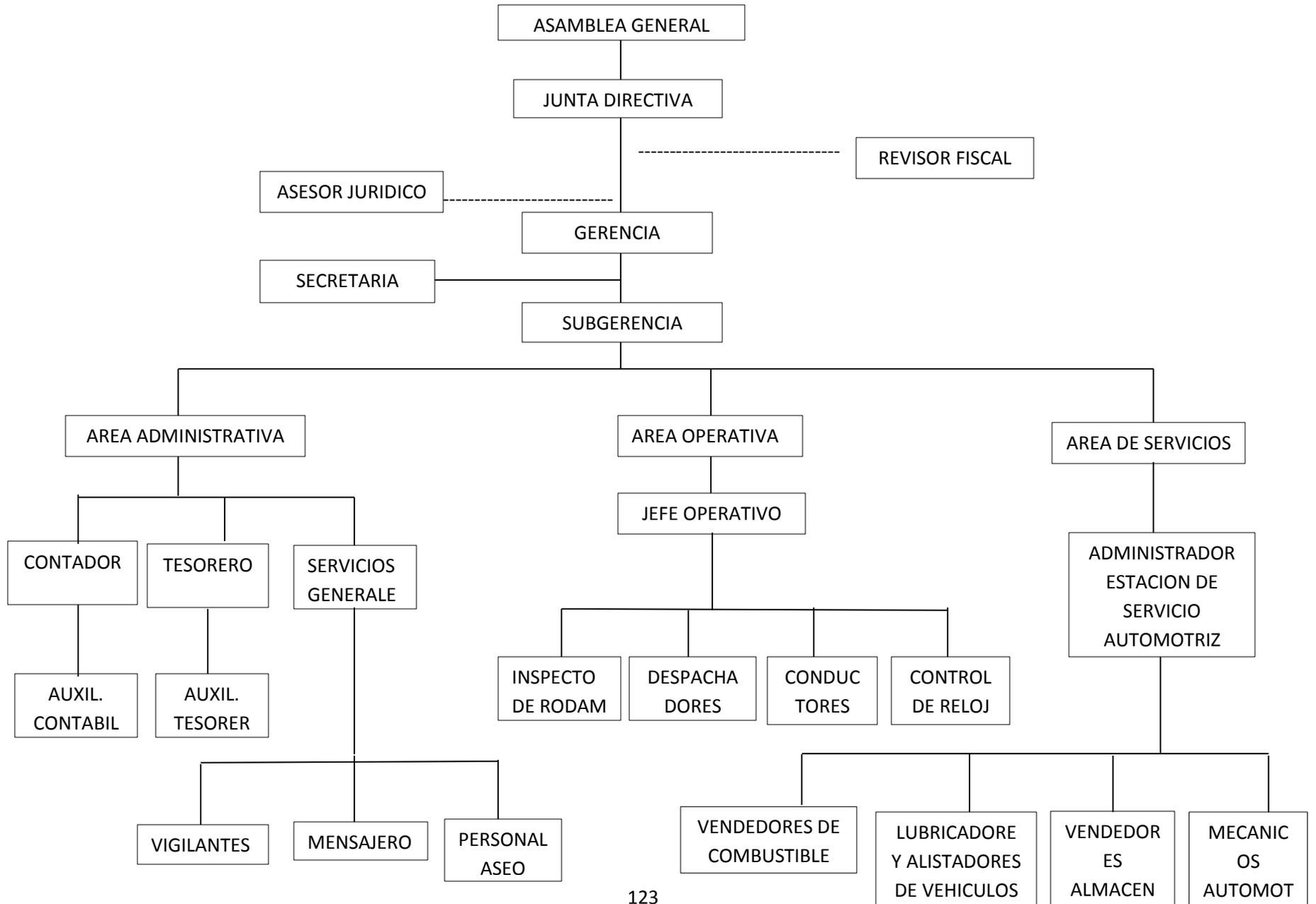


Tabla 8. Tipos de autoridad presentes en el organigrama propuesto.

CARGO	TIPO DE AUTORIDAD	DESDE	HASTA
Asamblea general de accionistas	Lineal	Asamblea general de accionistas	Junta directiva y gerente
Junta directiva	Lineal	Junta directiva	Gerente y subgerente administrativo
Revisor fiscal	Sttaf	Revisor fiscal	Gerente, subgerente administrativo, áreas administrativa, operativa y Estación de Servicio Automotriz C.C.I.
Asesor jurídico	Sttaf	Asesor Jurídico	Gerente, subgerente administrativo, área administrativa, área operativa, Estación de Servicio Automotriz C.C.I.
Gerente	Lineal	Gerente	Subgerente administrativo, área administrativa, área operativa y Estación de Servicio Automotriz C.C.I.
Subgerente	Lineal	Subgerente administrativo	Área administrativa, área operativa y Estación de Servicios Automotriz C.C.I.
Secretaria	Funcional		
ÁREA ADMINISTRATIVA			
Contador	Funcional	Contador	Auxiliar de contabilidad
Auxiliar contable	Funcional		
Tesorera	Funcional	Tesorera	Auxiliar de tesorería

Auxiliar tesorería	Funcional		
Vigilantes	Funcional		
Mensajero	Funcional		
Personal aseo	Funcional		
AREA OPERATIVA			
Jefe operativo	Funcional	Jefe Operativo	Inspectores de rodamiento, Conductores, Despachadores, controladores de reloj.
Inspector de rodamiento	Funcional		.
Conductores	Funcional		
Despachadores	Funcional		
Controladores de reloj	Funcional		
AREA DE SERVICIOS			
Administrador Estación de Servicio Automotriz	Funcional	Administrador	Isleros, lubricadores y alistadores de vehículos, vendedores almacén y mecánicos automotriz
Vendedores de combustible	Funcional		
Lubricadores y alistadores de vehículos	Funcional		
Vendedores almacén	Funcional		
Mecánicos	Funcional		

Fuente: Elaboración Propia

11. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

1 1 . 1 M A N U A L E S P E C Í F I C O D E F U N C I O N E S Y C O M P E T E N C I A S L A B O R A L E S

El manual específico de funciones y de competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo.

El manual específico de funciones y de competencias laborales, se orienta al logro de los siguientes propósitos:

- Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.
- Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento y modernización administrativas, estudio de cargas de trabajo.
- Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

Las competencias laborales refieren a un nuevo concepto en la administración, que se define como la “capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público o privado, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

Las competencias comunes, las comportamentales y las funcionales, además de los requisitos de estudio y experiencia, conforman las competencias laborales.

Las competencias comunes y comportamentales hacen referencia al conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad.

Las competencias funcionales precisan y detallan aquello que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán a partir del contenido funcional del empleo.⁵⁵

⁵⁵CARTILLAS DE ADMINISTRACION PÚBLICA. Guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales. Disponible en: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=696

**EMPRESA DE TRANSPORTE COLECTIVOS CIUDAD
DE
IPIALES S. A.
MANUAL DE FUNCIONES Y
COMPETENCIAS**

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN: 01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 1		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	DIRECTIVA
CARGO:	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

II. PROPOSITO GENERAL

La Asamblea General de Accionistas es la máxima autoridad de la Sociedad y está constituida por los socios debidamente suscritos e inscritos en el libro de registro y gravamen de acciones, o de sus Representantes autorizados, reunidos en quórum reglamentario.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Adoptar las políticas y estrategias para cumplir con el objeto social, impulsar el desarrollo de la sociedad acorde con los estatutos, reglamentos internos vigentes, la legislación interna y los intereses de los asociados.
- Aprobar o improbar los balances y demás estados financieros de fin de ejercicio o periodos, el proyecto de utilidades disponer de ellas u orientar su manejo, en armonía a los estatutos y los intereses de los socios.
- Fijar el monto del dividendo, así como la forma y el plazo en que deben pagarse.
- Elegir y remover libremente a los miembros de la junta directiva, el gerente, el subgerente, el revisor fiscal y el jefe operativo. Para el reemplazo temporal del gerente puede nombrarse un subgerente, el cual debe ser un socio de la empresa.
- Establecer la cuantía y clase de reservas legales o extralegales que han de provisionarse, cambiar su destino o distribuirles cuando resulten innecesarias.
- Aprobar las reformas estatutarias que propongan las delegaciones de asamblea. La junta directiva o los accionistas dentro del quórum y normas reglamentarias.
- Crear y reglamentar los comités de acción que se consideren convenientes para el desarrollo del objeto social e intereses de los accionistas.
- Las demás que señalen las leyes, la escritura de constitución, los estatutos y la reglamentación interna.

IV. REQUISITOS

La asamblea general de accionistas tiene como requisito ser socio accionista de la empresa, y estar debidamente registrado y suscrito en el libro de registro y gravamen de acciones.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN: 01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 02		LOGO:

		
MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS		
I. IDENTIFICACIÓN		
AREA:	DIRECTIVA	
CARGO:	JUNTA DIRECTIVA	
JEFE INMEDIATO:	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	

II. PROPOSITO GENERAL
<p>Los miembros de la Junta Directiva deben contar oportunamente con los instrumentos, tanto de información como de asesoría, que les permitan afrontar de manera informada las diferentes decisiones que se someten a su consideración. El principal objetivo de la junta directiva es supervisar las actividades de la alta gerencia y de la protección de los derechos de los accionistas.</p>
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Formular los planes y programas de la sociedad, que conforme a las leyes y reglas que prescriben este tipo de sociedad, deben proponerse para su desarrollo, a fin de alcanzar el cumplimiento del objeto social. • Adoptar y establecer los reglamentos internos, asignar funciones a los empleados, disponer del reglamento de trabajo y desarrollar los presentes estatutos. • Adoptar y aprobar el reglamento de suscripción de acciones que se emita. • Crear las vacantes sobre empleo que se considere necesarias para el normal desarrollo de las operaciones de la empresa, asignando la remuneración salarial correspondiente. Además asignará la remuneración salarial de los empleados elegidos por la asamblea general. • Estudiar la apertura y clausura de sucursales o agencias de la sociedad y presentar las recomendaciones a la asamblea general para la aprobación y decisión definitiva. • Estudiar y sustentar la conveniencia o inconveniencia ante las autoridades municipales, o de cualquier orden sobre la apertura, cambio o terminación de rutas en la prestación del servicio. • Presentar a la asamblea general, conjuntamente con el gerente informes sobre la marcha

de la empresa, la situación financiera, la situación social y el proyecto sobre la distribución de utilidades obtenidas en una vigencia.

- Estudiar y aprobar cualquier acto o contrato que supere el valor de diez (10) salarios mensuales mínimos legales vigentes, comprendidos dentro del objeto social y para desarrollar actividades en orden a que la sociedad cumpla sus fines, pero sin exceder el valor de cien (100) salarios mínimos mensuales legales vigentes, caso que pasará a ser autonomía y decisión de la asamblea general de accionistas.
- Avaluar, investigar y sancionar situaciones disciplinarias en concordancia y asesoría del revisor fiscal, el cumplimiento de funciones tareas, metas o compromisos de los socios de la organización.
- Autorizar las funciones del gerente delegadas al subgerente en el caso de ausencia temporal del titular en un periodo no superior a los noventa (90) días.
- Otras que la ley, los estatutos o los reglamentos internos los señalen, o aquellos que le deleguen la asamblea general de accionistas.

IV. REQUISITOS

La junta directiva tiene como requisito principal ser socio accionista de la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN: 01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 04		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS

I. IDENTIFICACIÓN

AREA:	DIRECTIVA
CARGO:	GERENTE O REPRESENTANTE LEGAL
JEFE INMEDIATO:	JUNTA DIRECTIVA

II. PROPOSITO GENERAL

Su propósito es representar a la empresa en sus diferentes actividades y eventos, como también desarrollar el proceso administrativo de manera eficiente y eficaz.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Representar la sociedad ante los accionistas, funcionarios, terceros y ante toda clase de autoridades.
- Coordinar, dirigir y ejecutar todos los actos y operaciones correspondientes al cumplimiento del objeto social de conformidad con las leyes, los estatutos y la reglamentación interna.
- Autorizar con su firma todos los documentos públicos y privados que deben otorgarse, para el desarrollo de las actividades sociales o de interés de la sociedad.
- Contratar, nombrar y remover a los empleados de la sociedad, de acuerdo con las disposiciones vigentes, los cuales quedaran bajo su inmediata subordinación y autoridad.
- Presentar a la asamblea general en sus reuniones ordinarias de fin del ejercicio, el inventario y el balance junto con un informe escrito sobre la situación de la sociedad, un detalle completo sobre ganancias y pérdidas y un proyecto de distribución de utilidades.
- Tomar las medidas necesarias para la conservación de los bienes económicos y sociales de la empresa, e impartir las instrucciones que se requieran para la buena marcha de la sociedad y del cumplimiento del objeto social.
- Convocar a la asamblea general y a la junta directiva a reuniones ordinarias o extraordinarias, según lo estipulado en los reglamentos y los presentes estatutos.
- Construir los poderes especiales para la defensa de sus intereses o derechos ante las autoridades judiciales, donde la sociedad actué como demandada o demandante.
- Cumplir las órdenes, tareas o compromisos que imparta la asamblea general o junta directiva.
- Celebrar actos y contratos con personas naturales o jurídicas hasta por valor de diez (10) salarios mínimos mensuales legales, para desarrollar operaciones y actividades comprendidas dentro del objeto social.
- Ejecutar el oportuno recaudo de los ingresos, ordenar los gastos y en general, dirigir las operaciones propias de la sociedad.

