

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO
TRASERVICOL DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**JOSÉ FERNANDO ARAUJO LÓPEZ
STEPHANY CAROLINA GARRETA GUERRON**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO
TRASERVICOL DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**JOSÉ FERNANDO ARAUJO LÓPEZ
STEPHANY CAROLINA GARRETA GUERRON**

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

**Asesor:
Mg. NELSON ARMANDO MORA GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

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

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

Nota de aceptación

Firma del Asesor

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Abril 2012

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios por darnos la oportunidad de vivir, por siempre acompañarnos en cada uno de nuestros momentos vividos, gracias por las cosas que nos permites experimentar, por los momentos de regocijo, de fortaleza en la aflicción, de esas grandes enseñanzas de la vida y por rodearnos de personas muy especiales que forman parte de nuestra existencia; y a quienes esperamos haber dejado una huella y un poquito de nosotros en cada uno de ellos, como ellos han hecho en nosotros.

Son muchas las personas especiales que nos han rodeado en el transcurso de nuestra vida, desde la niñez hasta la edad adulta y quienes han formado parte muy importante, en cada uno de nuestros logros; y que nos gustaría agradecer su verdadera amistad, su compañía, ánimo y gran apoyo brindado. Algunas están aquí, y otras en nuestros corazones viviendo en los recuerdos; sin importar donde estén, queremos darles las gracias por formar parte importante en nuestras vida porque han sido ustedes los ejemplos e inspiración, que han formado las personas que ahora somos y quienes han alcanzado este gran logro; agradeciendo nuevamente a todos ustedes “amigos, profesores no solo de la carrera si no de nuestra vida, compañeros, padres, hermanos, abuelitos, primos, tíos, sobrinos, pastores...” por su gran comprensión, animo, fortaleza, confianza y por todas sus bendiciones.

Gracias por todos y cada uno de los momentos vividos, ya que ellos han sido una parte fundamental para formarnos como personas de bien y quienes nos hacen ser las personas que ahora somos; gracias por los valores enseñados, por los regaños, por las “alcahueterías “y consentimientos siempre reflejados en el amor, gracias por los concejos y por miles de cosas más.

A la estación de servicios TRASERVICOL ya que sin su colaboración y ayuda no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A ti Madre gracias por darme tu ejemplo de rectitud, honestidad, valor, responsabilidad, esfuerzo y muchas cosas más; sobre todo por el amor a DIOS quien la ha sustentado en el transcurso de su vida en los momentos buenos y “malos”; y como él ahora lo hace con migo desde que recuerdo; ya que su palabra se ha cumplido y lo seguirá haciendo ...“enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado; y he aquí yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del mundo. Amén.” Mat. 28:20

A ustedes Hermanos “Yeferson, Lizeth, Brayán” gracias por todos los momentos de risa, enojo, burlas, concejos, travesura, compañía y muchas, muchas más momentos.

Juan José aunque todavía no sabes leer algún día aprenderás, y en ese entonces sabrás que con tu poca edad, tus risas y tus balbuceos me alegraban el día y de esta forma ver reflejado el amor de Dios en ti y no olvidaremos las muchas cosas que dejaste gravadas en nuestros recuerdos y creo que estoy hablando por todos “abuelos, tíos, primos”.

A él, el más especial e importante de todos y el único quien tiene mi corazón y mi vida en sus manos para ti mi Señor Jesús, por dar tu vida a cambio de mi salvación, y por todo el amor con el que me rodeas día a día este trabajo es para ti.

STEPHANY CAROLINA GARRETA GUERRON

DEDICATORIA

A DIOS por darme la oportunidad de vivir, por guiar mi camino durante todos estos años y alumbrar mi mente permitiendo que terminara mis estudios universitarios.

A mi madre MARIA INES LOPEZ, por su comprensión y ayuda en todo momento, quien me ha enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Para mi compañera sentimental Nathalia, a ella especialmente le dedico esta tesis por su paciencia, por su comprensión, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es, la persona que siempre me ayudo a levantarme y decirme SI SE PUEDE!

A mis amigos, vecinos, y compañeros que me acompañaron en este tramo de esta carrera universitaria

Mi sueño se hizo realidad, mi vida ha cambiado, hoy empieza otro reto importante en donde mostrare con profesionalismo y responsabilidad lo que he aprendido durante mi paso por la universidad de Nariño.”

JOSE FERNANDO ARAUJO LÓPEZ

RESUMEN

Este documento presenta como su objetivo principal; el diseño organizacional para la estación de servicio TRASERVICOL, mejorar la gestión administrativa, y dar un orden reflejado en la mayor acogida de la población y del sector automotor, ya que esta estación ha realizado por varios años los procesos y métodos administrativos empíricamente que han funcionado en las actividades diarias de la empresa, pero no han generado mayor impacto en el buen funcionamiento de la empresa como tal, ni en el desempeño eficiente y crecimiento del talento humano.

Por lo que se presentará; un manual de funciones en donde se especifican el conjunto de las normas y tareas que deben ser realizadas y encontradas en cada uno de los colaboradores.

Un diseño organizacional; destacando su importancia, sus principios y la estructura para el buen funcionamiento de la empresa.

El establecimiento de un Reglamento interno y las Técnicas de reclutamiento; para mejorar los procesos de selección, capacitación y contratación; todos estos anteriores mencionados basados en las teorías encontradas acerca de estos temas.

ABSTRACT

This document has as its main objective, the organizational design for the station TRASERVICOL, improve administrative management, and give an order reflected in the greater host population and the automotive sector, as this station has done for several years empirically administrative processes and methods that have functioned in the daily activities of the company, but have not generated the greatest impact on the functioning of the company as such, or efficient performance and growth of human talent.

So it will present, a manual functions which specifies the set of rules and tasks to be performed and found in each of the partners.

Organizational design, highlighting its importance, principles and structure for the smooth running of the company.

The establishment of internal rules and recruitment techniques, to improve the processes of selection, training and recruitment, all these above mentioned based on found theories about these themes.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO.....	22
1.1 TITULO	22
1.1.1 Definición del tema.	22
1.1.2 Definición del título.....	22
1.2 PROBLEMA	22
1.2.1 Descripción del problema.....	22
1.2.2 Formulación del problema.....	23
1.3 OBJETIVOS.....	23
1.3.1 Objetivo general.....	23
1.3.2 Objetivos específicos.	23
1.4 JUSTIFICACION.....	24
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	25
1.5.1 Antecedentes.	25
1.5.2 Reseña histórica.	28
1.5.3 Marco contextual:.....	29
1.5.3.1 Macrolocalización	29
1.5.3.2 Microlocalización.....	29
1.5.3.3 Las estaciones de servicio en San Juan de Pasto.....	30
1.5.4 Marco teórico:	31
1.5.4.1 Diseño Organizacional.	31
1.5.4.2 Importancia del diseño organizacional.....	32
1.5.4.3 Principios del diseño organizacional.	32
1.5.4.4 Análisis y descripción de cargos.	33
1.5.4.5 Diseño de la estructura organizacional.	33
1.5.5 Marco conceptual:.....	35
1.5.6 Marco legal.	37

1.6	METODOLOGÍA	39
1.6.1	Tipo de estudio.	39
1.6.2	Método de estudio.	39
1.6.3	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	39
1.6.3.1	Fuentes primarias.	39
1.6.3.2	Fuentes secundarias.....	40
1.6.3.3	Técnicas de recolección de información.	40
1.6.4	Población y muestra.	40
2.	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	41
2.1	TABULACION DE LA ENCUESTA	41
2.1.1	Genero.....	41
2.1.2	Nivel académico.....	41
2.1.3	Identificación del jefe inmediato.	42
2.1.4	Técnica de reclutamiento.	43
2.1.5	Tipo de contrato.	44
2.1.6	Autonomía en el cargo.	45
2.1.7	Correcta definición de funciones.....	46
2.1.8	Reorganización de las funciones.	47
2.1.9	Personal competente.	48
2.1.10	Conocimiento del organigrama.	49
2.1.11	Conocimiento de la misión.....	49
2.1.12	Conocimiento de la visión.	50
2.1.13	Conocimiento de los objetivos corporativos.....	51
2.1.14	Conocimiento del manual de funciones.	52
2.1.15	Conocimiento del manual de procedimientos.	53
2.1.16	Conocimiento del reglamento interno.	54
2.1.17	Satisfacción en el cargo.....	54
2.1.18	Reconocimiento de los aportes personales.	55
2.1.19	Realización de capacitaciones en el cargo.	56
2.1.20	Realización de capacitaciones en otras áreas.....	57

2.1.21	Cumplimiento del horario de trabajo.	58
2.1.22	Conocimiento de las sanciones.	59
2.1.23	Existencia de un sistema de quejas y reclamos.....	60
2.1.24	Fortalezas de la empresa.....	61
2.1.25	Debilidades de la empresa.....	62
2.1.26	Oportunidades para la empresa.....	63
2.1.27	Amenazas para la empresa.	64
2.2	TABULACION DE LA ENTREVISTA	65
2.2.1	Tipo de reclutamiento.	65
2.2.2	Metodología utilizada en el proceso de reclutamiento.	65
2.2.3	Proceso de selección de personal.	65
2.2.4	Inducción ofrecida al personal nuevo.....	66
2.2.5	Existencia de valores corporativos.....	66
2.2.6	Existencia de manuales y reglamento interno.....	66
2.2.7	Fortalezas de la empresa.....	66
2.2.8	Debilidades de la empresa.....	66
2.2.9	Oportunidades para la empresa.....	66
2.2.10	Amenazas para la empresa	67
3.	SITUACION ACTUAL DE LA ESTACION DE SERVICIO	
	TRASERVICOL.....	68
3.1	DIAGNOSTICO INTERNO DE LA ESTACION DE SERVICIO	
	TRASERVICOL.....	68
3.2	ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	70
3.2.1	Factores externos:	70
3.2.1.1	Entorno geográfico.....	70
3.2.1.2	Entorno demográfico.....	70
3.2.1.3	Entorno económico.	71
3.2.1.4	Entorno social.	72
3.2.1.5	Entorno político.	72
3.2.2	Matriz de evaluación del factor externo – MEFE.....	73

3.2.3	Factores internos:	73
3.2.3.1	Diagnóstico empresarial.....	73
3.2.3.2	Diagnóstico de gestión.....	74
3.2.3.3	Diagnóstico del talento humano.....	74
3.2.3.4	Diagnóstico productivo.....	74
3.2.4	Matriz de evaluación de factores internos – MEFI.	75
3.2.5	Matriz DOFA.	75
3.2.5.1	Estrategias de desarrollo	76
4.	PROPUESTA DE DISEÑO ESTRUCTURAL Y ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL	78
4.1	MISIÓN	78
4.2	VISIÓN.....	78
4.3	OBJETIVOS CORPORATIVOS	78
4.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	79
4.5	POLITICAS	80
4.6	ORGANIGRAMA.....	80
4.6.1	Departamento de Gestión Ambiental – DGA.	82
6.	MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES PARA LA	84
7.	ASPECTOS AMBIENTALES DE LA ESTACION.....	103
7.1	CONTAMINACION GENERADA EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO.....	103
7.2	GUIA AMBIENTAL PARA LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL.....	105
7.2.1	Con relación a los combustibles.	105
7.2.2	Con relación al aceite usado.....	107
7.2.3	Con relación a los residuos sólidos.....	111
7.2.4	Con relación a los ruidos.....	112
7.2.5	Con relación al uso del agua y tratamiento de las fuentes hídricas.	112
7.3	BENEFICIOS DE LA GESTION AMBIENTAL.....	113

8.	PROPUESTA DE MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	114
8.1	VESTUARIO Y ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL.....	114
8.1.1	Uniforme de los empleados del área administrativa.	114
8.1.2	Uniforme de los isleros.....	115
8.1.3	Uniforme del auxiliar de lavado, engrase y cambio de aceite.	115
8.2	PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIA	115
8.2.1	Derrame de combustible durante la descarga de camión cisterna.	115
8.2.2	Derrame de combustible durante el abastecimiento de los vehículos. .	116
8.2.3	Procedimiento de contingencia aceites.....	116
9.	INDICADORES FINANCIEROS.....	118
10.	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y VINCULACION DEL PERSONAL	123
10.1	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	123
10.2	VINCULACION DEL PERSONAL	125
10.3	CONTRATACION LABORAL.....	128
10.3.1	Modelo de contrato a término fijo.....	129
10.3.2	Modelo contrato de prestación de servicios.....	131
	CONCLUSIONES.....	133
	RECOMENDACIONES	134
	BIBLIOGRAFIA	135
	NETGRAFIA.....	137
	ANEXOS	139

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Estaciones de Servicio afiliadas a ADICONAR	31
Tabla 2: Genero	41
Tabla 3: Nivel académico	42
Tabla 4: Identificación del jefe inmediato	43
Tabla 5: Técnica de reclutamiento	44
Tabla 6: Tipo de contrato	45
Tabla 7: Autonomía en el cargo	45
Tabla 8: Correcta definición de funciones	46
Tabla 9: Reorganización de las funciones	48
Tabla 10: Personal competente	48
Tabla 11: Conocimiento del organigrama	49
Tabla 12: Conocimiento de la misión	50
Tabla 13: Conocimiento de la visión	50
Tabla 14: Conocimiento de los objetivos corporativos	52
Tabla 15: Conocimiento del manual de funciones.....	53
Tabla 16: Conocimiento del manual de procedimientos.....	53
Tabla 17: Conocimiento del reglamento interno.....	54
Tabla 18: Satisfacción en el cargo	55
Tabla 19: Reconocimiento de los aportes personales.....	56
Tabla 20: Realización de capacitaciones en el cargo	57
Tabla 21: Realización de capacitaciones en otras áreas	58
Tabla 22: Cumplimiento del horario de trabajo	59
Tabla 23: Conocimiento de las sanciones.....	60
Tabla 24: Existencia de un sistema de quejas y reclamos.....	60
Tabla 25: Fortalezas de la empresa.....	61
Tabla 26: Debilidades de la empresa.....	63
Tabla 27: Oportunidades para la empresa.....	64

Tabla 28: Amenazas para la empresa	64
Tabla 29: Cargos existentes en la EDS Traservicol	68
Tabla 30: Población de Pasto por edades	71
Tabla 31: Matriz de evaluación de factores externos – MEFE	73
Tabla 32: Matriz de evaluación de factores internos – MEFI	75
Tabla 33: Matriz DOFA	76

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Genero	41
Figura 2: Nivel académico	42
Figura 3: Identificación del jefe inmediato	43
Figura 4: Técnica de reclutamiento	44
Figura 5: Tipo de contrato	45
Figura 6: Autonomía en el cargo	46
Figura 7: Correcta definición de funciones	47
Figura 8: Reorganización de las funciones.....	47
Figura 9: Personal competente.....	48
Figura 10: Conocimiento del organigrama.....	49
Figura 11: Conocimiento de la misión	50
Figura 12: Conocimiento de la visión.....	51
Figura 13: Conocimiento de los objetivos corporativos	51
Figura 14: Conocimiento del manual de funciones.....	52
Figura 15: Conocimiento del manual de procedimientos.....	53
Figura 16: Conocimiento del reglamento interno	54
Figura 17: Satisfacción en el cargo	55
Figura 18: Reconocimiento de los aportes personales.....	56
Figura 19: Realización de capacitaciones en el cargo.....	57
Figura 20: Realización de capacitaciones en otras áreas	58
Figura 21: Cumplimiento del horario de trabajo.....	59
Figura 22: Conocimiento de las sanciones.....	60
Figura 23: Existencia de un sistema de quejas y reclamos	61
Figura 24: Fortalezas de la empresa	62
Figura 25: Debilidades de la empresa	63
Figura 26: Oportunidades para la empresa	64
Figura 27: Amenazas para la empresa.....	65

Figura 28: Organigrama actual.....	81
Figura 29: Organigrama propuesto para la Estación de Servicio Traservicol.....	83
Figura 30: Rótulos para el aceite usado.....	109
Figura 31: Área de almacenamiento temporal de aceite usado.....	110
Figura 32: Uniforme empleados del área administrativa.....	114
Figura 33: Uniforme de los isleros.....	115
Figura 34: Propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal.....	124

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. ENCUESTA	140
Anexo B. ENTREVISTA	145
Anexo C. FORMULARIO PARA ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS	146

INTRODUCCIÓN

La vida actual se caracteriza por cambios permanentes en todos los aspectos de la cotidianidad, por lo tanto, las organizaciones deben adquirir la máxima capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. El cambio organizacional se logra creando un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, donde se destacan las filosofías administrativas de la empresa, y que estas sirvan como reglas de juego conocidas y aceptadas por todos en la organización.

Se hace necesario establecer por parte de la organización estrategias coordinadas y de corto, mediano y largo plazo; con el fin de desarrollar climas, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias.

En este orden de ideas el diseño organizacional busca imponer orden a la organización; donde los integrantes de la organización están conscientes de sus destinos, quienes desarrollan una nueva conciencia social, que juntamente con sus experiencias definen su rol en la organización.

“La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”¹. Teniendo en cuenta el anterior concepto, el diseño organizacional toma gran importancia, si se observa y maneja como una herramienta administrativa, en la cual confluyen varias etapas del proceso administrativo; puesto que se parte de un estudio situacional de la empresa, para pasar a la *planeación* de la estructura más adecuada para la empresa, posteriormente la *organización* de los recursos con los que cuenta la compañía, de tal manera que se logre la *coordinación* de los mismos; buscando “el logro de un adecuado grado de eficiencia y eficacia en la organización”².

Para ello, se debe entender a la empresa como una estructura, donde “las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización”³. Por lo tanto, el gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo flexibles, sencillos, alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización; con el fin de lograr los resultados

¹ MINTZBERG, Henry. El poder en la organización. 1ra Edición. Barcelona: Editorial Ariel, 1992. p. 39.

² GROSS, Manuel. Las bases del diseño de la estructura organizacional. [citado en 2011-10-11]. Disponible en Internet. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598724/Las-bases-del-diseno-de-la-estructura-organizacional.html>

³ *Ibíd.*

y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

La primera parte del documento hace referencia a la teoría organizativa, los aspectos que la conforman, los principios básicos de la estructura y la definición del talento humano. El segundo capítulo presenta la Estación de Servicio Traservicol, su misión, visión, y otras características que permitan conocer la empresa. En el tercer capítulo se analiza la situación actual de la Estación de Servicio, un diagnóstico que permita identificar las falencias organizativas. El cuarto capítulo muestra la propuesta organizativa como solución a las falencias encontradas, en este se describe el diseño orgánico como medio de mejoramiento a la estructura organizativa y fortalecimiento a los objetivos en los cuales se desarrolla la Estación de Servicio. A continuación, el quinto capítulo describe el proceso de selección, inducción y capacitación del personal.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1 TITULO

1.1.1 Definición del tema. Propuesta de un Diseño organizacional para la Estación de Servicio Traservicol en la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño.

1.1.2 Definición del título. Diseño organizacional para la Estación de Servicio Traservicol en la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño.

1.2 PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema. La Estación de Servicio Traservicol abrió sus puertas al público el 9 de abril de 1981, su trayectoria ha pasado por diferentes manos, actualmente asume la responsabilidad de su dirección el Ing. Julio Cesar Montenegro López, quien se ha dedicado al proceso de gestión administrativa y financiera.

La empresa cuenta con diferentes colaboradores y funciones, el gerente, quien es el dueño de la organización, es la persona encargada de coordinar que todo marche a su favor; un cajero quien desempeña la función de tesorero, un contador externo, un administrador, una auxiliar contable, seis vendedores de servicio (isleros) quienes desempeñan la función de venta de combustible, también con un chofer quien es el encargado de transportar el combustible, y un auxiliar que es quien realiza el cambio de aceite de los automotores.

Dependiendo de su crecimiento o necesidades que la empresa vaya adquiriendo en el tiempo contrata más personal, dependiendo también de la demanda del servicio que sea satisfactoria y rentable.

En el momento la empresa cuenta con una planta de personal comprendida por 13 personas, quienes firman su contrato de trabajo a término indefinido y se les afilia al sistema de seguridad social y se les entrega la dotación correspondiente.

Durante la trayectoria que la empresa ha ido ejerciendo y haciendo referencia a las tareas que desarrolla cada colaborador, se reconoce que dichas funciones han surgido en la medida de las necesidades, mas no han sido diseñadas con antelación; de modo que, no se documenta las actividades de la Estación de Servicio, es decir, las funciones de cada unidad de trabajo, ocasionando desconcierto de las labores que se realicen, presentando múltiples problemas como la coordinación de procesos y tareas.

A pesar que la empresa es legalmente constituida, no está enmarcada una estructura solida, prescinde de un organigrama que represente su forma orgánica, donde se reflejen las relaciones del personal, posiciones jerárquicas, niveles y líneas de autoridad.

Los esfuerzos pueden llegar a ser inoperantes y en este caso se observaron falencias en cuanto a la distribución de trabajo, dirección y control administrativo.

El gerente de la Estación hace las veces de jefe inmediato de los colaboradores, así pues, el tramo de control es amplio, porque bajo el poder de la persona, están todos sus funcionarios que conforman la organización, siendo esto una muestra de la ausencia de jerarquía

Dado el tiempo en que se creó la empresa, no se conocía conceptos administrativos bien fundamentados, lo que llevo a la conclusión de que la empresa no posee manual de funciones establecidos, ni políticas de dirección y control; en consecuencia la empresa debe establecer una administración donde se establezcan niveles de jerarquía que faciliten la coordinación de todos los recursos que inciden en el desempeño eficiente de las actividades para alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.2 Formulación del problema. ¿La propuesta de un diseño organizacional permitirá que la Estación de Servicio Traservicol en la ciudad de San Juan de Pasto mejorara sus alternativas de gestión?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Proponer un diseño organizacional para la Estación de Servicio Traservicol en la ciudad de San Juan de Pasto para mejorar la gestión administrativa.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnostico interno de la Estación de Servicio Traservicol, incluyendo un análisis DOFA, el cual permitirá formular unas estrategias con su respectivo plan de acción.
- Proponer una plataforma estratégica que comprenda la Misión, la Visión, los Objetivos y los Valores de la Estación de Servicio Traservicol. De igual

manera, diseñar la estructura organizacional y elaborar el organigrama de la Estación de Servicio.

- Elaborar un Manual de Funciones, de acuerdo a los cargos existentes en la actualidad, de tal manera que permita seleccionar el personal idóneo; así como también, elaborar el Manual de Higiene y Seguridad Industrial para la Estación de Servicio Traservicol.
- Identificar los indicadores de gestión que se van a utilizar y aplicar en la empresa.
- Formular un sistema de reclutamiento, selección y vinculación de personal para aplicar en la Estación de Servicio.

1.4 JUSTIFICACION

La Estación de Servicio Traservicol es una empresa cuyo objeto social es la comercialización de combustibles y la prestación de servicios adicionales, como son los de lavado de vehículos y servicio de engrase. Si bien las directivas de esta empresa ejercen las funciones del proceso administrativo, y la empresa cuenta en la actualidad con una estructura organizacional; todo lo anterior lo han realizado de manera empírica, de acuerdo a las necesidades de la empresa misma.

Mediante este proyecto de investigación se aplicara el diseño organizacional como un proceso administrativo, donde todas las personas que conforman la Estación de Servicio Traservicol puedan tomar decisiones para implementar las estrategias diseñadas previamente. Esto permitirá realizar un análisis minucioso y detallado de la empresa desde dos perspectivas: hacia el interior de la organización, para poder identificar sus debilidades y fortalezas; y hacia el exterior de la empresa, para identificar las oportunidades y amenazas.

Gracias a la participación de todos los colaboradores se diseñara una estructura, enmarcada en los retos organizacionales de la vida actual, como son: organizaciones que operan en un entorno global y que actúen localmente, rediseño y reestructuración organizativa, mejora de la calidad y de la competitividad, aumentar la velocidad de resolución de situaciones complejas, e incrementar la capacidad de reacción frente a cambios del entorno.

Para la realización del presente proyecto de investigación se aplicara una técnica participativa, la cual permitirá que la población objeto de estudio se convierta al mismo tiempo en sujeto protagonista de la acción investigativa, mediante la participación activa de todas las personas que conforman la planta de personal de la Estación de Servicio Traservicol; lo cual permitirá realizar un diagnóstico

situacional, identificar las necesidades organizacionales y formular un diseño organizacional; de acuerdo a las características particulares de la empresa.

Para ello se realizaran talleres, motivando la participación activa de todas las personas vinculadas laboralmente a la Estación de Servicio Traservicol, los cuales permitirán recolectar información sobre objetivos y expectativas de los colaboradores; para construir de manera conjunta el Diseño Organizacional, ofreciéndoles un grado de compromiso y reforzando el sentido de pertenencia de los empleados de la Estación de Servicio.

El motivo principal del desarrollo de la presente investigación es poder aportarle a la empresa conocimientos y afianzar lo aprendido durante el transcurso de la carrera.

El diseño organizacional propuesto para la empresa, le permitirá a esta alcanzar un máximo de eficiencia laboral basado en la correcta distribución de recursos humanos y físicos, los cuales, en conjunto, cumplirán las funciones de organización que le permitan canalizar esfuerzos realizados hacia un mismo objetivo a través de una estructura solida. Una vez establecida la propuesta organizacional para el desarrollo del programa de cada área, se podrá ejercer por medio de ellos, las delegaciones de responsabilidades en forma correcta que le posibilite controlar los procedimientos establecidos.

La empresa proyectará al cliente y a la sociedad en general una nueva imagen que refleje confianza, seriedad y seguridad, capaz de ofrecer servicios de mejor calidad y eficiencia, lo cual será fructífero para generar beneficios futuros a la organización.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Antecedentes. Al revisar la bibliografía existente en diferentes centros de documentación bibliográfica se pudo establecer que existen algunos trabajos relacionados con el diseño organizacional de algunas empresas de la región. Corresponden a los siguientes:

[1] Modelo administrativo y financiero para la Estación de Servicio Terminal Americano de la ciudad de San Juan de Pasto. NARVAEZ MUÑOZ, Jenny Mercedes; GUZMAN, María del Socorro; CABRERA, Yolima del Rocío.

Objetivo general: Diseñar un modelo administrativo y financiero para mejorar la estructura organizacional de la empresa Estación de Servicio Terminal Americano, con el fin de proponer alternativas de gestión en el primer periodo de 2005 en la ciudad de San Juan de Pasto.

Conclusiones: Del modelo administrativo se concluye que el secreto del éxito empresarial no está en implantar tecnología más reciente, sino aplicar los recursos financieros y talento humano y ajustarlos a las necesidades de la empresa.

Las empresas en la actualidad deben estar preparadas para afrontar los cambios que exige el mercado, cambiando sus modelos administrativos y financieros obsoletos, por modelos nuevos para la buena organización y desarrollo de la empresa.

Aporte personal: Esta tesis se relaciona con el presente proyecto de grado ya que ambas se desarrollan en Estaciones de Servicio; y por lo tanto, permite conocer la estructura orgánica interna que dichas entidades utilizan para el normal desarrollo de sus actividades comerciales.

[2] Diseño organizacional para la funeraria Jardines de las Mercedes S.A., San Juan de Pasto. AGUIRRE MICOLTA, Lilia Esther; CABEZAS SEGURA, Emilse.

Objetivo general: Proponer un diseño organizacional para la Funeraria Jardines de las Mercedes S.A., San Juan de Pasto.

Conclusiones: El diagnóstico realizado a la Funeraria Jardines de las Mercedes permitió conocer la situación de la empresa en cuanto a su estructura organizacional, lo cual llevó a la conclusión de realizar un diseño organizacional que permitiera dar solución a la situación presentada.

La falta de planeación de las actividades desarrolladas en la empresa ha conllevado a una desorganización interna que ha impedido que la empresa Jardines de las Mercedes S.A. sea líder en la región.

La realización del manual de funciones permitió dar a conocer las normas y tareas que desarrolla cada funcionario de Jardines de las Mercedes S.A., la implementación del diseño organizacional hace que se puedan adelantar actividades y mecanismos que permitan evaluar el nivel de satisfacción del cliente, además atender quejas, sugerencias y diseñar correctivos orientados al mejoramiento continuo del servicio.

[3] Diseño organizacional del Centro de Salud San Miguel Arcángel del Municipio de Ospina. BRAVO GAVILANES, Yurany Fernanda; PANTOJA CORDOBA, Ana Cristina.

Objetivo general: Proponer un diseño organizacional para el Centro de Salud San Miguel Arcángel del Municipio de Ospina, con el fin de dar cumplimiento a

los requerimientos exigidos por la Superintendencia Nacional de Salud, que le permita continuar funcionando como Empresa Social del Estado.

Conclusiones: La falta de aplicación del Diseño Organizacional en la entidad hizo que no se detectara a tiempo la presencia de aquellas situaciones que son factor de riesgo a la hora de desarrollar actividades.

El diseñar y poner en marcha un Diseño Organizacional hizo que se puedan adelantar actividades y mecanismos que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios, atender quejas, sugerencias y diseñar en consecuencia correctivos orientados al mejoramiento continuo del servicio.

La ausencia de planificación de las actividades desarrolladas en la entidad ha conllevado a una desorganización interna que ha impedido que el Centro de Salud San Miguel Arcángel se habilite como Empresa Social del Estado.

La alta rotación de personal hace que en el Centro de Salud San Miguel Arcángel se presente desorganización, provocando en muchos casos el incumplimiento de las tareas asignadas.

[4] Diseño organizacional para la Corporación Minga de Sueños del Norte de Nariño. FLORES TREJO, Yomara; LEITON TREJO, Betti Rocío.

Objetivo general: Proponer un diseño organizacional participativo que contribuya al fortalecimiento y desarrollo institucional de la Corporación Minga de Sueños del Norte de Nariño.

Conclusiones: La Corporación Minga de Sueños presenta una marcada tendencia a las organizaciones campesinas, basada al estilo y dirección empírica, lo que torna complicada la ejecución de una nueva estructura, en el sentido de crear nuevos conceptos organizacionales dentro de grupos cuyo trabajo y experiencia han marcado una fuerte tendencia a la organización informal.

La propuesta permitió orientar a la corporación en su proceso organizativo y fortalecimiento futuro en cuanto a su situación productiva, empresarial, calificación del talento humano y la sostenibilidad de la misma, dado que se lograron establecer herramientas que fortalezcan los procesos tanto administrativos como humanos de manera calificada, logrando así la planificación participativa.

El desarrollo de la propuesta conlleva a un impacto positivo dentro del territorio en el que se desarrolla la Corporación, dado que su trabajo es tomado como ejemplo que permitirá a nuevas organizaciones desarrollarse en competencias

para la elaboración, gestión y control social como respuesta a crecientes necesidades de la región.

La estructura orgánica permite un mejor control de los recursos físicos y humanos, manteniendo una línea de autoridad donde cada persona sabe a quién se dirige y claridad en cada una de sus funciones, generando mayor eficiencia y eficacia.

[5] Diseño organizacional estratégico del Hogar Infantil Buenos Aires en el Municipio de Tumaco, Año 2009 – 2014. TORRES MORENO, Juan Vicente.

Objetivo general: Elaborar el diseño organizacional estratégico del Hogar Infantil Buenos Aires para la vigencia 2009–2014

Conclusiones: La institución cuenta con un instrumento que seguramente le permitirá obtener algunos elementos necesarios para mejorar su proceso administrativo y proyectarse como institución educativa capaz de acompañar a su comunidad en ese proceso de desarrollo.

Aporte personal: Como se puede observar existen diferentes tesis donde se han desarrollado Diseños organizacionales, aplicados en empresas de toda índole, las cuales permiten establecer un esquema de trabajo para el presente proyecto de grado, identificar los contenidos que se deben desarrollar y la estructura que debe contener el proyecto final.

1.5.2 Reseña histórica. El surgimiento y desarrollo de las estaciones de servicio en todos los países del mundo siempre ha estado ligado a la historia del automóvil, y a la llegada de este vehículo a cada uno de los territorios. En el caso particular de Colombia, el primer automóvil arribó el 19 de octubre de 1899, procedente de Francia, gracias al empresario antioqueño Carlos Coriolano Amador, quien trajo un “De Dion-Bouton Tipo D (un PetiteVoiture o Coche pequeño) de tres puestos”⁴. Fue gracias a la llegada de este vehículo a Colombia, y a la paulatina popularización del mismo, lo que obligo a la construcción de las primeras estaciones de servicio en Colombia, en las ciudades de Bogotá y Medellín.

“(…) La primera estación de servicio en la Ciudad de San Juan de Pasto, aproximadamente fue creada en 1936, propiedad del señor Gerardo Bravo, ubicada en la actual Avenida Colombia, luego se traslado al Puente Pueyo Verbal antigua salida al norte; el manejo de esta estación de servicio se hacía por medio de surtidores manuales, manipulando una palanca y subía

⁴ El primer carro que llego a Colombia. Agosto 2 de 2009. [citado en 2011-09-02] Disponible en Internet: <http://www.bitajor.com/2009/08/el-primer-carro-que-llego-a-colombia/>

la gasolina a una caneca de capacidad para 5 galones que por medio de una manguera era llevada hasta los vehículos.

Es así como empiezan a crearse las estaciones de servicio, entre ellas la Estación de Servicio Fátima, el 6 de octubre de 1977, que en primera instancia la constituyó la Cooperativa Transportadora Americana, que prestaba el servicio de transporte urbano; posteriormente se presenta la compra de la misma por parte de la Sociedad Fátima Ltda., desde el 24 de febrero de 1982.

En 1999 entra en proceso de disolución y liquidez a causa de la mala administración de la Estación de Servicio Fátima Ltda., interviniendo la Superintendencia de Sociedades, proceso que en el momento no ha terminado (...)”⁵.

1.5.3 Marco contextual:

1.5.3.1 Macrolocalización⁶. Nariño es un departamento de Colombia, ubicado al sur occidente del país, en la frontera con Ecuador y el Océano Pacífico.

- ❖ Fecha de fundación del departamento: 6 de agosto de 1904
- ❖ Superficie total: 33.268 Km²
- ❖ Población: 1.541.956 habitantes

1.5.3.2 Microlocalización.

- **Historia del municipio de Pasto⁷:**

- ❖ Fecha de fundación del municipio: 13 de enero de 1537
- ❖ Nombre del fundador: Sebastián de Belalcazar.

Pasto se ubica en el inmenso territorio que se llamó Hatunllacta, tierra de los mayores, tierra grande en lengua quechua. El Pasto de hoy es el resultado de un proceso social construido a través del tiempo, cuyas raíces se remontan a los nativos habitantes de Hatunllacta o Valle de Atures, con su cosmovisión

⁵ NARVAEZ MUÑOZ, Jenny Mercedes; GUZMAN, María del Socorro; CABRERA, Yolima del Rocío. Modelo administrativo y financiero para la Estación de Servicio Terminal Americano de la ciudad de San Juan de Pasto. Institución Universitaria CESMAG. San Juan de Pasto. 2005. p. 25.

⁶ NARIÑO. Información tomada de la página web Wikipedia. [citado en 2011-09-02]. Disponible en internet. http://es.wikipedia.org/wiki/Nari%C3%B1o_%28Colombia%29

⁷ PASTO. Información tomada de la página web de la Gobernación de Nariño.[citado en 2011-09-02] Disponible en internet: http://www.narino.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=787&Itemid=118

integradora de la naturaleza, la economía, el hábitat y la vida espiritual y que da razón, luego de la imposición de los valores propios de la cultura occidental desde el siglo XVI en adelante, del papel jugado durante la emancipación de España.

- **Ubicación:** El municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.194 Km², el área urbana es de 26.4 Km²; de sus habitantes, el 89.72% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 10.28% en los 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio⁸.

Límites geográficos:

Norte	Chachagui y San Lorenzo
Sur	Cordoba, Puerres y Funes
Oriente	Buesaco y el Departamento del Putumayo
Occidente	Consaca y la Florida
Este	Taminango
Oeste	Tangua, la Florida y el Tambo

1.5.3.3 Las estaciones de servicio en San Juan de Pasto. De acuerdo a la información manejada por ECOPETROL, el Departamento de Nariño cuenta con 304 estaciones de servicio⁹ y ADICONAR agremia 28 estaciones de servicio en Pasto, de un total de 182 agremiadas en Nariño; cuyo cupo asignado en galones era de 7.067.508 por mes para el año 2009¹⁰, según Resolución No. 124101 de abril 23 de 2007. En la actualidad el cupo asignado a las estaciones de servicio del Departamento de Nariño se encuentra en estudio por parte de la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) del Ministerio de Minas y Energía.

El abastecimiento lo realizaban desde las siguientes refinerías de Barrancabermeja y Cartagena a través de las siguientes plantas:

- ❖ Planta Conjunta Yumbo, ubicada en Yumbo - Valle del Cauca, propiedad de ExxoMobil, ChevronTexaco, Biocombustibles S.A. y Petrobras S.A.
- ❖ Planta Mulaló, ubicada en Yumbo - Valle del Cauca, propiedad de la Organización Terpel S.A.
- ❖ Planta Petromil Yumbo, ubicada en Guabinas Arroyohondo.

⁸ Academia Nariñense de Historia. Manual de Historia de Pasto. Pasto: Graficolor, 2006.

⁹ NARIÑO. Información tomada de la página web de ECOPETROL. [citado en 2011-09-02]. Disponible en internet. <http://portal.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=134&conID=36529>

¹⁰ Cupos de combustible. Información tomada de la página web de la UPME. [citado en 2011-09-02]. Disponible en internet. http://www.upme.gov.co/generadorconsultas/Consulta_Series.aspx?idModulo=3&tipoSerie=148

1.5.4 Marco teórico:

1.5.4.1 Diseño Organizacional. Es el proceso “de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de estrategias, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad”¹¹.

Tabla 1. Estaciones de Servicio afiliadas a ADICONAR

No.	NOMBRE DE LA ESTACION	DIRECCION
1	EDS Autobuses del Sur	Cra. 4 No. 12-85 Chapal
2	Servicentro las avenidas Ltda.	Cra. 14 No. 15-109
3	EDS Becord	Calle 14 No. 47-23 Av. Julián Buchely
4	Coonartax	Calle 2 No. 33-10 Av. Panamericana
5	Cootranar Ltda.	Calle 12 No. 5-08 Chapal
6	Corp. de Transpor. Nariñenses	Calle 24 entre Carreras 20 y 20B
7	EDS Oriente	Calle 22 No.1A-32
8	EDS El Encano	Cra. 42A No. 17-159 Barrio La Colina
9	EDS Panamericana	Calle 20 No. 44A-70 Morasurco
10	EDS Morasurco	Calle 20 No. 44A-70 Morasurco
11	EDS Guaitara	Av. Champagnat
12	EDS Metropolitana	Cra. 17 No.20-80 Barrio Navarrete
13	EDS Parque Infantil	Calle 20 No. 44A-70 Morasurco
14	Servicentro Falcon	Diagonal 22A No. 11-21
15	Servicentro La Victoria	Km. 4 Vía Occidente
16	Servicentro Super	Calle 12 Cra. 14 Esquina Av. Boyacá
17	Servisur Ltda.	Calle 12 No. 12-24
18	EDS Terpel Guamuez	Calle 2 No.22A-32 Av. Panamericana
19	EDS Galeras	Calle 12 No. 3-17 Chapal
20	Servicentro Transipiales	Calle 12 No. 4A-25
21	EDS Guadalupe	Km. 7 Vía Catambuco
22	EDS La Merced	Calle 17 No 19-03
23	EDS Los Héroes de Oriente	Calle 16B No. 35-10 Maridiaz
24	EDS Altos de Daza	Calle 20 No 33-12
25	Servicentro Potrerillo	Calle 15 No 7 B 20
26	EDS Ekipetrol Dolores	Cra. 12 No. 14-26 Las Violetas III
27	Servicentro Cruz de Amarillo	Cra. 18A No. 9-100 Barrio Atahualpa
28	EDS La Estrella Roja	Calle 13B No. 41A-65 San Juan de Dios

Fuente: ADICONAR.

¹¹ Diseño organizacional. Información tomada de la página web de Grupo Consultoría. [citado en 2011-09-02]. Disponible en Internet. <http://www.grupoconsultoria.com.co/dise%C3%B1o.pdf>

1.5.4.2 Importancia del diseño organizacional. El diseño organizacional “es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa para lo cual se plantean configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas, por tanto, es necesario que exista coherencia entre sus componentes para que la organización logre la armonía natural”¹². Estos componentes son:

- ✓ Cúspide estratégica o administración superior: Es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- ✓ Centro operativo: Que está compuesto por las personas que realizan los trabajos básicos de la organización.
- ✓ Línea media: Administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- ✓ Estructura técnica: Son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajador.
- ✓ Personal de apoyo: Proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

1.5.4.3 Principios del diseño organizacional. Son los siguientes:

- ✓ **Especialización del trabajo.** Consiste en la división del trabajo, de tal manera que se asignan funciones específicas a cada personas, de tal manera, que con la interacción de todas las funciones desarrolladas por todas las personas de la organización se cumplen objetivos o metas.
- ✓ **La departamentalización.** Se refiere a la división de la organización en áreas, secciones o departamentos; y a cada una de ellas se les asigna puestos o cargos y funciones específicas.
- ✓ **Cadena de mando.** Es el conducto regular por donde circula la línea de autoridad al interior de una organización.
- ✓ **Amplitud de control.** Esta permite descentralizar el control al interior de las organizaciones, asignando niveles de control a diferentes personas en la empresa (gerente general, subgerentes, supervisores, etc.).
- ✓ **Centralización y descentralización.** En las empresas se debe buscar un equilibrio en este aspecto, de tal manera que todas las personas que hacen parte de la organización, sin importar su cargo, puedan participar en la toma de decisiones.

¹² BLANK BUBIS, León. Administración de organizaciones. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1993. p. 45.

- ✓ **Formalización.** Se refiere al grado en que los trabajos de una organización están estandarizados, y en que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

1.5.4.4 Análisis y descripción de cargos. Este es un mecanismo que permite “obtener toda la información pertinente a establecer porque y que hace el empleado, y cuáles son los requerimientos mínimos necesarios para ajustar sus funciones con la mayor eficiencia”¹³.

Esta técnica permite:

- a. Cuantificar y valorar los puestos de trabajo y diseñar la escala salarial.
- b. Determinar los requerimientos mínimos para una adecuada selección de talento humano.
- c. Desarrollar programas de formación y de desarrollo del talento humano.
- d. Evaluar el desempeño del talento humano de la empresa.
- e. Aplicar procedimientos de orientación al nuevo empleado.
- f. Servir como guía para la elaboración de manuales de funciones y el de procesos y procedimientos.

1.5.4.5 Diseño de la estructura organizacional.

Organigrama¹⁴. Es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puesto individuales de una organización y en materia de rendición de cuenta. Se trata de un esqueleto que representa la estructura de una organización.

Los organigramas revelan:

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

¹³ GALEANO PEDRAZA, Luis Jairo. La administración del talento humano. Bogotá: Universidad Santo Tomas. 2008. p. 141.

¹⁴ Elaborar diagramas y organigramas. Información tomada de la página web Mi Tecnológico. [citado en 2012-02-06]. Disponible en internet. <http://www.mitecnologico.com/Main/ElaborarDiagramasYOrganigramas>

Clases de organigramas:

Organigrama vertical: Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Organigrama horizontal: Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Organigramas circulares: Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Organigramas escalares: Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Organigrama mixto: Se pueden mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando.

- ✓ **Manual de procedimientos.** Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.
- ✓ **Manual de funciones.** Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas
- ✓ **Misión:** “Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué estamos en él, a quien servimos y los principios y valores bajo los cuales pretendemos funcionar”¹⁵. Esta permite conocer el objeto social de la organización, identificar el mercado objetivo o clientes y sus necesidades.

¹⁵ CASTELLANOS CRUZ, Rodeloy. Valores – Misión – Visión. Información tomada de la página web de Gestipolis. [citado en 2011-10-11]. Disponible en Internet. <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/valores-mision-y-vision-como-estrategia.htm>

- ✓ **Visión:** “Es una presentación de cómo creemos que debe ser el futuro para la empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, accionistas y sociedad”¹⁶. Esta implica fijar una meta u objetivo que se debe alcanzar o cumplir en un periodo de tiempo determinado, identificando los bienes o servicios que se van a ofrecer, con sus respectivas características; así como también el mercado que se pretende cubrir.
- ✓ **Valores:** Son elementos de la cultura empresarial que son propios de cada empresa. Se trata de “conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas”¹⁷. “Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar”¹⁸.

1.5.5 Marco conceptual:

Administración: Es un proceso lógico que comprende las funciones de planificación, organización, dirección, gestión del talento humano y control del trabajo de las personas que integran una organización, haciendo uso de los recursos disponibles y de propiedad de dicha organización, para la consecución de objetivos fijados con anterioridad.

Área organizacional: Parte funcional de una organización, conformada por una unidad cabeza de área y las unidades dependientes de la misma.

Diagnostico empresarial: Análisis detallado de la situación actual de una organización. Comprende la identificación de objetivos y estrategias actuales, análisis ambiental, estudio de amenazas y oportunidades, sobre aspectos tecnológicos, económicos, culturales, entre otros: que influyan o no en la empresa para alcanzar sus objetivos; y por ultimo un análisis de los recursos, fortalezas y debilidades.

¹⁶ SOLUPYME. Planeación Estratégica y Balance Scorecard. Pag. 16. Información tomada de la página web de Slideshare. [citado en 2011-10-11]. Disponible en Internet. <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/planeacin-estrategica-y-balanced-scorecard>

¹⁷ MEJIA C., Carlos Alberto. Los valores corporativos. [citado en 2011-10-11]. Disponible en Internet. <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

¹⁸ MORRISEY, G. L. Pensamiento estratégico: Construyendo los cimientos de la planeación. Florida: Editorial Prentice Hall. 1995. Cap.3.

Estación de Servicio de Combustible (EDS): Son establecimientos en los cuales se almacenan y distribuyen al consumidor final los combustibles líquidos derivados del petróleo.

Esta actividad se encuentra dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU con el número 5051 “Comercio al por menor de combustible para automotores”.

Dependiendo del tipo de combustibles que distribuyen, se pueden clasificar en:

- Estación de servicio de aviación
- Estación de servicio automotriz
- Estación de servicio fluvial
- Estación de servicio marítima

Las EDS automotrices también pueden prestar servicios de lubricación, lavado general y/o de motor, cambio y reparación de llantas, alineación y balanceo, cambio de aceite, servicio de diagnóstico, trabajos menores de mantenimiento automotor, venta de llantas, neumáticos, lubricantes, baterías y accesorios y demás servicios afines. Las EDS también pueden disponer de instalaciones y equipos para la distribución de gas natural comprimido (GNC) para vehículos automotores cumpliendo con la reglamentación expedida por el Ministerio de Minas y Energía¹⁹.

Estrategia: “Adopción de líneas de acción y asignación de recursos necesarios para la consecución de metas”²⁰.

Estructura organizacional: Identificación y esquematización de las diferentes áreas operativas que conforman una organización, así como de los cargos y/o personal necesario en cada una de ellas.

Función: Cada una de las actividades específicas que debe cumplir cada funcionario de la organización.

Operación o actividad: Conjunto de tareas establecidas de manera sistemática, para el logro de los objetivos de un área organizacional.

¹⁹ Instructivo Básico de Implementación del Departamento de Gestión Ambiental – Estaciones de Servicio de Combustible. Decreto 1299 de 2008. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Mayo de 2009.

²⁰ KOONTZ, Harold; WEIHEICH, Heinz. Elementos de administración. México: Mc Graw-Hill.. 2007. p. 80.

Organización: “Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o más precisamente los programas que tales políticas inspiran”²¹.

Procedimiento: “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso”²².

1.5.6 Marco legal. En primer lugar se encuentra el Decreto 353 de 1991 del Ministerio de Minas y Energía, en el cual se define una estación de servicio, se clasifican según los servicios que preste, y se presenta el trámite para constituir una estación de servicio.

Mediante la Resolución 245 de 1997 del Departamento Administrativo del Medio Ambiente – DAMA, se determina la reglamentación ambiental para los procedimientos de construcción, operación, remodelación y desmantelamiento de las Estaciones de Servicio de Combustibles.

El Decreto 1521 de 1998 reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo para Estaciones de Servicio.

Con la Ley 681 de 2001, también conocida como Ley de Fronteras, el Gobierno Central estableció que el combustible destinado para los departamentos ubicados en la frontera tuviera un precio más bajo y competitivo frente al combustible ilegal. Esta norma se expidió para enfrentar el contrabando de combustible, especialmente en las zonas fronterizas con los países vecinos como Venezuela y Ecuador.

Mediante el Decreto 2014 del 2003, se designa a la Unidad de Planeación Minero Energética – UPME, la cual pertenece al Ministerio de Minas y Energía; como la entidad encargada de asignar los volúmenes máximos de combustibles líquidos derivados del petróleo en los municipios y corregimientos ubicados en Zonas de Frontera.

Con el Decreto 1299 de 2008 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; el Gobierno Nacional estableció la obligatoriedad de crear el Departamento de Gestión Ambiental – DGA en las empresas a nivel industrial, dentro de las cuales se ubican a las Estaciones de Servicio. El Departamento de

²¹ J.M., Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. Océano Centrum. Pág. 355.

²² Sistema de Gestión de la Calidad Norma ISO9001:2007. Información tomada de la página web de ARP Calidad. [citado en 2011-09-02]. Disponible en internet. <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

Gestión Ambiental – DGA es el área especializada “responsable de garantizar el cumplimiento de las acciones encaminadas a dirigir la gestión ambiental de la misma; velar por el cumplimiento de la normatividad ambiental; prevenir, minimizar y controlar la generación de cargas contaminantes; promover prácticas de producción más limpia y el uso racional de los recursos naturales; aumentar la eficiencia energética y el uso de combustible más limpios; implementar opciones para la reducción de emisiones de gases de efectos invernadero; y proteger y conservar los ecosistemas”²³.

Para la asignación de cupos de combustibles líquidos derivados del petróleo, se deben cumplir con los siguientes requisitos y documentos²⁴:

Requisitos:

- ✓ Ser Propietario o Representante Legal de la estación de servicio de combustibles líquidos como ACPM y gasolina, ubicados en los municipios y corregimientos de zonas de frontera.
- ✓ Que la estación de servicio este debidamente certificada por el Alcalde del Municipio correspondiente de acuerdo al Decreto 1521 de 1998.

Documentos que deben ser remitidos por las Estaciones de Servicio:

- ✓ Certificación expedida por el alcalde del municipio donde se especifique que la Estación de Servicio pertenece a su jurisdicción, que se encuentra funcionando y que cumple con la totalidad de los requisitos exigidos en el Decreto 1521 de 1998. La certificación deberá contener lo siguiente:
 - a. Especificación de la ubicación geográfica de la Estación de Servicio (municipio o corregimiento y dirección).
 - b. Constancia que la estación se encuentra en funcionamiento a la fecha o está lista para entrar en funcionamiento.
 - c. Certificación que la Estación de Servicio cumple con todos los requisitos exigidos en el Decreto 1521 de 1998, expedida por el Alcalde donde se especifique la capacidad de almacenamiento, discriminando el tipo de combustible.

²³ FENDIPETROLEO. Instructivo básico para la implementación del Departamento de Gestión Ambiental – DGA – Estaciones de Servicio de Combustible. Bogotá: Mayo de 2009. p. 4.

²⁴ Tramites. Información tomada de la página web de la UPME. [citado en 2012-02-04]. Disponible en Internet. http://www.upme.gov.co/tramites_32.asp

- ✓ Registro Mercantil original vigente

Relación de las compras de combustible efectuadas por la Estación de Servicio a los distribuidores mayoristas durante el último año, discriminadas mes a mes certificadas por Contador Público o Revisor Fiscal y soportadas con facturas de compra de combustibles a los distribuidores mayoristas.

Fotocopia de la cédula de ciudadanía del Propietario o Representante Legal de la Estación de Servicio.

Tiempo del trámite: El cupo máximo de combustibles líquidos derivados del petróleo a distribuir en municipios y corregimientos de zonas de frontera se fijarán anualmente, a más tardar el 1^a de marzo de cada año mediante resolución motivada, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 2014 del 21 de julio de 2003.

Vigencia de los cupos: El cupo de combustibles líquidos derivados del petróleo que corresponden a Estaciones de Servicio ubicadas en municipios y corregimientos de zonas de frontera, lo realiza la UPME anualmente, es decir rigen para dicha vigencia, de conformidad con lo establecido en el artículo primero del Decreto 2014 del 2003.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de estudio. Descriptivo: Puesto que permite delimitar las características del problema a partir de la toma de información amplia sobre la investigación como lo es mostrar, narrar o identificar hechos o situaciones de un objeto de estudio o también realizando modelos, productos o prototipos que conduzcan a proponer soluciones a la actual deficiencia organizacional de la Estación de Servicio Traservicol.

1.6.2 Método de estudio. Como método de estudio se empleara el deductivo-inductivo. Inicialmente se realizara un análisis situacional interno obteniendo conclusiones particulares que surjan de los colaboradores y puestos de trabajo que son parte de la Estación, como resultado se vean reflejados en forma general en el diseño organizacional.

1.6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

1.6.3.1 Fuentes primarias. Corresponde a las 13 personas que conforman la planta de personal de la Estación de Servicio Traservicol de la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño.

1.6.3.2 Fuentes secundarias. La investigación amerita un estudio bibliográfico de textos relativos a la administración de empresas y específicamente a la organización como planeación, dirección, control, métodos, técnicas y resultados.

Otra de las fuentes de información será la documentación existente, tanto del personal como de la empresa, que especifiquen datos importantes sobre el trabajador y la organización.

En general los informativos, revistas circulares y medios por los cuales podamos canalizar información acerca de la reorganización empresarial.

1.6.3.3 Técnicas de recolección de información. Para el desarrollo de esta investigación se eligió la encuesta como instrumento de recolección de información y que se aplicara a las 12 personas que conforman la planta de personal de la Estación de Servicio Traservicol de San Juan de Pasto. En ella se utilizarán preguntas cerradas, cuyo objetivo es obtener respuestas concretas que se puedan cuantificar, tabular e interpretar; de esta manera se garantiza un mejor nivel de confianza de la información obtenida.

Simultáneamente también se aplicara una entrevista al Gerente de la Estación de Servicio Traservicol de San Juan de Pasto. En ella se realizarán preguntas abiertas.

1.6.4 Población y muestra. Tanto la población como la muestra para el presente proyecto de grado estará constituido por las 13 personas que constituyen la planta de personal de la Estación de Servicio Traservicol de San Juan de Pasto.

2. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

2.1 TABULACION DE LA ENCUESTA

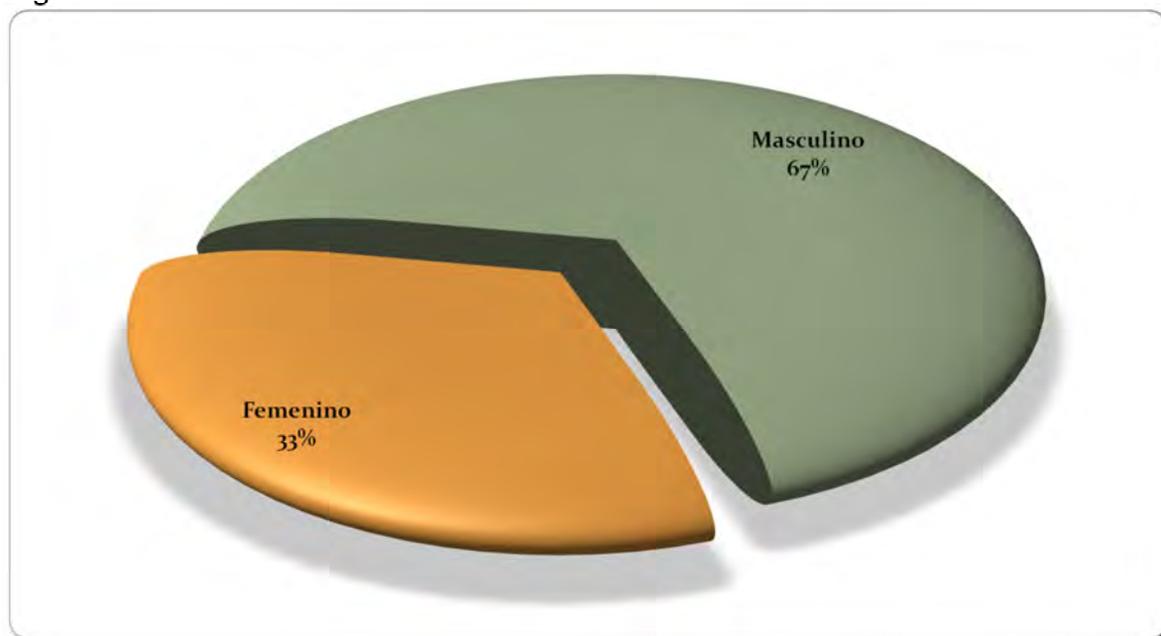
2.1.1 Genero. Según los resultados obtenidos, del total de la planta de personal que conforman la Estación de Servicio Traservicol; el 66,67% del personal (las dos terceras partes del total), que corresponde a 8 personas, son hombres; y la tercera parte restante, equivalente al 33,33%, son mujeres.

Tabla 2: Genero

Genero	Cantidad	Porcentaje
Masculino	8	66,67%
Femenino	4	33,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 1: Genero



Fuente: Esta investigación.

2.1.2 Nivel académico. De las personas vinculadas laboralmente a la Estación de Servicio Traservicol, el 66,67% han terminado sus estudios secundarios; el 25% posee un título técnico; y solamente el 8,33% restante tiene título universitario. Se

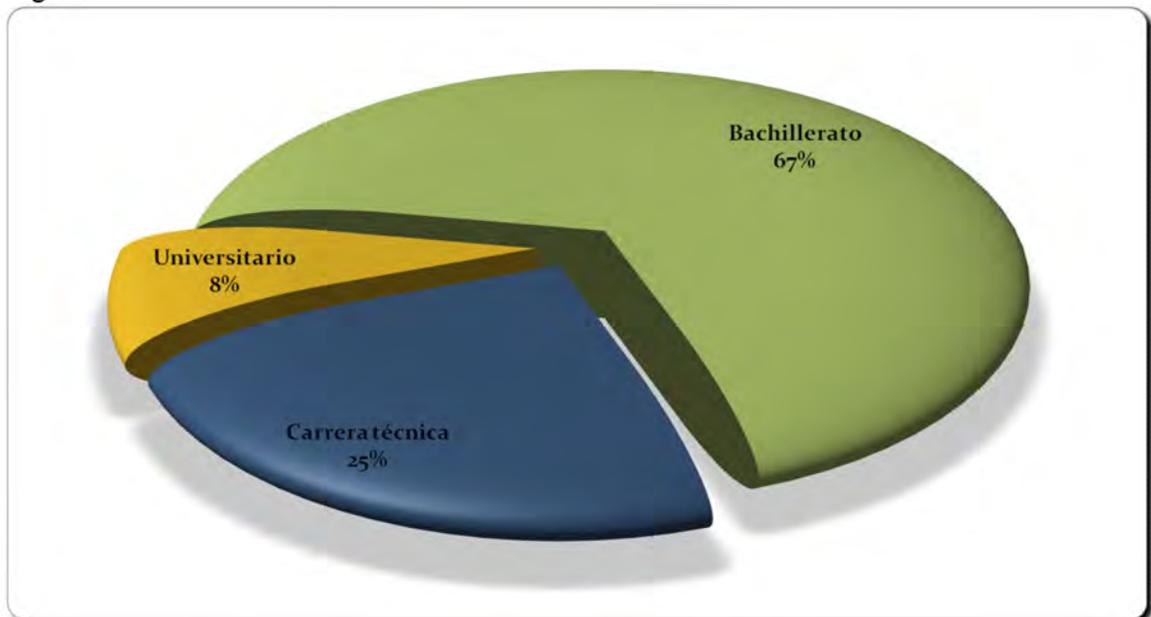
deduce una baja formación académica entre el personal de la empresa, siendo el contador, la única persona que cuenta con un título universitario.