- En el registro mercantil se inscribirá la designación de representantes legales mediante la copia de la parte pertinente del acta de la asamblea, una vez aprobada y firmada por el representante y el secretario, o en su defecto por el revisor fiscal.
- El gerente deberá rendir cuentas comprobadas de su gestión cuando se lo exija la asamblea general o la junta directiva, al final de cada año y cuando se retire de su cargo.
- El gerente debe obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de los asociados. En el cumplimiento de su función deberá: 1) realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social. 2) velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias. 3) velar por que se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal. 4) guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad. 5) abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada. 6) dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos. 7) abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de interés, salvo autorización de la asamblea general de accionistas. En estos casos, el gerente suministrará a la asamblea general de accionistas toda la información que sea relevante para la toma de decisiones. De la respectiva determinación deberá excluirse el voto de gerente como si fuera accionista. En todo caso, la autorización de la asamblea general de accionistas solo podrá otorgarse cuando el acto no perjudique los intereses de la sociedad.
- Las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos, los reglamentos internos y en general todas aquellas funciones relacionadas con la organización, planeación, dirección y ejecución de las actividades de la sociedad para cumplir con sus objetivos.

IV. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	En el área administrativa, financiera y en el área de transporte
EDUCACIÓN	Técnico o tecnólogo, administrador de empresas o profesiones a fines.
EXPERIENCIA	Dos (2) años en cargos afines a gerencia

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN: 01	EMPRESA DE TRANSPORTES
----------------------------	----------------	--------------------	-------------------------------

		COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 06	LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	DIRECTIVA
CARGO:	SUBGERENTE
JEFE INMEDIATO:	GERENTE

II. PROPOSITO GENERAL
Su propósito general es desempeñar el proceso administrativo en los departamentos de la empresa para lograr cumplir con los objetivos de la organización.
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazar al gerente en eventos de delegación o comisión otorgada por la junta directiva por periodo hasta noventa (90) días. • Vigilar el desarrollo de las políticas, programas y procedimientos de la sociedad a fin de que se cumplan según lo establecido en las normas vigentes y los presentes estatutos. • Velar por que exista buenas relaciones sociales entre los accionistas, funcionarios y demás personas que operan en la empresa. • Velar por el cumplimiento de las reuniones de la asamblea general, la junta directiva y las administrativas, según los mandatos estatutarios. • Velar por el cumplimiento de los ingresos, pagos, sanciones, multas u otros valores a favor de la empresa, de sus accionistas o terceros. • Refrendar con su firma y la del gerente los cheques y comprobantes de pago de la

sociedad que origine para el cumplimiento del objeto social.

- Vigilar el manejo económico y financiero de la sociedad mediante acción directa o delegada en armonía y coordinación con el revisor fiscal.
- Coordinar y controlar el normal funcionamiento de las actividades económicas de la empresa.
- Presentar ante la asamblea general de accionistas y la junta directiva un informe sobre las actividades encomendadas.
- Velar por el cumplimiento de todas las tareas y compromisos en coordinación con el representante legal.
- Planificar, dirigir y coordinar la política de la empresa y organización en todo lo relativo al personal y a las relaciones laborales.
- Administrar sistema de reclutamiento, selección inducción y desvinculación del personal.
- Administrar las relaciones laborales como lo es ser de apoyo al gerente, aplicar la normatividad laboral y reglamento interno, administrar estudios de clima laboral, promover el acercamiento vertical y horizontal entre el personal, promover programas de motivación, procurar un ambiente de trabajo agradable, atender las necesidades personales y laborales de los empleados, mediar en la resolución de conflictos.
- Administrar políticas, manuales y procedimientos en donde se realicen documentos de recursos humanos, formular políticas de recursos humanos, elaborar y actualizar manuales, reglamentos y procedimientos.
- Administrar sistema de prestaciones sociales: servicios de personal, prestaciones sociales, coordinar el funcionamiento del COPASO, organizar eventos sociales, generar nuevos programas de beneficio, entre otros.
- Elaborar y administrar el sistema de capacitación y desarrollo en la cual debe elaborar plan anual de capacitaciones, diseñar estrategias de desarrollo de los trabajadores, gestionar plan de carreras, seguimiento de los planes de capacitación y evaluar el impacto de la capacitación.
- Administrar el sistema de comunicación interna y externa.
- Diseñar y coordinar plan estratégico de recursos humanos
- Las demás funciones que le señalan las leyes, los estatutos, los reglamentos internos y en general todas aquellas funciones relacionadas con la organización, planeación, dirección y ejecución de las actividades de la sociedad para cumplir con sus objetivos.

IV. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Conocimiento en el área administrativa, operativa y Estación de servicios.
EDUCACIÓN	Técnico, tecnólogo o profesional administrativo.
EXPERIENCIA	Dos (2) años e cargos a fines en administración de personal,

	en mercadeo, en finanzas y transporte.
--	--

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN: 01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 09		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	DIRECTIVA
CARGO:	REVISOR FISCAL
JEFE INMEDIATO:	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

II. PROPOSITO GENERAL
Brindar acompañamiento, asesoría y trabajo en equipo que se desarrollara en las diferentes jerarquías y departamentos de la empresa.
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Cerciorarse de que las operaciones y actividades que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajusten a las prescripciones legales, los estatutos, a las de la junta directiva y las decisiones de la asamblea general.
- Dar oportuna cuenta por escrito a la asamblea general, a la junta directiva, al gerente, al subgerente administrativo y al jefe operativo según sean los casos de las irregularidades cometidas en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus objetivos.
- Velar porque se lleven en forma legal y regularmente la contabilidad de la sociedad, las actas de la asamblea y junta directiva, que se conserve y maneje debidamente la correspondencia, documentos, comprobantes y demás soportes de las cuentas de la empresa.
- Practicar las inspecciones y arqueos de caja que estime conveniente a fin de mantener un control y un buen manejo de los dineros que ingresan a la empresa, producto de sus actividades y operaciones.
- Solicitar los informes necesarios, sobre el manejo de bienes, actividades y operaciones, a fin de establecer si se ajustan y se cumplen según los estatutos y reglamentos internos de la sociedad.
- Orientar y asesorar a los miembros de la junta directiva, personal administrativo, operativo y de la Estación de servicio sobre el desarrollo de actividades dentro de las normas y procedimientos que regulan los estatutos, los reglamentos internos, los mandatos de la asamblea, junta directiva y la ley vigente.
- Convocar a la asamblea general de accionistas y a la junta directiva a reuniones extraordinarias cuando juzgue conveniente.
- El revisor fiscal responderá de los perjuicios que ocasione a la sociedad, a los accionistas o a terceros, por negligencia o dolo en el cumplimiento de sus funciones.
- El revisor fiscal tendrá un suplente que lo reemplazará en sus faltas accidentales, temporales o absolutas. La falta absoluta, del revisor fiscal y su suplente se proveerá provisionalmente por la junta directiva hasta la elección por la asamblea general de accionistas. La interinidad no podrá ser mayor a treinta (30) días.
- El revisor fiscal que a sabiendas, autorice balances con exactitudes graves, o rinda a la asamblea o a la junta directiva informes con tales inexactitudes, incurrirá en las sanciones previstas en el código penal para la falsedad en documentos privados más la interdicción temporal o definitiva para ejercer el cargo del revisor fiscal.
- Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la sociedad y rendir los informes a que haya lugar o les sean solicitado.
- El dictamen del revisor fiscal sobre los balances generales deberá expresar, por lo menos: 1) si ha obtenido las informaciones necesarias para cumplir sus funciones. 2) si en el curso de la revisión se han seguido los procedimientos aconsejados por la técnica de la inventoría de cuentas. 3) si en su concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable, y si las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la asamblea o junta directiva, en su caso. 4) si el balance y estado de pérdidas y ganancias han sido tomados fielmente de los libros y en su opinión el primero presenta en forma fidedigna y de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el periodo revisado, y el segundo refleja el resultado de las operaciones en dicho periodo, y 5) las reservas o salvedades que tengan sobre la fidelidad de los estados financieros.
- El informe del revisor fiscal a la asamblea deberá expresar: 1) si los actos de los administradores de la sociedad se ajustan a los estatutos y a los órdenes e instrucciones de la asamblea. 2) si la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de

<p>actas y de registro de acciones en su caso, se llevan y se conservan debidamente y 3) si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los recursos financieros de la Estación de Servicios. • Las demás que le señalen las leyes, los estatutos o la asamblea de accionistas. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Conocimientos en la parte financiera y contable; manejo de software contable y en transporte.
EDUCACIÓN	Persona natural con tarjeta profesional de contador publico
EXPERIENCIA	Dos (2) años en cargos a fines de contador público o revisoría fiscal en empresas de transporte.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN: 01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 11		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS
I. IDENTIFICACIÓN

AREA:	DIRECTIVA
CARGO:	ASESOR JURIDICO
JEFE INMEDIATO:	GERENTE

II. PROPOSITO GENERAL	
Capacidad de desempeñarse con idoneidad en todas las ramas del saber específico del derecho como la práctica jurídica del mismo, de tal forma que pueda presentar y contribuir con soluciones pacíficas, efectivas y justas a los conflictos de la sociedad	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar asesoramiento jurídico a los directivos, personal administrativo, operativo y estación de servicios. • Asesorar y elaborar documentos legales en procesos de contratación de bienes, servicios, obras y consultorías. • Seguir procesos laborales, civiles, penales y administrativos de la empresa, asumiendo defensa cuando el caso lo amerita. • Llevar acabo procesos administrativos. • Elaborar informes legales solicitados por las autoridades competentes. • Redactar todo tipo de contratos. • Atención a requerimientos fiscales. • Participación en comisiones para elaboración de reglamentos y otros documentos de la empresa. • Otras funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Conocimientos en la parte financiera y contable; manejo de software contable y en transporte.
EDUCACIÓN	Título profesional en derecho
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencia en asesoría jurídica de empresas

	de transporte.
--	----------------

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN: 01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA:13		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	CONTADOR
JEFE INMEDIATO:	GERENTE

II. PROPOSITO GENERAL
<p>El titular del puesto debe tener una sólida preparación y competencia profesional en la elaboración, interpretación y examen de la información financiera, que sirva de base para la toma de decisiones y para el cumplimiento de disposiciones legales, así como obtener, aplicar y</p>

controlar recursos materiales en la empresa.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Analizar y revisar los soportes contables
- Preparar y certificar estados financieros para presentarlos a la dirección, a los socios o a los organismos públicos o de otra índole.
- Preparar declaraciones tributarias, solucionar problemas fiscales y presentar alegatos o reclamaciones ante el fisco.
- Evaluar presupuestos y previsiones de utilidades o informar al respecto.
- Verificar cuentas y llevar registros contables.
- Elaborar plan de cuentas y su manual de manejo según los requerimientos y necesidades de la empresa y mantenerlos actualizados.
- Diligenciar y preparar toda clase de documentos contables según conveniencia de la sociedad.
- Contabilizar en forma diaria las transacciones que se presenten a la empresa.
- Controlar el estado de deudas con terceros (pasivos).
- Manejos de libros de Bancos y su respectiva conciliación.
- Manejo y buen uso de los libros auxiliares y legales de la empresa.
- Presentación de los estados financieros y respectivo estado de resultados.
- Digitalizar todos los documentos contables que se generen a nivel del departamento de contabilidad diariamente, generando los comprobantes de contabilidad.
- Efectuar las conciliaciones bancarias mensualmente.
- Manejo de todos los módulos del paquete contable.
- Realizar los ajustes y correcciones autorizadas por el jefe inmediato.
- Efectuar y mantener Backup de toda la información contable procesada.
- Listar las cuentas de impuestos a cargo de la empresa para preparación y elaboración de las declaraciones pertinentes cada mes.
- Elaborar los análisis y ajustes correspondientes al balance de fin de año.
- Efectuar los asientos de cierre de fin de año.
- Traslado de los saldos de balances de fin de año a terceros, para inicio del nuevo año.
- Revisar y ordenar el pago de las liquidaciones de prestaciones sociales de los conductores retirados.
- Manejo y control de las cuentas por cobrar a los propietarios de vehículos y trabajadores de la empresa.
- Liquidación de vacaciones, anticipo de cesantías, liquidaciones definitivas por el retiro de personal.
- Manejo de los inventarios de la empresa efectuando inventarios físicos mensualmente y cruzándolos con la información en el sistema.
- Consolidación de las prestaciones sociales, intereses sobre cesantías y vacaciones con el ajuste de las cuentas de provisiones de nómina.
- Efectuar mensualmente las provisiones de nómina por concepto de prestaciones sociales, parafiscales, EPS.

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de cuadre de caja diario, con el fin de confrontar los soportes realizados en el día con lo realmente recibido por la empresa. • Mantener los saldos diarios de bancos. • Relación de cuentas por cobrar para programar los pagos. • Mantener al día la contabilidad de la Estación de Servicios Automotriz de la Empresa. • Preparar y diligenciar los informes financieros que se consideren convenientes, según requerimientos de la asamblea general, junta directiva o revisor fiscal. • Preparar en coordinación del presidente, el gerente, subgerente y revisor fiscal presupuesto operacional de la empresa para cada vigencia contable. • Participar en las reuniones que convoque la junta directiva u otros organismos internos para dar explicaciones financieras de la empresa. • Responder por los equipos, máquinas y documentos que le sean asignados o encomendados. • Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Desempeñar conocimientos en manejo del área contable y financiera, software contable.
EDUCACION:	Profesional Contador público
EXPERIENCIA	Dos(2)años en cargos a fines en departamentos financieros como contador público de empresas.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 15		LOGO:

		
--	--	---

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	AUXILIAR CONTABLE
JEFE INMEDIATO:	CONTADOR

II. PROPOSITO GENERAL
<p>Ser una persona responsable y honesta que aplique la ética en el desarrollo de las funciones que le sean encomendadas, con una preparación y actualización constante en lo concerniente en el área contable que lo conviertan en alguien competitivo dentro del campo laboral.</p>
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. • Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. • Archiva documentos contables para uso y control interno. • Verifica relaciones de gastos e ingresos. • Transcribe información contable al programa contable de la dependencia de contabilidad. • Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. • Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias. • Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante. • Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados. • Participa en la elaboración de inventarios. • Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Servirá de apoyo y acompañamiento al jefe de contabilidad.

IV. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Conocimientos en la parte financiera y contable; manejo de software contable.
EDUCACION	Técnico o tecnólogo en contaduría
EXPERIENCIA	Dos (2) años.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA:FEBRERO DE 2013	PAGINA:17		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS

I. IDENTIFICACIÓN

AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	TESORERO
JEFE INMEDIATO:	GERENTE

II. PROPOSITO GENERAL	
<p>Manejo de ingresos y egresos de la empresa, logrando administrar de la mejor manera el dinero de la empresa, para generar la información al departamento de finanzas.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y revisar los soportes contables en caja con respecto a las entradas y salidas conjuntamente con el manejo de caja general. • Revisar y dar el visto bueno de las relaciones de pago elaboradas por las demás secciones y realizar las consignaciones de los diferentes bancos, elaborar los recibos de caja. • Manejo y control de la caja del fondo de accidentes, y recaudo de los dineros correspondientes al rodamiento de los vehículos que prestan el servicio de recaudo que se hace producto de los puntos de despacho. • Realizar mensualmente la relación de los deudores morosos para conocimiento de los administradores y la aplicación de las medidas que estos puedan tomar. • Llevar en forma correcta los libros de caja y bancos. • Manejo y buen uso de los libros auxiliares y legales de la empresa. • Digitar diariamente todos los documentos contables que se generen a nivel de tesorería, generando los comprobantes de contabilidad. • Revisión de paz y salvo solicitado para traspasos de vehículos y en general todo lo relacionado con el aspecto contable. • Realizar los ajustes y correcciones autorizadas por el jefe inmediato. • Responder por los equipos, máquinas y documentos que le sean asignados o encomendados. <p>Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo.</p>	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y	Debe tener conocimientos en el área de tesorería.

HABILIDADES	
EDUCACION	Técnico en contabilidad
EXPERIENCIA	Dos (2) años en cargos a fines en el departamento de finanzas como tesorero, auxiliar contable, entre otros.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 19		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	AUXILIAR TESORERÍA
JEFE INMEDIATO:	TESORERO

II. PROPOSITO GENERAL	
Ejecuta tareas y funciones de mediana complejidad dentro de tesorería, aplicando las normas y procedimientos de control establecidos por la empresa.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Clasifica las órdenes de pago según conceptos y montos. • Registra y envía las órdenes de pago, según monto establecido, a las autoridades competentes para autorizar el pago. • Distribuir las copias de cheques respectivas, adjuntar los comprobantes respectivos y enviarlas a la dependencia de Contabilidad. Archivar de acuerdo al consecutivo las copias por cuenta bancaria • Recibe y codifica manualmente las órdenes de pago, según lista de conceptos o motivos de pago. • Colabora en la realización de arqueos de caja • Entrega cheques por concepto de pago a proveedores y cualquier otro tipo de pagos para el caso de la persona que se defina específicamente. • Atender consultas del personal, socios accionistas y proveedores de la empresa. • Otras tareas que le sean asignados por el jefe de tesorería. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Debe tener conocimientos en el área de tesorería

EDUCACION	Técnico en contabilidad
EXPERIENCIA	Dos (2) años en auxiliar contable o de tesorería.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 20		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	SECRETARIA
JEFE INMEDIATO:	GERENTE

II. PROPOSITO GENERAL
Servir de apoyo al gerente cumpliendo con las actividades propias del cargo para así lograr los objetivos propuestos.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender personal y telefónicamente al público. • Recibir la correspondencia de la empresa y radicarla en su respectivo libro. • Comunicar a las diferentes extensiones las llamadas recibidas o anotar los mensajes en el momento de ausencia del personal solicitado. • Manejar el archivo y la distribución de correspondencia general, verificar y efectuar la radicación y el sellado de la misma, con numeración ascendente. • Archivar originales de cuentas y anexos, verificando que cada uno este con sus sellos y firmas. • Elaborar las solicitudes de los seguros de los vehículos de la empresa y las respectivas solicitudes de las tarjetas de operación. • Responder por los equipos y documentos de la oficina de archivo encomendados y asignados. • Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Manejo de equipo de cómputo, excelente redacción, buenas relaciones humanas entre otras.
EDUCACION	Técnico o tecnólogo en secretariado
EXPERIENCIA	Un (1) año en cargos a fines, como secretaria general de empresas.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 22		LOGO:

		
--	--	---

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	VIGILANTES
JEFE INMEDIATO:	GERENTE

II. PROPOSITO GENERAL	
Será la persona encargada de velar por la seguridad de la empresa.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar las instalaciones de la empresa. • Vigilar el parqueadero de la empresa. • Realizar un inventario de cuantos vehículos ingresaron al parqueadero. • Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Ser una persona que desempeñe de forma adecuada las funciones que le corresponden de acuerdo a las normas establecidas.

EDUCACION	Bachiller, curso de vigilancia y defensa personal.
EXPERIENCIA	Dos (2) años en seguridad y defensa personal.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN: 01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 23		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	MENSAJERO
JEFE INMEDIATO:	GERENTE

II. PROPOSITO GENERAL
Cumplir con las labores encomendadas por los altos mandos de manera rápida y eficaz.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar y recoger documentos y paquetes en lugares diversos. • Verificar que la documentación esté completa, cumpliendo con los requisitos de identificación necesarios • Realiza trámites bancarios y el pago de servicios públicos e impuestos • Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Conocimiento de la ubicación de diferentes lugares y habilidades para distribuir correspondencia, establecer relaciones interpersonales
EDUCACION	Bachiller
EXPERIENCIA	Un (1) año en cargos a fines como mensajero en otras empresa, entre otros.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA:25		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ADMINSITRATIVA
CARGO:	PERSONAL ASEO
JEFE INMEDIATO:	GERENTE

II. PROPOSITO GENERAL	
Será la persona encargada de mantener de manera adecuada las oficinas e instalaciones de la empresa generando un buen ambiente de trabajo.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el aseo y orden de las instalaciones de la empresa. • Atender la cafetería de la empresa. • Atender en las reuniones y eventos sociales que la empresa organiza. • Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Tener conocimientos en higiene y manipulación de alimentos,
EDUCACION	Bachiller
EXPERIENCIA	Un (1) año en cargos afines en mantenimiento de instalaciones, manejo y manipulación de alimentos, entre otros.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA:26		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	OPERATIVA
CARGO:	JEFE OPERATIVO
JEFE INMEDIATO:	GERENTE

II. PROPOSITO GENERAL
Controlar y dirigir al personal operativo para generar un buen servicio al usuario.
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y dirigir los métodos y procedimientos operativos. • Planificar y dirigir el trabajo diario. • Velar porque el personal operativo cumpla con el horario laboral. • Representar al departamento en sus relaciones de trabajo con otros departamentos de la empresa o con terceros. • Comunicar al personal operativo sobre las convocatorias para las reuniones de la

empresa.

- Atender al público y funcionarios en general.
- Estar pendiente de que los conductores lleguen a sus sitios de trabajo en óptimas condiciones de presentación personal, tal y como lo exige la empresa.
- Efectuar la revisión de documentos de los vehículos, así como los del conductor cada vez que se inicie un recorrido.
- Revisar los vehículos que lleguen al sitio de despacho varados, antes de enviarlos al taller, igualmente verificar el motivo del daño, a fin de determinar si continuará con su normal entrenamiento.
- Verificar que los vehículos lleguen a su destino final.
- Rendir informe a la gerencia general del trabajo realizado
- Permanecer atento a los buses o vehículos que no cumplan su recorrido.
- Informar a la gerencia o jefe de talento humano cualquiera irregularidad ocurrida durante el recorrido de los buses en las oficinas y/o conductores.
- Dar estricto cumplimiento al plan de rodamiento diario
- Verificar el tiempo de duración de los recorridos de cada vehículo, a fin de que estos se desarrollen normalmente.
- Hacer cumplir las normas disciplinarias al personal bajo su cargo, dentro del régimen de la empresa.
- Velar por las funciones de las personas bajo su responsabilidad.
- Ejecutar los cambios del grupo de vehículo, que sea solicitado por el socio, de acuerdo a las políticas de la empresa y en coordinación con la gerencia.
- Impartir instrucciones al personal de su dependencia para que se informe oportunamente, a las demás áreas sobre los cambios realizados en la misma.
- Ordenar la elaboración de los listados de las diferentes rutas y actualizarlos mensualmente.
- Abstenerse de entregar planillas a los propietarios o conductores que se encuentren en morosidad con los pagos de sus obligaciones con la empresa. Lo anterior suspendiendo despachos en lo posible.
- Carnetizar personal relevadores para los fines de semana, con previa autorización.
- Emitir oportunamente sanciones y descargos dentro de los conflictos presentados en el personal bajo su responsabilidad.
- Ubicar paraderos y hacer traslado de los mismos.
- Verificar el funcionamiento de los despachos e impartir órdenes para un mejor servicio, supervisando periódicamente.
- Revisar que los controles se hagan en los sitios ordenados.
- Expedir las órdenes para dar despacho a los vehículos, una vez se confirme que se encuentran al día en las obligaciones con la empresa.
- Dar información cuando lo soliciten las autoridades.
- Colaborar con operativos de los agentes de tránsito dentro de las rutas.
- Estar en constante mejoramiento del servicio de la empresa en todos sus ámbitos de transporte.
- Solicitar a tránsito informe sobre posibles invasiones de ruta presentando soluciones.
- Recibir los seguros de los vehículos e incluirlos al sistema.
- Entregar planillas a los vehículos.
- Responder por los equipos, máquinas y documentos que le sean asignados o encomendados.
- Intervenir en los conflictos del personal operativo.
- Desempeñar las demás funciones que les sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y

área de desempeño del cargo.	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Conocimientos relacionados a tránsito y transporte, manejo de buenas relaciones humanas
EDUCACION	Técnico en mecánica automotriz
EXPERIENCIA	Dos (2) años en cargos afines en el área operativa, en transporte y en relaciones humanas.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 29		LOGO:

--	--	--

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	OPERATIVA
CARGO:	INSPECTOR DE RODAMIENTO
JEFE INMEDIATO:	JEFE OPERATIVO

II. PROPOSITO GENERAL
<p>Verificar el comportamiento del personal operativo, de igual forma que los vehículos estén en perfectas condiciones y den una buena imagen al usuario.</p>
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar los vehículos para constatar la prestación del servicio de manera que el usuario se sienta satisfecho. • En caso de presentarse anomalías por parte de los conductores, despachadores y controladores de reloj su deber es informar al jefe operativo y dejar la constancia correspondiente. • Suspender el despacho de los vehículos que no se encuentren en condiciones apropiadas para prestar el servicio o no cumplan con los reglamentos internos de la empresa e informar a despachadores y jefe operativo. • Velar por el correcto cumplimiento de los horarios de despacho y tiempos de recorrido en las rutas autorizadas. • Informar al jefe operativo la venta o canje de vehículos de la empresa para que se cancele los pagos correspondientes y por consiguiente modificar en los respectivos registros los nuevos propietarios de vehículos.
IV. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Tener conocimiento en relaciones humanas, mecánica general, entre otros.
EDUCACION	Bachiller, técnico en mecánica y transporte.
EXPERIENCIA	Un (1) año en cargos a fines como transporte, mecánica general y manejo de personal.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA: 30		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	OPERATIVA
CARGO:	DESPACHADORES
JEFE INMEDIATO:	JEFE OPERATIVO
II. PROPOSITO GENERAL	

Despachar los vehículos diariamente de manera ordenada de acuerdo a los reglamentos y estatutos de la empresa.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Despachar los vehículos de la empresa que presten el servicio de transporte de pasajeros, de acuerdo a frecuencias y turnos establecidos por la misma.
- Entregar al conductor de turno la planilla de viaje, en la cual anotara hora de salida, llegada de vehículo y los retrasos que se hayan causado.
- En la planilla de cada conductor dejara constancias de las sanciones por retrasos o adelantos, datos sobre salidas y llegadas del vehículo.
- Informará a los conductores las normas, prohibiciones y hará cumplir las órdenes establecidas por la empresa.
- Confirmara la salida de turnos por faltantes o retrasos de vehículos que se presenten en el cumplimiento de las frecuencias en cada ruta, para lo cual suplirá al segundo turno y si el conductor no se encuentra al momento de salida despachara al próximo que sigue y conductor que no fue despachado pierde el turno correspondiente.
- El despachador está autorizado a sancionar y registrar en la planilla que le corresponde a cada conductor si no cumple con el despacho correspondiente.
- Despachador que no envíe a los vehículos a cumplir con las rutas establecidas, será sancionado con llamada de atención o suspensión laboral.
- Verificar que el vehículo sea conducido por el conductor autorizado.
- Verificar que el servicio del vehículo corresponda a la ruta asignada.
- Verificar que en las planillas los conductores cumplan con los despachos de frecuencia, horarios, rutas establecidas.
- Supervisar el despacho del vehículo, cuando considere, que este no reúne las condiciones mínimas de mantenimiento, mecánica, orden y aseo.
- Responder por los equipos, máquinas y documentos que le sean asignados o encomendados.
- Desempeñar las demás funciones que les sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo.