Tabla 3: Nivel académico

Nivel académico	Cantidad	Porcentaje
Bachillerato	8	66,67%
Carrera técnica	3	25,00%
Universitario	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 2: Nivel académico



Fuente: Esta investigación.

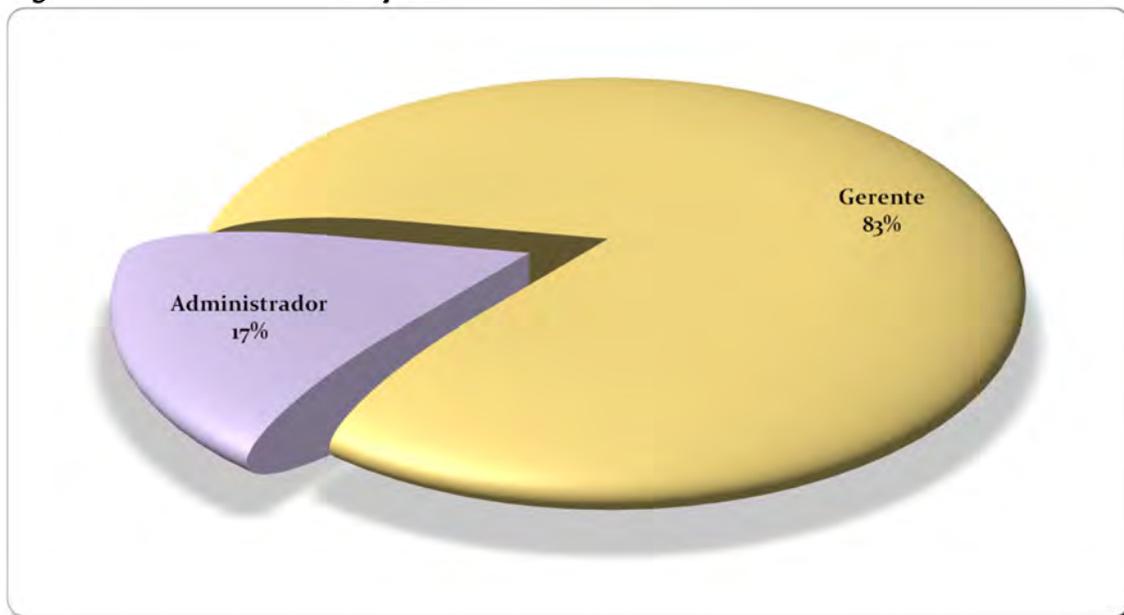
2.1.3 Identificación del jefe inmediato. Del total de las personas que conforman la planta de personal de la Estación de Servicio Traservicol, el 83,33%, correspondiente a 10 empleados, reconocen al gerente como su jefe inmediato; mientras que el 16,67% restante, equivalente a 2 personas, reconocen al administrador como su jefe inmediato. Esto demuestra que no existe claridad en la definición de las líneas de autoridad y el conducto regular en la organización.

Tabla 4: Identificación del jefe inmediato

Jefe inmediato	Cantidad	Porcentaje
Gerente	10	83,33%
Contador	0	0,00%
Administrador	2	16,67%
Tesorero	0	0,00%
Auxiliar contable	0	0,00%
Auxiliar de patio	0	0,00%
Conductor	0	0,00%
Islero	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 3: Identificación del jefe inmediato



Fuente: Esta investigación.

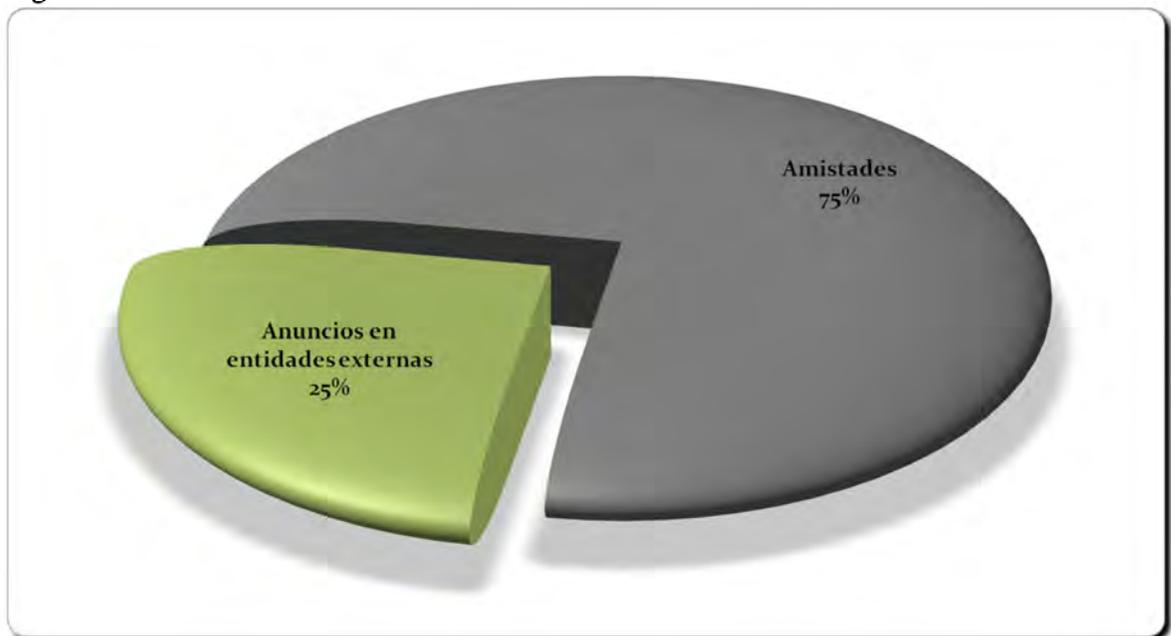
2.1.4 Técnica de reclutamiento. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 75% del personal que hace parte de la Estación de Servicio Traservicol, se vinculó a la empresa gracias a recomendaciones realizadas por amistades que anteriormente trabajaban en esta misma empresa; mientras que el 25% se ha enganchado a través de entidades externas, principalmente el SENA. Por lo tanto, se puede afirmar que no existe un proceso predefinido, técnico y obligatorio para realizar la selección de personal; el cual no garantiza la idoneidad de las personas contratadas.

Tabla 5: Técnica de reclutamiento

Técnica de reclutamiento	Cantidad	Porcentaje
Cartelera, avisos o clasificados	0	0,00%
Cuñas radiales	0	0,00%
Amistades	9	75,00%
Anuncios en periódicos o revistas	0	0,00%
Anuncios en entidades externas	3	25,00%
Todas las anteriores	0	0,00%
Otra	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 4: Técnica de reclutamiento



Fuente: Esta investigación.

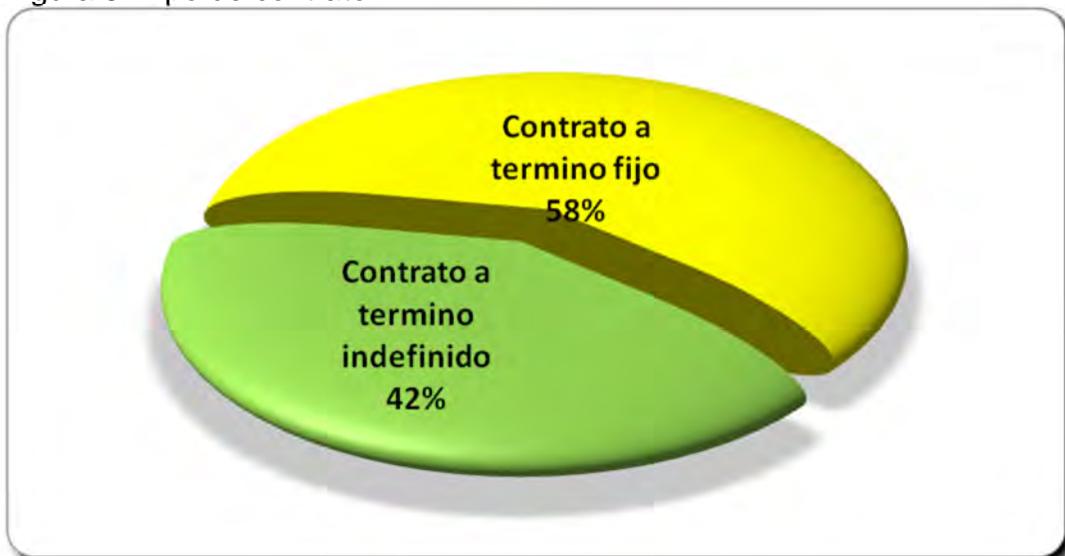
2.1.5 Tipo de contrato. Del total del personal vinculado en la actualidad, el 58,33% ha firmado con la empresa contrato a término fijo; y el 41,67% restante se ha vinculado mediante contrato a término indefinido. Si bien es cierto que los resultados arrojados frente a este tema son muy positivos, cabe anotar que en la empresa, al inicio cuando se contrata a un trabajador, esto se realiza a través de un contrato verbal entre las partes, el empleado comienza a trabajar y si es apto para el cargo se formaliza su vinculación mediante contrato escrito. No se puede olvidar que el periodo de prueba hace parte integral del contrato de trabajo, y de persistir esta situación, se podrían ocasionar problemas legales para la estación.

Tabla 6: Tipo de contrato

Tipo de contrato	Cantidad	Porcentaje
Contrato verbal	0	0,00%
Contrato a termino fijo	7	58,33%
Contrato a termino indefinido	5	41,67%
Contrato de prestación de servicios	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 5: Tipo de contrato



Fuente: Esta investigación.

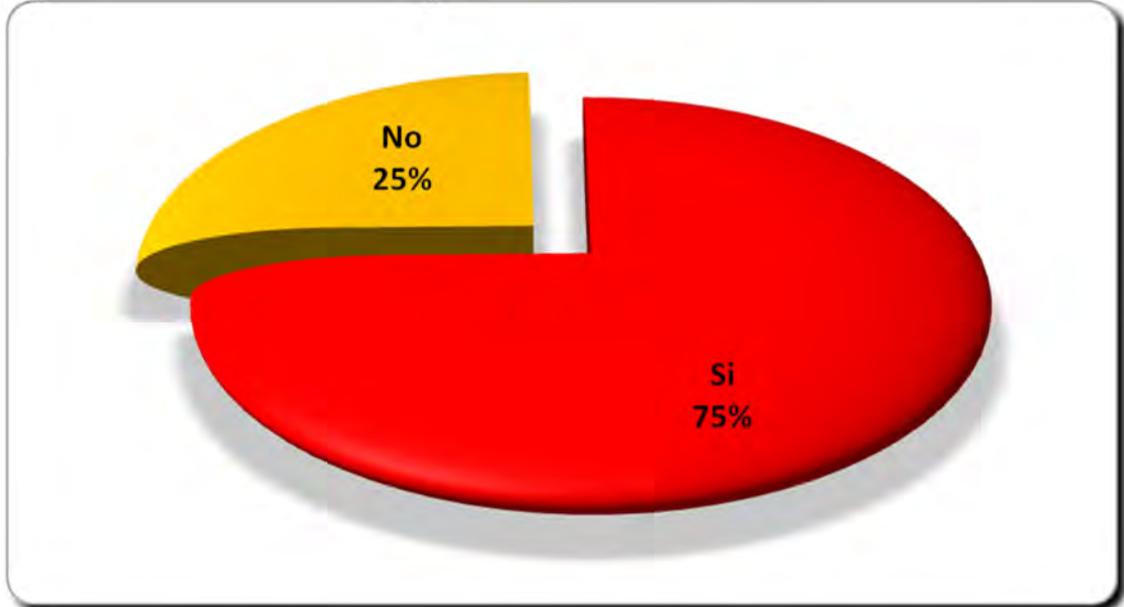
2.1.6 Autonomía en el cargo. El 75% de las personas que están vinculadas a la Estación de Servicio Traservicol afirma tener autonomía al momento de desempeñar sus cargos cuando sus jefes o superiores les delegan funciones o responsabilidades; mientras que el 25% restante manifiesta carecer de dicha autonomía. Este aspecto depende de diversos factores como la destreza del empleado, la experiencia del mismo, la confianza que le asigne su superior, etc.

Tabla 7: Autonomía en el cargo

Autonomía en el cargo	Cantidad	Porcentaje
Si	9	75,00%
No	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 6: Autonomía en el cargo



Fuente: Esta investigación.

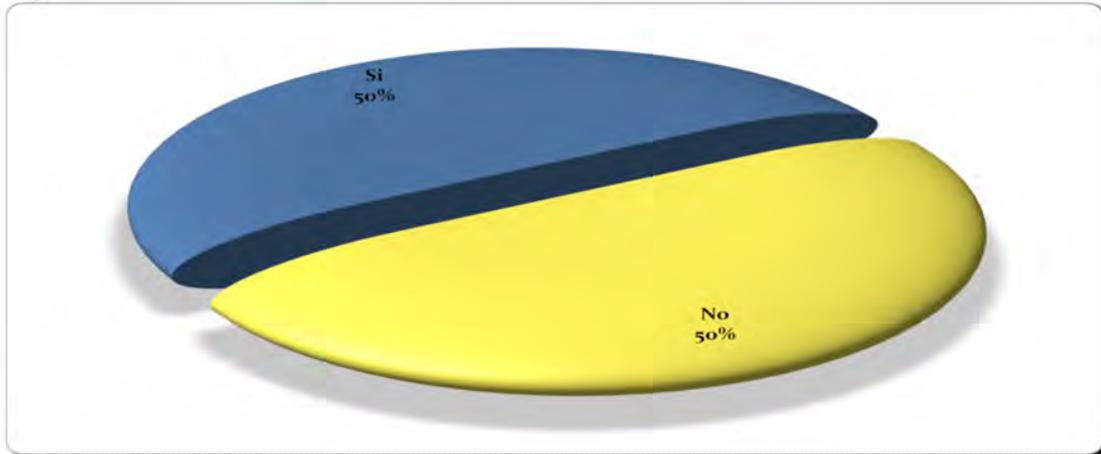
2.1.7 Correcta definición de funciones. El 50% de los encuestados sostiene que están bien definidas las funciones y responsabilidades de cada trabajador en la Estación de Servicio Traservicol; y el otro 50% piensa totalmente lo opuesto, o sea que no están bien definidas las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la empresa. Aunque las funciones que se deben cumplir en cada cargo están muy claras, lo que se presenta es una desorganización en tal sentido. Por un lado, algunos cargos tienen sobresaturación en sus funciones, como es el caso del Gerente administrativo; y en otros casos, debido a la planta de personal tan reducida y la inexistencia de algunos cargos, algunos empleados tienen que realizar funciones que normalmente corresponderían a otro cargo. Por ejemplo, uno de los isleros es el encargado de prestar el servicio de engrase y cambio de aceite; y la tesorera realiza funciones de vendedora.

Tabla 8: Correcta definición de funciones

Correcta definición de funciones	Cantidad	Porcentaje
Si	6	50,00%
No	6	50,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

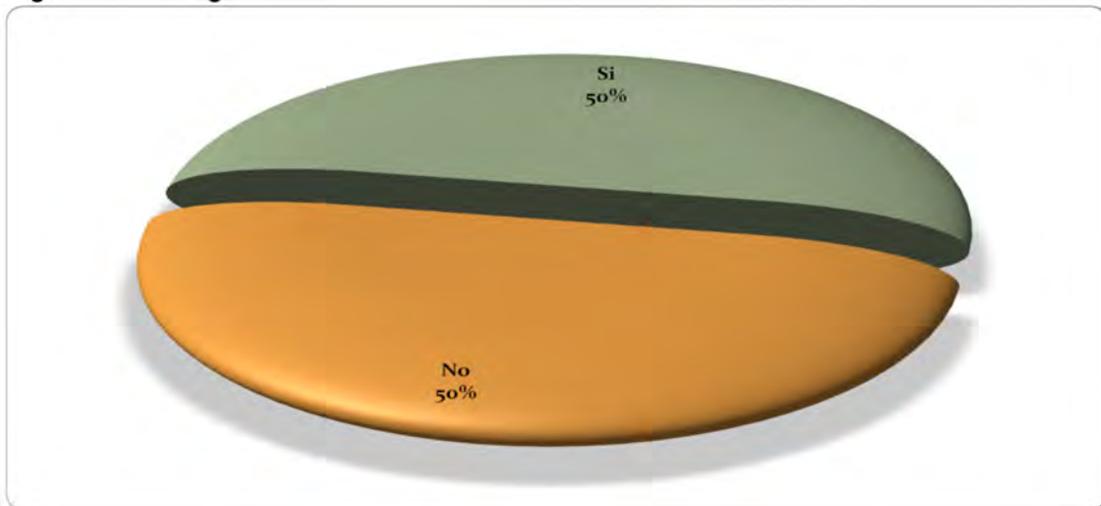
Figura 7: Correcta definición de funciones



Fuente: Esta investigación.

2.1.8 Reorganización de las funciones. La mitad del personal que hace parte de la Estación de Servicio Traservicol considera necesario la realización de una reorganización de las funciones de los trabajadores de la empresa, correspondientes a las 6 personas que manifestaron que no están bien definidas las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la empresa en el ítem anterior; mientras que la otra mitad expreso que no se debe realizar una reorganización de las funciones de los trabajadores de la empresa. Con base en estos resultados y los arrojados en el ítem anterior, se hace necesario una clara definición de los cargos que deben existir en la empresa, con sus correspondientes funciones.

Figura 8: Reorganización de las funciones



Fuente: Esta investigación.

Tabla 9: Reorganización de las funciones

Reorganización de las funciones	Cantidad	Porcentaje
Si	6	50,00%
No	6	50,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

2.1.9 Personal competente. El 50% del personal afirma que todo el personal de la empresa es competente y adecuado; mientras que la otra mitad declara que el personal es competente solamente en algunos cargos. Estos resultados se deben a la inexistencia de un proceso predefinido, técnico y obligatorio para la selección en la empresa, el cual fue tratado en ítems anteriores.

Tabla 10: Personal competente

Personal competente	Cantidad	Porcentaje
Todo el personal es competente	6	50,00%
En algunos cargos el personal es competente	6	50,00%
El personal no es competente	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 9: Personal competente



Fuente: Esta investigación.

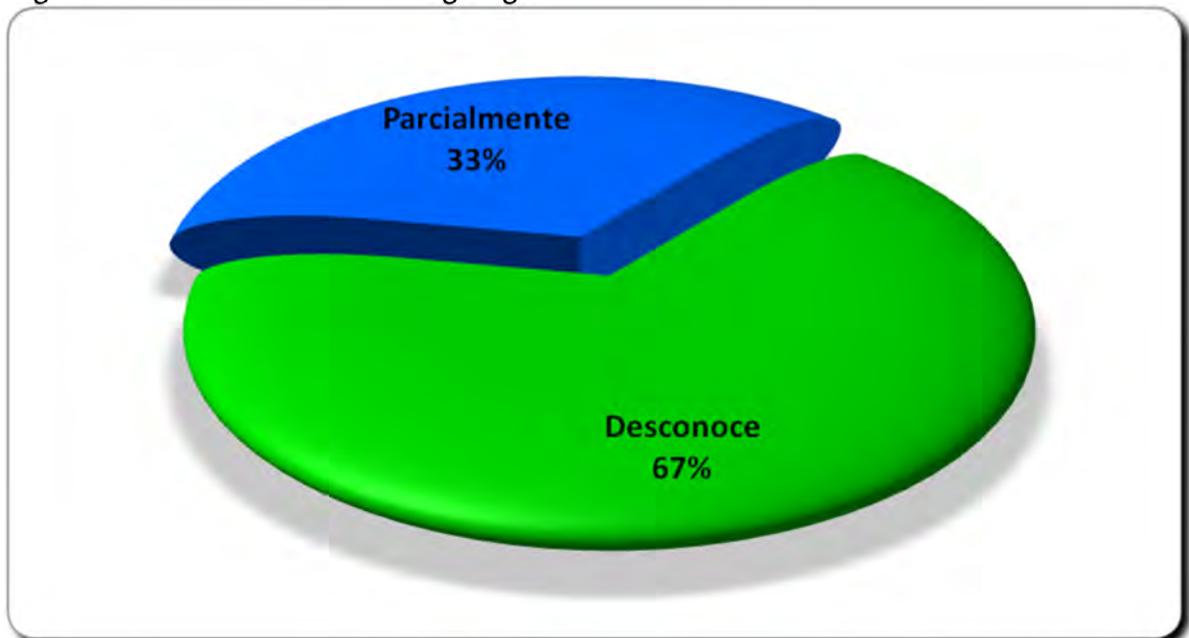
2.1.10 Conocimiento del organigrama. El 33,33% de los empleados de la empresa manifiesta conocer parcialmente el organigrama de la misma, mientras que el 66,67% restante afirma que desconoce la existencia de un organigrama. En primer lugar, no existe en la empresa una cartelera con el organigrama de la misma; y segundo, lo que conoce el personal con los cargos existentes, pero no el organigrama.

Tabla 11: Conocimiento del organigrama

Conocimiento del organigrama	Cantidad	Porcentaje
Totalmente	0	0,00%
Parcialmente	4	33,33%
Desconoce	8	66,67%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 10: Conocimiento del organigrama



Fuente: Esta investigación.

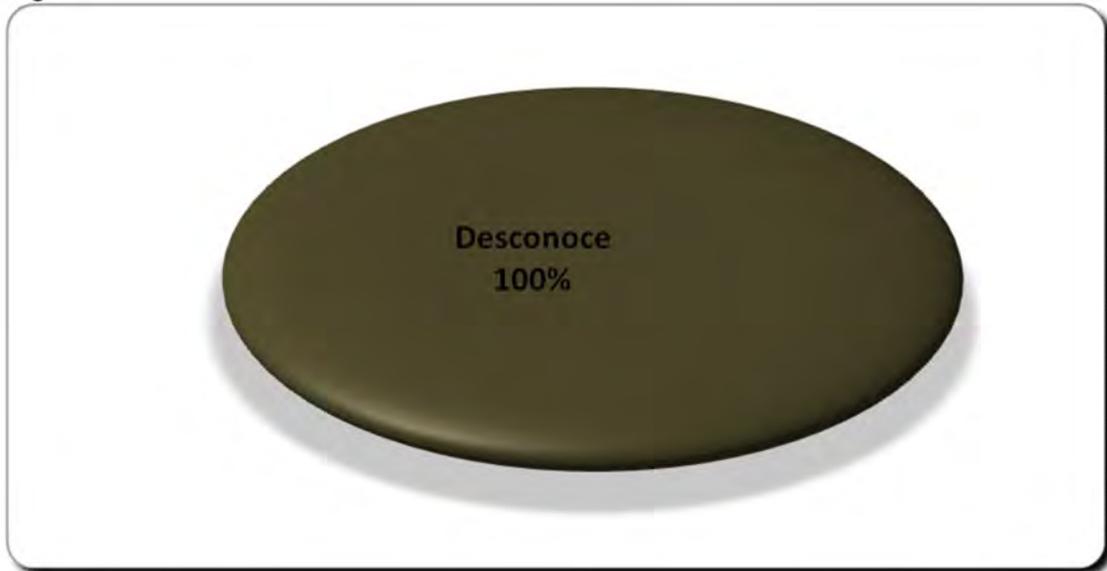
2.1.11 Conocimiento de la misión. La totalidad de los empleados vinculados a la Estación de Servicio Traservicol manifiesta desconocer la existencia de la misión corporativa en la empresa. Este resultado se presenta por que simple y llanamente nunca ha existido misión en la empresa, ya que la directiva no la considera importante ni necesaria.

Tabla 12: Conocimiento de la misión

Conocimiento de la misión	Cantidad	Porcentaje
Totalmente	0	0,00%
Parcialmente	0	0,00%
Desconoce	12	100,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 11: Conocimiento de la misión



Fuente: Esta investigación.

2.1.12 Conocimiento de la visión. De igual manera que el ítem anterior, el 100% de los empleados de la Estación de Servicio Traservicol afirma desconocer la existencia de la visión corporativa en la empresa. Al igual que la misión, en la empresa nunca se ha definido la visión, y la directiva se justifica con las mismas razones especificadas en el anterior ítem.

Tabla 13: Conocimiento de la visión

Conocimiento de la visión	Cantidad	Porcentaje
Totalmente	0	0,00%
Parcialmente	0	0,00%
Desconoce	12	100,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

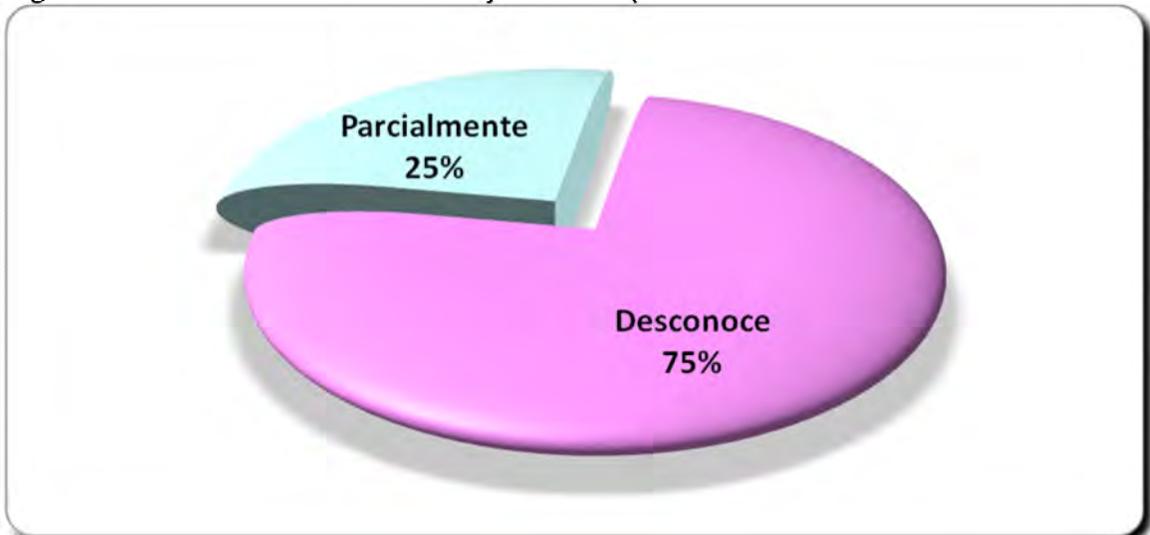
Figura 12: Conocimiento de la visión



Fuente: Esta investigación.

2.1.13 Conocimiento de los objetivos corporativos. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 75% de las personas vinculadas a la empresa tiene un conocimiento parcial de los objetivos corporativos de la empresa; mientras que el 25% restante sostiene que desconoce la existencia de los mismos en la organización. Básicamente estos consisten en la fijación de metas de ventas por parte de la directiva, principalmente relacionadas con la comercialización de lubricantes y aditivos.

Figura 13: Conocimiento de los objetivos corporativos



Fuente: Esta investigación.

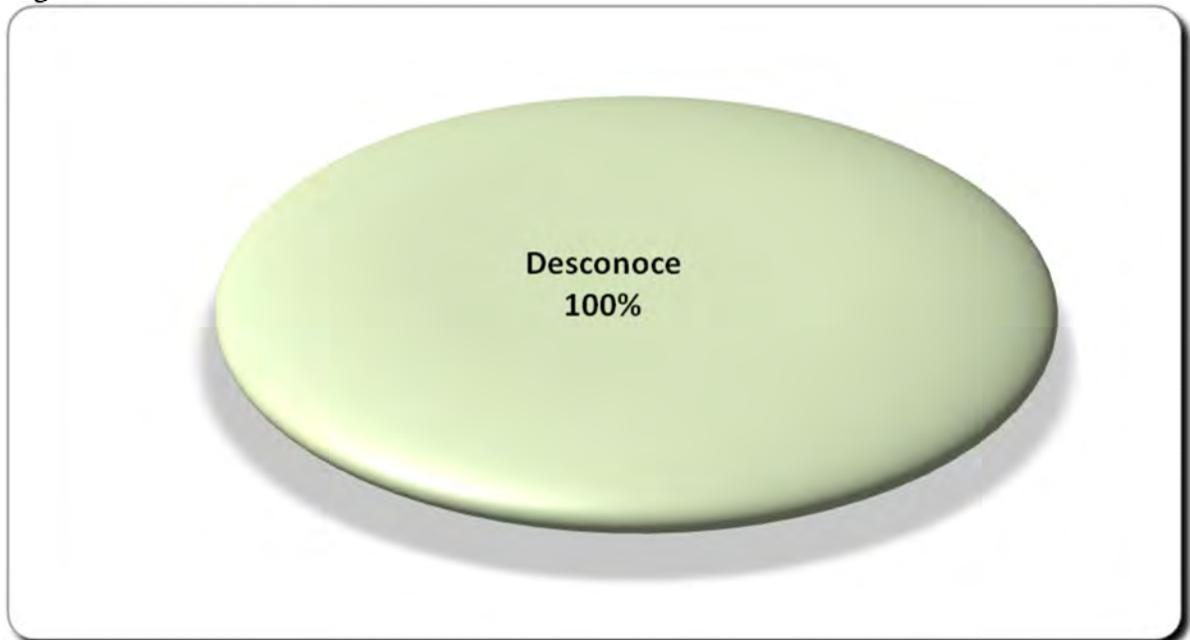
Tabla 14: Conocimiento de los objetivos corporativos

Conocimiento de los objetivos corporativos	Cantidad	Porcentaje
Totalmente	0	0,00%
Parcialmente	3	25,00%
Desconoce	9	75,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

2.1.14 Conocimiento del manual de funciones. Todos los empleados pertenecientes a la empresa expresan desconocer la existencia de un manual de funciones en la Estación de Servicio Traservicol. Esto es un síntoma de un grave problema, generado por las directivas quienes han ejercido una administración empírica. En este orden de ideas, nunca se ha definido un manual de funciones en la empresa, el cual permita identificar claramente los cargos existentes y los que hacen falta, con la definición de sus correspondientes funciones.

Figura 14: Conocimiento del manual de funciones



Fuente: Esta investigación.