IV. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	Conocimiento de horarios y frecuencias de despacho de vehículos de servicio urbano.
------------------------------------	---

EDUCACION	Bachiller
------------------	-----------

EXPERIENCIA	Un (1) año en cargos afines a despacho de vehículos de servicio urbano, en relaciones humanas
--------------------	---

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA:32		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	OPERATIVA
CARGO:	CONDUCTORES
JEFE INMEDIATO:	JEFE OPERATIVO

II. PROPOSITO GENERAL
Conducir de manera adecuada para una buena seguridad y confianza del pasajero.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Accionar y conducir buses, microbuses etc. para el transporte urbano, o de operación nacional de pasajeros.
- Preparar y alistar el vehículo antes de enturnar en lo concerniente a combustible, aseo, herramientas documentos del vehículo, y licencia de conducción.
- Cumplir con las rutas, paraderos y horarios para la prestación del servicio de transporte.
- Enterarse oportunamente de la ruta, rodamiento o recorrido establecido por la empresa y el cual debe cumplir.
- Salir del despacho correspondiente a la hora indicada por el despachador.
- Verificar que los documentos y autorizaciones, cuenten con las respectivas firmas legales según el caso.
- Conducir personalmente el vehículo asignado y responder el buen manejo e integridad del mismo.
- Cumplir con el mantenimiento preventivo del vehículo y velar porque el mismo permanezca en buen estado de funcionamiento.
- Informar por escrito todo accidente e incidente que se presente durante el desarrollo de sus funciones.
- Mantener una buena presentación personal, portando el uniforme de la empresa y el vehículo en perfecto orden y aseo.
- Presentar la planilla de despacho al iniciar y terminar el recorrido.
- Prestar el servicio al usuario origen-destino, es decir de despacho a despacho y por la ruta establecida.
- Velar porque el vehículo a su curso porte los distintivos propios de la empresa así como el número de identificación interna en buen estado.
- Salir inmediatamente haya sido despachado.
- Colaborar cuando se haga necesario, con la elaboración de la parte informativa de la planilla de viaje.
- Portar el equipo de carretera del vehículo, documentos del mismo y personales durante el viaje.
- En turnar de acuerdo a la programación que le corresponda.
- Presentarse a cumplir con el rodamiento con 10 minutos de anticipación a la hora de despacho.
- Cumplir con las normas de tránsito establecidas por las autoridades competentes (velocidad, señalización preventiva, reglamentaria, informativa, indicaciones de las marcas viales etc.) y las clausulas adicionales del contrato de trabajo.
- Realizar la inspección pre operacional del vehículo asignado.
- En el momento de recibir el vehículo debe hacer inventario físico del mismo así como también herramienta y equipo de carretera que recibe, firmarlo con el propietario, enviar la copia al jefe inmediato.
- Responder con los equipos, maquinas, documentos y vehículos que le sean asignados o encomendados.
- Informar oportunamente, al jefe inmediato o quien se encuentre en su remplazo según el orden jerárquico; las fallas mecánicas, humanas, irregularidades meteorológicas, derrumbes, asaltos o incendios que se puedan presentar en ruta. Las normas y reglas de tránsito y transporte municipal y las normas de seguridad industrial.
- Cobrar al pasajero las tarifas autorizadas por la alcaldía municipal o las autoridades competentes.

<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer el trabajo de conducción en condiciones normales de salud, evitando presentarse en estado de embriagues y no dando el respectivo cumplimiento se hará acreedor a la sanción correspondiente. • Desempeñar las demás funciones que les sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Tener licencia de conducción de quinta (5) categoría, relaciones humanas, mecánica general entre otras.
EDUCACION	Bachiller, curso del SENA en conducción.
EXPERIENCIA	Dos (2) años en cargos a fines como conductor en empresas de transporte.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA:35		LOGO:

		
--	--	---

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	OPERATIVA
CARGO:	CONTROLADORES DE RELOJ
JEFE INMEDIATO:	JEFE OPERATIVO

II. PROPOSITO GENERAL	
Ayudar a controlar que los vehículos cumplan con la frecuencia de recorrido y con el recorrido en las diferentes rutas.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con los horarios establecidos por el Jefe operativo ● Realizar las respectivas marcaciones en las planillas de despacho de los vehículos cumpliendo con los reglamentos de la empresa. ● Otras que le impongan el jefe operativo. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Tener habilidades en manipular adecuadamente los relojes de control de la empresa al momento de planillar cada vehículo.

EDUCACION	Bachiller
EXPERIENCIA	Un (1) año en cargos afines, buenas relaciones humanas entre otros.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:01	VERSIÓN:	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA:36		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ESTACION DE SERVICIO AUTOMOTRIZ
CARGO:	ADMINISTRADOR
JEFE INMEDIATO:	GERENTE

II. PROPOSITO GENERAL

Se encarga de llevar el control de las actividades que se realizan en la estación de servicio y un buen funcionamiento de todo el sector comercial.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Responder por el dinero, equipos y documentación asignada para el buen funcionamiento de la estación de servicio.
- Manejar el archivo general con su documentación debidamente sellada y firmada, realizar los trabajos encomendados por el gerente.
- Suministrar la documentación cuando la autoridad competente lo requiera de acuerdo a las normas vigentes por las leyes impuestas por el Ministerio de Minas y Energía y Ecopetrol y enviar en los cinco primeros días de cada mes los informes requeridos por la UPME, SICOM, DIAN Y ECOPETROL.
- Diligenciar oportuna y correctamente los documentos y requisitos para la compra del combustible y llevar el registro interno de los dineros recibidos, pagos realizados y los saldos existentes en su poder.
- Verificar el control de actividades y funciones de los isleros, lubricadores y alistadores de vehículos, vendedores almacén y mecánicos.
- Llevar al día el registro del libro de la venta y existencias del combustible y realizar las consignaciones respectivas de los dineros existentes en su poder.
- Elaborar la programación de abastecimiento de combustibles, así como efectuar cancelaciones, adiciones y pedidos extraordinarios.
- Asegurarse que al recibir el combustible, se haga la descarga en tanques predeterminados sin causar molestias a los clientes
- Validar los registros de ventas de los cortes de turno, las pólizas, cheques, reportes de venta diaria, reembolsos de caja, depósitos bancarios y en general, toda la documentación comprobatoria antes de ser enviada al Contador.
- Controlar el estado de operación de las instalaciones, maquinaria y equipos de la Estación de Servicio.
- Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes.
- Supervisar la atención a los clientes.

IV. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Tener conocimientos en área administrativa y comercial.
EDUCACION	Profesional en administración de empresas.

EXPERIENCIA	Dos (2) años en cargos afines en el área administrativa y en relaciones humanas.
--------------------	--

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA:38		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ESTACION DE SERVICIO AUTOMOTRIZ
CARGO:	ISLEROS
JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRADOR

II. PROPOSITO GENERAL

Poseer capacidades y habilidades para atender a los clientes al momento de realizar la venta de combustible brindando un buen servicio.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- vender combustible (gasolina y ACPM).
- Respetar el horario establecido por la empresa y recibir su respectivo turno con el inventario de la estación y la diferencia de lecturas para establecer la venta correspondiente al turno.
- Verificar que al momento de realizar la venta de combustible el motor del vehículo este apagado.
- En horas laborales se debe utilizar el respectivo uniforme de trabajo, y para satisfacción de los clientes se debe indicar que los surtidores se encuentran en ceros.
- Recaudar el dinero generado por las ventas de combustible.
- Rendir diariamente al jefe inmediato por las entradas de dinero.
- Está prohibido el manejo de los equipos, dispensadores y surtidores de personal ajeno a la estación de servicio.
- En vehículos de transporte público el expendio de combustible se efectuará sin pasajeros a bordo.
- No permitir el parqueo de vehículos sobre los tanques de almacenamiento.
- Velar porque los equipos y herramientas de trabajo estén en óptimas condiciones de funcionamiento.
- Vigilar y aprovisionar equipos de descargue cuando sea necesario y colaborar con la persona encargada del descargue de combustible verificando que sea descargado en su totalidad midiendo los tanques del vehículo transportador.
- Mantener el área y los equipos de trabajo en completo mantenimiento y aseo.
- Brindar colaboración al personal o autoridades competentes cuando soliciten realizar la calibración y revisión del combustible.
- Los ingresos por venta de combustible deben ser entregados al administrador y en caso de ausencia del mismo deben ser depositados en caja fuerte.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo.

IV. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Relaciones humanas, servicio al cliente.
EDUCACION	Bachiller

EXPERIENCIA	Dos (2) años en atención al cliente, ventas de combustible (Gasolina y ACPM).
--------------------	---

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA:40		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ESTACION DE SERVICIO AUTOMOTRIZ
CARGO:	LUBRICADORES Y ALISTADORES DE VEHICULOS.
JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRADOR

II. PROPOSITO GENERAL

Generar un buen servicio de alistamiento y lubricación de los vehículos.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Para realizar el lavado de vehículos se debe guiar al cliente, por medio de señas adecuadas para facilitar las maniobras de parqueo y movilización dentro de la estación.
- Realizar la limpieza del vehículo con cuidado.
- No apoyarse en el marco de las puertas para alcanzar las partes más alejadas del vehículo.
- Limpiar y revisar los faros.
- Para la lubricación de vehículos deberá ubicar el vehículo sobre la fosa, colocar el freno de mano y apagar el motor.
- Se debe mantener la fosa limpia y ordenada, libre de herramientas sueltas y manchas de aceite o grasa para evitar tropiezos o resbalones.
- No dejar al borde de la fosa, herramientas, equipos o accesorios para evitar caída de los operarios.
- Al realizar el engrasado el operario debe utilizar cepillo de acero o trapos para efectuar la limpieza de las partes a engrasar.
- Usar con precaución las pistolas de engrase accionadas con aire comprimido.
- Al momento de realizar el cambio de aceite y lubricante debe apagar el motor y abrir el capó para medir el nivel de aceite.
- Tener cuidado cuando se manipule la varilla de medición de aceite para evitar quemaduras.
- Abrir el recipiente del aceite sobre el piso o mesa de trabajo con el dispositivo adecuado.
- Disponer los recipientes de lubricantes y aceites vacíos, en los lugares destinados para ese fin.
- Evitar manchas de aceite.
- No se arrojara el aceite usado en los drenajes pluviales o en la cámara séptica.
- Los filtros usados deberán escurrir el aceite acumulado en su interior.
- No arrojar filtros usados conjuntamente con los residuos tipo domiciliarios.
- Utilizar las herramientas adecuadas para caja de transmisión, cárter o diferencial y utilizando mascarilla.
- Se debe utilizar la ropa de trabajo adecuada para este cargo.

IV. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS

Alistamiento y lubricación de vehículos.

EDUCACION	Bachiller
EXPERIENCIA	Un (1) año en mantenimiento y lavado de vehículos.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA: FEBRERO DE 2013	PAGINA:42		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ETACION DE SERVICIO AUTOMOTRIZ
CARGO:	VENEDORES ALMACEN
JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRADOR

II. PROPOSITO GENERAL
Persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de la Estación de servicio.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Vender los diferentes productos y servicios que la empresa determine. • Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa. • Dar a conocer informes a sus jefes. • Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a los clientes. • Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente • Mantener en forma ordenada y adecuada las instalaciones del local. • Atender solicitudes de crédito. • Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza y área de desempeño del cargo. 	
IV. REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Tener conocimientos en contabilidad, atención al cliente, relaciones humanas.
EDUCACION	Técnico en contabilidad.
EXPERIENCIA	Un (1) año en cargo de ventas, atención al cliente y manejo de inventarios.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSIÓN:01	EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A
FECHA:FEBRERO DE 2013	PAGINA:44		LOGO: 

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS BASICAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
AREA:	ESTACION DE SERVICIO AUTOMOTRIZ
CARGO:	MECANICOS AUTOMOTRIZ
JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRADOR

II. PROPOSITO GENERAL
Realizar el mantenimiento preventivo y/o correctivo de los vehículos generando un buen servicio.
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Efectúa la recepción de los vehículos de transporte para la detección, diagnóstico y reparación de los desperfectos observados por el mecánico automotriz. • Ejecuta el mantenimiento preventivo y correctivo básico, en sistemas mecánicos, hidráulicos, neumáticos, eléctricos, electromecánicos y electro neumáticos de vehículos en general. • Repara o sustituye elementos o partes defectuosas de los vehículos.

- Efectúa ajustes y verifica el resultado de trabajos realizados.
- Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo
- Efectúa la factura de cobro respectivo por el servicio ofrecido.
- Registrar y comunica al jefe inmediato el desarrollo de las tareas.
- Se debe utilizar la ropa de trabajo adecuada para este cargo.
- Otras tareas que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.

IV. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES BASICAS	Mecánica en general, establecer relaciones interpersonales.
EDUCACION	Técnico en mecánica automotriz
EXPERIENCIA	Un (1) año en cargo de mecánica automotriz.

12. VIABILIDAD DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA PROPUESTA

12.1 ANÁLISIS PLANTA DE PERSONAL ACTUAL Y PROPUESTA

Con el objetivo de determinar la planta de personal óptima para la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. se tomó como base el diagnóstico realizado a la misma donde se encontró que debido al crecimiento de la empresa es necesario determinar las necesidades actuales del personal y la forma como deben estar conformadas y distribuidas las diferentes áreas.