Tabla 15: Conocimiento del manual de funciones

Conocimiento del manual de funciones	Cantidad	Porcentaje
Totalmente	0	0,00%
Parcialmente	0	0,00%
Desconoce	12	100,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

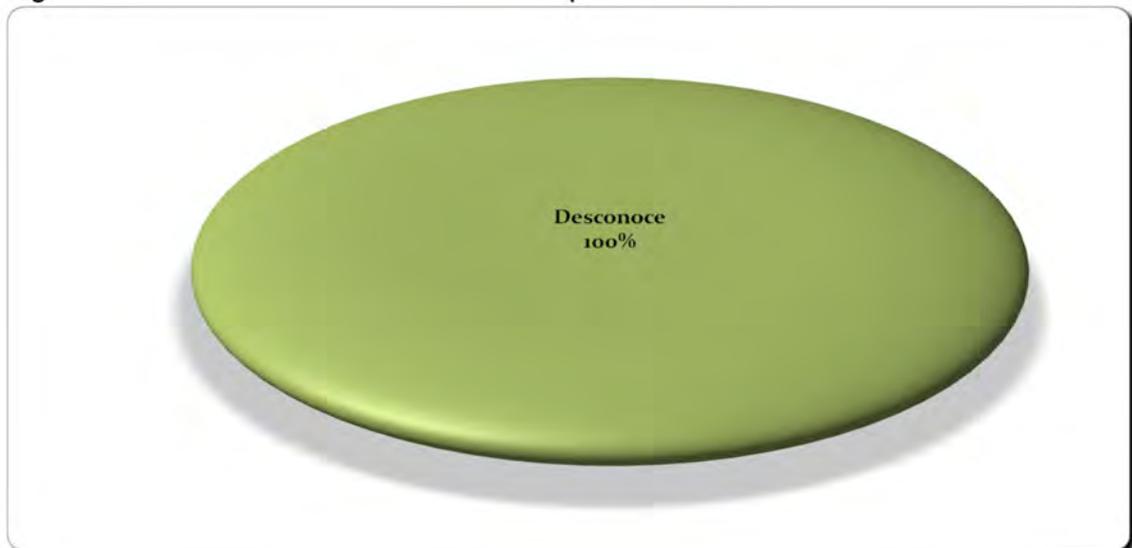
2.1.15 Conocimiento del manual de procedimientos. Al igual que en el anterior ítem, la totalidad de las personas que laboran en la empresa afirman que desconocen la existencia de un manual de procedimientos en la Estación de Servicio Traservicol. Esto se debe a que tampoco ha existido un manual de procedimientos en la empresa, puesto que la directiva siempre le ha dado gran importancia a la parte operativa de la empresa y sus ventas.

Tabla 16: Conocimiento del manual de procedimientos

Conocimiento del manual de procedimientos	Cantidad	Porcentaje
Totalmente	0	0,00%
Parcialmente	0	0,00%
Desconoce	12	100,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 15: Conocimiento del manual de procedimientos



Fuente: Esta investigación.

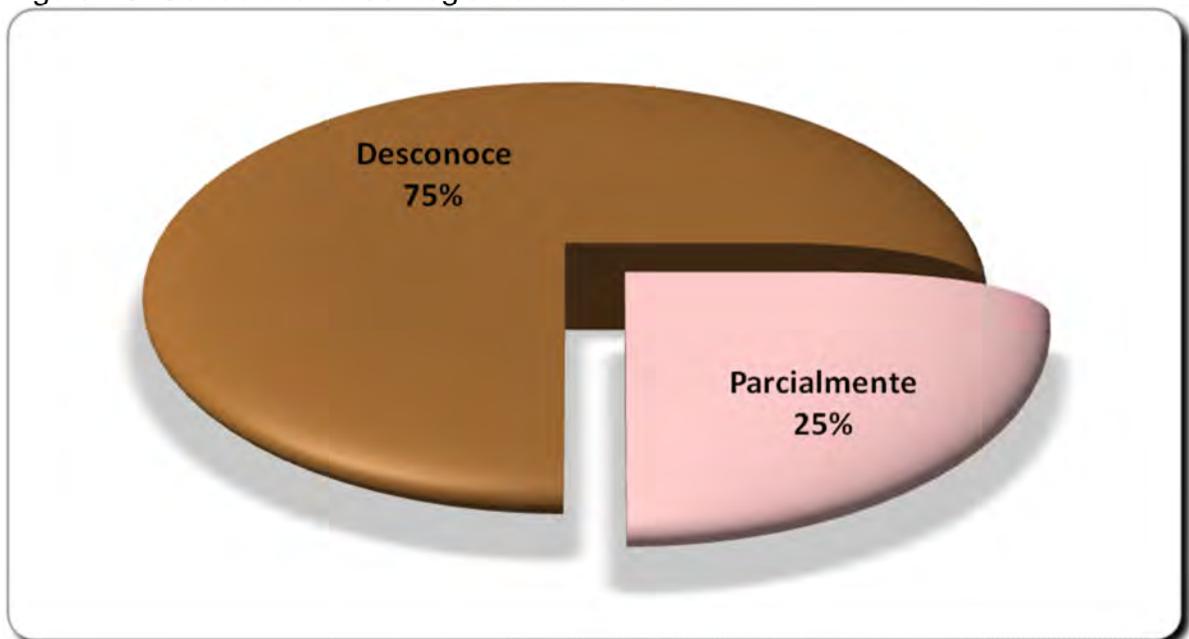
2.1.16 Conocimiento del reglamento interno. Con base en los resultados obtenidos, el 25% del total de la población, equivalente a 3 personas, manifiesta conocer parcialmente el reglamento interno de trabajo; mientras que el 75% restante, correspondiente a 9 empleados, manifiesta desconocer la existencia de este documento en la empresa. Este es un elemento muy importante e indispensable en toda empresa, ya que define las reglas de juego que rigen las relaciones surgidas entre trabajadores y empleadores.

Tabla 17: Conocimiento del reglamento interno

Conocimiento del reglamento interno de trabajo	Cantidad	Porcentaje
Totalmente	0	0,00%
Parcialmente	3	25,00%
Desconoce	9	75,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 16: Conocimiento del reglamento interno



Fuente: Esta investigación.

2.1.17 Satisfacción en el cargo. El 58,33% de los encuestados manifiesta que casi siempre esta satisfecho con las labores realizadas en su cargo; un 25% expresa que siempre esta satisfecho con las labores de su trabajo; mientras que el 16,67% restante afirma que ocasionalmente esta satisfecho con las labores en su

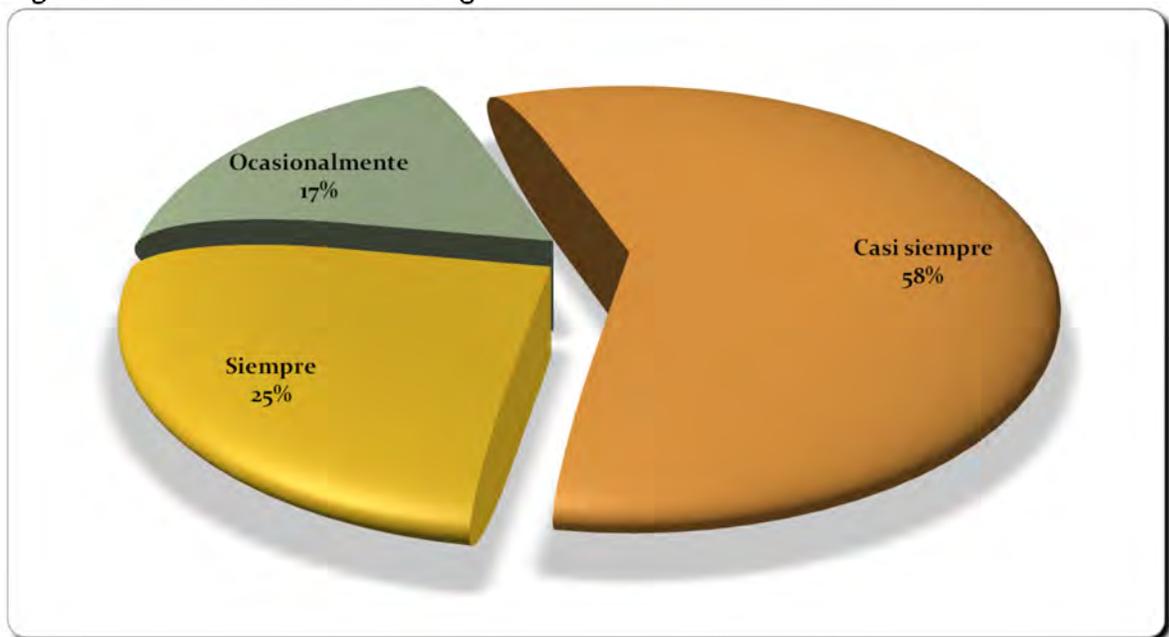
trabajo. No se debe olvidar que aparte de un salario justo, la empresa debe ofrecer a sus empleados las condiciones laborales que satisfagan las expectativas de los colaboradores laboral y personalmente.

Tabla 18: Satisfacción en el cargo

Satisfacción en el cargo	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
Ocasionalmente	2	16,67%
Casi siempre	7	58,33%
Siempre	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 17: Satisfacción en el cargo



Fuente: Esta investigación.

2.1.18 Reconocimiento de los aportes personales. El 50% de la población manifiesta que ocasionalmente son reconocidos sus aportes personales en el trabajo; el 33,33% expresa que casi siempre son reconocidos sus aportes personales; y el 16,67% restante sostiene que casi nunca se reconocen sus aportes personales. Un aspecto muy importante para motivar a los trabajadores

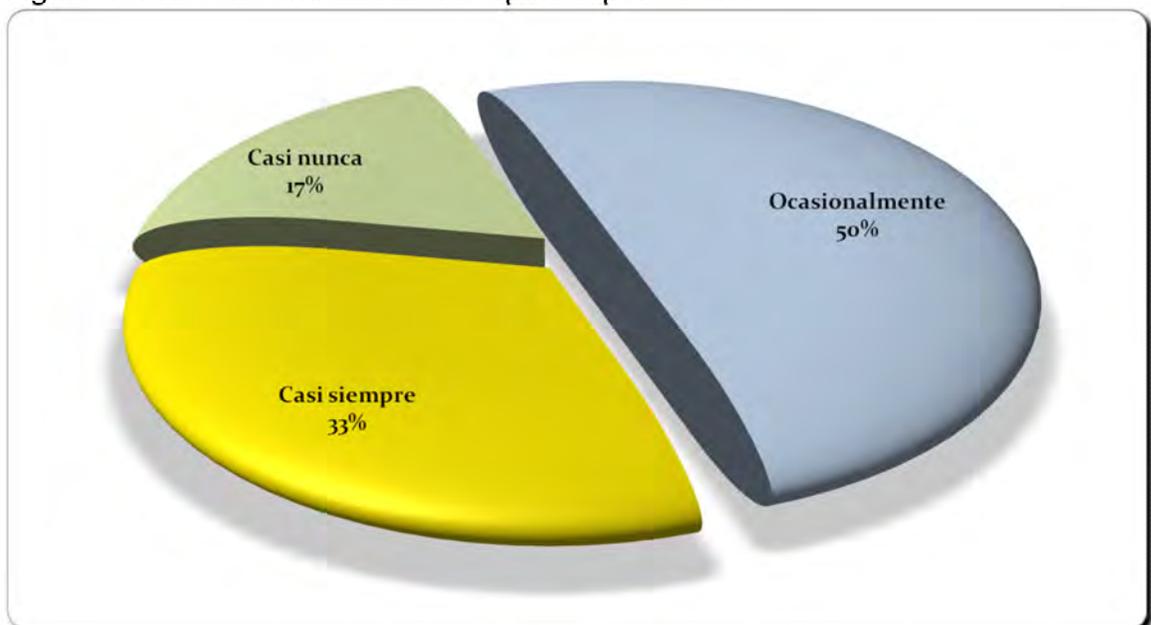
consiste en reconocer sus aportes personales. Dichos reconocimientos pueden ser públicos, en dinero o representar un ascenso.

Tabla 19: Reconocimiento de los aportes personales

Reconocimiento de los aportes	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	2	16,67%
Ocasionalmente	6	50,00%
Casi siempre	4	33,33%
Siempre	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 18: Reconocimiento de los aportes personales



Fuente: Esta investigación.

2.1.19 Realización de capacitaciones en el cargo. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 41,67% de los empleados declaran que en la empresa ocasionalmente se realizan capacitaciones relacionadas con el cargo; el 33,33% de la población expresa que casi nunca se realizan capacitaciones relacionadas con el trabajo; un 16,67% afirma que casi siempre la empresa ofrece capacitaciones a su planta de personal; y el 8,33% restante sostiene que nunca se ofrecen capacitaciones en la empresa. Para que los resultados obtenidos en

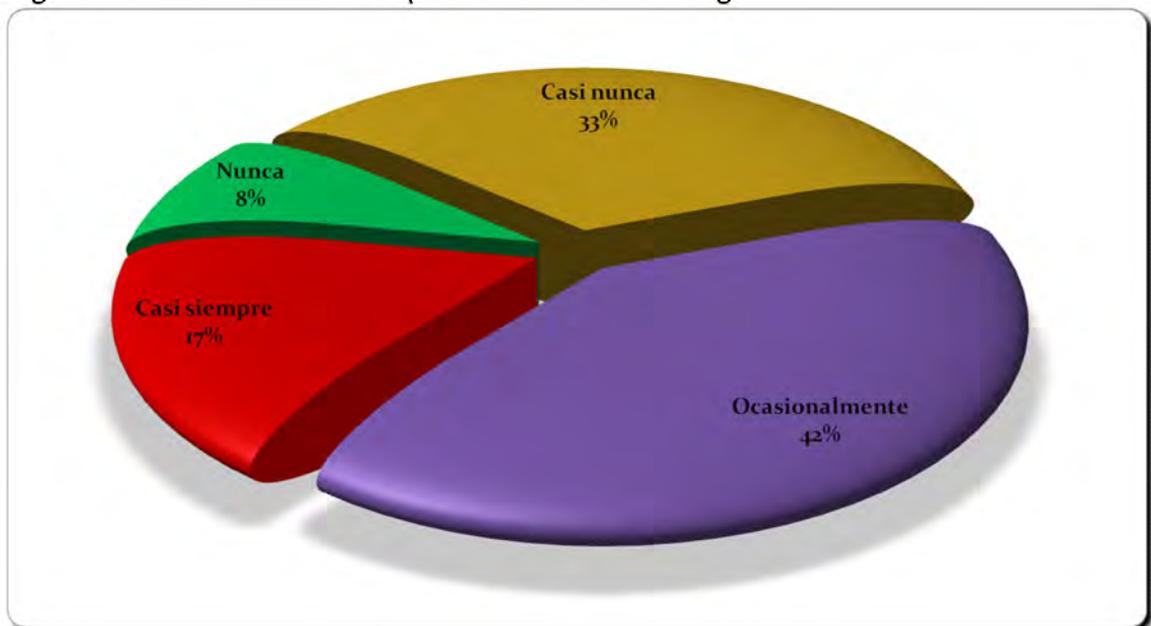
cualquier empresa sean efectivos, se deben diseñar programas de capacitación permanentes y continuos dirigidos al personal, lo cual se traducirá en mejores resultados productivos y de ventas.

Tabla 20: Realización de capacitaciones en el cargo

Realización de capacitaciones en el cargo	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	8,33%
Casi nunca	4	33,33%
Ocasionalmente	5	41,67%
Casi siempre	2	16,67%
Siempre	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 19: Realización de capacitaciones en el cargo



Fuente: Esta investigación.

2.1.20 Realización de capacitaciones en otras áreas. Respecto a las capacitaciones en otras áreas de interés personal, el 66,67% de la población sostiene que la empresa nunca ofrece esta clase de capacitaciones a sus empleados; y el 33,33% restante declara que casi nunca la Estación de Servicio Traservicol ofrece esta clase de capacitaciones a su planta de personal. No se puede visualizar al ser humano como un ser aislado que trabaje y viva solitario. En

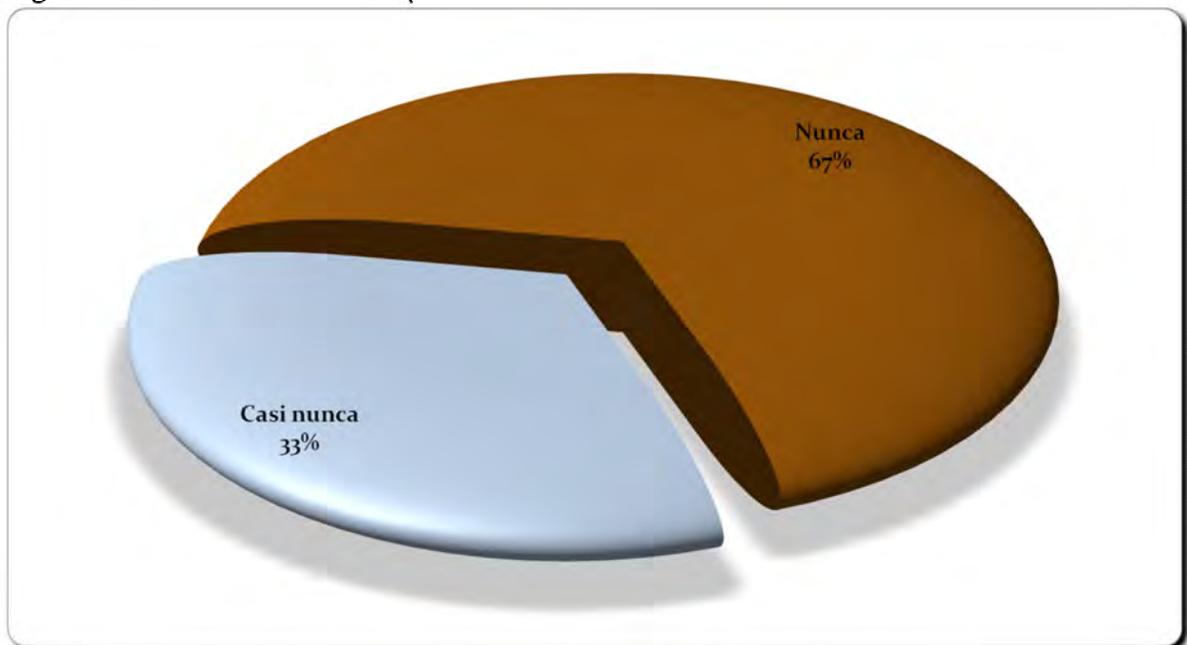
el trabajo, las relaciones laborales son inherentes al mismo y en algunos casos especiales, se requiere que un empleado al menos conozca las funciones desarrolladas por su compañero en el trabajo. De otro lado, el ser humano necesita desarrollar una serie de actividades (deportivas, sociales, culturales, etc.) que promoverán su desarrollo personal.

Tabla 21: Realización de capacitaciones en otras áreas

Realización de capacitaciones en otras áreas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	8	66,67%
Casi nunca	4	33,33%
Ocasionalmente	0	0,00%
Casi siempre	0	0,00%
Siempre	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 20: Realización de capacitaciones en otras áreas



Fuente: Esta investigación.

2.1.21 Cumplimiento del horario de trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 75% de los empleados sostiene que siempre cumple con su horario de trabajo; mientras que el 25% restante expresa que casi siempre da cumplimiento a su horario de trabajo. Dependiendo del clima en la ciudad y

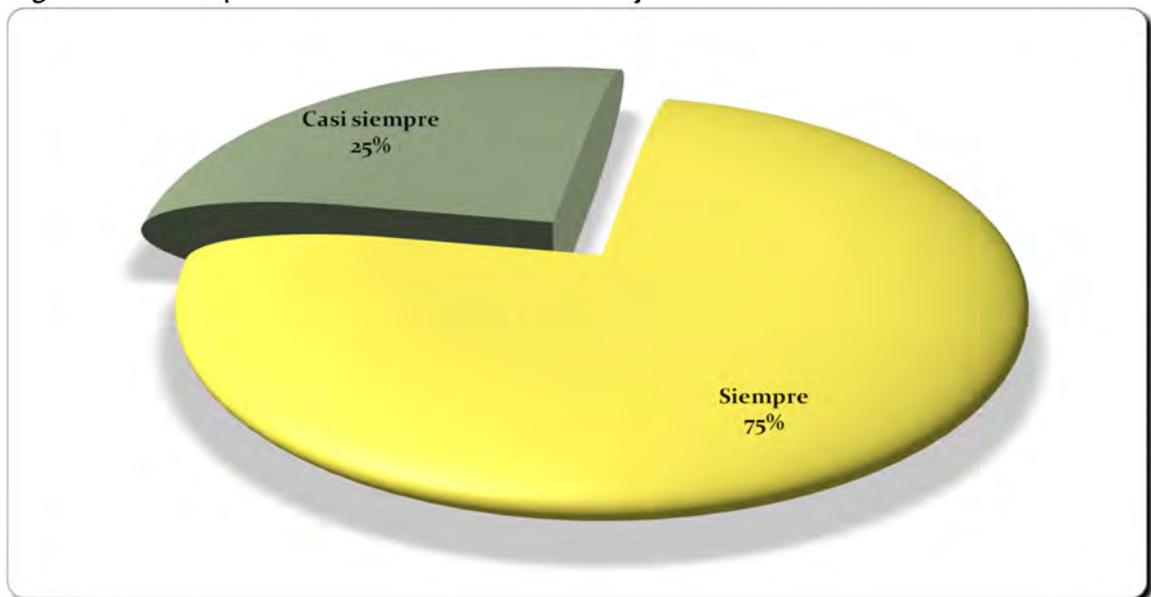
principalmente cuando es bastante lluvioso, algunos empleados lo utilizan como excusa para ausentarse de sus puestos de trabajo. Este es un punto determinante que no tiene negociación, salvo motivos de índole mayor como muerte de un familiar, enfermedad o la asistencia a una reunión escolar.

Tabla 22: Cumplimiento del horario de trabajo

Cumplimiento del horario de trabajo	Cantidad	Porcentaje
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
Ocasionalmente	0	0,00%
Casi siempre	3	25,00%
Siempre	9	75,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 21: Cumplimiento del horario de trabajo



Fuente: Esta investigación.

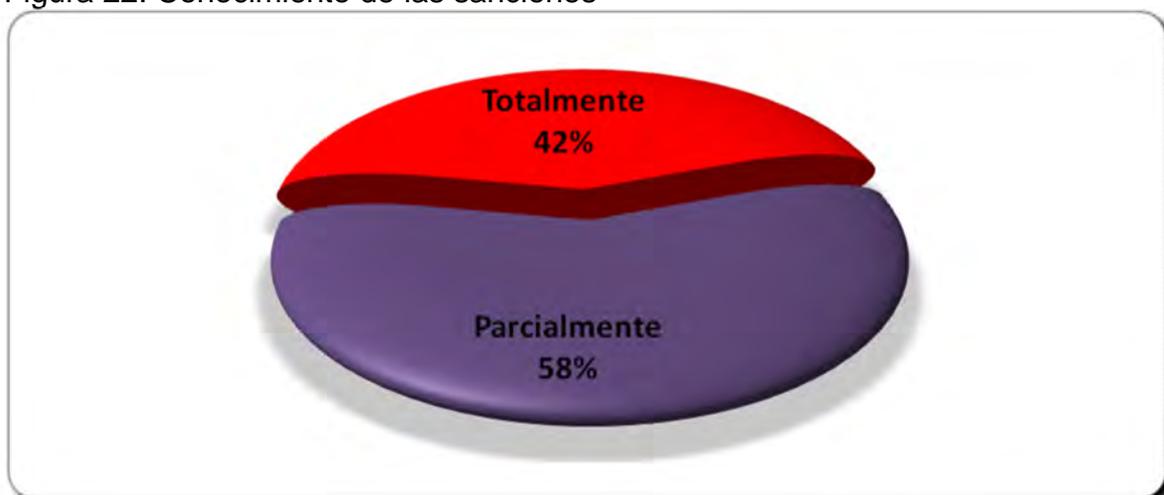
2.1.22 Conocimiento de las sanciones. El 58,33% de los encuestados afirma que conoce parcialmente el sistema sancionatorio existente en la empresa; mientras que el 41,67% restante declara que conoce dicho sistema en su totalidad. Estos resultados son bastante lógicos si se tiene en cuenta que el régimen sancionatorio hace parte del reglamento interno de trabajo, elemento que no existe en la empresa.

Tabla 23: Conocimiento de las sanciones

Conocimiento de las sanciones	Cantidad	Porcentaje
Totalmente	5	41,67%
Parcialmente	7	58,33%
Desconoce	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 22: Conocimiento de las sanciones



Fuente: Esta investigación.

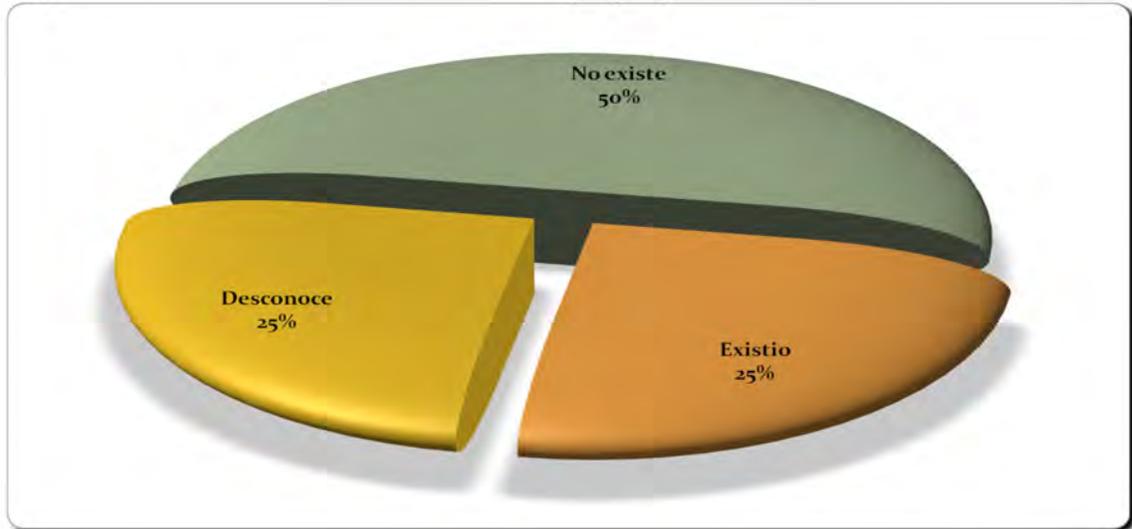
2.1.23 Existencia de un sistema de quejas y reclamos. El 50% de la población declara que no existe un sistema de quejas y reclamos en la empresa; un 25% sostiene que en cierta época existió un sistema de quejas y reclamos pero que se canceló; y el 25% restante manifiesta desconocer la existencia o inexistencia de un sistema de quejas y reclamos en la organización. Esro demuestra que las directivas de la empresa la manejan de forma autoritaria, aislando e impidiendo la participación de los colaboradores.

Tabla 24: Existencia de un sistema de quejas y reclamos

Existencia de un sistema de quejas y reclamos	Cantidad	Porcentaje
No existe	6	50,00%
Existió	3	25,00%
Desconoce	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 23: Existencia de un sistema de quejas y reclamos



Fuente: Esta investigación.

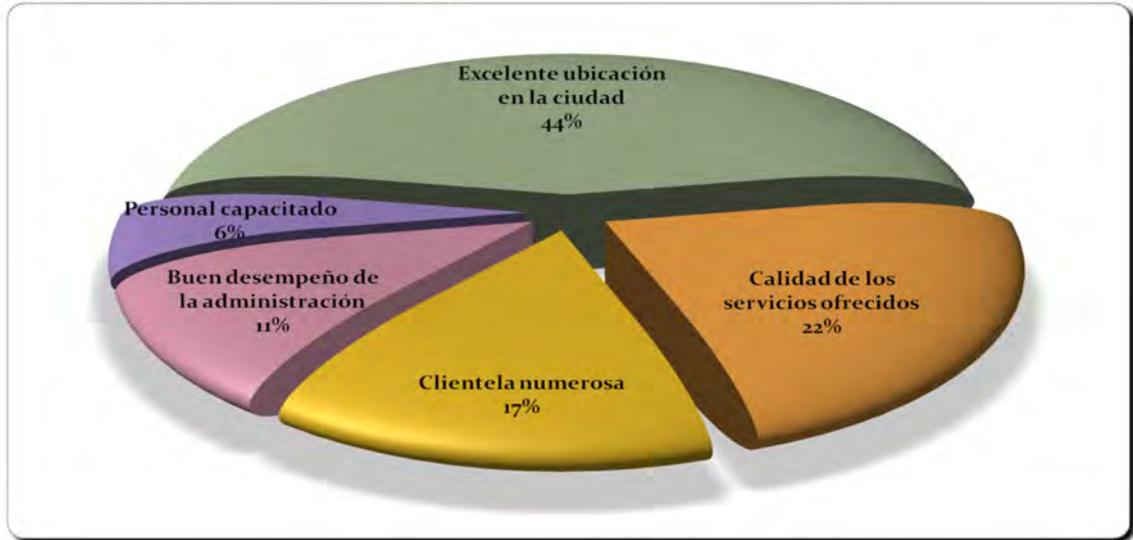
2.1.24 Fortalezas de la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 44,44% de la población opina que la mayor fortaleza de la empresa consiste en su estratégica ubicación en la ciudad de Pasto, ya que esta ubicada en la Avenida Chapal, sector donde se ubican las oficinas y los parqueaderos de algunas empresas dedicadas al transporte intermunicipal, además de ser paso obligatorio para las personas que se dirigen al sur del país o a la República del Ecuador; para un 22,22% de los empleados la mayor fortaleza de la empresa radica en la calidad y variedad de los servicios ofrecidos los clientes; un 16,67% de los encuestados expresa que una fortaleza de la estación es la clientela numerosa, de la cual la empresa ha logrado ganar su fidelidad gracias a los 30 años de trabajo, experiencia y dedicación; un 11,11% declara como fortaleza que la administración de la empresa desarrolla una buena gestión; y el 5,56% restante manifiesta que una fortaleza de la empresa es el personal que posee, ya que esta bien capacitado para prestar y ofrecer los servicios.