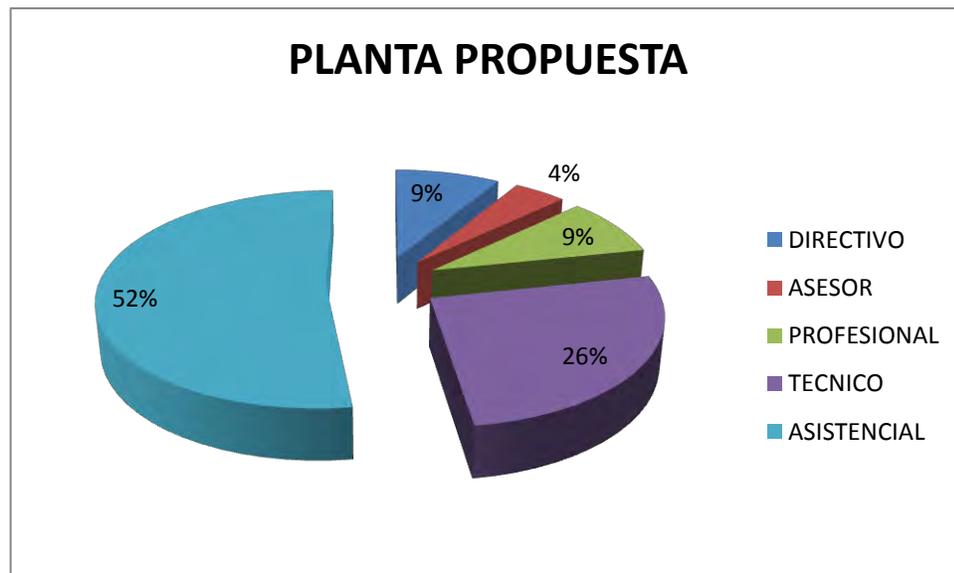
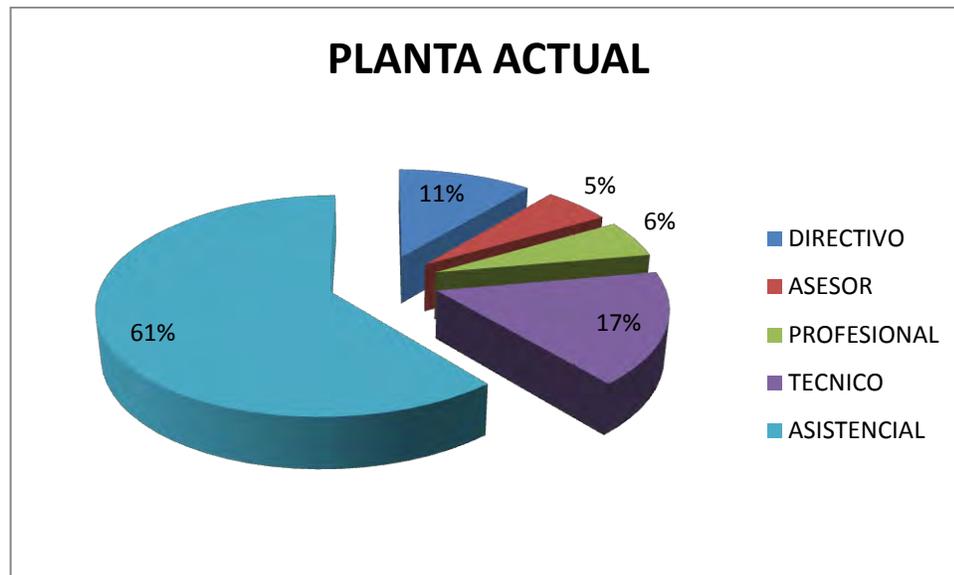
Por lo tanto daremos a conocer la planta de personal propuesta por niveles:

Planta de personal propuesta por niveles

NIVELES	PLANTA ACTUAL	PLANTA PROPUESTA
DIRECTIVO	2	2
ASESOR	1	1
PROFESIONAL	1	2
TECNICO	3	6
ASISTENCIAL	11	12
TOTAL	18	23

Fuente: Elaboración propia

Comparativo Planta de personal actual y propuesto



Fuente: Elaboración propia

De esta forma se especifica el número de empleados por niveles que existen actualmente en nómina de la empresa y la propuesta de reestructuración del organigrama en el cual se propone la creación de nuevos cargos en los diferentes

niveles. Actualmente la empresa cuenta con dieciocho (18) empleados en nómina que corresponde a la parte directiva, administrativa, operativa y Estación de servicio y con la propuesta de reestructuración del organigrama se incrementan cinco (5) cargos que son necesarios para lograr una mayor productividad y rentabilidad lo que se traduce en un número total de empleados en nómina de veintitrés (23). Estos nuevos cambios se proyectan teniendo en cuenta que la empresa busca brindar otros servicios y mejorar la calidad de los mismos con la ampliación y mejora de su infraestructura.

Como se evidencia en la tabla 9 el personal con que cuenta la empresa actualmente no es lo suficientemente capacitado como profesional y técnico lo que impide situarse en un nivel de competitividad alto frente a otras empresas de transporte de la región, es por esto conveniente que con la propuesta se pretenda mejorar la planta de personal donde se tenga en cuenta el perfil necesario para ocupar un determinado cargo con las condiciones y requisitos apropiados a cada nivel. De esta forma se percibe la necesidad de conformar una adecuada planta de personal con profesionales y técnicos para los cargos que exija un mayor grado de conocimiento que contribuya a mejorar la productividad y rentabilidad con un aumento considerable en sus utilidades.

Así mismo, en la figura 14 se percibe que en la planta actual y la propuesta el personal directivo y de asesoría se mantiene, por otra parte en los profesionales se observa un mínimo aumento en su porcentaje del 6 al 9% , en la parte técnica existe un incremento del 17 al 26% y los empleados de la parte asistencial presentan una disminución porcentual del 61 al 52%, convirtiéndose en una fortaleza para la empresa ya que contara con personal más capacitado y competente contribuyendo alcanzar positivamente los objetivos organizacionales.

12.2 NOMINA ACTUAL Y NOMINA PROPUESTA

Nomina correspondiente a primera quincena de enero 2013. Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

NOMBRE	CARGO	SUELDO	DIAS	BASICO	OTROS	TOTAL	C.CIAL	TOTAL	NETO A	DCTOS	TOTAL
		BASICO	LAB			DEVENGADO	ESTRELLA	DEDUCIDO	PAGAR	FONDO	A PAGAR
ROSERO JOSE ANTONIO	GERENTE	1.170.194	15	585.097	0	585.097		0	585.097	0	585.097
ERAZO NELSON GUILLERMO	SUBGERENTE	948.884	15	474.442		474.442		0	474.442	0	474.442
QUIROZ PABLO EMILIO	REVISOR FISCAL	801.187	15	400.594		400.594			400.594		400.594
CEBALLOS CHAMORRO LUCY	CONTADORA	589.500	15	294.750		294.750	0	0	294.750	0	294.750
PULLAS ROSERO NELLY	TESORERA	800.043	15	400.022		400.022	0	0	400.022	0	400.022
PARREÑO MILY JHOANA	SECRETARIA	589.500	15	294.750		294.750	0	0	294.750	0	294.750
PABLO ANDRES CASTRO R.	DESPACHADOR	589.500	15	294.750		294.750			294.750	0	294.750
HELIBERTO MARCELO CUASPA	DESPACHADOR	589.500	15	294.750		294.750			294.750	0	294.750
GERMAN VELA VELA	DESPACHADOR	589.500	15	294.750		294.750			294.750	0	294.750
JOSE ROBINSON LUCERO ORTEGA	DESPACHADOR	589.500	15	294.750		294.750			294.750	0	294.750
OSCAR ALEXANDER TUCANEZ	VIGILANTE	589.500	15	294.750		294.750			294.750	0	294.750
SOCORRO DE JESUS QUEMAG	ASEADORA	365.112	15	182.556		182.556	0	0	182.556	0	182.556
TOTALES		8.211.920	180	4.105.960	0	4.105.960	0	0	4.105.960	0	4.105.960
DEVENGADO				DEDUCCIONES			PARA FISCALES				APROPIACIO
BASICO		4.105.960		PENSIONES			SALUD				CESANTIAS
AUXILIO DE TRANSPORTE		0		SALUD			PENSIONES				INT CESANTIA
RECARGO NOCTURNO		0		PRESTAMOS			CONFAMILIAR				PRIMA DE SE
				INTERESES			I.C.B.F				VACACIONES
							SENA				
TOTAL DEVENGADO		4.105.960		TOTAL DED.							

Fuente: Contabilidad. Colectivos Ciudad de Ipiales.

Nomina correspondiente a segunda quincena de enero 2013. Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

NOMBRE	SUELDO	DIAS	BASICO	AUX DE	REC.	TOTAL	PENSION	SALUD	PRESTAMO	TOTAL	NETO A	DCOS	TOTAL
	BASICO	LAB		TRANSP	NOCT.	DEVENGADO			EMPLEADOS	DEDUCIDO	PAGAR	INCAPACIDA	A PAGAR
ROSERO JOSE ANTONIO	1.170.194	15	585.097	70.500		655.597	46.808	46.808		93.616	561.981	0	561.981
ERAZO NELSON GUILLERMO	948.884	15	474.442	70.500		544.942	37.955	37.955		75.911	469.031	0	469.031
QUIROZ PABLO EMILIO	801.187	15	400.594	70.500		471.094	32.047	32.047	189.000	253.095	217.999		217.999
CEBALLOS CHAMORRO LUCY	589.500	15	294.750	70.500		365.250	23.580	23.580		47.160	318.090	0	318.090
PULLAS ROSERO NELLY	800.043	15	400.022	70.500		470.522	32.002	32.002		64.003	406.518	0	406.518
PARREÑO MILY JHOANA	589.500	15	294.750	70.500		365.250	23.580	23.580		47.160	318.090	0	318.090
PABLO ANDRES CASTRO R.	589.500	15	294.750	70.500		365.250	23.580	23.580		47.160	318.090		318.090
HELIBERTO MARCELO CUASPA	589.500	15	294.750	70.500		365.250	23.580	23.580		47.160	318.090		318.090
GERMAN VELA VELA	589.500	15	294.750	70.500		365.250	23.580	23.580	0	47.160	318.090	0	318.090
JOSE ROBINSON LUCERO ORI	589.500	15	294.750	70.500		365.250	23.580	23.580	198.000	245.160	120.090		120.090
OSCAR ALEXANDER TUCANEZ	589.500	15	294.750	70.500	171.950	537.200	30.458	30.458		60.916	476.284		476.284
SOCORRO DE JESUS QUEMAG	365.112	15	182.556	35.250		217.806	14.604	14.604		29.209	188.597	0	188.597
TOTALES	8.211.920	180	4.105.960	810.750	171.950	5.088.660	335.355	335.355	387.000	1.057.710	4.030.950	0	4.030.950
DEVENGADO			DEDUCCIONES			PARA FISCALES							
BASICO	4.105.960		PENSIONES	335.355		PENSIONES	749.002	CESANTIAS		765.912			
AUXILIO DE TRANSPORTE	810.750		SALUD	335.355		SALUD	698.013	INT CESANTIAS		91.909			
RECARGO NOCTURNO	171.950		PRESTAMOS			CONFAMILIA.	336.417	PRIMA DE SERV		765.912			
						I.C.B.F	252.238	VACACIONES		341.616			
						SENA	168.158						
TOTAL DEVENGADO	5.088.660		TOTAL DED.	670.710		RIESGOS							

Fuente: Contabilidad. Colectivos Ciudad de Ipiales.

Nomina correspondiente a primera quincena de enero 2013. Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. “Estación de servicio”.

NOMBRE	CARGO	SUELDO BASICO	DIAS LAB	BASICO	OTROS	TOTAL DEVENGADO	C.CIAL ESTRELLA	TOTAL DEDUCIDO	NETO A PAGAR	DCTOS FONDO	TOTAL A PAGAR
QUISTANCHALA ALEX	ISLERO	589.500	15	294.750		294.750	0	0	294.750		294.750
OVIDO WILLIAM	ISLEO	589.500	15	294.750		294.750			294.750		294.750
QUENGUAN MARIO	VIGILANTE	589.500	15	294.750		294.750			294.750		294.750
ERAZO EDWIN YOBANI	MENSAJERO	589.500	15	294.750		294.750			294.750		294.750
VILLOTA H. CARLOS	ISLERO	589.500	15	294.750		294.750			294.750		294.750
JACOME CRUZ	ALMACENISTA TESORERA	693.500	15	346.750		346.750	0	0	346.750		346.750
TOTALES		3.641.000	90	1.820.500	0	1.820.500	0	0	1.820.500	0	1.820.500
DEVENGADO				DEDUCCIONES			PARA FISCALES				APROPIACIONES
BASICO		1.820.500		PENSIONES			SALUD				CESANTIAS
AUXILIO DE TRANSPORTE		0		SALUD			PENSIONES				INT CESANTIAS
RECARGO NOCTURNO		0		PRESTAMOS			CONFAMILIAR				PRIMA DE SERV
				INTERESES			I.C.B.F				VACACIONES
							SENA				
TOTAL DEVENGADO		1.820.500		TOTAL DED.							

Fuente: Contabilidad. Colectivos Ciudad de Ipiales.

Nomina correspondiente a segunda quincena de Enero 2013. Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.
“Estación de servicio”

NOMBRE	CARGO	SUELDO	DIAS	BASICO	AUX DE	REC.	TOTAL	PENSION	SALUD	PRESTAMOS		TOTAL	NETO A	DCOTOS	TOTAL	
		BASICO	LAB		TRANSP	NOCT.	DEVENGADO			CAP	INT.	DEDUCIDO	PAGAR	FONDO	A PAGAR	
QUISTANCHALA ALEX	ISLERO	589.500	15	294.750	70.500		365.250	23.580	23.580			47.160	318.090	0	318.090	
OVIEDO WILLIAM	ISLERO	589.500	15	294.750	70.500		365.250	23.580	23.580	190.000		237.160	128.090		128.090	
QUENGUAN MARIO	VIGILANTE	589.500	15	294.750	70.500	171.950	537.200	30.458	30.458			60.916	476.284		476.284	
ERAZO EDWIN YOBANI	MENSAJERO	589.500	15	294.750	70.500		365.250	23.580	23.580	115.000		162.160	203.090		203.090	
VILLOTA H. CARLOS	ISLERO	589.500	15	294.750	70.500		365.250	23.580	23.580			47.160	318.090		318.090	
JACOME CRUZ	ALMACENISTA TESORERO	693.500	15	346.750	70.500		417.250	27.740	27.740			55.480	361.770	0	361.770	
TOTALES		3.641.000	90	1.820.500	423.000	171.950	2.415.450	152.518	152.518	305.000	0	610.036	1.805.414	0	1.805.414	
DEVENGADO				DEDUCCIONES			PARA FISCALES									
BASICO		1.820.500		PENSIONES	152.518		PENSIONES	354.737				APROPIACIONES				
AUXILIO DE TRANSPORTE		423.000		SALUD	152.518		SALUD	145.640		CESANTIAS		352.855				
RECARGO NOCTURNO		171.950		PRESTAMOS	305.000		CONFAMILIAR	145.640		INT CESANTIAS		42.343				
							I.C.B.F	109.230		PRIMA DE SERV		352.855				
							SENA	72.820		VACACIONES		151.466				
TOTAL DEVENGADO		2.415.450		TOTAL DEL	610.036											

Fuente: Contabilidad. Colectivos Ciudad de Ipiales.

En la actualidad la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., cuenta con dieciocho (18) empleados en nómina, los cuales conforman las tres áreas que son administrativa, operativa y Estación de servicio como se evidencia en la tabla 10 y 12 respectivamente.

Algunos de los cargos que existen en la empresa no se encuentran en nómina ya que se manejan distintas formas de vincular al personal, como son los conductores quienes tienen que regirse a las normas, cumplir con lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo, estatutos, ente otros, que la empresa maneja para que exista una adecuada organización; en sí, los conductores son contratados por el socio propietario de vehículos de la empresa, son los mismos socios los que administran su vehículo, llevan el control de ingresos diarios percibidos por el trabajo y los gastos que incurren en cada vehículo, por lo cual son los responsables de cancelar el salario de los conductores, prestaciones sociales, entre otros. Los controladores de reloj, alistadores y lubricadores de vehículos son contratados por servicio, este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre la empresa y las mismas personas para desarrollar las labores específicas, la remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la empresa a pagar prestaciones sociales, la duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El asesor jurídico se realiza por Contrato de Prestación de Servicios profesionales por honorarios. La empresa cuenta actualmente con ochenta y seis (86) vehículos de los cuales se los divide en cinco (5) grupos para prestar el servicio en las distintas rutas que actualmente posee la empresa, de estos cinco grupos se elige tres (3) inspectores de rodamiento que son los mismos conductores en ocupar este cargo y sirven de apoyo al jefe de rodamiento.

Tabla 14. Nomina propuesta Colectivos ciudad de Ipiales S.A.



EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.
 NIT. 891.200.375-8
 Carrera 6a. Nro. 5E-20 barrio el Charco
 Telefonos 77732982 - 77733886

NOMINA: Para el pago de salarios
PERIODO: Del 01 al 30 de Marzo de 2013

CODIGO	NOMBRE	CARGO	DATOS BASICOS		DEVENGADO				DEDUCCIONES			Neto a pagar
			Sueldo Basico	Dias laboral	sueldo mensual	Aux. transp.	Rec. Noct.	Total devengado	Pensión	Salud	Total deducido	
2013-1	ANTONIO ROSERO YACELGA	GERENTE	1.170.194	30	1.170.194	70.500		1.240.694	46.808	46.808	93.616	1.147.078
2013-2	NELSON GUILLERMO ERAZO	SUBGERENTE	650.000	30	650.000	70.500		720.500	26.000	26.000	52.000	668.500
2013-3	PABLO EMILIO QUIROZ	REVISOR FISCAL	801.214	30	801.214	70.500		871.714	32.049	32.049	64.097	807.617
2013-4	LUCY CEBALLOS CHAMORRO	CONTADORA	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-5	DEISY NAYELY FIGUEROA	AUXILIAR CONTADOR	365.110	30	365.110	70.500		435.610	14.604	14.604	29.209	406.401
2013-6	NELLY PULLAS ROSERO	TESORERA	804.300	30	804.300	70.500		874.800	32.172	32.172	64.344	810.456
2013-7	MARIA ORTEGA RODRIGUES	AUXILIAR TESORERA	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-8	MILY JHOANA PAREÑO	SECRETARIA	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-9	FAVIO VELASCO LOMBANA	JEFE OPERATIVO	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-10	PABLO ANDRES CASTRO	DESPACHADOR 1	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-11	HELIBERTO MARCELO CUASPA	DESPACHADOR 2	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-12	GERMAN VELA VELA	DESPACHADOR 3	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-13	ROBISON LUCERO ORTEGA	DESPACHADOR 4	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-14	OSCAR ALEXANDER TUCANEZ	VIGILANTE 1	589.500	30	589.500	70.500	171.950	831.950	30.458	30.458	60.916	771.034
2013-15	MARIO ALEXANDER QUENGUAN	VIGILANTE 2	589.500	30	589.500	70.500	171.950	831.950	30.458	30.458	60.916	771.034
2013-16	YOBANY EDWIN ERAZO	MENSAJERO	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-17	MARIA SOCORRO QUEMAG	PERSONA ASEO	365.000	30	365.000	32.250		397.250	14.600	14.600	29.200	368.050
2013-18	CUZ EDILMA JACOME REVELO	ADMINISTRADOR EDSA	693.500	30	693.500	70.500		764.000	27.740	27.740	55.480	708.520
2013-19	WILLIAM OVIEDO MARTINES	ISLERO 1	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-20	CARLOS VILLOTA HERNANDES	ISLERO 2	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-21	PEDRO ALEJANDRO PEREZ	LUBRICADOR Y ALISTADOR 1	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-22	RICADO ALFONSO REVELO	LUBRICADOR Y ALISTADOR 2	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
2013-23	JAVIER MATINES ORTEGA	VENDEDOR ALMACEN	589.500	30	589.500	70.500		660.000	23.580	23.580	47.160	612.840
TOTALES					14.281.318	1.583.250	343.900	16.208.468	585.009	585.009	1.170.017	15.038.451
APORTES PARAFISCALES												
4%	Caja de Compensacion Familiar	585.009			8,33%	CESANTIAS	1.350.165		8,5%	SALUD	1.243.144	
3%	ICBF	438.757			8,33%	PRIMA	1.350.165		12%	PENSION	1.755.026	
2%	SENA	292.504			4,16%	VACACIONES	608.409		0,522%	ARP	76.344	
TOTAL			1.316.270		1%	IN. CESANTIA	13.502					

Tabla 15. Comprobante de Nomina Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.



EMPRESA DE TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.
 NIT. 891.200.375-8
 Carrera 6a. Nro. 5E-20 barrio el Charco
 Telefonos 77732982 - 77733886

TABLA: Comprobante de nomina
 NOMINA: Para el pago de salarios
 PERIODO: Del 01 al 30 de Marzo de 2013

CODIGO	CUENTA	PARCIAL	DEBE	HABER
1110	BANCOS			15.038.451
111005	Moneda Nacional			
11100501	Banco Bogota	15.038.451		
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA			3.220.766
237005	Aportes a EPS Trabajador	585.009		
237005	Aportes a EPS Empleador	1.243.144		
237006	Aportes a ARP	76.344		
237010	Aportes al ICBF-SENA-Cajas de Compensación	1.316.270		
2380	ACREEDORES VARIOS			2.340.035
238030	Fondos de pensiones			
	Aporte Trabajador	585.009		
	Aporte Empleador	1.755.026		
2610	OBLIGACIONES LABORALES			3.322.241
261005	Cesantías	1.350.165		
261010	Interesés sobre cesantias	13.502		
261015	Vacaciones	608.409		
261020	Prima de servicios	1.350.165		
5205	GASTOS DE PERSONAL		23.921.492	
520506	Sueldos	14.281.318		
520515	Horas Extras y Recargos	343.900		
520527	Auxilio de transporte	1.583.250		
520530	Cesantias	1.350.165		
520533	Intereses sobre censantías	13.502		
520536	Prima de servicios	1.350.165		
520539	Vacaciones	608.409		
520568	Aportes a ARP	76.344		
520569	Aporte a EPS	1.243.144		
520570	Aportes a Fondos de Pensión	1.755.026		
520572	Aportes ICBF-SENA COMFAMILIAR	1.316.270		
SUMAS IGUALES			23.921.492	23.921.492

Fuente: Contabilidad Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. – Elaboracion Propia

12.3 INVERSION REQUERIDA PARA LOS CARGOS NUEVOS

Teniendo en cuenta la creación y adecuación de cargos es necesario invertir en la adquisición de equipo de oficina y computo requeridos para desempeñar dichos cargos dentro de la empresa, lo que permite desarrollar de una manera adecuada las funciones previamente establecidas.

Tabla 16. Inversion equipo de oficina y computo. Planta propuesta.

CANTIDAD	ARTICULO	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	NUEVOS CARGOS
4	Computadores	1.200.000	4.800.000	- Auxiliar contable - Auxiliar tesorería Administrador Estación de servicio C.C.I. - Vendedor Almacén.
4	Escritorios	300.000	1.200.000	Auxiliar contable - Auxiliar tesorería - Administrador Estación de servicio C.C.I. - Vendedor Almacén.
4	Sillas giratorias	150.000	600.000	Auxiliar contable - Auxiliar tesorería Administrador Estación de servicio C.C.I. - Vendedor Almacén.
2	sillas	50.000	100.000	-Administrador Estación de Servicio C.C.I.
1	Impresora	300.000	300.000	-Administrador Estación de Servicio C.C.I.
TOTAL			7.000.000	

Fuente: Elaboracion propia.

12.4 COSTOS PLANTA ACTUAL / PLANTA PROPUESTA

Daremos a conocer los costos mensuales que actualmente incurre la empresa por los cargos que se encuentran en nómina.

Tabla 17. Costos de la planta de personal actual

CONCEPTO	VALOR
Asignación mensual nomina actual	\$11.762.824
Mes incluido prestaciones	\$2.864.868
TOTAL	\$14.627.692

Fuente: Contabilidad- Elaboración propia.

A continuación se presentan los costos estimados de la planta propuesta, la cual incluye los incrementos por los cargos creados y los incrementos de aquellos cargos que no se perciben en el organigrama pero ya existen en la empresa, incluyendo el valor total de la inversión en equipo de oficina y computo necesarios para la adecuación de los cargos nuevos.

Tabla 18. Costos de la planta de personal propuesta

CONCEPTO	VALOR
Asignación mensual nomina propuesta	\$15.038.451
Mes incluido prestaciones	\$3.322.241
Inversión Equipo de oficina y computo	\$7.000.000
TOTAL	\$25.360.692

Fuente: Contabilidad- Elaboración propia.

12.5 COMPARATIVO COSTOS PLANTA ACTUAL/ PLANTA PROPUESTA

El objetivo principal es el de determinar la viabilidad financiera de la propuesta de planta para que pueda ser implementada, siendo efectiva y coherente con la misión de la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. Para definir esta viabilidad se parte de los costos de la planta actual y la planta propuesta, con el fin de determinar el impacto que el cambio propuesto tendrá sobre los resultados financieros.

Tabla 19. Comparativo costos de personal

CONCEPTO	ACTUAL	PROYECTADO	VARIACIÓN
Vr. Asignaciones mensuales	\$11.762.824	\$15.038.451	
Vr. Mensual prestaciones sociales	\$2.864.868	\$3.322.241	
TOTAL	\$14.627.692	\$18.360.692	\$3.733.000

Fuente: Elaboración propia.

Como se observó anteriormente, la propuesta de planta contempla una serie de cambios, entre los cuales se encuentran la creación de cargos. La tabla 19 muestra el efecto económico que se genera por cada concepto, reflejando un incremento en términos absolutos de cerca de \$3.733.000, lo cual consideramos que es un valor considerable para adquirir una mejora en su planta de personal y por ende alcanzar la reestructuración organizacional.

12.6 INGRESOS Y EGRESOS MENSUALES EMPRESA COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES

Tabla 20. Ingresos y egresos percibidos en la empresa

INGRESOS EMPRESA	30.606.944.
GASTOS EMPRESA	19.814.627
UTILIDAD EMPRESA	10.792.317
INGRESOS ESTACION	232.958.756
INGRESOS PARQUEADERO	557.758
MENOS COSTOS DE VENTAS	204.085.948
MENOS GASTOS	22.085.948
UTILIDAD ESTACION	7.123.482
TOTAL INGRESOS ALMACEN	14.063.506
MENOS COSTO DE VENTAS	11.612.689
UTILIDAD ALMACEN	2.450.817
TOTAL UTILIDAD	20.366.616

Fuente: Contabilidad- Elaboración propia

La información que se da a conocer en la Tabla 20 especifica los ingresos mensuales generados en la empresa. En cuanto a la parte administrativa y operativa ingresa dinero por el pago de administración de vehículos por parte de los socios propietarios a la empresa, venta de planillas de despacho de vehículos, cobro de retardos percibidos en planilla, entre otros ingresos que se generan en estas áreas, como también gastos que incurren en administración (pago nomina, servicios públicos, impuestos, papelería, entre otros), lo que da como resultado una utilidad mensual de \$ 10.792.317. Por otra parte en cuanto al área de servicios se perciben ingresos relacionados con la venta de combustible (Gasolina y ACPM), servicio de parqueadero, alistado y lubricación de vehículos, venta de derivados del petróleo, y entre otros productos que se ofrecen en el almacén de estación de servicios; así mismo, se da a conocer los costos de ventas y los gastos (pago de nómina, , servicios públicos, impuestos, entre otros) generando

una utilidad mensual de \$9.574.299 (utilidad estación de servicio + utilidad almacén).

Con la utilidad mensual de \$20.366.616 la empresa tiene la capacidad de aprobar la propuesta; con la creación del cargo de administrador de estación de servicio permitiría que se lleven a cabo nuevas estrategias de ventas, ampliación de sus servicios entre otros aspectos que contribuyan a incrementar los ingresos y por ende se vea reflejada en mayores utilidades; por otra parte en el área operativa con personal más calificado y competente se podrá aumentar su parque automotor (servicio urbano, operación nacional y servicio especial) y en conjunto con las directivas buscar estrategias que permita buscar otro servicio (carga y encomienda).

12.7 BENEFICIOS DE REALIZAR UNA REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL

- Los cambios propuestos para la reestructuración organizacional permitirán un fortalecimiento del núcleo directivo, mediante el fortalecimiento de las áreas administrativa, operativa y Estación de servicios con personal más capacitado para llevar a cabo el direccionamiento de la empresa y así alcanzar un buen desempeño proyectándose a lograr un mejor nivel de competitividad en la región.
- La propuesta de diseño de la estructura organizacional para la empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales es viable, ya que permite que la empresa cuente con mejores condiciones para enfrentar las responsabilidades que le han sido asignadas y se encuentre mejor preparada para gestionar sus recursos en el futuro.