Tabla 25: Fortalezas de la empresa

Fortalezas de la empresa	Cantidad	Porcentaje
Excelente ubicación en la ciudad	8	44,44%
Calidad de los servicios ofrecidos	4	22,22%
Clientela numerosa	3	16,67%
Buen desempeño de la administración	2	11,11%
Personal capacitado	1	5,56%
TOTAL	18	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 24: Fortalezas de la empresa



Fuente: Esta investigación.

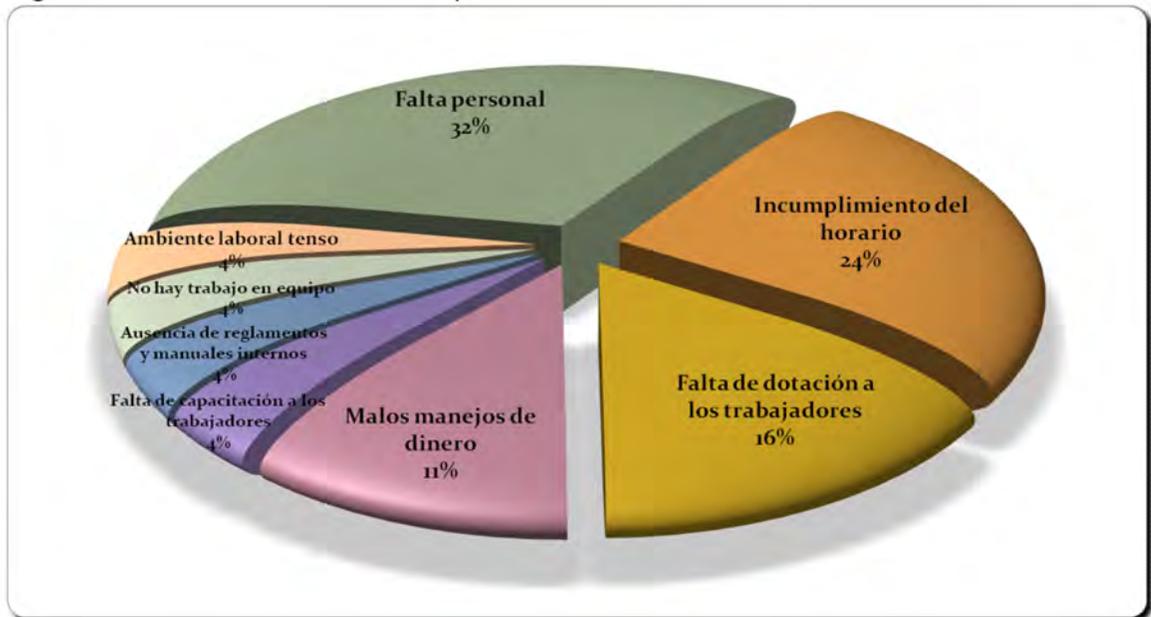
2.1.25 Debilidades de la empresa. Entre las principales debilidades de la empresa, el 32% de los encuestados opina que se encuentra en la falta de personal, puesto que el que cuenta en la actualidad se queda corto para la demanda del mercado; un 24% opina que radica en el incumplimiento de los horarios de trabajo por parte de algunas personas de la empresa; un 16% de los trabajadores expresa que se debe a que la empresa no entrega la correspondiente dotación a sus empleados, elementos de vital importancia principalmente para las personas que venden los combustibles (isleros) y para las personas que prestan algunos servicios, como los de cambio de aceite y lavado de automotores; el 12% de los encuestados expresa que la principal debilidad de la empresa es el mal manejo del dinero, puesto que se han presentado varios desfalcos; un 4% opina que la principal debilidad es que la empresa no ofrece capacitaciones a sus trabajadores; otro 4% expresa que es la falta de reglamentos y manuales internos en el organización; otro 4% opina que consiste en la falta de trabajo en equipo; y el 4% restante opina que la debilidad de la empresa consiste en la existencia de un ambiente de trabajo tenso.

Tabla 26: Debilidades de la empresa

Debilidades de la empresa	Cantidad	Porcentaje
Falta personal	8	32,00%
Incumplimiento del horario	6	24,00%
Falta de dotación a los trabajadores	4	16,00%
Malos manejos de dinero	3	12,00%
Falta de capacitación a los trabajadores	1	4,00%
Ausencia de reglamentos y manuales internos	1	4,00%
No hay trabajo en equipo	1	4,00%
Ambiente laboral tenso	1	4,00%
TOTAL	25	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 25: Debilidades de la empresa



Fuente: Esta investigación.

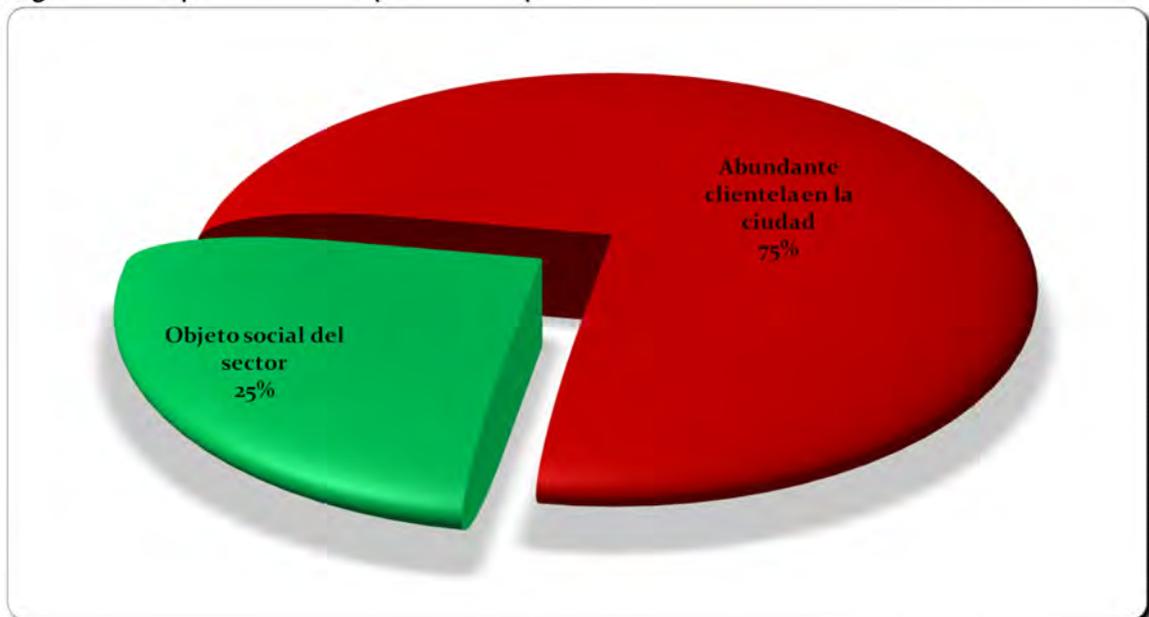
2.1.26 Oportunidades para la empresa. Según lo expresa, el 75% de los empleados de la empresa opina que una buena oportunidad para la empresa consiste en la abundante clientela existente en la ciudad, puesto que el parque automotor existente en la ciudad es bastante grande y variado; mientras que para el 25% restante una excelente oportunidad es el objeto social que desarrolla la empresa, puesto que es muy lucrativo.

Tabla 27: Oportunidades para la empresa

Oportunidades de la empresa	Cantidad	Porcentaje
Abundante clientela en la ciudad	9	75,00%
Objeto social del sector	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Esta investigación

Figura 26: Oportunidades para la empresa



Fuente: Esta investigación.

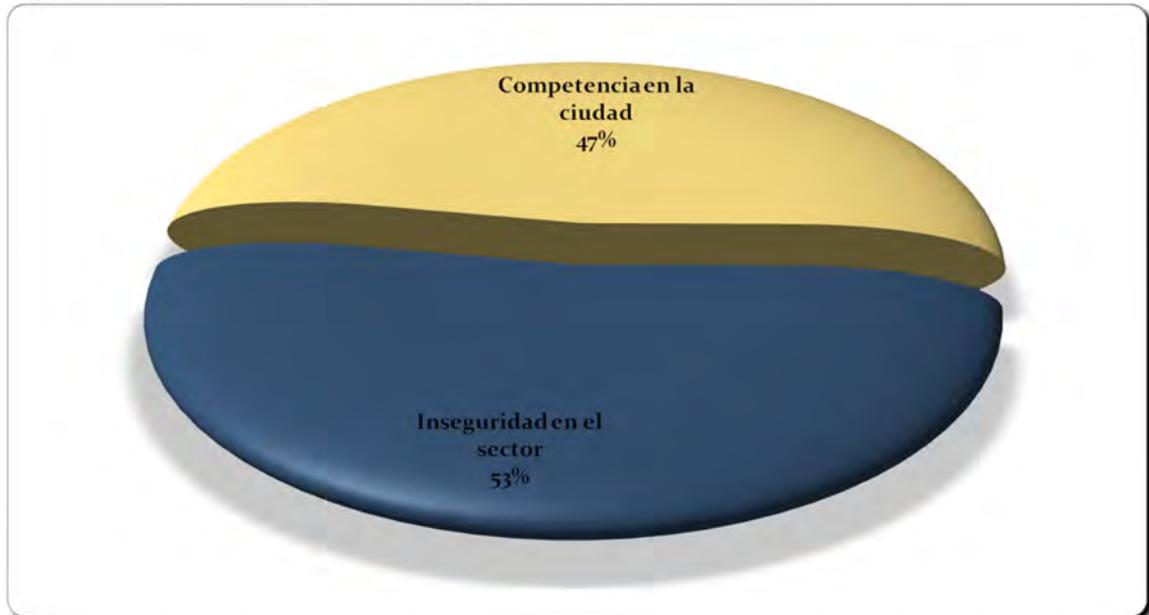
2.1.27 Amenazas para la empresa. Con base en los resultados obtenidos, para el 52,63% de la población la principal amenaza que debe enfrentar la empresa es la inseguridad del sector, ya que en horas de la noche suelen aparecer algunos delincuentes; mientras que para el 47,37% restante la principal amenaza la constituye la competencia existente en la ciudad, 34 estaciones de servicio exactamente.

Tabla 28: Amenazas para la empresa

Amenazas de la empresa	Cantidad	Porcentaje
Competencia en la ciudad	9	47,37%
Inseguridad en el sector	10	52,63%
TOTAL	19	100,00%

Fuente: Esta investigación.

Figura 27: Amenazas para la empresa



Fuente: Esta investigación.

2.2 TABULACION DE LA ENTREVISTA

2.2.1 Tipo de reclutamiento. Básicamente las vacantes que se presentan en la empresa se cubren mediante reclutamiento externo de personal. En la Estación de Servicio Traservicol no se aplica reclutamiento interno, ni promoción del personal.

2.2.2 Metodología utilizada en el proceso de reclutamiento. El reclutamiento del personal se realiza a través de recomendaciones realizadas por los mismos empleados de la empresa o por personas allegadas a los propietarios o a los administradores. A partir de este año, y para algunos cargos específicos, como es el caso del gerente administrativo, el contador y el auxiliar contable; se empezó a aplicar un sistema de oferta de empleos a través del SENA, para poder contratar personal idóneo para estos cargos.

2.2.3 Proceso de selección de personal. Cuando se presenta alguna vacante en la Estación de Servicio Traservicol, se informa al personal de la organización y ellos recomiendan a los aspirantes. Se recibe sus correspondientes hojas de vida, se examinan dichos curriculums, verificando sus referencias; posteriormente se realiza una entrevista personal, se elige a una persona y se vincula a la empresa de manera verbal. Posteriormente, si la persona se adapta a la empresa y su cargo, se formaliza su vinculación mediante un contrato escrito de trabajo.

2.2.4 Inducción ofrecida al personal nuevo. En la Estación de Servicio Traservicol se ofrece un proceso de inducción al personal nuevo, consistente en explicaciones magistrales realizadas por el gerente administrativo, y en ausencia de este, por el gerente general. En este proceso se presenta una comunicación fluida entre el representante de la empresa y el nuevo empleado, donde el primero ofrece explicaciones, y el segundo realiza preguntas relacionadas con su cargo y sus funciones.

2.2.5 Existencia de valores corporativos. En la empresa no existen valores corporativos como la misión, la visión, objetivos y organigrama. La administración considera que estos elementos no son tan relevantes para el funcionamiento de la organización; y en la actualidad están enfocados en ampliar la empresa realizando inversión en tecnología e infraestructura.

2.2.6 Existencia de manuales y reglamento interno. La Estación de Servicio Traservicol no cuenta con ningún manual (de funciones, de procesos y procedimientos, de higiene y seguridad industrial), ni con reglamento interno de trabajo. A cada empleado se le informa todo lo relacionado con las funciones de su cargo y las reglas internas de la empresa durante el proceso de inducción anteriormente mencionado.

2.2.7 Fortalezas de la empresa

- La empresa se encuentra ubicada en un sector industrial de la ciudad de San Juan de Pasto
- Gran reconocimiento de la marca a nivel nacional (Terpel)
- Relaciones solidas con los clientes, soportadas en contratos comerciales de suministro a largo plazo

2.2.8 Debilidades de la empresa

- Incumplimiento del horario por parte de los colaboradores de la empresa.
- Alta rotación de personal, incluyendo cargos directivos.

2.2.9 Oportunidades para la empresa

- Participar en el mercado de los lubricantes, los cuales tienen un mayor margen de rentabilidad.
- Realizar alianzas estrategias con empresas del gremio.

2.2.10 Amenazas para la empresa

- Numerosa competencia en la zona
- Marco legal excesivamente dinámico
- Productos sustitutos en el mercado (gas natural)
- Volatilidad del precio del petróleo

3. SITUACION ACTUAL DE LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

3.1 DIAGNOSTICO INTERNO DE LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

La Estación de Servicio Traservicol es una empresa nariñense dedicada a la comercialización de gasolina extra, gasolina corriente, ACPM, suministros, lubricantes y aditivos; así como también a la prestación de servicios de engrase, cambio de aceite y lavado de vehículos.

Se trata de una pequeña empresa que cuenta en la actualidad con 13 empleados en su planta de personal, distribuidos en 8 cargos bien definidos, de la siguiente manera:

Tabla 29: Cargos existentes en la EDS Traservicol

Cargo	No. de empleados
Gerente general	1
Gerente administrativo	1
Contador	1
Tesorero	1
Auxiliar contable	1
Auxiliar de patio	1
Islero	6
Chofer	1

Fuente: Esta investigación.

La empresa es de propiedad del Ing. Julio Cesar Montenegro López, quien durante mucho tiempo desempeño labores de gestión administrativa y financiera; pero durante los últimos dos años, el propietario ha delegado estas funciones a sus tres hijos, quienes se turnan para administrar la empresa. Esta situación ha generado confusión entre los trabajadores de la compañía, puesto que no tienen bien definido quien es su jefe.

De igual manera se han presentado inconvenientes relacionados con la autoridad, ya que uno de los administradores puede tomar una decisión, pero otro de sus colegas en muchas ocasiones manifiesta su desacuerdo con las decisiones tomadas.

Durante los 30 años de vida de la empresa, sus propietarios han aplicado un sistema de administración empírico, ya que no cuentan con estudios universitarios de Administración de Empresas. La toma de decisiones es centralizada, y

básicamente todo lo que sucede en la empresa se debe a decisiones de su gerente.

En su interior carece de líneas de autoridad definidas, situación que se muestra en los resultados de la encuesta, donde los empleados solamente reconocen a dos personas como sus jefes inmediatos: al gerente general y al gerente administrativo. Este último presenta una sobrecarga en sus funciones y horario

Nunca se ha formulado una filosofía corporativa: misión, visión, objetivos corporativos, principios corporativos y organigrama. Esto ha ocasionado una falta de identidad de la empresa y una falta de sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores.

Tampoco ha existido ningún tipo de manual: de funciones, de procesos y procedimientos y de higiene y seguridad ocupacional; ni reglamento interno de trabajo. Básicamente el tiempo y la experiencia han definido las funciones inherentes a cada cargo, por tal motivo no se han documentado las funciones que cada persona debe desempeñar en su cargo correspondiente.

El proceso de reclutamiento, selección, vinculación y contratación del personal no ha sido ajeno a este panorama. Por lo general, los administradores han recurrido a las recomendaciones que les realizan algunos amigos para cubrir sus vacantes en la empresa, no se realiza un proceso de selección estricto y riguroso, basado en unas condiciones pre-establecidas. De otro lado, cuando se contrata a una persona por primera vez, se realiza de forma verbal, sin suscribir algún tipo de contrato. Solamente cuando la persona demuestra ser capaz de cumplir con las labores propias de su cargo, se suscribe un contrato de trabajo.

La inducción ofrecida al personal nuevo se ofrece de manera verbal, el primer día de inicio de labores. Las capacitaciones relacionadas con las labores desempeñadas en la empresa son muy esporádicas, mientras que las capacitaciones en otras áreas de interés son totalmente nulas.

La mayoría de los trabajadores tiene una jornada de trabajo tradicional, con un horario de 8:00 am a 12:00 m y de 2:00 pm a 6:00 pm, pero los isleros tienen tres turnos de trabajo con los siguientes horarios: de 7 am a 1 pm; de 1 pm a 8 pm; y de 8 pm a 7 am. Según lo expresado por los colaboradores de la Estación de Servicio Traservicol, algunos empleados no cumplen a cabalidad con su horario de trabajo (ver tabla 26), y el 25% de los mismos afirmó que casi siempre cumple con dicho horario laboral (ver tabla 22).

También se informó de un problema en el manejo del dinero de la empresa. De un lado los administradores se acercan a las instalaciones de la empresa a retirar dinero, sin importar el día u horario, y la mayoría de las veces no dejan ninguna clase de soporte ni explicación sobre el uso del mismo; de otro lado, algunos

contadores vinculados anteriormente con la empresa, se han visto envueltos en posibles problemas de desfalcos.

3.2 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

3.2.1 Factores externos:

3.2.1.1 Entorno geográfico. Debido a su proximidad a la República del Ecuador, en la zona se presenta el contrabando de combustible, debido a la diferencia en el precio de los combustibles que se manejan en la ciudad de San Juan de Pasto y la República del Ecuador.

Varios son los hechos que demuestran estas prácticas ilegales. En primer lugar están las noticias publicadas en los grandes periódicos de circulación nacional, en los periódicos regionales (en los cuales se les da mayor importancia a estas noticias) y las publicaciones del internet sobre las incautaciones de combustible de contrabando. Solamente por citar algunos ejemplos:

- ❖ En la Bahía de Tumaco se decomisaron 1.320 galones de gasolina de contrabando en noviembre de 2005²⁵.
- ❖ En el Cabo Manglares, ubicado a 30 millas náuticas del Tumaco, se incautaron 2.400 galones de gasolina en abril de 2008²⁶.
- ❖ Posteriormente, y nuevamente en el área del Cabo Manglares se confiscaron 44.356 galones de gasolina en mayo de 2011²⁷.

3.2.1.2 Entorno demográfico. Según las proyecciones realizadas por el DANE, en el año 2011 la ciudad de San Juan de Pasto cuenta con una población de 417.484 habitantes, de los cuales 200.808 son hombres (48,1%) y 216.676 son mujeres (51,9%).

Junto con el crecimiento demográfico en la ciudad, el parque automotor existente en San Juan de Pasto también ha aumentado. Según estadísticas de la Secretaria de Transito Municipal, “en Pasto circulan diariamente 96.543 vehículos entre carros y motos. Los automóviles son 21.719, incluidos los taxis, mientras que las

25Gobierno en línea. 1.320 galones de gasolina de contrabando fueron decomisados en Nariño. [citado en 2011-05-18] Disponible en internet: <http://www.gobiernoenlinea.net/5690.html>

26Armada Nacional. Guardacostas incauta gasolina de contrabando en Nariño. [citado en 2011-05-18] Disponible en internet: <http://www.armada.mil.co/?idcategoria=539895>

27 Radio Munera. Incautada gasolina de contrabando en Tumaco, Nariño. . [citado en 2011-05-18] Disponible en internet:

http://www.radiomunera.com/sitio/contenido_detalle.php?iddix=464&dsx=Nacionales&idarticulo=4649

motos llegan a 61.060. Se aclara que se trata de los vehículos matriculados en Pasto. Los buses son 470 y los restantes corresponden a camiones de carga pesada y los que están en tránsito por la ciudad”²⁸.

Tabla 30: Población de Pasto por edades

RANGOS DE EDAD	2011	
	No. Habitantes	Porcentaje
0 – 4	32.086	7,69%
5 – 14	71.747	17,19%
15 – 44	206.368	49,43%
45 – 59	64.414	15,13%
Más de 60 años	42.869	10,27%
TOTAL	417.484	99,34%

Fuente: DANE

Como se puede observar al analizar las anteriores cifras, la clientela existente en la ciudad es abundante para suplir la oferta de todas las estaciones de servicio locales.

3.2.1.3 Entorno económico. En el municipio de San Juan de Pasto existen 32 estaciones de servicio, que ofrecen al público gasolina extra, gasolina corriente y ACPM. Desde hace dos años, algunas estaciones ofrecen gas vehicular.

La competencia en el gremio de los comercializadores de combustible en San Juan de Pasto es grande y numerosa, si se tiene en cuenta que se trata de una ciudad intermedia. De otro lado, a lo largo de la Avenida Chapal se ubican cuatro empresas con el mismo objeto social, que corresponden a la Estación de Servicio Autobuses del Sur, la Estación de Servicio Cootranar Ltda., la Estación de Servicio Galera y la Estación de Servicio Traservicol.

De otro lado, si se tiene en cuenta la política del gobierno nacional para fijar los precios de los combustibles en Colombia, los cambios constantes en los precios internacionales del petróleo provocan continuas alzas en el mercado interno.

Hablando sobre los productos ofrecidos por la empresa, se puede realizar una mezcla de productos, ofreciendo nuevos productos o servicios; tales como el gas natural que paulatinamente ha ido ganando terreno entre el gremio de los transportadores.

28 Alcaldía Municipal de Pasto. Boletín de prensa No. 253 del 5 de abril de 2011. Pg. 1.

3.2.1.4 Entorno social. Según lo declarado por los colaboradores de la empresa, la comuna 6, zona donde se ubica la empresa, se encuentra aquejada por graves problemas de inseguridad, principalmente en horas de la noche. Generalmente se trata de atracos y robos a transeúntes que circulan por los alrededores de la empresa.

3.2.1.5 Entorno político. Política tributaria y fiscal. Debido a su ubicación geográfica, y gracias a lo establecido en la Ley 681 de 2001, también conocida como Ley de Fronteras, el Gobierno Central, el precio de los combustibles en el Departamento de Nariño es mas bajo que en los departamentos del interior del país.

Pero esta política del Gobierno Nacional ha provocado el surgimiento y la agudización de un grave problema en el municipio de San Juan de Pasto: el desabastecimiento de carburantes por cuenta del contrabando interno de combustible²⁹. Esta situación se palpó de manera muy latente durante los pasados meses de noviembre y diciembre del año 2011, cuando la comunidad en general se quejaba por la falta de gasolina en las estaciones.

Durante este periodo de tiempo, la gasolina se vendía a cuenta gotas y se observaban largas filas de toda clase de automotores en las estaciones de combustible de la ciudad.

Pero esta problemática se presentó simultáneamente en varios municipios del Departamento de Nariño. Por ejemplo, el Dr. Andrés Felipe Santacruz, alcalde del Municipio de La Unión, donde también se presentó esta problemática, hizo las siguientes declaraciones: “La crisis se empezó a vivir en La Unión desde diciembre, poco después de que se autorizara la reducción del precio de la gasolina en Nariño. Desde entonces fue evidente que el combustible se estaba agotando y lógicamente las largas filas de los vehículos reflejaban el problema que se padecía”³⁰.

Finalmente, hablando sobre este aspecto, este es muy cambiante y el gobierno nacional expide leyes, decretos y resoluciones constantemente; para regular y controlar el mercado de distribución y comercialización de combustibles.

29 Este fenómeno consiste en el desvío del combustible con destino a las zonas de frontera, en las cuales los combustibles tiene un precio más bajo y están exentos de impuestos; para ser comercializados en algunas zonas del territorio colombiano que no tienen estos privilegios y donde, por lo tanto, los precios son más elevados y además se cobra IVA.

30 ARTURO, Mario Andrés. Artículo: Contrarrestaran desabastecimiento de gasolina. [citado en 2012-02-21]. Publicado en Diario del sur. Disponible en internet. <http://www.diariodelsur.com.co/nvodiariodelsur/portal/paginasdeldia/2012-02-04/launion.html>

3.2.2 Matriz de evaluación del factor externo – MEFE. Con base en toda la información externa recolectada en los anteriores párrafos, se procede a elaborar la matriz de evaluación del factor externo – MEFE, la cual se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 31: Matriz de evaluación de factores externos – MEFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Precios bajos de los combustibles	0,16	4	0,64
2. Abundante clientela	0,15	3	0,45
3. Realizar marketing mix, ampliando el portafolio de productos y servicios	0,14	4	0,56
Amenazas			
1. Contrabando de combustibles	0,16	1	0,16
2. Competencia numerosa	0,14	1	0,14
3. Inseguridad del sector	0,13	2	0,26
4. Inestabilidad en el precio internacional del petróleo	0,12	2	0,24
TOTAL	1,00		2,45

Fuente: Esta investigación.

3.2.3 Factores internos:

3.2.3.1 Diagnóstico empresarial. La Estación de Servicio Traservicol es una empresa nariñense, con una trayectoria de 30 años en la región. Se encuentra ubicada en una excelente zona comercial estratégica, ya que en ella se ubican las oficinas de varias empresas dedicadas al transporte urbano e intermunicipal, tanto de pasajeros como de carga. De igual manera, es una zona industrial donde se ubican varios talleres de mecánica, latonería, pintura y fibra de vidrio. En fin, allí se ubican diversas empresas que desarrollan diferentes objetos sociales que giran en torno a los vehículos automotores.

Durante toda su existencia, la empresa se ha ganado la fidelidad de una clientela numerosa, correspondiente en su mayoría a cooperativas de transportadores, con las cuales se han suscrito contratos de suministro de combustible, realizando ventas a crédito por medio de bonos.

3.2.3.2 Diagnóstico de gestión. Aunque los propietarios carecen de estudios en el programa de Administración de Empresas, han logrado mantener a flote su empresa, aplicando un sistema empírico de administración.

Como consecuencia de lo anterior, nunca se ha formulado una filosofía corporativa que de a conocer la misión, la visión, los objetivos corporativos, los principios corporativos y el organigrama de la empresa. Tampoco se ha diseñado un reglamento interno, el manual de funciones, el manual de procesos y procedimientos y el manual de higiene y seguridad industrial.

3.2.3.3 Diagnóstico del talento humano. Frente a este importante recurso son muchos los aspectos a analizar. En primer lugar en la empresa no se ha implantado un sistema organizado de selección, vinculación, contratación e inducción del personal. Aunque se trata de una empresa mediana, la planta de personal con la que cuenta en la actualidad se queda corta ante las necesidades de los clientes; pese a lo anterior, hasta el momento ha logrado cumplir con las funciones encomendadas a cada cargo. Además, hasta el momento se ha presentado excesiva rotación entre los empleados de la empresa, incluyendo los empleados del área administrativa.

Los trabajadores que laboran de manera directa con los combustibles (isleros), se quejan por la falta de dotación. Frente a este punto se debe tener especial cuidado, puesto que la indumentaria de estos trabajadores es especial y diferente, y ha sido desarrollada de esta manera para prevenir enfermedades ocupacionales y riesgos profesionales.

Algunos trabajadores no cumplen con su horario de trabajo a cabalidad, algunos de ellos manifiestan que no existe trabajo en equipo y, que por lo tanto, el ambiente de trabajo es bastante tenso.

3.2.3.4 Diagnóstico productivo. Los productos ofrecidos por la empresa (combustibles y lubricantes) son de gran calidad, pero todas las estaciones de servicio de la ciudad ofrecen los mismos productos, por lo tanto, este factor no constituye una ventaja competitiva ni estratégica.

Lo que diferencia una estación de otra es la prestación del servicio. En este sentido, en la actualidad la Estación de Servicio Traservicol esta ofreciendo un incentivo a algunos de sus clientes, dependiendo de su fidelidad y volumen de sus compras. Consiste en el servicio de lavadero gratis, donde la estación pone a disposición del cliente todos los elementos y recursos necesarios para realizar este servicio.

3.2.4 Matriz de evaluación de factores internos – MEFI. De igual manera que con la MEFE, después de analizar los factores internos de la empresa, se procede a elaborar la matriz de evaluación de los factores internos – MEFI, resumida en la siguiente tabla:

Tabla 32: Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Empresa con gran trayectoria y reconocimiento	0,09	4	0,36
2. Excelente ubicación	0,07	4	0,28
3. Abundante clientela	0,08	4	0,32
4. Prestación de un servicio personalizado a los clientes	0,06	3	0,18
Debilidades			
1. Los administradores carecen de estudios en el área administrativa	0,09	1	0,09
2. La empresa carece de una filosofía corporativa	0,07	2	0,14
3. En la empresa no existe ningún manual	0,07	1	0,09
4. Carencia de un sistema organizado de selección, vinculación, contratación e inducción del personal	0,08	1	0,08
5. Planta de personal pequeña e insuficiente	0,06	2	0,14
6. Excesiva rotación del personal	0,09	1	0,09
7. A algunos isleros les falta dotación	0,05	2	0,12
8. Incumplimiento del horario de trabajo por parte de algunos empleados	0,08	1	0,08
9. No hay trabajo en equipo	0,06	1	0,09
10. Ambiente de trabajo tenso	0,05	2	0,14
TOTAL	1,00		2,20

Fuente: Esta investigación.