- Por otra parte, al realizar la reestructuración organizacional permite equilibrar las funciones de cada puesto de trabajo, ya que algunos de estos presentan sobrecarga laboral disminuyendo el nivel de eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y actividades, por lo que es conveniente adecuar nuevos cargos que manifiesten apoyo a otros, garantizando un mejor desempeño laboral.
- Con el fortalecimiento de la estructura organizacional se puede llevar a cabo la implementación adecuada del manual de funciones y competencias en el cual se pueda visualizar las funciones y actividades propias de cada cargo para que los colaboradores adquieran un claro conocimiento de su trabajo a desempeñar.
- Así mismo, al tener un organigrama acorde a las necesidades de la empresa ayudará a planificar la estructura organizacional de la misma y de qué forma se pretende que siga creciendo, definiendo exactamente cuál es la posición que debe desempeñar cada uno de los empleados, considerando al organigrama como la columna vertebral donde se organizan los diferentes cargos.
- Con la propuesta de reestructuración organizacional se genera una organización mejor establecida dentro de la misma, división de funciones, niveles de jerarquía apropiados, líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación e identificación de cada trabajador con la labor que desempeña y área a la que pertenece, dando paso a alcanzar un mejor esquema organizativo que garantice el cumplimiento de los objetivos trazados.

- Con la propuesta de reestructuración organizacional se da a conocer de una manera organizada las tres áreas con que cuenta la empresa con su respectiva adecuación y creación de cargos, necesarios para cumplir con los objetivos trazados por la empresa, lo que conllevará a incrementar la productividad de la misma; así mismo permitirá mejorar la comunicación entre los directivos y los colaboradores tanto formal como informalmente.
- Permitirá que los colaboradores tengan conocimiento de cuál es su posición, a que área pertenecen, cargo, cuál es su jefe inmediato entre otros aspectos que son importantes que los colaboradores conozcan, ya que estará visible en el organigrama propuesto.

CONCLUSIONES

Mediante la presente investigación se ha podido identificar la importancia de establecer una buena estructura organizacional, ya que es considerada una de las bases de la organización de las actividades de una empresa, permitiendo una mejor integración y coordinación de los colaboradores, lo que conlleva a un mejor aprovechamiento de los recursos para hacer una empresa más eficiente.

La empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A., no se ha preocupado por estructurar de manera óptima sus funciones, utilizando una herramienta que mejore el desempeño de sus colaboradores, sabiendo que la estructura organizacional y los manuales de funciones integran las actividades laborales, distribuyendo las responsabilidades de los colaboradores que forman parte de la empresa.

Una vez conocida la importancia que tiene un buen diseño organizacional para el desarrollo funcional de toda organización en específico de la empresa objeto de estudio, se realizó el análisis de la información recolectada, donde se encontraron una serie de problemas en cuanto a su organización, por lo que se propone un mejoramiento en su estructura y se da a conocer los beneficios de la misma.

El manual de funciones y competencias laborales que se propone en este trabajo investigativo ayuda a la empresa a solucionar problemas como la duplicación de actividades, la falta de conocimiento para su ejecución y la coordinación de las mismas, siendo posible que los directivos de la empresa se tomen el tiempo necesario para explicarle a los trabajadores el manual de funciones y la forma en que se encuentra organizado; así mismo, es importante que al momento de ingresar un nuevo trabajador a la empresa se le explique desde un inicio cuales

son las responsabilidades y las actividades que debe desarrollar en este puesto de trabajo.

La elaboración del manual proporciona una guía para que todos los colaboradores de la empresa puedan desarrollar de manera más eficiente sus actividades, evitando confusión y pérdida de tiempo, además de considerar un complemento al organigrama propuesto, lo que hace posible que los miembros de la empresa puedan entender la importancia de trabajar de una forma más coordinada con el objetivo de mejorar el desempeño laboral.

Teniendo en cuenta la propuesta de reestructuración organizacional con la creación y adecuación de nuevos cargos se da a conocer la viabilidad de implementarla para lograr una optimización de las actividades desarrolladas en sus tres áreas como lo son: área administrativa, área operativa y Estación de servicio automotriz alcanzando una gran participación en la productividad de la empresa, ya que nos ofrecen las pautas necesarias para conocer quién es la empresa, hacia donde se dirige y que pautas se rigen.

RECOMENDACIONES

La empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A. es considerada una de las empresas más importante en el municipio de Ipiales ya que se encarga de prestar el servicio de transporte público urbano de pasajeros, por tal razón es recomendable mejorar e implementar la estructura organizacional y manual de funciones y competencias para cada cargo, ya que son la base fundamental de la empresa, lo que permitirá convertirse en una sociedad líder, eficiente y eficaz en la prestación de sus servicios.

Para la implementación de la estructura organizacional basada en el modelo de departamentalización funcional es necesario que los directivos de la empresa tengan en cuenta que es preciso realizar un cambio en su estructura debido al crecimiento que la empresa ha adquirido en los últimos años, con una estructura bien diseñada para que cada colaborador tenga perfectamente clara su función y pueda desempeñarse de manera eficiente.

Teniendo en cuenta la propuesta de reestructuración organizacional ya que contiene todos los lineamientos requeridos para alcanzar la misión, visión y objetivos dentro de los parámetros de eficiencia, efectividad, calidad y poder lograr sostenibilidad económica y rentabilidad se recomienda sea estudiada, analizada, aprobada y adaptada por la empresa.

BIBLIOGRAFIA

AMAYA CORREA, Jailer. Manuales de normas y procedimientos.

ARAMBULA FLOREZ, Iván. Ingeniería Organizacional. Panamericana formas e impresos. Santafé de Bogotá, 2006.

BENJAMÍN, Franklin y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. Editorial McGraw - Hill, 2002. p.294.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Personal. Quinta Edición Bolilla N° 1. P.362.

COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES. Estatuto Empresa.

COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES. Reforma Estatutaria. Dada en Ipiales a los catorce (14) días del mes de noviembre del año dos mil diez (2010).

COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES. Reglamento Interno empresa.

COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES. Según Escritura Pública N°. 4017.

DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. Octava Edición. p.581.

DE HARO, Guillermo. Introducción al diseño de la Estructura organizacional, 2005.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. Capítulo 4. P. 128.

MARCH Y SIMÓN. La empresa y su organización. Editorial McGraw - Hill. Unidad 1. P.39.

MINTRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Plan Local de empleo para Ipiales "Todos por una Ipiales más competitiva". p. 82.

MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El ateneo (Argentina), 2001. p.365

RIOS RAMOS, Franklin. Catedrático de la Facultad de Negocios de la UPC.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Tercera edición. p.56.

STONER, James A. F. FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel R. Administración. Sexta Edición. p. 688.

VAN DALEN, Deobold; MEYER, Wiliam. Manual de la Investigación educacional. p.542.

NETGRAFIA

[http://es.scribd.com/doc/52534501/5/CAPITULO-IV-ORGANIZACION.](http://es.scribd.com/doc/52534501/5/CAPITULO-IV-ORGANIZACION)

<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

[http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones.](http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones)

[http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<http://www.ipiales-narino.gov.co>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/organigramas-definiciones-y-herramientas.htm>

[http://www.ecured.cu/index.php/Dise%C3%B1o_organizacional"](http://www.ecured.cu/index.php/Dise%C3%B1o_organizacional)

[http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html.](http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html)

<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>

<http://www.slideshare.net/pguija/organizacin-empresarial-siglo-xxi-presentation-664330>

www.e-torredebabel.com/Economia/diccionario-economia/division-trabajo-V-E.htm

www.emagister.com/curso-empresa-recursos-humanos-organigrama/organigrama-departamentalizacion

[http:// www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)

<http://www.elergonomista.com>

<http://www.4shared.com>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

ANEXO A. Entrevista para realizar el diagnóstico de la estructura organizacional Empresa Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OBJETIVO: Proponer un diseño de la estructura organizacional de la Empresa Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales S.A.

ENTREVISTA

1. ¿La estructura de la organización define claramente las responsabilidades?
2. ¿La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos?
3. ¿Existen rígidas líneas de autoridad y establecimiento formal de autorizaciones en los distintos niveles de la organización?
4. ¿Las decisiones se concentran en la alta dirección?
5. ¿Están establecidos por la gerencia los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos?
6. ¿La gerencia concierta con los responsables, las actividades específicas y la formulación de objetivos, metas y niveles de productividad y desempeño?
7. ¿Cada departamento tiene autonomía para dar respuestas a las solicitudes de los usuarios.

8. Cuál es el grado de centralización y/o descentralización que presenta la empresa?
9. ¿Hasta qué punto le dan autoridad para ejercer y desempeñar su cargo?
10. ¿Qué tipo de autoridad desarrolla la empresa?
11. ¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto o cargo determinado y que grado de especialización debe tener cada uno de ellos?
12. ¿Cuántos subordinados están bajo su mando?
13. Considera que el organigrama que maneja actualmente la empresa es el adecuado?
14. ¿La empresa se adapta fácilmente a cambios o es mecánica en sus procesos y procedimientos?
15. ¿El manual de funciones que actualmente maneja la empresa se encuentra acorde a las necesidades de los colaboradores?
16. ¿El manual de funciones se encuentra debidamente documentado y al alcance de los colaboradores?
17. ¿Existe una adecuada segregación de funciones y procesos dentro de la organización?
18. ¿El desarrollo de las funciones de los colaboradores está basado en la aplicación del manual de funciones y competencias?
19. ¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización del manual de funciones y competencias que mejoren la gestión organizativa?
20. ¿La información está lo suficientemente integrada para soportar la toma oportuna de decisiones y control de la gestión?

Nota: La información recolectada en la empresa es para uso exclusivo de análisis de la investigación

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO B. REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA TRANSPORTES COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES S.A.

INTRODUCCION

Estos reglamentos fueron debatidos y aprobados por la junta directiva el 02 de diciembre de 2011, conjuntamente con el revisor fiscal.

Se los reformo con el criterio de conveniencia tanto para socios, personal administrativo y conductores, con el objeto de darle una mejor organización y funcionalidad a esta empresa.

CONTENIDO

C A P I T U L O I

ARTICULO 1. FUNCIONES DEL PRESIDENTE.

El presidente de la junta directiva de la Empresa Colectivos Ciudad de IpiALES S.A. Desarrollara las siguientes funciones.

- a) Presidir y dirigir las reuniones de Asamblea General y Junta Directiva, que a nivel ordinaria y extraordinaria se programen, salvo el caso del Impedimento legal y-o estatutario.
- b) Presentar informe semestral a la Asamblea General de Accionistas en forma individual o conjuntamente con el Gerente y el Revisor Fiscal. Sobre las Acciones que la empresa cumpla o prevea para cumplir con el objeto social.
- c) Coordinarlas las acciones, políticas y procedimientos que se adopten en la Asamblea General, en la junta Directiva o en los Estatutos para orientarlas al proceso de ejecución por parte del Representante Legal.
- d) Firmar junto con el Secretario General las actas y documentos originados por la Asamblea General y la junta directiva.
- e) Coordinar los planes y programas que establezca la sociedad para el cumplimiento de su objeto social.

- f) Coordinar las acciones y actividades en beneficio de la Empresa que promuevan los diferentes comités que tenga la sociedad.
- g) Fomentar y mantener el buen nombre y prestigio que tenga la sociedad y propiciar el desarrollo empresarial.
- h) Sera el vocero y representante de los accionistas ante las entidades, organismos, empresas y comunidad en general como una actividad de apoyo al Representante Legal de la Sociedad en su gestión Administrativa.
- i) Otras que la Ley, los Estatutos, la Asamblea General o la Junta Directiva las originen.

ARTICULO 2.FUNCIONES DE VICEPRESIDENTE.

El Vicepresidente de la Empresa de Transportes Colectivos Ciudad de Ipiales desarrollara las siguientes funciones:

- a) Reemplazar y cumplir las funciones del presidente en casos de ausencia temporal.
- b) Velar por el bienestar social de los Accionistas, conductores y empleados de la empresa fomentando acciones y programas de integración, educativos culturales y deportivos.
- c) Proponer a la Asamblea General para la aprobación los planes y programas de educación que han de ejecutarse en beneficio de los socios y la empresa para cada vigencia o periodo de un año.
- d) Otras que le asigne el Presidente, la junta Directiva o los Estatutos.

ARTICULO 3. FUNCIONES DEL SECRETARIO GENERAL.

El Secretario General será el apoyo fundamental para el cumplimiento de las relaciones públicas y tendrá las siguientes funciones.

- a) Preparar el orden del día para las reuniones de Asamblea General y Junta Directiva en coordinación con el presidente, gerente, subgerente, Revisor Fiscal.
- b) Llamar lista y comprobar el quórum en Reuniones de asamblea general y junta directiva.
- c) Velar por el trámite oportuno de la correspondencia interna y externa que se cruce en la sociedad o empresa.
- d) Velar por la oportunidad de las citaciones para la Asamblea General y Junta Directiva en coordinación con los vocales.

- e) Apoyar al presidente y gerente en las gestiones de representación y relaciones públicas de la empresa.
- f) Velar por la oportunidad en la preparación de resultados informes y estados financieros de fin de periodo, semestralmente sobre las actividades y operaciones cumplidas por la empresa.
- g) Apoyar a la mecanógrafa en la preparación de las actas e informes de Asamblea General y Junta Directiva.
- h) Refrendar con su firma y la del presidente las actas y documentos que se originen en la Asamblea General y Junta Directiva.
- i) Participar con voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea General y Junta Directiva.
- j) Otras que le asigne el Presidente, la Asamblea General y la Junta Directiva.

ARTICULO 4. LOS VOCALES TENDRAN LAS SIGUIENTES FUNCIONES.