3.2.5 Matriz DOFA. Gracias a la información recolectada gracias a la matriz de evaluación de los factores externos – MEFE y la matriz de evaluación de los factores internos – MEFI, se elabora la matriz DOFA, y con el análisis de esta, más adelante se procede a formular unas estrategias

Tabla 33: Matriz DOFA

F FORTALEZAS		O	OPORTUNIDADES
F1	Empresa con gran trayectoria y reconocimiento	O1	Precios bajos de los combustibles
F2	Excelente ubicación	O2	Abundante clientela en la ciudad
F3	Abundante clientela de la empresa	O3	Ampliación del portafolio de productos
F4	Prestación de un servicio personalizado a los clientes		
D DEBILIDADES		A	AMENAZAS
D1	Los administradores carecen de estudios en el área administrativa	A1	Contrabando de combustibles
D2	La empresa carece de una filosofía corporativa		
D3	En la empresa no existe ningún manual	A2	Competencia numerosa
D4	Carencia de un sistema organizado de selección, vinculación, contratación e inducción del personal		
D5	Planta de personal pequeña e insuficiente	A3	Inseguridad del sector
D6	Excesiva rotación del personal		
D7	A algunos isleros les falta dotación		
D8	Incumplimiento del horario de trabajo por parte de algunos empleados	A4	Inestabilidad del precio internacional del petróleo
D9	No hay trabajo en equipo		
D10	Ambiente de trabajo tenso		

Fuente: Esta investigación.

3.2.5.1 Estrategias de desarrollo

Estrategias de Ataque (FO)

F1-F2-F4-O2: Desarrollar estrategias comerciales encaminadas a incrementar el número de clientes que tiene la empresa.

F1-F3-O3: Ampliar su portafolio de servicios, ofreciendo mayor variedad a sus clientes, logrando mayor aceptación y fidelidad por parte de estos últimos.

Estrategias Defensivas (FA)

F-A1: Unificar el gremio de los comercializadores de combustibles en la ciudad de San Juan de Pasto y establecer canales de comunicación con las autoridades regionales para enfrentar el contrabando de combustibles procedente de la República del Ecuador.

F1-F2-A2: Desarrollar campañas publicitarias encaminadas a reforzar el nombre de la empresa en la ciudad y el sector; de igual manera, modificar los procesos y servicios ofrecidos mejorándolos, de tal manera que se diferencie la empresa de la competencia.

F-A3: Solicitar colaboración a la Policía Nacional para que se realicen patrullajes periódicos por la zona donde se ubica la empresa y conformar un bloque de colaboración ciudadana con los empresarios y los empleados del área, para informar sobre cualquier actividad ilícita a las autoridades; así como la ubicación de una alarma comunitaria.

Estrategias de Refuerzo o Mejora (DO)

D1-D4-O: Se hace necesario que los propietarios de la empresa realicen estudios en el área administrativa, de tal manera que puedan ejercer esta labor con mejores resultados. También se debe implantar un sistema de selección de personal, con exigencias de realización de estudios profesionales en algunos cargos, principalmente en aquellos relacionados con el área administrativa.

Estrategias de Retirada o Mejora (DA)

D5-A2: La empresa debe ampliar su planta de personal, teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes y su capacidad financiera y operativa; con el fin de prestar servicios de calidad y personalizados que la diferencien y distingan de la competencia.

4. PROPUESTA DE DISEÑO ESTRUCTURAL Y ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

4.1 MISIÓN

La Estación de Servicio Traservicol es una empresa nariñense, dedicada al suministro y comercialización de gasolina extra, gasolina corriente, ACPM, suministros, lubricantes y aditivos; así como también a la prestación de servicios de engrase, cambio de aceite y lavado de vehículos; de manera segura, responsable y eficiente; dedicada a la mejora continua de sus procesos, trabajando para el progreso y desarrollo del Municipio y el Departamento; comprometida con el desarrollo social y ambiental, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, apoyada por un equipo humano idóneo.

4.2 VISIÓN

Permanecer en constante crecimiento, proyectándose para el año 2015 en una empresa líder en el suministro y comercialización de gasolina extra, gasolina corriente, ACPM, suministros, lubricantes y aditivos; así como también a la prestación de servicios de engrase, cambio de aceite y lavado de vehículos del Municipio de San Juan de Pasto, manteniendo altos estándares de calidad de los productos y servicios ofrecidos, reconocida por la excelencia en su gestión comercial, contribuyendo a la preservación y cuidado del medio ambiente.

4.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Diseñar estrategias que permitan consolidar el nombre de la Estación de Servicio Traservicol como una empresa líder en el suministro y comercialización de gasolina extra, gasolina corriente, ACPM, suministros, lubricantes y aditivos; así como también a la prestación de servicios de engrase, cambio de aceite y lavado de vehículos; ofreciendo productos y servicios de calidad, buscando conservar el medio ambiente y generando bienestar social.
- Investigar sobre técnicas y sistemas administrativos, financieros y productivos, para ser aplicados en la empresa, de tal manera que se promueva el mejoramiento continuo de los procesos, incrementando el rendimiento laboral, los niveles de rentabilidad y la prestación de servicios.
- Diseñar espacios de participación, tanto a los empleados como a los clientes de la empresa, con el fin de identificar sus necesidades, expectativas,

aspiraciones y sugerencias, conformando sentido de pertenencia entre los trabajadores, y fidelidad de los clientes hacia la organización.

- Desarrollar y aplicar procesos menos contaminantes que integren responsablemente a la empresa, cumpliendo las normas que exigen los organismos nacionales e internacionales, con el fin de disminuir el impacto ambiental que ejerce el sector industrial.

4.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Buscar el mayor nivel de calidad. La calidad siempre será un factor determinante en la decisión de compra de las personas, por lo tanto, un producto o servicio de mala calidad no tendrá acogida en el mercado, por tal motivo, se debe tratar de mejorar las especificaciones de los productos y servicios ofrecidos constantemente.
- Prestación de un servicio superior. Cuando una empresa se destaca por la calidad de los servicios ofrecidos, con el tiempo se gana la fidelidad de los clientes. El servicio al cliente es la parte donde la empresa puede mostrarse e interactuar con sus consumidores. Por consiguiente, el objetivo primordial de la empresa debe ser la satisfacción del cliente.
- Establecer precios más competitivos. Cuando se presenta homogeneidad en la calidad, entonces el precio se convierte en un factor determinante que incide en la decisión de compra del consumidor. En tal sentido, se debe determinar el precio adecuado para cada uno de los servicios y productos ofrecidos, estableciéndose como una estrategia competitiva de la empresa.
- Adaptación y personalización. Las empresas ganadoras desarrollan productos a la medida de los consumidores. Ampliar la mezcla de mercadeo mediante la personalización es una estrategia muy importante en las empresas actuales.
- Superar al cliente. Cuando una persona recibe más de lo que espera, siente una satisfacción adicional, que se traduce en fidelidad de consumo hacia la empresa.
- Pensar estratégicamente. Se deben analizar tendencias, realizar planes, calcular presupuestos, generar estrategias de cobro a mediano y largo plazo.

4.5 POLITICAS

- Dirigidas a los clientes. Satisfacer las necesidades de todos los clientes, ofreciendo productos y servicios innovadores de excelente calidad, y capacitando constantemente a todos los colaboradores.
- Dirigida a la calidad. Buscando cubrir las expectativas de los clientes, satisfaciendo sus necesidades; basándose en una organización enfocada en la mejora continua, la optimización de los recursos financieros, tecnológicos y humanos; cumpliendo con la normatividad vigente.
- Dirigido a los colaboradores. La empresa debe estar comprometida para mantener y mejorar el bienestar de todos los colaboradores; identificando, evaluando, controlando y minimizando los riesgos; a través de una adecuada planeación e implementación de programas de higiene y seguridad industrial.
- Dirigida al medio ambiente. La empresa, dado el objeto social que desarrolla, es consciente del impacto generado sobre el medio ambiente, por tal motivo, debe dar cumplimiento a todas las disposiciones legales respecto a este tema, dirigiendo todas sus actividades a la preservación del mismo. El objetivo esta dirigido a reducir o minimizar el impacto contra el medio ambiente y el entorno en general.

4.6 ORGANIGRAMA

Estructura actual. La Estación de Servicio Traservicol cuenta actualmente con 13 empleados, distribuidos en los siguientes cargos:

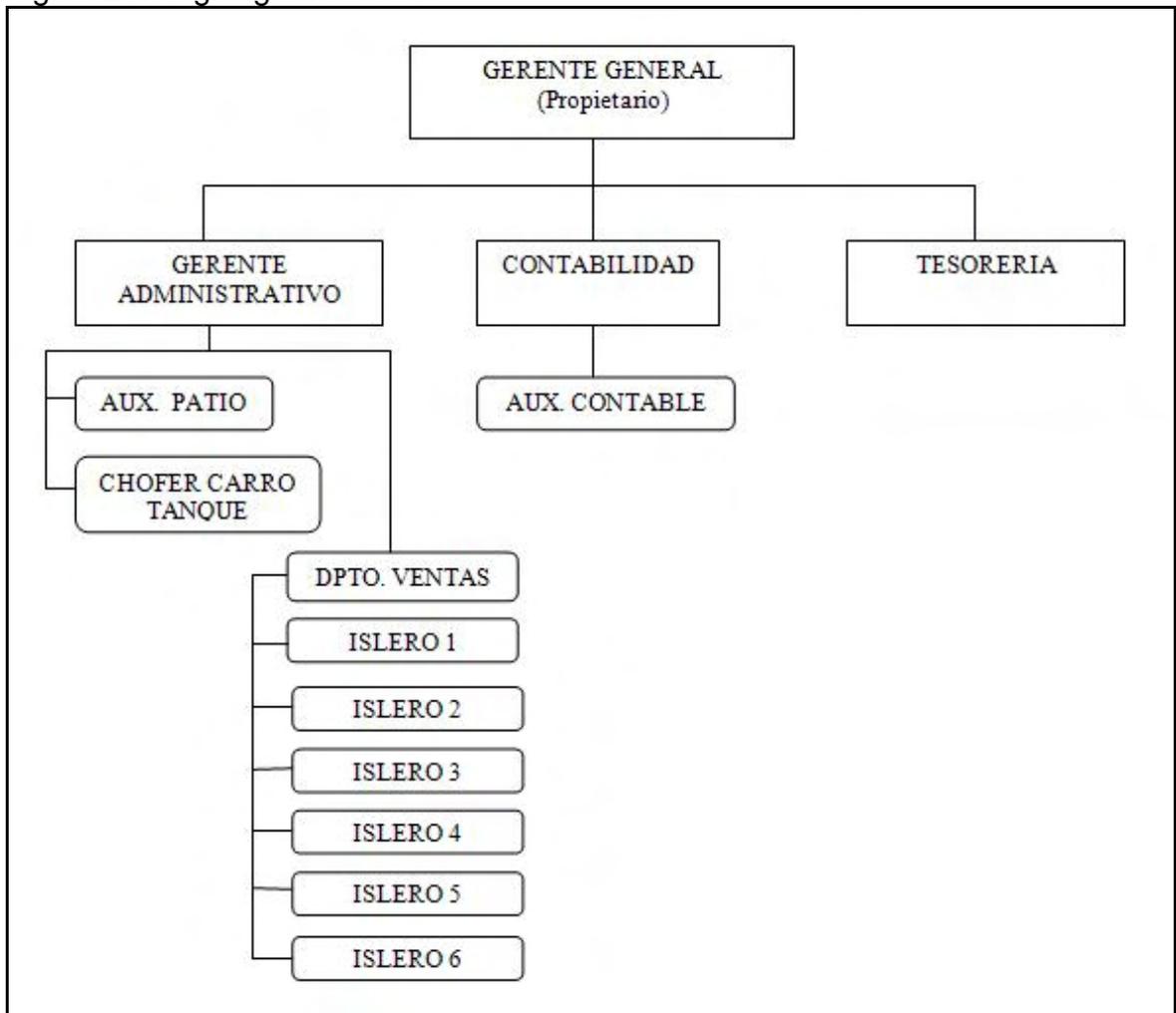
- | | |
|--------------------------|---|
| ➤ Gerente General | 1 |
| ➤ Gerente Administrativo | 1 |
| ➤ Tesorero | 1 |
| ➤ Contador | 1 |
| ➤ Auxiliar contable | 1 |
| ➤ Auxiliar de patio | 1 |
| ➤ Isleros | 6 |
| ➤ Conductor | 1 |

Estrategia. El organigrama es una representación grafica de la estructura interna de la empresa, la cual permite identificar los departamentos o cargos existen dentro de la organización, las líneas de autoridad y su jerarquía.

Objetivos. Lo que se busca con el organigrama en la Estación de Servicio Traservicol es:

- Desempeñar un papel informativo.
- Mostrar un modelo abstracto, sistemático y fácil de entender que permita obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de la organización.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

Figura 28: Organigrama actual



Fuente: Esta investigación.

Recursos.

- Identificar todos y cada uno de los cargos dentro de la empresa.
- Cartelera para colocar el cronograma en un lugar visible.
- Participación de los empleados.

Resultados.

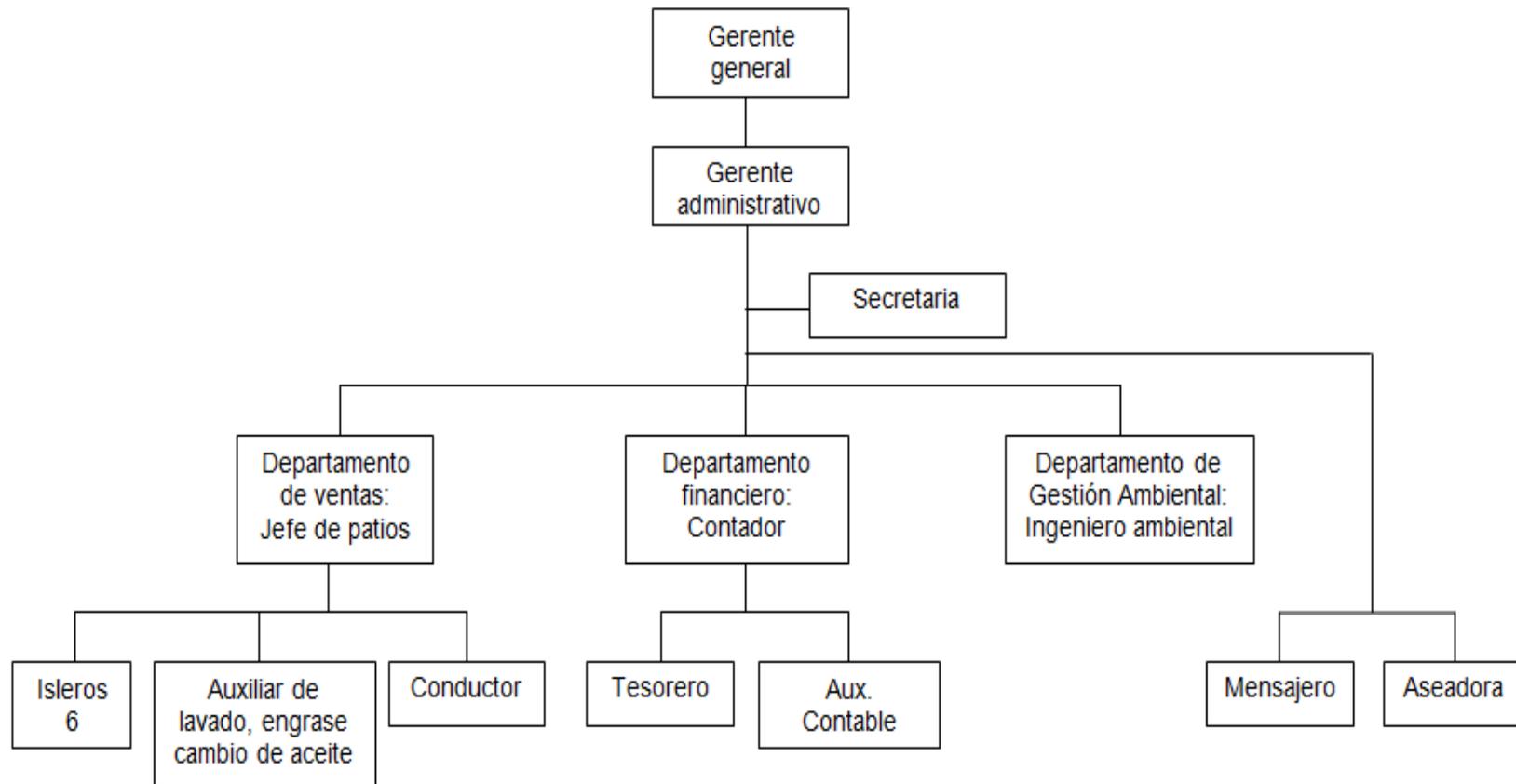
Sentido de pertenencia: Los trabajadores se sentirán como una parte integral y fundamental de la empresa, ayudándolos en el desempeño eficiente de sus tareas y su dependencia.

Estructura propuesta. En la siguiente página se puede observar la figura correspondiente al organigrama propuesto para la Estación de Servicio Traservicol.

4.6.1 Departamento de Gestión Ambiental – DGA. Mediante el Decreto 1299 de 2008 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; el Gobierno Nacional estableció la obligatoriedad de crear el Departamento de Gestión Ambiental – DGA en las empresas a nivel industrial, dentro de las cuales se ubican a las Estaciones de Servicio. El Departamento de Gestión Ambiental – DGA es el área especializada “responsable de garantizar el cumplimiento de las acciones encaminadas a dirigir la gestión ambiental de la misma; velar por el cumplimiento de la normatividad ambiental; prevenir, minimizar y controlar la generación de cargas contaminantes; promover prácticas de producción más limpia y el uso racional de los recursos naturales; aumentar la eficiencia energética y el uso de combustible más limpios; implementar opciones para la reducción de emisiones de gases de efectos invernadero; y proteger y conservar los ecosistemas”³¹. Este es un requisito que deben cumplir todas las empresas del sector industrial, dentro de las cuales se encuentran las estaciones de servicio, en toda Colombia

31 FENDIPETROLEO. Instructivo básico para la implementación del Departamento de Gestión Ambiental – DGA – Estaciones de Servicio de Combustible. Bogotá. Mayo de 2009. Pag. 4.

Figura 29: Organigrama propuesto para la Estación de Servicio Traservicol



Fuente: Esta investigación.

6. MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES PARA LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

Para la descripción de los diferentes cargos de la empresa se diligencio un formato prediseñado para realizar el análisis y descripción de cargos; por medio del cual se identificaron todas las actividades realizadas por cada uno de los empleados. Posteriormente, con ayuda de la administración de la empresa se definieron las demás características que el manual de funciones describe en su formato, para finalmente documentar todos y cada uno de los cargos existentes en la organización.

El formato fue diseñado para documentar toda la información referente a cada cargo, el cual está dividido en varias secciones:

- Identificación del cargo
- Funciones desarrolladas en el cargo.
- Requisitos para ejercer el cargo.
- Responsabilidades.

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Gerente general
Ubicación organizacional:	Departamento administrativo
Jefe inmediato:	No aplica
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	12

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Titulo universitario en Administración de empresas, o en Administración de negocios, o en Administración financiera
Formación	Conocimientos de la normatividad relacionada con las estaciones de servicio Conocimientos de la legislación laboral Conocimiento del gremio de distribuidores de combustibles en la región
Habilidades	Calidad total, mejoramiento continuo, liderazgo, iniciativa, toma de decisiones, negociación, trabajo en equipo, comunicación laboral, tratamiento de la información, cumplimiento de las normas
Experiencia	Dos años de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular políticas y estrategias administrativas 2. Controlar el estado de operación de las instalaciones, maquinaria y equipos de la Estación de Servicio 3. Autorizar la adquisición de nuevo equipo 4. Realizar el presupuesto de ventas y de caja 5. Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes 6. Revisar las ventas diarias 7. Firmar las declaraciones tributarias 8. Validar los registros de ventas de los cortes de turno, las pólizas, cheques, reportes de venta diaria, reembolsos de caja menor, depósitos bancarios y en general, toda la documentación antes de ser enviada al Contador 9. Maneja de manera única y personal la chequera 10. Firmar contratos con proveedores y clientes 11. Elaborar la programación de abastecimiento de combustibles, así como efectuar cancelaciones, adiciones y pedidos extraordinarios 12. Autorizar créditos a clientes 	

13. Solicitar créditos a entidades financieras
14. Participar en la selección del personal
15. Coordinar la capacitación del personal en procedimientos para la atención a clientes
16. Administrar y evaluar el desempeño del personal
17. Supervisar a todo el personal de la empresa
18. Autorizar el pago de la nomina y la firma de los cheques correspondientes
19. Autorizar la dotación a los trabajadores
20. Difundir el Programa de Contingencias entre todo el personal y realizar simulacros
21. Otras que se determinen y sean afines con su cargo

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Gerente administrativo
Ubicación organizacional:	Departamento administrativo
Jefe inmediato:	Gerente general
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	11

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Titulo universitario o técnico en Administración de negocios, o en Administración financiera
Formación	Fundamentación en Sistemas de Gestión de Calidad Conocimientos en temas de administración y planeación Conocimientos en Gestión del Recurso Humano Conocimientos en Gestión Ambiental
Habilidades	Calidad total, mejoramiento continuo, liderazgo, iniciativa, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación laboral, tratamiento de la información
Experiencia	Dos años de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seguimiento diario del inventario de combustibles y de lubricantes 2. Informar constantemente al Gerente general para que realice pedidos de combustible y lubricantes oportunamente 3. Recabar, ordenar y clasificar la documentación derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la Estación de Servicio, adjuntándola a los soportes contables correspondientes 4. Elaborar las facturas de venta que requieran los clientes 5. Controlar y actualizar la información y estados de cuenta de los clientes a los que se les otorga crédito, de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores. 6. Elaborar un programa de cobros para los clientes; y de pagos para los proveedores 7. Realizar cuentas de cobro a los clientes 8. Diligenciar las declaraciones tributarias (alcaldía, DIAN, DNE SICOM) 9. Calibrar surtidores 10. Supervisar el descargue de combustibles, revisando que se realice en los tanques correspondientes sin causar molestias a los clientes y demora al islero, aplicando el procedimiento establecido para la recepción y descarga de 	

producto

11. Participar en la selección de personal
12. Elaborar los contratos de trabajo de los trabajadores y reportarlo al Contador para su vinculación al Sistema de Seguridad Social
13. Proponer el plan de vacaciones del personal
14. Supervisar al personal de la empresa
15. Controlar el cumplimiento de los horarios de trabajo por parte del personal
16. Validar los cortes y cambios de turno de los isleros, verificando que los reportes coincidan contra el efectivo recontado
17. Otras que se determinen y sean afines con su cargo

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Contador
Ubicación organizacional:	Departamento financiero
Jefe inmediato:	Gerente administrativo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	1

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Titulo universitario en Contaduría Publica
Formación	Fundamentación en los Principios de Contabilidad generalmente aceptados en Colombia Conocimientos en temas de auditoria Conocimientos en aspectos tributarios Conocimientos en informática
Habilidades	Iniciativa, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación laboral, tratamiento de la información, manejo de software y hardware
Experiencia	Dos años de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo conciliaciones bancarias con el fin de verificar los movimientos financieros 2. Verificar costos y gastos, informando al Gerente general el desenvolvimiento de los mismos 3. Elaborar y aplicar mecanismos de control y auditoria sobre todos los asientos contables, comerciales, inventarios y de cartera 4. Realizar provisiones laborales 5. Realizar conciliación de cartera 6. Digitar facturas de compra y realizar conciliaciones con proveedores 7. Apertura de productos con su respectiva codificación 8. Manejar el paquete contable 9. Apertura de cuentas 10. Solicitud de saldos bancarios 18. Diligenciar las declaraciones tributarias (alcaldía, DIAN, DNE SICOM) 11. Efectuar en presencia del Gerente administrativo, la liquidación de la cuenta del turno de cada islero, haciendo un recuento físico del dinero y la recolección del mismo 12. Manejo de archivo y de pólizas de seguro 	

13. Manejo de contratos comerciales
14. Estar en permanente comunicación con el Gerente general
15. Elaborar ajustes contables y balance preliminar
16. Elaborar estados financieros, con sus respectivas notas contables
17. Elaborar informes financieros mensualmente y entregarlos al Gerente general
18. Realizar análisis financiero complementario
19. Otras que se determinen y sean afines con su cargo

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Tesorero
Ubicación organizacional:	Departamento financiero
Jefe inmediato:	Gerente administrativo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Titulo universitario o técnico en Administración Financiera o Administración de Negocios
Formación	Conocimientos en temas financieros Conocimientos en informática
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación laboral, tratamiento de la información
Experiencia	Dos años de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir el dinero de los isleros procedente de las ventas diarias en la Estación de Servicio 2. Diligenciar el formato de consignación y enviar al mensajero para su realización 3. Realizar arqueos de caja 4. Realizar conciliaciones bancarias 5. Realizar planilla de ventas diariamente 6. Realizar un programa de pagos a los proveedores 7. Informar al Gerente general para el pago oportuno de las obligaciones contraídas con los proveedores 8. Otras que se determinen y sean afines con su cargo 	

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Ingeniero ambiental
Ubicación organizacional:	Departamento de gestión ambiental
Jefe inmediato:	Gerente administrativo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Titulo en Ingeniería Ambiental
Formación	Fundamentación en Sistemas de Gestión de Calidad Conocimientos en Gestión Ambiental
Habilidades	Calidad total, mejoramiento continuo, iniciativa, trabajo en equipo, comunicación laboral, tratamiento de la información
Experiencia	Dos años de experiencia

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear la ocurrencia de fugas o derrames de combustible en la Estación de Servicio, así como su correcto tratamiento cuando sucedan 2. Vigilar la correcta manipulación y almacenamiento del aceite quemado que se obtiene cuando se ofrece el servicio de cambio de aceite 3. Controlar la presencia de fugas o goteos de aceite quemado, formulando soluciones correctivas cuando se presenten 4. Constatar el uso adecuado de la vestimenta de trabajo por parte de los isleros y el auxiliar de lavado, engrase y cambio de aceite 5. Impedir la contaminación de fuentes hídricas cercanas a la Estación de Servicio, con materiales y desperdicios originados en la normal operación de la misma 6. Formular programas preventivos y correctivos que minimicen el impacto ambiental generado por la empresa 7. Otras que se determinen y sean afines con su cargo 	

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Secretaria
Ubicación organizacional:	Departamento administrativo
Jefe inmediato:	Gerente administrativo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Auxiliar en Secretariado Ejecutivo
Formación	Excelente redacción y ortografía Facilidad de expresión verbal y escrita Conocimientos en informática
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación laboral, persona proactiva y organizada, facilidad para interactuar en grupos, buenas relaciones interpersonales
Experiencia	Dos años de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender y brindar información a la directiva, los empleados y el público 2. Recibir, registrar, clasificar, distribuir y archivar la documentación y correspondencia interna y externa que ingresa a la empresa 3. Preparar correspondencia, trasladarla a Gerencia general para su aprobación, distribución y envío 4. Prestar apoyo secretarial y documentario a los diferentes departamentos que conforman la Estación de Servicio 5. Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informados a los directivos de la empresa sobre los compromisos y demás asuntos 6. Tomar dictados, preparar correspondencia y documentos que se le encomienden 7. Llevar control de los fondos fijos de caja menor 8. Realizar instrucciones que le sean asignadas por el Gerente general y/o el Gerente administrativo 9. Otras que se determinen y que sean afines con su cargo 	

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Jefe de patio
Ubicación organizacional:	Departamento de ventas
Jefe inmediato:	Gerente administrativo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	8

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Estudios en Ingeniería Industrial
Formación	Fundamentación en Sistemas de Gestión de Calidad Conocimiento de la guía preventiva existente en la empresa Conocimientos en primeros auxilios
Habilidades	Calidad total, mejoramiento continuo, iniciativa, trabajo en equipo, comunicación laboral, utilización de equipos
Experiencia	Un año de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir al Gerente administrativo en el control de inventarios de los combustibles y productos de acuerdo a los niveles e inventarios determinados 2. Efectuar la verificación de inventarios al inicio de su turno 3. Verificar el funcionamiento de los equipos y alarmas al inicio del turno 4. Verificar el correcto funcionamiento de los equipos para el suministro de aire y agua 5. Recibir las entregas programadas de abasto de combustibles de acuerdo al procedimiento de recepción y descarga de producto 6. Atender y notificar al Gerente general, en caso de existir queja o inconformidad de los clientes. 7. Efectuar el cierre de cuentas individuales de los isleros, tomar lectura de los contadores de galones de los surtidores al entregar su turno, así como verificar físicamente al recibir su turno 8. Distribuir a los isleros para atender el punto de venta y apoyar el despacho en "horas pico" 9. Elaborar el recuento de las existencias y liquidación de aceites y demás productos, tanto en el almacén como en los exhibidores 10. Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo establecidos en los programas respectivos 	

11. Supervisar el trabajo de los isleros, del auxiliar de lavado, engrase y cambio de aceite, y del conductor; así como la atención y calidad en el servicio que se ofrece a los clientes
12. Supervisar el descargue de combustibles

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Auxiliar contable
Ubicación organizacional:	Departamento financiero
Jefe inmediato:	Contador
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Estudios técnicos en Auxiliar de Contabilidad
Formación	Fundamentación en los Principios de Contabilidad generalmente aceptados en Colombia Conocimientos en informática
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación laboral, tratamiento de la información, manejo de software y hardware
Experiencia	Dos años de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y controlar los cheques devueltos 2. Manejo y control de cheques post-fechaos 3. Actualizar en el sistema el kardex liquidando diariamente facturas de venta, ingresos de mercancía y devoluciones 4. Presentar reportes de ingresos, devoluciones, notas débito y notas crédito 5. Realización mensual de inventarios de todos los productos existentes 6. Conciliación de caja. 7. Informar diariamente al Contador acerca de los stocks de inventarios 8. Ingresar la información al paquete contable, principalmente la relacionada con las ventas diarias a crédito y de contado 9. Imprimir la información y entregarla al Contador 10. Otras que se determine y sean afines con su cargo. 	

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Islero
Ubicación organizacional:	Departamento de ventas
Jefe inmediato:	Jefe de patio
No. de cargos:	6
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Estudios secundarios terminados
Formación	Funcionamiento de los equipos que utiliza Conocimientos básicos de matemáticas (sumar, restar, multiplicar y dividir)
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación laboral, atención al cliente
Experiencia	Un año de experiencia específica

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y verificar conjuntamente con el Jefe de patio, el punto de venta que tiene asignado, haciendo el corte de cifras contenido en el contador de galones 2. Recibir y verificar conjuntamente con el Jefe de patio, los exhibidores de lubricantes, aditivos, líquidos de frenos, anticongelantes y demás productos, haciendo un recuento físico de existencias 3. Mantener bajo su responsabilidad un punto de venta y un exhibidor de lubricantes, aditivos, etc., atendiendo su funcionamiento, venta y cobranza 4. Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, de acuerdo al procedimiento autorizado 5. Mantener en perfecto estado de uso y de limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable 6. Reportar al Jefe de patio, cualquier desperfecto que sufra el equipo que opera durante su jornada de trabajo 7. Solicitar al Jefe de patio que le surta los lubricantes y demás productos complementarios que haya vendido 8. Efectuar en presencia del Gerente administrativo y el Contador, la liquidación de la cuenta del turno y hacer el recuento físico del dinero que se encuentra depositado en los compartimentos correspondientes, cotejando contra el corte de cifras arrojado por el contador del surtidor y del exhibidor de lubricantes, verificando contra el formato de corte y depósito en la caja de seguridad 	

prevista

9. Mantener limpias las zonas de despacho que se le asignen
10. Atender a los clientes con amabilidad

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Auxiliar de lavado, engrase y cambio de aceite
Ubicación organizacional:	Departamento de ventas
Jefe inmediato:	Jefe de patio
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Estudios secundarios
Formación	Conocimientos básicos de matemáticas (sumar, restar, multiplicar y dividir)
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación laboral, atención al cliente
Experiencia	Un año de experiencia

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar siempre el vestuario de trabajo adecuado para la prestación de los servicios encomendados 2. Utilización racional de todos los materiales e insumos al momento de ofrecer los servicios a los clientes 3. Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de los servicios prestados, de acuerdo al procedimiento autorizado 4. Mantener en perfecto estado de uso y de limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable 5. Reportar al Jefe de patio, cualquier desperfecto que sufra el equipo que opera durante su jornada de trabajo 6. Solicitar al Jefe de patio que le surta los lubricantes y demás insumos complementarios que necesite para prestar los diferentes servicios asignados 7. Efectuar en presencia del Gerente administrativo y el Contador, la liquidación y entrega del dinero recogido fruto de la prestación de los servicios asignados 8. Manipular y almacenar correctamente el aceite quemado, después de prestar el servicio de cambio de aceite 9. Atender a los clientes con amabilidad 	

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Conductor
Ubicación organizacional:	Departamento de ventas
Jefe inmediato:	Jefe de patio
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Estudios secundarios
Formación	Conocimientos en mecánica Conocimiento del funcionamiento de los equipos que maneja
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación laboral
Experiencia	Un año de experiencia

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar y velar por la adecuada utilización del vehículo a su cargo 2. Velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado 3. Transportar el combustible desde la planta transformadora hasta la Estación de Servicio 4. Realizar el descargue de combustible en los tanques de almacenamiento, de acuerdo a los procedimientos predefinidos 5. Realizar mantenimiento y limpieza permanente a todo el equipo (principalmente a las mangueras) que hacen parte del carro tanque 	

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Mensajero
Ubicación organizacional:	Servicios generales
Jefe inmediato:	Gerente administrativo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Estudios secundarios
Formación	Saber leer y escribir Conocimientos básicos de matemáticas (sumar, restar, multiplicar y dividir)
Habilidades	Comunicación laboral, buenas relaciones interpersonales, habilidad para ubicarse geográficamente en la ciudad
Experiencia	Un año de experiencia

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar consignaciones en las entidades financieras 2. Llevar y entregar documentación a los proveedores, clientes o entidades indicadas 3. Retirar cobros en la localización de los clientes 4. Atender cualquier solicitud del Gerente general y/o del Gerente administrativo 	

**ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES**

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo:	Aseadora
Ubicación organizacional:	Servicios generales
Jefe inmediato:	Gerente administrativo
No. de cargos:	1
No. de personas a su cargo:	0

II. PERFIL DEL CARGO	
Educación	Estudios secundarios
Formación	Utilización adecuada de los químicos presentes en los elementos de aseo
Habilidades	Trabajo en equipo, comunicación laboral
Experiencia	Un año de experiencia

III. FUNCIONES DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la limpieza asignada en la Estación de Servicio 2. Ejecutar la limpieza de todos los muebles, los baños sanitarios de hombres y mujeres, así como pisos, muros y despachadores de papel sanitario o jabón 3. Vigilar permanentemente el suministro de agua, papel sanitario y jabón en los servicios sanitarios, reportando cualquier falla o desperfecto que impida el uso continuo y en buenas condiciones, de dichos servicios 4. Colaborar con los isleros en los servicios de limpieza de su correspondiente área de trabajo 	

7. ASPECTOS AMBIENTALES DE LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

7.1 CONTAMINACION GENERADA EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO

En todas las Estaciones de Servicio se generan residuos sólidos, vertimientos líquidos, emisiones atmosféricas y derrames o fugas de combustibles que pueden producir daños importantes a la comunidad y a los ecosistemas.

- A. **Emisiones atmosféricas.** Corresponden a los gases emanados por los combustibles líquidos, principalmente la gasolina.

Contaminación por gasolina. La gasolina genera dos clases de contaminantes:

- Sus vapores, conocidos técnicamente como Compuestos Orgánicos Volátiles COV o Emisiones Evaporativas; y
- Los productos (generalmente gaseosos) de su combustión.

Para efectos del presente proyecto de investigación, se centraran los esfuerzos en el control del primero, que es el que se encuentra relacionado con el manejo de combustibles en las Estaciones de Servicio; ya que la segunda clase está relacionada con el uso que se le da a la gasolina, donde se somete a procesos de combustión en los motores de los diferentes vehículos y artefactos.

- B. **Vertimientos líquidos.** Dependiendo de los servicios ofrecidos por cada Estación de Servicio, el origen de los vertimientos líquidos varia; pero básicamente se producen por las siguientes acciones:

- Derrames y pérdidas de gasolina, solventes, aceites y grasas.
- Mantenimiento de vehículos
- Servicio de lavado de vehículos
- Lavado de pisos
- Aguas negras, y
- Aguas lluvias

Dichos vertimientos líquidos van acompañados de gran variedad de compuestos químicos, como restos de combustible, grasas, aceites y solventes; y además siempre van acompañados de polvo o barro. En el caso particular de las aguas residuales producto del lavado de vehículos, están van acompañadas de detergentes, desengrasantes y ceras.

Como regla general, todo este material líquido es eliminado de las Estaciones de Servicio vía alcantarillado. El riesgo ambiental radica en que dichos materiales llegan a ríos o quebradas, contaminando las fuentes hídricas y perjudicando a la flora y la fauna de la región.

C. **Generación de residuos sólidos.** Los residuos sólidos que se generan en las Estaciones de Servicio son:

- Envases y embalajes de cartón, plástico, vidrio o metal; que en muchos casos van impregnados de los materiales contenidos como aceites y grasas.
- Materiales de absorción y paños de limpieza
- Llantas y neumáticos usados
- Baterías agotadas
- Repuestos de vehículos (ej. Filtros de aceite), y
- Papel higiénico

La gran mayoría de estos desechos son tratados como basura, y por lo tanto, son recogidos por la Empresa Metropolitana de Aseo EMAS, quien se encarga de prestar el servicio de aseo en la ciudad de San Juan de Pasto. Estos materiales son trasladados al relleno sanitario, donde por efecto de la descomposición, se generan gases contaminantes que se dirigen a la atmósfera, afectando a toda la biodiversidad sobre el planeta.

D. **Generación de residuos líquidos.** En las Estaciones de Servicio los residuos líquidos provendrían de:

- Aceite usado proveniente de los cambios de aceite
- Aceite usado por el mantenimiento de motores y filtros en vehículos
- Aceite y lodo obtenidos en el proceso de limpieza de los tanques subterráneos de almacenamiento de combustible, y
- Solventes usados

E. **Olores.** Las principales fuentes de olores en las Estaciones de Servicio son las siguientes:

- Emisiones evaporarias generadas en la manipulación de combustible
- Aceites, y
- Solventes

Como se ha explicado anteriormente, estos vapores y gases se constituyen en una fuente de contaminación del medio ambiente; y el contacto continuo o por periodos de tiempo prolongados genera problemas de salud en el ser humano; ya que absorbe dichos gases por su sentido del olfato.

F. **Ruido.** Dentro de las Estaciones de Servicio, los responsables de la generación de ruidos son los siguientes:

- Los vehículos, durante la entrada y salida de la estación
- Compresores
- Motobombas, y
- Plantas generadoras de electricidad

Frente a este aspecto, la contaminación ambiental se genera porque el ruido excede el nivel de decibeles permitidos; lo cual va desgastando el sentido del oído de los seres humanos, quienes van perdiendo progresivamente su capacidad auditiva; provocando en algunas veces sordera.

7.2 GUIA AMBIENTAL PARA LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

7.2.1 Con relación a los combustibles.

Control de emisiones atmosféricas. Según estándares establecidos por la U.S.E.P.A. – Agencia para la protección del medio ambiente de Estados Unidos, se ha realizado la siguiente clasificación de los métodos de control de emisiones atmosféricas relacionadas con la explotación, transporte y comercialización de combustibles: “El Estado IA se denomina al equipo o sistema utilizado para controlar las emisiones de las refinerías y todo el sistema de cargue para camiones; Estado IB el utilizado para controlar las emisiones al descargar desde los camiones hacia los estanques de las Estaciones de Servicio; y Estado II a aquellos utilizados para el control durante la carga en los automóviles”³². En el caso de las Estaciones de Servicio, estas deben tener en cuenta y aplicar los Estados IB y Estado II.

Vapores generados por el almacenamiento de gasolina. La gasolina, debido a su volatilidad, y por efectos de la temperatura ambiente y de la presión barométrica, se evapora diariamente al interior de los tanques subterráneos de almacenamiento de las Estaciones de Servicio. Para controlar la emisión de vapores por esta causa, se utilizan válvulas de presión y vacío en la línea de venteo; acompañado de un sistema de recolección de vapores, consistentes en un tanque o contenedor externo, conectado con el tanque de almacenamiento de combustible, dotado de un sistema de extracción de gases, que le permite absorber y almacenar las emisiones evaporadas en su interior.

Prueba de hermeticidad. Una prueba de hermeticidad es la que se realiza para detectar posibles fugas en los tanques subterráneos de almacenamiento de

32 Comisión Nacional del Medio Ambiente – CONAMA. Guía para el control y prevención de la contaminación industrial – Estaciones de Servicio. Santiago de Chile. Junio de 1999. Pag. 31.

combustible en las Estaciones de Servicio. “Las pruebas de hermeticidad deben poder detectar una fuga de 0.2 gal/hora con una probabilidad de detección del 95% y la probabilidad de una falsa alarma no superior al 5%”³³. Esta prueba debe realizarse en los siguientes casos:

- Cuando se tome por primera vez la responsabilidad de una Estación de Servicio o antes de renunciar a dicha responsabilidad.
- Cuando el Gobierno o alguna entidad estatal lo solicite.
- Como medida de control o supervisión.
- Cuando el propietario o administrador tenga alguna sospecha de la presencia de fugas.

Por recomendación del Ministerio de Medio Ambiente, la prueba de hermeticidad debe realizarse a los 5 años de haberse instalado el tanque, posteriormente a los 8, 11, 14 y después de los 15 años, con una frecuencia anual; y debe ser realizada por empresas o personal especializado (con experiencia e idoneidad reconocidos y comprobados) y cumpliendo con especificaciones técnicas.

Fugas. Durante el desarrollo normal y cotidiano de las actividades dentro de una Estación de Servicio, se debe realizar un monitoreo continuo de las instalaciones, de tal manera que permita detectar potenciales problemas como fugas o derrames de combustible. Esta tarea no debe limitarse en la lectura de medidores o lecturas manuales para determinar el nivel de combustible de cada tanque de almacenamiento; sino en detectar indicios o señales de la presentación de fugas.

Derrames. Esta es otra causa de pérdida de combustible y ocurren cuando se desconecta la manguera del surtidor, antes o después del llenado del tanque de los vehículos que llegan a abastecerse de combustible; ya que se manipula inadecuadamente la manguera y la pistola y gotea combustible.

Para mitigar su efecto, las Estaciones de Servicio cuentan con un contenedor de derrames (“*catchment basin*” o “*spill containment manholes*”); que consiste en una caja circular ubicada debajo del piso; incrustada en el piso, con unas rejillas metálicas en la parte superior; y que cuentan con un sistema de bombas o drenaje para remover el líquido acumulado.

En la práctica, dichos derrames de combustible no constituyen pérdidas económicas para la Estación de Servicio, ya que lo asume el consumidor final, ya que este cancela todo el combustible marcado por el surtidor. Para poder disminuir o mitigar el impacto ambiental se recomienda la capacitación oportuna y repetitiva de los operarios sobre las buenas prácticas en el manejo de los surtidores y las pistolas alimentadoras.

33 FENDIPETROLEO. Instructivo básico para la implementación del Departamento de Gestión Ambiental – DGA – Estaciones de Servicio de Combustible. Bogotá. Mayo de 2009. Pag. 11.

Sobrellenado del tanque de almacenamiento. En algunas ocasiones, mientras se llena y abastece el tanque de almacenamiento, se puede presentar sobrellenado del tanque; lo que se traduce en desperdicio y pérdidas de combustible; que por lo general son más grandes que las provocadas por los derrames.

- Revisar que el tanque tenga suficiente espacio libre antes de iniciar la carga.
- Vigilar permanentemente mientras se realiza la carga de combustible.
- Utilizar equipo de protección, como: válvulas automáticas de sobrellenado, sistema de alarmas o válvulas de bola flotante.

7.2.2 Con relación al aceite usado. En la cadena de manejo y tratamiento del aceite usado se pueden identificar claramente tres actores que cumplen con tareas muy claras y específicas:

1. Centros de acopio: Corresponden a las personas o empresas que se encargan de reunir el aceite usado y almacenarlo, de manera segura y ambientalmente adecuada, con el objetivo de facilitar su posterior manejo. En este grupo se ubican las Estaciones de Servicio que prestan el servicio de cambio de aceite.
2. Transportador: Es la empresa encargada de recoger el aceite usado en los centros de acopio y de transportarlo y entregarlo al receptor. Estas empresas deben contar con vehículos, dotados con los equipos y tecnología apropiados; y el personal idóneo, de manera que se garantice la correcta manipulación del aceite usado; evitando los impactos ambientales explicados en el capítulo anterior.
3. Receptor: Es la empresa autorizada por el Gobierno Central, que cuenta con una planta industrial, equipos, tecnología y personal especializado; para realizar actividades de almacenamiento, aprovechamiento y/o valorización, tratamiento y/o disposición final del aceite usado.

En adelante, solamente se especificaran las funciones y condiciones que deben cumplir las Estaciones de Servicio que prestan el servicio de cambio de aceite, en su calidad de acopiador de aceite usado.

Condiciones mínimas a cumplir.

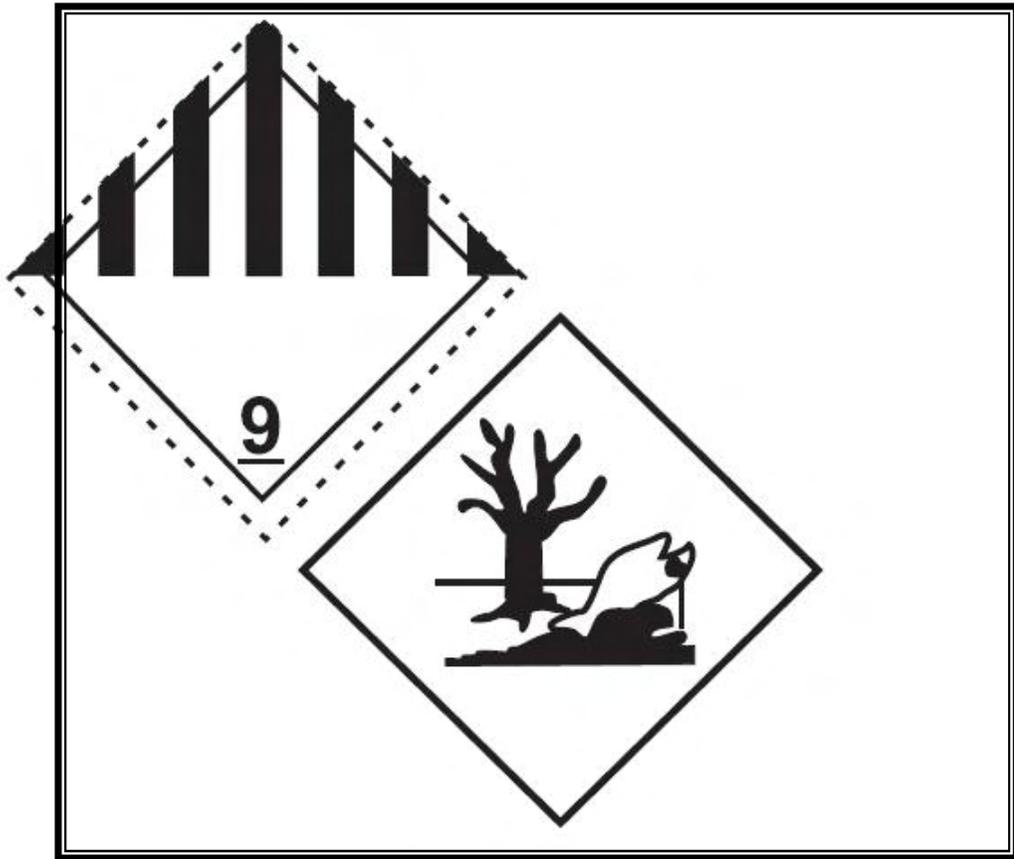
- Sitio específico para prestar el servicio de cambio de aceite, acondicionado para tal fin, de manera segura, ambientalmente adecuada y que facilite el acceso al transportador.
- Los pisos deben estar contruidos en material solido e impermeable, de manera que se evite la contaminación del suelo y de las aguas subterráneas; y deben carecer de grietas o desperfectos, para que eviten filtraciones.

- No debe poseer ninguna clase de conexión con el alcantarillado. Esta totalmente prohibida la evacuación del aceite usado a través del alcantarillado.
- El sitio debe contar con excelente ventilación.

Elementos e instalaciones necesarios.

- a) Embudo: Debe utilizarse para conducir el aceite usado al recipiente primario, de manera que se eviten derrames, goteos o fugas de aceite usado en el área de trabajo.
- b) Recipiente primario: Se utiliza como instrumento receptor y contenedor del aceite usado, donde se recoge el aceite usado extraído del motor del vehículo; y permite trasladarlo desde el lugar donde se presta el servicio de cambio de aceite hasta la zona de almacenamiento temporal. Debe estar elaborado en un material resistente a la acción de hidrocarburos y contar con agarraderas, de manera que faciliten su utilización.
- c) Recipiente para filtros y otros repuestos: Debe contar con una malla que soporte los filtros y demás repuestos drenados; estar elaborado en un material resistente; contar con agarraderas que faciliten su manipulación; y debe contar con un mecanismo que facilite el trasvase de aceite usado a la zona de almacenamiento temporal.
- d) Elementos de protección del personal:
 - Overol o ropa de trabajo: Elaborada en material resistente al aceite usado y a la acción de hidrocarburos.
 - Botas o zapatos antideslizantes: Para evitar posibles accidentes de trabajo.
 - Guantes: Deben ser resistentes a la acción de hidrocarburos.
 - Gafas de seguridad.
- e) Tanques superficiales o tambores: Deben cumplir los siguientes requisitos:
 - Deben estar fabricados en materiales resistentes a la acción de hidrocarburos, aceites usados y la corrosión.
 - Contar con un sistema de bombeo que permita el traslado del aceite usado desde estos tanques hacia el vehículo que se va a encargar de su transporte hacia la empresa receptora.
 - Deben garantizar el almacenamiento integral del aceite usado, de modo que impidan la presencia de fugas o derrames.
 - Estarán rotulados con las palabras “ACEITE LUBRICADO USADO”, en letra y tamaño legible y visible a cualquier persona; y deben estar a la vista en todo momento. Estos rótulos deben tener una dimensión de 20 cm x 30 cm.

Figura 30: Rótulos para el aceite usado



Fuente: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial

Según estándares internacionales, el primer rotulo se utiliza para identificar los peligros del aceite usado, y corresponde a las mercancías de la clase 9; mientras que el segundo rotulo se utiliza para identificar las sustancias que tienen efectos adversos sobre el medio ambiente.

- f) Cubierta del área de almacenamiento: Esta debe cubrir totalmente los tanques o tambores donde se almacena el aceite usado, evitando el ingreso de lluvia a dichos tanques; y debe permitir el desarrollo de operaciones de cargue o llenado de aceite usado que se realiza en la Estación de Servicio; y de descargue, cuando se traslade el aceite usado al vehículo que se encargara de su transporte.

En la parte superior de esta cubierta se deben ubicar dos avisos que indiquen “PROHIBIDO FUMAR EN ESTA ÁREA” Y “ALMACENAMIENTO DE ACEITES LUBRICANTES USADOS”.

Figura 31: Área de almacenamiento temporal de aceite usado



Fuente: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial

- g) Área de acceso a la zona de almacenamiento temporal: Para permitir la entrada y salida de los vehículos encargados del transporte del aceite usado, de tal manera que permitan la adecuada realización de su operaciones.
- h) Material oleofílico: Esta clase de materiales tienen propiedades absorbentes y adherentes con los aceites y se utilizan para controlar goteos, fuga o derrames de aceite usado.

Procedimiento para el acopio de aceite usado. Como primera medida se debe verificar que se cuenta con todos los elementos necesarios para realizar el cambio de aceite:

- El personal debe estar vestido apropiadamente, con los elementos mencionados en el anterior literal.
- Herramientas
- Embudo
- Recipiente primario

- Recipiente para filtros y otros repuestos
- Materiales oleofílicos, para el control de goteos, fugas y derrames

Luego debe retirarse el aceite usado del motor del vehículo, y con la utilización del embudo, se debe ubicar en el interior del recipiente primario. Posteriormente, se debe trasladar manualmente el aceite usado recolectado en el recipiente primario a la zona de almacenamiento temporal y vaciarlo en los tanques o tambores superficiales. Durante todo el procedimiento se debe proceder con mucho cuidado, evitando la presencia de goteos, fugas o derrames de aceite usado.

7.2.3 Con relación a los residuos sólidos. Estos corresponden a lo que la mayoría de personas y empresas llaman “*basura*”. Pero aunque no se le da mucha importancia, se pueden tomar medidas tendientes a mitigar su impacto ambiental. Lo que se recomienda para estos casos es la ubicación de dos tanques de almacenamiento para la basura; en el primero se deben ubicar los residuos no reciclables; y en el segundo los materiales reciclables como papel, cartón y vidrio.

Aunque la gran mayoría de personas conoce estos fundamentos sobre el reciclaje, muchas de ellas empiezan a aplicarlo en sus hogares y empresas con fines económicos; puesto que existen varias empresas dedicadas al reciclajes de estos materiales y compran esos desechos, pero se desmotivan rápidamente por los precios bajos de los materiales reciclables anteriormente mencionados (cabe hacer esta aclaración, ya que otros materiales como el aluminio y el cobre tienen buenos precios en el mercado del reciclaje).

Pero esta es una labor que puede desarrollarse no solo en las Estaciones de Servicio, si no en todos los hogares y empresas del mundo; dejando de lado los intereses económicos, y haciéndolo con fines ambientales y ecológicos, ya que al final y al cabo, todos ganamos con ello.

Por consiguiente, se realizan las siguientes recomendaciones a tener en cuenta frente a los residuos sólidos:

- Recoger todo residuo solido que se encuentre en la Estación de Servicio, con la ayuda de elementos de aseo.
- Evitar que los residuos sólidos se impregnen de combustibles o aceite usado.
- Evitar la llegada de residuos sólidos al alcantarillado, puesto que podría provocar taponamientos o represamientos.
- Por ningún motivo arrojar residuos sólidos a fuentes hídricas como ríos o quebradas.
- Socializar con los empleados y operarios el tema del reciclaje.
- Almacenar en forma separada los materiales reciclables y los no reciclables.

- Los materiales no reciclables son recogidos por la empresa EMAS, la cual se encarga de prestar el servicio de aseo en la ciudad de San Juan de Pasto.
- En cuanto a los materiales reciclables, la Estación de Servicio tiene dos opciones:
 - a) Le entrega estos materiales a la empresa EMAS para su disposición, pero separada del resto de residuos de antemano.
 - b) La puede comercializar por su cuenta, constituyéndose en una fuente adicional de ingresos para la empresa.

7.2.4 Con relación a los ruidos. Las medidas a adoptar para la reducción de los niveles de ruido en las Estaciones de Servicio son las siguientes:

- Uso racional y adecuado de elementos generadores de ruido como compresores, motobombas o plantas de generación de electricidad.
- Detener o apagar los elementos anteriormente mencionados.
- Instalar reductores de velocidad a la entrada y salida de la Estación de Servicio, así como también en las bahías, en las cercanías a los surtidores, con el fin de que los vehículos reduzcan la velocidad y no generen tanto ruido.

7.2.5 Con relación al uso del agua y tratamiento de las fuentes hídricas. Con relación al uso que se le da al agua dentro de la Estación de Servicio TRASERVICOL, se realizan las siguientes sugerencias:

- Contratar personal especializado para que dicte una conferencia a los empleados y operarios de las Estaciones de Servicio sobre la importancia del agua y el uso correcto de este recurso natural.
- No se debe utilizar agua para contener derrames o fugas de combustibles.
- No se debe utilizar agua para contener goteos, derrames o fugas de aceite usado.
- Realizar un uso racional y eficiente del agua en labores como el lavado de pisos y la prestación del servicio de lavado de vehículos.
- Adquisición de equipos o elementos diseñados para ahorrar agua, como grifería con reductores de caudal o pistolas de presión para las mangueras.
- No evacuar fugas o derrames de combustible a través de fuentes hídricas.
- No evacuar goteos, fugas o derrames de aceite usado a través de fuentes hídricas.
- Evacuar los residuos líquidos generados por el servicio de lavado de vehículos a través del alcantarillado, por ningún motivo a través de los ríos, quebradas o humedales.
- Por ningún motivo arrojar residuos sólidos a las fuentes hídricas.

7.3 BENEFICIOS DE LA GESTION AMBIENTAL

Los beneficios que las Estaciones de Servicio pueden obtener por la inversión de recursos y esfuerzos en gestión ambiental son los siguientes:

- a) **Económicos:** Ya que obtendría una optimización en el uso de sus inventarios, que corresponde a los diferentes tipos de combustibles que comercializa. De igual manera, podría obtener ingresos adicionales por transacciones como la venta de material reciclable.
- b) **Ambientales:** Puesto que todas las actividades se realizarían para mejorar y preservar el ecosistema y el medio ambiente, gracias a la disminución de las emisiones evaporativas y, por consiguiente, menor contaminación del aire; preservación y cuidado de fuentes hídricas; uso adecuado del agua potable y de la energía eléctrica; correcta disposición de los residuos; etc.
- c) **Mejoras en los procesos y procedimientos:** Gracias a la labor realizada a través de la contabilidad no financiera, se realiza un estudio detallado y minucioso de los procesos y procedimientos que lleva a cabo el personal de las Estaciones de Servicio. Todo ello redundara en una depuración y mejora de los procesos, lográndose una mejor eficiencia en el trabajo del personal; y optimización en el uso de los recursos.
- d) **Estéticos:** Gracias a las mediadas y a las sugerencias enunciadas en el presente proyecto, se puede lograr una mejora en el aspecto de las Estaciones de Servicio, haciendo que luzcan más limpias e higiénicas. Además, si se desarrollan programas ambientales, con el paso del tiempo se puede mejorar el aspecto de diversos lugares aledaños a las Estaciones de Servicio, o del sitio ubicado en el municipio de San Juan de Pasto donde se realizaron los proyectos.

8. PROPUESTA DE MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL PARA LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

8.1 VESTUARIO Y ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL

Se entiende por equipo de protección personal, cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno o varios factores de riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud, que no puedan evitarse o limitarse suficientemente mediante la utilización de medios de protección colectiva o la adopción de medidas de organización del trabajo.

La Estación de Servicio Traservicol entregará a todos y cada uno de sus trabajadores los elementos y equipos de protección personal de acuerdo con la naturaleza del riesgo a proteger y teniendo en cuenta que cumplan con las condiciones de calidad, seguridad y eficiencia; así mismo los trabajadores deben comprometerse a utilizarlos adecuadamente.

8.1.1 Uniforme de los empleados del área administrativa. Todos los empleados de la Estación de Servicio Traservicol que laboren en el área administrativa deben utilizar a diario el uniforme correspondiente, el cual consta de los siguientes elementos: chaqueta, camisa, pantalón, cinturón y zapatos.

Figura 32: Uniforme empleados del área administrativa



Fuente: TERPEL

8.1.2 Uniforme de los isleros. Por su parte los isleros contarán con un uniforme propio y exclusivo para su cargo, el cual consta de lo siguiente: chaqueta, camiseta, pantalón, cinturón, canguro, cachucha y tapabocas.

Figura 33: Uniforme de los isleros



Fuente: TERPEL

8.1.3 Uniforme del auxiliar de lavado, engrase y cambio de aceite. Debido a que estos trabajadores deben entrar en contacto con algunas sustancias químicas corrosivas, deben contar con una ropa de trabajo adecuada que proteja su integridad física. Por tal razón, el vestuario de estos trabajadores comprenderá los siguientes elementos de trabajo: botas de caucho, overol, guantes de cuero, gorra y gafas de protección.