- a) Representar a los socios accionistas en las reuniones de Asamblea General, Junta Directiva y otras que sean gestión administrativa u operacional de la sociedad.
- b) Informar al Gerente o al Subgerente sobre anomalías o dificultades que se presenten en la sociedad para dichos administradores propicien los correctivos o soluciones necesarias.
- c) Participar con voz y voto en las liberaciones de Junta Directiva y Asamblea General en las Reuniones administrativas que sean invitados.
- d) Realizar las citaciones de los socios accionistas para las reuniones de junta directiva y asamblea general que en forma ordinaria o extraordinaria se programen.
- e) Apoyar activamente en el desarrollo de las operaciones y actividades que orienten el Presidente, Gerente y los comités que tenga la sociedad.
- f) Apoyar los programas de recolección e investigación de datos, comentarios y opiniones de la comunidad usuaria y presentar a consideración de la Junta Directiva para la toma de decisiones pertinentes.
- g) Otras que le asigne la Asamblea General, la Junta Directiva, el Presidente, el Secretario General o los Estatutos y Reglamentos Internos.

C A P I T U L O II

FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

ARTICULO 5. PERSONAL ADMINISTRATIVO.

La sociedad tendrá para el desarrollo de la administración de la empresa los siguientes funcionarios con la posibilidad de crear nuevas vacantes cuando sea necesario:

- 1) Contador
- 2) Tesorera
- 3) Secretaria
- 4) Almacenista

ARTICULO 6. FUNCIONES DEL CONTADOR.

El Contador será la persona que desarrollará las siguientes funciones.

- a) Elaborará la imputación contable en los documentos y anexos de los comprobantes de contabilidad.
- b) Elaborará el plan de cuentas y su manual de manejo
- c) Elaborar los asientos contables, sistema horizontal, con los cuales se preparará el comprobante diario.
- d) Preparar y diligenciar el comprobante diario con los asientos contables producto de las operaciones legales de la
- e) Empresa en concordancia con el plan o manual de cuentas.
- f) Diligenciar toda clase de documentos contables que ingresen o generen en la Empresa como cotizaciones, pedidos, facturas, estados de cuentas de gastos y los que sean necesarios y convenientes.
- g) Preparar y diligenciar la nómina mensual de salarios, para el trabajo de los funcionarios de la Empresa según conveniencia de la sociedad en forma quincenal o mensual.
- h) Preparar y diligenciar los informes financieros que se consideren convenientes como los balances general estado de pérdidas y ganancias inventarios estados de gastos o egresos estados de ingreso estado de capital, según requerimientos de la Asamblea General, Junta Directiva o el Revisor Fiscal.
- i) Manejar y registrar en los libros de contabilidad el movimiento operacional de la empresa según las normas establecidas en el Código de Comercio y las leyes vigentes manteniéndolos actualizados, como el libro de Inventarios y Balances, Libro diario, Libro Mayor y Balances, Libro auxiliar de caja y Bancos y otros libros que se consideren necesarios para el desarrollo de las operaciones.

- j) Preparar en coordinación con el Presidente, Gerente y el Revisor Fiscal el presupuesto operacional de la Empresa para cada vigencia contable.
- k) Preparar los ajustes y modificaciones presupuestales que a petición del Gerente la junta directiva o la Asamblea General consideren necesarias o convenientes.
- l) Preparar las liquidaciones salariales y prestaciones sociales de los funcionarios que laboran en la empresa cuando se consideren necesarias.
- m) Participar en las reuniones que inviten la Junta Directiva u otros organismos internos para dar explicaciones financieras de los diferentes fondos que maneje la Empresa.
- n) Otras que le impongan el Gerente, el Revisor Fiscal o los Estatutos de la sociedad las leyes impuestas en el Condigo de comercio.

ARTICULO 7. FUNCIONES DEL TESORERO.

El Tesorero de la Empresa tendrá las siguientes funciones.

- a) Diligenciar los comprobantes de ingreso que origine la empresa y darles el trámite correspondiente.
- b) Recibirá los dineros que ingresan a la Empresa producto de las operaciones legales y en cumplimiento del Ola secretaria objeto social y se responsabilizará de su cuidado.
- c) Elaborar y tramitar las consignaciones bancarias, en los bancos donde tenga cuentas corrientes o de otro orden de propiedad de la Empresa, según indicaciones del Gerente.
- d) Presentar diariamente los informes requeridos a contabilidad de ingresos y egresos que se generan en la Empresa.
- e) Otras funciones que le asigne el Gerente, el Presidente, Revisor Fiscal o los Reglamentos Internos el estatuto para el normal funcionamiento de la Empresa.

ARTICULO 8. FUNCIONES DE LA SECRETARIA.

La Secretaria de la Empresa tendrá las siguientes funciones:

- a) Será la encargada del orden y atención de la oficina en las instalaciones de la Empresa.

- b) Ejecutar la Recepción del público, funcionarios y accionistas brindándoles la información y orientación que requieran.
- c) Ejecutar la Recepción telefónica, utilizando las normas profesionales de cortesía, mostrando en cada llamada la identificación de la Empresa.
- d) Elaborar y tramitar la correspondencia interna que origina la empresa y el respectivo control de despacho.

- e) Recibir y tramitar la correspondencia externa que llegue o se cruce en la empresa con el respectivo manejo técnico y control de respuestas.

- f) Elaborar y tramitar las Actas de Asamblea General y Junta Directiva en coordinación y orientación del Secretario General.

- g) Cuando el Secretario General considere conveniente, participara en la recolección de la información de los sucesos de la Asamblea General y Junta Directiva.

- h) Elaborar los documentos del movimiento operacional de la Empresa que indique el Gerente, el Presidente y demás órganos de la Sociedad.

- i) Manejar y responder por el archivo de la Empresa utilizando las normas técnicas vigentes, la aplicación de orden cronológico ascendente y orden alfabético, asunto en legajadores individuales.

- j) Ejecutar actividades mecanográficas, de apoyo a la contabilidad y algunas operaciones inherentes al cargo.

- k) Otras funciones que le asigne el Gerente el Presidente y los Reglamentos Internos para el normal funcionamiento de la Empresa.

ARTICULO 9. FUNCIONES DEL ALMACENISTA Y TESORERO E.D. S. AUTOMOTRIZ COLECTIVOS CIUDAD DE IPIALES

El almacenista y tesorero de la estación de servicio automotriz colectivos ciudad de Ipiales tendrá las siguientes funciones.

- a) Responder por el dinero, equipos, muebles y documentación asignada para el buen funcionamiento de la estación de servicio.
- b) Atender en forma personal o telefónicamente al público en general.
- c) Manejar el archivo general con su documentación debidamente sellada y firmada si es necesario.
- d) Realizar los trabajos encomendados por el Presidente, Gerente. Subgerente, Contador Tesorero General de la Empresa y el Revisor Fiscal.
- e) Suministrar la documentación cuando la Autoridad competente lo requiera de Acuerdo a las normas vigentes por las Leyes impuestas por el Ministerio de Minas y Energía y Ecopetrol.
- f) Diligenciar oportuna y correctamente los documentos y requisitos para la compra de combustible.
- g) Enviar en los cinco primeros días de cada, los informes requeridos por la Upme, Sicom, Dian y Ecopetrol.
- h) Llevar el Registro interno de los dineros recibidos, pagos realizados y los saldos existentes en su poder.
- i) Verificar el control de ventas entregadas por los vendedores de combustible parqueadero cambios de Aceite y la respectiva numeración de los surtidores.
- j) Llevar al día el registro del libro de la venta de combustible, con el fin de evitar sanciones por entidades que vigilan y controlan la venta y existencia del combustible.
- k) Realizar las consignaciones respectivas de los dineros existentes en su poder.
- l) Verificar el cumplimiento y obligaciones de los vendedores de combustible y de sus derivados del petróleo.
- m) Llevar el control diario de las ventas compras del almacén, y el control de descuento de la venta de combustible a los socios por el valor de 130 pesos verificando al final del mes con ventas realizadas.
- n) Entregar a la Administración de la empresa la documentación requerida para presentar los respectivos informes.
- o) Verificar a diario la medición del combustible y comparar con las ventas por surtidor.
- p) Presentar cualquier tipo de informe o anomalías presentadas en la estación de servicio o requeridas por el Gerente, Subgerente Administrativo y Revisor Fiscal

C A P I T U L O III

FUNCIONES PERSONAL OPERATIVO.

ARTICULO 10. FUNCIONES DE LOS DESPACHADORES:

- a) Despachar los vehículos de la Empresa o de sus socios que presten el servicio de transporte de pasajeros de acuerdo a frecuencias y turnos establecidos en el presente reglamento.
- b) Entregar al conductor de turno la planilla de viaje, en la cual anotará la hora de salida, llegada del vehículo y los retrasos que se hayan causado.
- c) En la planilla del conductor dejará constancias de las sanciones por retrasos o adelantos, datos sobre salidas y llegadas del vehículo.
- d) Informará a los conductores las normas, prohibiciones y hará cumplir las órdenes que imparta la Gerencia, la Junta Directiva, Jefe Operativo y los jefes de rodamiento.
- e) Confirmará la salida de turnos por faltantes o atrasos de vehículos que se presenten en el cumplimiento de las frecuencias en cada ruta, para lo cual en turnara al segundo turno y si el conductor no se encuentra en el momento de la salida despachará al próximo que sigue y el que no fue despachado pierde la vuelta.
- f) El conductor que no cumpla con el despacho autorizado será sancionado por él en la planilla.
- g) Despachador que no envíe a las busetas en los turnos autorizados será sancionado con llamada de atención o con la suspensión de uno a cinco días según el caso.
- h) Otras que imponga el Gerente la Junta Directiva o los mandatos de Asamblea General.

ARTICULO 11. FUNCIONES DEL JEFE DE RODAMIENTO.

El jefe de rodamiento cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Inspeccionar los vehículos de servicio para constatar la prestación, combustible y funcionamiento. En caso de presentar anomalías informara a Gerencia y al Subgerente y dejará la constancia correspondiente.
- b) Suspender el despacho de los vehículos que no se encuentren en condiciones apropiadas para prestar el servicio o no cumplan los presentes Reglamentos e informara al Gerente al Subgerente y despachadores.

- c) Velar por el correcto cumplimiento de los horarios de despacho y tiempos de recorridos en las rutas autorizadas.
- d) Informar a Gerencia y o a junta directiva la venta o canje de vehículos de la empresa, para que se cancele los pagos correspondientes y por consiguiente modificar en el cardes los nuevos propietarios y solicitar los documentos a los conductores para verificar.

ARTICULO 12 FUNCIONES DE LOS CONDUCTORES.

Los conductores o socios propietarios que conduzcan cumplirán las siguientes funciones.

- a) Preparar y alistar el vehículo antes de entunar, en lo concerniente a combustible, aseo, herramientas, documentos y licencias correspondientes al vehículo y al conductor para no ser molestado por las Autoridades de tránsito.
- b) Cumplir las rutas paraderos y horarios para la prestación de servicio de transporte.
- c) Cumplir la prestación del servicio con buena presentación personal {aseo y limpieza y demostrando un buen trato, cortesía y aplicación de las relaciones humanas para con el público.
- d) Cumplir estrictamente las reglas de tránsito, las normas vigentes las normas de seguridad industrial.
- e) Rendir informes, datos y encuestas que soliciten las autoridades que lo requieran.
- f) Portar los emblemas distintivos equipos de carretera durante la prestación de servicio de transporte de pasajeros.
- g) Cobrar al usuario las tarifas autorizadas por la Alcaldía Municipal o las autoridades competentes.
- h) Ejercer el trabajo de conducción en condiciones normales de salud evitando presentarse en estado de embriaguez ante lo cual se hará acreedor a la sanción correspondiente.
- i) Es obligación estar pendiente de la hora que les corresponde ser despachados si pierde el turno pasará detrás de quién iba.
- j) El no cumplimiento a las presentes normas dará lugar a no despacharlo hasta tanto cumpla con los requisitos exigidos en el presente artículo.
- k) Otras que le impongan la empresa las autoridades competentes o los reglamentos internos.

ARTICULO 13. FUNCIONES DE LOS VENDEDORES DE COMBUSTIBLE.

Los vendedores de combustible de la Estación de Servicio Automotriz Colectivos Ciudad de Ipiales tendrán las siguientes funciones.

1. Respetar con el horario establecido por la empresa y recibir su respectivo turno con el inventario de la estación y la diferencia de lecturas para establecer la venta correspondiente al turno.
2. Se prohíbe taquear vehículos destinados al transporte de pasajeros mientras que sus ocupantes se encuentren en el interior del mismo y el automotor apagado.
3. En horas laborales deben utilizar su uniforme de trabajo, y para satisfacción de los clientes debe hacer mirar a los clientes que los surtidores estén o se encuentren en ceros.
4. No deje que los equipos y dispensadores sean manipulados por personas no autorizadas solo por el personal que autorice el gerente y el subgerente.
5. No deje que las mediciones de los tanques de almacenamiento y pozos de monitoreo sean manipulados por personas no autorizadas al no ser por el personal autorizado por el gerente o el subgerente administrativo.
6. No dejar parquear vehículos sobre el tanque de almacenamiento y velar por los equipos y herramientas de trabajo que estén en óptimas condiciones de funcionamiento.
7. Vigilar y aprovisionar equipos de descargue cuando sea necesario y colaborar con la persona encargada para los descargue de combustible y verificar que sea descargado en su totalidad midiendo los tanques del vehículo transportador.
8. Mantener el área de trabajo y el dispensador, equipos de trabajo, herramientas y superficie donde se encuentren estén en completo mantenimiento y aseo.
9. Colaborar de la manera más cordial cuando el personal o autoridades competentes soliciten hacer la calibración o el control y revisión del combustible.
10. Queda totalmente prohibido presentarse en estado de embriaguez al lugar de trabajo e ingerir bebidas alcohólicas y dejar remplazos a no ser de que sea necesario y esté autorizado por gerencia y el subgerente administrativo.
11. El dinero que se recolecte por la venta de combustible será depositado en la caja fuerte a cada momento que lo exija solo tendrá en sus manos para dar regresos la suma de cien mil pesos en sus manos.

12. Otras que le imponga la junta directiva el gerente y el subgerente administrativo que se les presentara por escrito fijándolas en cartelera o notificando personalmente.