8.2 PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIA

8.2.1 Derrame de combustible durante la descarga de camión cisterna. Implementos necesarios para el control de derrames:

- Recipiente contenedor de derrames
- Baldes con arena

Pasos a seguir durante el procedimiento:

- a) Cerrar la válvula de paso de combustible del camión cisterna

- b) Informar inmediatamente al Administrador o Directivas de la Estación de Servicio
- c) En ningún caso se debe utilizar agua para contener el derrame de combustible
- d) Contener y absorber el derrame con la arena contenida en los baldes. Esparcir arena sobre el combustible derramado y mover el camión cisterna para realizar labores de contención y recuperación del derrame
- e) Suspender temporalmente el fluido eléctrico
- f) Bajo ninguna circunstancia se debe evacuar el derrame de combustible a través del alcantarillado o de fuentes hídricas como ríos o quebradas.
- g) Recoger el combustible con la arena y almacenarlo en el recipiente contenedor de derrames.
- h) Según la gravedad del problema, informar al Cuerpo de Bomberos.

8.2.2 Derrame de combustible durante el abastecimiento de los vehículos.

Los implementos a utilizar son los mismos que para el anterior procedimiento. Los pasos a seguir para este procedimiento son los siguientes:

- a) Suspender rápidamente el paso de combustible desde el surtidor
- b) Informar inmediatamente al Administrador o a las Directivas de la Estación de Servicio
- c) No utilizar agua, esto solamente aumentaría el derrame
- d) Esparcir arena sobre el combustible derramado y solicitar la movilización del vehículo para terminar la contención y controlar el derrame.
- e) Evitar que el derrame llegue al alcantarillado o a fuentes hídricas
- f) Recoger el combustible con la arena en el receptáculo de almacenamiento.

8.2.3 Procedimiento de contingencia aceites. En caso de presentarse goteos, fugas o derrames de aceite usado; se presentan las siguientes recomendaciones para su tratamiento en la Estación de Servicio TRASERVICOL:

- No utilizar agua, ya que el agua y el aceite son insolubles y no surte efecto alguno, lo único que hace es aumentar y esparcir el aceite.
- Evitar la evacuación del aceite usado a través del alcantarillado o por fuentes hídricas.
- Utilizar materiales oleofílicos para su absorción y recolección.
- Trasladar dichos materiales a la zona de almacenamiento temporal.

Otras medidas de carácter ambiental y que están relacionadas con la manipulación de aceites usados son las siguientes:

- Nunca se deben disponer los aceites usados, los materiales oleofílicos o materiales textiles impregnados de aceite usado con la basura domiciliaria.

- Nunca se debe utilizar aceite para controlar el polvo de los pisos.
- Segregar³⁴ los residuos impregnados o con contenido de aceite usado del resto de los residuos.

³⁴ Segregar: Hace referencia a apartar, separa una cosa de otra (<http://es.wikipedia.org>)

9. INDICADORES FINANCIEROS

Para una mejor gestión administrativa, se recomienda a la directiva de la Estación de Servicio TRASERVICOL realizar los siguientes estados e indicadores financieros:

A. Estados financieros: Se utilizaran los siguientes:

Estado de resultados: Permite identificar, seguir y controlar los gastos de administración, los gastos en ventas y los gastos financieros.

Balance general: Para conocer la situación económica y financiera de la empresa, gracias al:

- Activo: Derechos y bienes de propiedad de la empresa
- Pasivo: Deudas y obligaciones
- Patrimonio: Capital neto

Estado de cambios en le patrimonio: Muestra las variaciones en el patrimonio neto de la empresa.

Estado de flujo de efectivo: Estado financiero que informa sobre los movimientos de efectivo según las:

- Actividades de operación
- Actividades de inversión
- Actividades de financiamiento

Estado de cambios en la situación financiera: Es un estado financiero que muestra los cambios en la distribución de los recursos económicos de la empresa.

Estado de usos y aplicación de fondos: Muestra el origen de los recursos manejados por la empresa y en que fueron utilizados.

B. Indicadores financieros

1.Indicadores de rentabilidad. Estos indicadores se obtienen relacionado los excedentes generados por la empresa y las inversiones realizadas; muestran los pesos generados de utilidad por la empresa por cada cien pesos invertidos.

- a. Rentabilidad operativa. Este indicador permite medir la gestión de las directivas de la empresa. Para su cálculo se aplicara la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad operativa} = \frac{\text{Excedente operativo neto}}{\text{Activo operacional}}$$

- b. Rentabilidad patrimonial. El resultado de este indicador permite conocer la utilidad en pesos que genera la inversión realizada por los socios de la empresa. Para su cálculo se aplicara la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad patrimonial} = \frac{\text{Excedente del periodo}}{\text{Patrimonio}}$$

- c. Rentabilidad de activos totales. Este indicador permite cuantificar en qué grado el total de activos genera utilidad para la empresa. Su cálculo se realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad de activos totales} = \frac{\text{Excedente del periodo}}{\text{Activos totales}}$$

- d. Rentabilidad del activo operativo neto RONA. Es la medida de desempeño financiero que relaciona los excedentes operativos con los activos requeridos para producir u operar (Activo Operativo Neto). Este indicador permite conocer la utilidad que está generando la empresa para atender a bancos y propietarios después de haber descontado las obligaciones impositivas. La formula a aplicar ser la siguiente.

$$\text{Rentabilidad operativa neta de los activos RONA} = \frac{\text{UODI}}{\text{Activo operativo neto}}$$

2. Indicadores de productividad. Los indicadores de productividad o de operación sirven para medir la eficiencia en el uso de activos. Muestra la velocidad en la conversión a efectivo de las inversiones o del activo.

- a. Productividad del activo total. Este indicador permite conocer qué cantidad de pesos en ingresos se generan por cada peso invertido en los activos totales. Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad del activo total} = \frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Activos totales}}$$

- b. Productividad del activo operativo. Este indicador permite conocer el rendimiento que generan los activos operacionales sobre los ingresos de la empresa.

$$\text{Productividad del activo operativo} = \frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Activo operativo}}$$

- c. Productividad del capital fijo operativo. Este indicador muestra la eficiencia que existe en cuanto al uso de los activos fijos con respecto a los ingresos generados por la inversión realizada en ellos.

$$\text{Productividad del capital fijo operativo} = \frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Capital fijo operativo}}$$

3. Indicadores de liquidez. La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

- a. Solvencia. Este indicador muestra la capacidad de la empresa para enfrentar y pagar sus deudas; o sea, muestra cuánto dinero dispone la empresa por cada peso que adeuda.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Total activo}}{\text{Total pasivo}}$$

- b. Razón corriente. Este indicador muestra la capacidad de la empresa para cancelar las deudas de corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- c. Indicador de alta liquidez. Este indicador muestra la capacidad de efectivo que tiene la empresa para cancelar sus deudas a corto plazo, sin necesidad de recurrir a sus deudores.

$$\text{Indicador de alta liquidez} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Deudores}}{\text{Pasivo corriente}}$$

4. Indicadores de endeudamiento. Mide la proporción de los Activos Totales aportados por Capital Ajeno, o sea, la participación de los acreedores en la financiación de los activos totales de la empresa, estas razones son de gran importancia ya que muestra si las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- a. Endeudamiento a corto plazo. Este indicador muestra la participación porcentual del pasivo corriente dentro del total del pasivo.

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}}$$

- b. Nivel de endeudamiento total. Este indicador muestra que porcentaje de los activos ha sido financiado por los acreedores de la empresa.

$$\text{Nivel de endeudamiento total} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

- c. Endeudamiento interno. Este indicador muestra el porcentaje de los activos que ha sido financiado por los acreedores internos de la empresa, o sea, sus socios o accionistas.

$$\text{Endeudamiento interno} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total activos}}$$

5. Indicadores de apalancamiento. Estos indicadores evalúan el uso de fondos fijos a favor de la empresa y sirven para conocer si la empresa tiene o no capacidad para contraer deudas; además ayudan a conocer en donde esta más apalancada la empresa, si en los acreedores o en los socios, para poder saber quien asume un mayor riesgo.

- a. Apalancamiento a corto plazo. Este indicador muestra la participación que tiene el pasivo a corto plazo sobre el patrimonio de la empresa.

$$\text{Apalancamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

- b. Apalancamiento total. Este indicador permite conocer el grado de participación de los acreedores en el patrimonio de la empresa.

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

6. Márgenes de utilidad. Los márgenes de utilidad permiten evaluar la eficiencia en cuanto a la gestión de la empresa para aumentar el ingreso y controlar los costos y gastos.

- a. Margen neto. Este indicador permite determinar la participación de los excedentes netos en los ingresos operacionales de la empresa.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Excedentes netos}}{\text{Ingresos operacionales}}$$

- b. Margen UODI. Este indicador representa el porcentaje de excedente que la empresa ha obtenido teniendo en cuenta los ingresos operacionales y el excedente operacional neto antes de gastos financieros e impuestos.

$$\text{Margen UODI} = \frac{\text{UODI}}{\text{Ingresos operacionales}}$$

7. Razones de administración y eficiencia. Muestra que tan eficientemente esta utilizando la empresa sus activos y recursos económicos que dispone.

- a. Rotación de cartera. Este indicador permite establecer el número de veces que las cuentas por cobrar retornan en promedio, en un periodo de tiempo determinado.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- b. Rotación de inventario. Este indicador permite establecer el número de veces que el inventario retorna en promedio, en un periodo de tiempo determinado.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

10. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y VINCULACION DEL PERSONAL EN LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

Con base en los resultados obtenidos, se dispone a realizar una propuesta encaminada a mejorar los procesos de reclutamiento, selección Y vinculación del personal de la Estación de Servicio Traservicol.

10.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de reclutamiento de personal consiste en “la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de vacantes, suplencia, renunciaciones, despidos o jubilaciones”³⁵. Para dar cumplimiento a dicho proceso se debe realizar “una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación”³⁶. (...) “En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva”³⁷.

Debido a la gran importancia de estos procesos y al impacto que tienen sobre el funcionamiento eficiente de la empresa, se deben unificar criterios y establecer una serie de pasos que todo candidato debe cumplir obligatoriamente. La serie de pasos enfocados a elegir el aspirante que se encuentra más apto para ser contratado, son los siguientes:

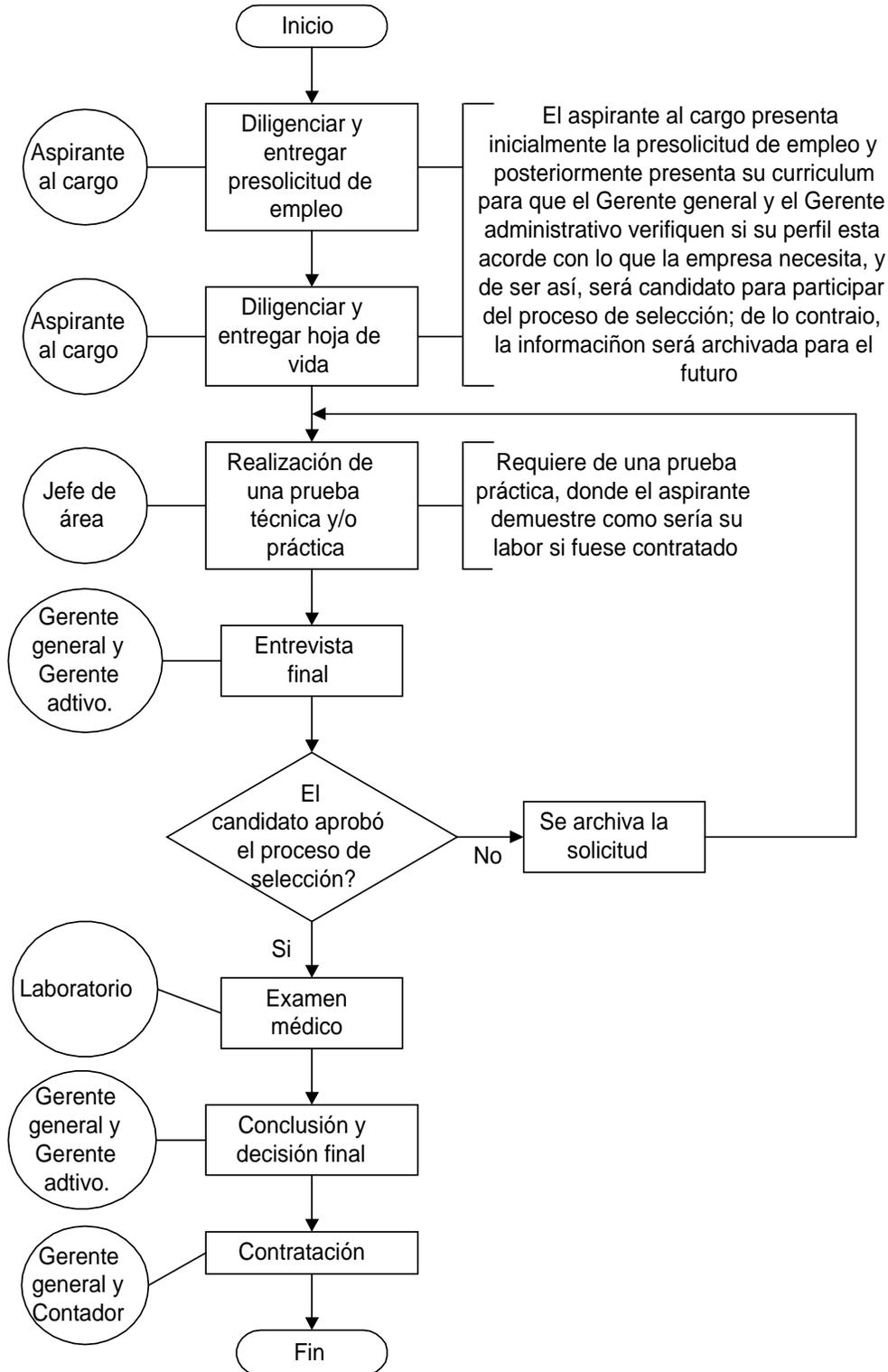
- Establecer el perfil y las necesidades
- Reclutamiento
- Entrevista inicial
- Pruebas (técnicas, conocimientos, psicológicas)
- Comprobación de antecedentes
- Entrevista en profundidad
- Examen Físico
- Contratación

35 Reclutamiento y selección del personal. [citado en 2012-03-08]. Publicado en El Prisma – Portal para investigadores y profesionales. Disponible en internet. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/

36 Ibid.

37 Ibid.

Figura 34: Propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Esta investigación.

Por consiguiente, se realizan las siguientes sugerencias:

- Seleccionar candidatos de acuerdo con el perfil del cargo: Según los resultados de la encuesta aplicada, algunos colaboradores de la empresa opinan que en algunos cargos no se cuentan con personal idóneo. Por tal motivo, en toda empresa, si se desea obtener el mejor rendimiento y productividad, se debe elegir al candidato más capacitado para cubrir una vacante; teniendo en cuenta factores como la formación académica o estudios realizados y experiencia laboral.
- Evitar la selección y vinculación de personal mediante recomendaciones personales: El reclutamiento y selección de recursos humanos se debe efectuar dentro de un marco de estricta ética. Por lo tanto, el proceso de selección debe aplicarse sin excepción a todo candidato por igual, sin darle ningún trato preferencial a ninguno de ellos, lo cual asegura la transparencia del proceso y la elección del mejor proponente; con lo cual sale ganando totalmente la empresa. En consecuencia, se debe evitar en todo caso la práctica de selección vinculación de personal mediante recomendaciones personales.
- Organizar un banco de hojas de vida: Crear un sistema de archivo que permita almacenar las hojas de vida de todos los aspirantes que se presentan a una vacante, así como de todos los empleados que han laborado y laboran en la actualidad en la estación de servicio. Esto con el fin de agilizar los futuros procesos de reclutamiento y selección cuando se presenten nuevas vacantes.

Para poder desarrollar estas actividades, se recomienda aplicar y utilizar el formato de pre solicitud y el reporte de entrevista que se encuentran en las siguientes páginas de este documento.

10.2 VINCULACION DEL PERSONAL

Después del proceso de reclutamiento y selección, se procede al de vinculación, donde se brindan cursos de inducción y se le entrega al empleado información variada relacionada directamente con la empresa. Para mejorar en este tema se sugiere:

- Realizar programas de inducción: Dirigidos a los nuevos empleados que se vinculan, a quienes cambian de área o a quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica; así como los dirigidos a actualizar o perfeccionar el manejo de innovaciones tecnológicas.



ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

PRESOLICITUD DE EMPLEO

Ciudad y fecha: _____ No.: _____

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Celular: _____

Escolaridad máxima: _____

Tiene experiencia en (especifique): _____

Horario de trabajo: _____

¿Tiene familiares trabajando en la Estación de Servicio Traservicol? Si ___ No ___

En el siguiente orden, especifique nombre, parentesco, cargo y área: _____

¿Ha trabajado anteriormente? Si ___ No ___

Nombre las empresas donde ha laborado: _____

¿Qué puesto desempeño? _____

¿Cuál fue su sueldo mensual? _____

¿Por qué razones salió de la(s) empresa(s)? _____

¿Qué actividades desarrollo en el puesto? _____

Puesto que solicita: _____

¿Por qué medio se enteró de la existencia de una vacante en la Estación de Servicio Traservicol? _____

Firma del solicitante

Firma de quien recibe



ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

REPORTE DE ENTREVISTA

Ciudad y fecha: _____

Nombre del aspirante: _____

Cargo al que aspira: _____ No. de presolicitud: _____

Aspectos evaluados:

1. Impresión inicial
2. Estudios
3. Experiencia laboral
4. Actividades e intereses actuales
5. Apreciación general

	1	2	3	4	5	6	
Favorable							Desfavorable

Comentarios: _____

Aspectos positivos: _____

Limitaciones: _____

Se considera:

Apto: _____

No apto: _____

Entrevistó

- Realizar un recorrido que permita conocer las instalaciones de la empresa: Lo que le permitiría al nuevo empleado ubicarse rápida y fácilmente; además de conocer todas las áreas y dependencias de la empresa; y la ubicación de zonas específicas e importantes, como por ejemplo los baños.
- Dar a conocer y difundir los valores corporativos de la organización: Se les debe dar a conocer una breve reseña histórica de la empresa, su misión, visión, objetivos, metas, organigrama, etc. Elementos como la misión, visión y organigrama deben ser ubicados en una cartelera en un lugar visible y bastante concurrido por todo el personal; mientras que los otros elementos deben ser entregados en forma impresa, por ejemplo en volantes o plegables. Esto ayuda a que el nuevo personal se vaya identificando con la empresa y se empiece a generar sentido de pertenencia por la misma.
- Dar a conocer y difundir los manuales y el reglamento interno de trabajo: Se debe recalcar la existencia de todos estos elementos en la empresa. El reglamento interno de trabajo, al igual que la misión, visión y organigrama; debe ser ubicado en una cartelera en lugar visible. Esto es muy importante porque permite clarificar las reglas de juego que deben cumplir tanto empresa como trabajador. Mientras que los manuales de funciones, de procesos y procedimientos y de higiene y seguridad; debido a que son algo largos en su contenido, deben ser difundidos mediante charlas o conferencias; y si es posible entregarlos en forma impresa a cada trabajador.

10.3 CONTRATACION LABORAL

Como se puede revisar en los resultados obtenidos, varios trabajadores han sido contratados mediante contrato verbal. Pero se debe revisar muy cuidadosamente las condiciones de trabajo de dichas personas, para verificar si se genera o no un contrato de trabajo, con todo lo que ello implica (seguridad social, aportes parafiscales y prestaciones sociales), y así evitar futuros problemas legales. Según el Código Sustantivo de Trabajo, y lo establecido en el Artículo 22, para que se genere y presente un contrato de trabajo se deben cumplir tres condiciones:

- El cumplimiento de un horario por parte del trabajador.
- El pago de un sueldo como remuneración por el trabajo.
- La existencia de subordinación jurídica: Significa que debe existir un jefe de quien recibe órdenes el trabajador.

En tal sentido, se recomienda firmar un contrato de trabajo escrito, preferiblemente a término fijo, con todos los empleados que se vinculen laboralmente a la Estación de Servicio Traservicol. Para tales efectos, a continuación se presentan unos modelos de contrato de trabajo a término fijo y del contrato de prestación de servicios.

10.3.1 Modelo de contrato a término fijo.

Contrato individual a término fijo de uno a tres años Nombre del empleador....., domicilio del empleador....., nombre del trabajador....., dirección del trabajador....., lugar, fecha de nacimiento y nacionalidad....., oficio que desempeñará el trabajador , salario , pagadero por , fecha de iniciación de labores , lugar donde se desempeñarán las labores , ciudad donde ha sido contratado el trabajador Entre el empleador y el trabajador, de las condiciones ya dichas identificados como aparece al pie de sus correspondientes firmas se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas:

Primera. El empleador contrata los servicios personales del trabajador y este se obliga a: a) A poner al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes, y b) A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato. Segunda. El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo. Se aclara y se conviene que en los casos en los que el trabajador devengue comisiones o cualquier otra modalidad de salario variable, el 82.5% de dichos ingresos, constituye remuneración ordinaria y el 17.5% restante esta designado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo de Trabajo. Tercera. Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse el descanso, se remunerará conforme a la Ley, así como los correspondientes recargos nocturnos. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, dominical o festivo el empleador o sus representantes deben autorizarlo previamente por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al empleador o sus representantes. El empleador, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario o en días de descanso legalmente

obligatorio que no haya sido autorizado previamente o avisado inmediatamente, como queda dicho. Cuarta. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas jornada ordinaria de la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem. Quinta. La duración del presente contrato será de..... años. Los primeros dos meses del presente contrato se consideran como período de prueba y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato unilateralmente, en cualquier momento de dicho periodo. Vencido éste, la duración del contrato será indefinida, mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo; no obstante el trabajador podrá dar por terminado este contrato mediante aviso escrito al empleador con antelación no inferior a treinta días. En caso de no dar el trabajador el aviso, o darlo tardíamente, deberá al empleador una indemnización equivalente a treinta días de salario o proporcional al tiempo faltante, deducible de sus prestaciones sociales; este descuento se depositará a órdenes del juez, todo de conformidad con el numeral 5º del artículo 6º de la Ley 50 de 1990, que modificó el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo. Sexta. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato por cualquiera de las partes, las enumeradas en el artículo 7º del decreto 2351 de 1965; y, además, por parte del empleado, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en el espacio reservado para las cláusulas adicionales en el presente contrato. Séptima. Las invenciones o descubrimientos realizados por el trabajador contratado para investigar pertenecen al empleador, de conformidad con el artículo 539 del Código de Comercio, así como el artículo 20 y concordantes de la ley 23 de 1982 sobre derechos de autor. En cualquier otro caso el invento pertenece al trabajador, salvo cuando éste no haya sido contratado para investigar y realice la invención mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada, evento en el cual el trabajador, tendrá derecho a una compensación que se fijará de acuerdo con el monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al empleador u otros factores similares. Octava. Las partes podrán convenir que el trabajo se preste en lugar distinto al inicialmente contratado, siempre que tales traslados no desmejoren las condiciones laborales o de remuneración del trabajador, o impliquen perjuicios para él. Los gastos que se originen con el traslado serán cubiertos por el empleador de conformidad con el numeral 8º del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo. El trabajador se obliga a aceptar los cambios de oficio que decida el empleador dentro de su poder subordinante, siempre que se respeten las condiciones laborales del trabajador y no se le causen perjuicios. Todo ello sin que se afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador, de conformidad con el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 1º de la Ley 50 de 1990. Novena. Este contrato ha sido redactado

estrictamente de acuerdo con la ley y la jurisprudencia y será interpretado de buena fe y en consonancia con el Código Sustantivo del Trabajo cuyo objeto, definido en su artículo 1º, es lograr la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Décima. El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto alguno cualquiera otro contrato verbal o escrito celebrado por las partes con anterioridad. Las modificaciones que se acuerden al presente contrato se anotarán a continuación de su texto.

Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigos en..... a los..... días del mes de..... de.....

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

.....
C.C. No. de.....

.....
C.C. No. de.....

10.3.2 Modelo contrato de prestación de servicios

Entre los suscritos-----, mayor de edad domiciliado en la ciudad de -----, identificado con la cédula de ciudadanía número ----- expedida en-----, actuando en nombre y representación de la Empresa - -----y quien en adelante se denominará el CONTRATANTE, por una parte y, por la otra parte-----, mayor de edad domiciliado en-----, identificado con la cédula de ciudadanía número -----de-----, y T. P. de -----Nº -----, actuando en su propio nombre y quien en adelante para los efectos del presente contrato se denominará el CONTRATISTA, acuerdan celebrar el presente Contrato de Prestación de Servicios, el cual se regirá por las normas del Código de Civil, y por las siguientes cláusulas: PRIMERA. OBJETO.- EL CONTRATISTA se obliga para con el CONTRATANTE a -----, SEGUNDA.- PLAZO.- El plazo para la ejecución del presente contrato será de----- TERCERA.- VALOR.- El valor del presente contrato será por la suma de ----- CUARTA.- FORMA DE PAGO. El valor del presente contrato será cancelado así: El 50% a-----, 25% en el mes de -----y, el 25% final a la terminación previa presentación de la respectiva cuenta de cobro ante el CONTRATANTE. QUINTA.- OBLIGACIONES DEL CONTRATANTE.- Este deberá facilitar acceso a la información que sea necesaria, de manera oportuna, para la debida ejecución del objeto del contrato y, estará obligado a cumplir con lo estipulado en las demás cláusulas y condiciones previstas en este documento. SEXTA.- OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA.- EL CONTRATISTA se compromete: a) A poner toda su capacidad profesional y experiencia, en forma eficiente y oportuna, hasta la culminación del servicio objeto del presente contrato; b) A guardar reserva de la información que pueda tener de o por ocasión del proceso; c) A presentar cuando lo requiera el CONTRATANTE un informe escrito de su gestión y las recomendaciones que estime convenientes para el

mejoramiento del servicio. SÉPTIMA.- VIGILANCIA DEL CONTRATO.- El CONTRATANTE o su representante supervisará la ejecución del servicio contratado, y podrá formular las observaciones del caso con el fin de ser analizadas conjuntamente con el CONTRATISTA y establecer la posibilidad de efectuar por parte de éste las modificaciones o correcciones a que hubiere lugar. OCTAVA.- CLAUSULA PENAL.- El incumplimiento del presente contrato, sin razones válidas, por cualquiera de las partes, generará a favor de quien cumple, una indemnización igual al monto del saldo. NOVENA.- TERMINACIÓN.- El presente contrato terminará al cumplimiento del objeto del mismo, o por mutuo acuerdo entre las partes, o en forma unilateral por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato, por cualquiera de ellas. DECIMA.- INDEPENDENCIA DEL CONTRATISTA.- EL CONTRATISTA actuará por su propia cuenta y riesgo, con absoluta autonomía, pudiendo planear la ejecución del presente contrato en la forma que le sea más productiva, sin sujeción a horarios, días, reglamentos, etc. pudiendo establecer los métodos de trabajo que estime conveniente según las circunstancias particulares de la actividad contratada, y no estará sometido a subordinación laboral con el CONTRATANTE y sus derechos se limitarán, de acuerdo con la naturaleza del contrato, a exigir el cumplimiento de las obligaciones del CONTRATANTE, y al pago de los honorarios estipulados por la prestación del servicio. DECIMA PRIMERA.- EXCLUSIÓN DE LA RELACION LABORAL.- Queda claramente pactado y entendido que no existirá relación laboral alguna entre EL CONTRATANTE y EL CONTRATISTA, o el personal que éste utilice en la ejecución del objeto del presente contrato. DECIMA SEGUNDA.- CESION DEL CONTRATO.- EL CONTRATISTA podrá delegar el servicio contratado a personas idóneas para que lo ejecuten, sin que por ello el CONTRATANTE adquiera obligaciones de carácter laboral o civil para con tales personas. DECIMA TERCERA.- DOMICILIO CONTRACTUAL.- Para todos los efectos legales, el domicilio contractual será la ciudad de -----y las notificaciones serán recibidas por las partes en las siguientes direcciones: Por el CONTRATANTE en: la ----- y por el CONTRATISTA en: ----- de esta ciudad, de conformidad con lo anterior, las partes suscriben el presente documento en dos ejemplares del mismo tenor y valor, a los ----- días del mes de ----- de -----, en la ciudad de -----.

EL CONTRATANTE-----
C.C. N°

EL CONTRATISTA-----
C.C. N°

CONCLUSIONES

Mediante el diagnóstico interno, incluyendo el análisis DOFA se pudo establecer la situación actual de la organización, como son las fortalezas y las oportunidades, para enfrentar las debilidades y amenazas presentadas en el entorno, por lo cual se constituyeron estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Mediante la plataforma estratégica propuesta establecer la adopción de las líneas de acción en donde se asignaran y coordinaran los recursos necesarios tanto económicos, tecnológicos así como del talento humano para la consecución de metas en un tiempo determinado.

El Diseño Organizacional propuesto permitirá a las directivas de la Estación de Servicio Traservicol sentar las bases sobre las cuales se fundamente el trabajo, encaminado hacia la búsqueda de la eficiencia y la utilización racional de los recursos físicos y económicos.

En cuanto al proceso de reclutamiento, selección y vinculación del personal; este se realiza mediante recomendaciones personales realizadas por los actuales empleados de la empresa o por personas allegadas a las directivas; y cuando se escoge a un aspirante, este se vincula mediante un contrato verbal por lo cual se presento un modelo de reclutamiento, selección y contratación de personal para establecer el personal más idóneo en cada cargo establecido.

Ya q la empresa no contaba con ningún manual de funciones, procesos, procedimientos, ni manual de Higiene y seguridad Industrial para la Estación se presento un formato de manual para la descripción de los diferentes cargos mediante el análisis y la descripción de los cargos en donde se especifican las actividades que le corresponden a cada colaborador en cada uno de los cargos establecidos y representados en el organigrama de la empresa.

Se establecieron unos indicadores de gestión los cuales no se poseían para asegurar que todas las actividades realizadas en la empresa vayan en el sentido correcto, permitiendo evaluar los resultados obtenidos, para verificar si están en consecución de los objetivos.

RECOMENDACIONES

La aplicación del presente Diseño Organizacional ayudará a que los colaboradores de la Estación de Servicio Traservicol unifiquen y encaminen sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos planteados por la organización. La aplicación del Diseño Organizacional debe ser una prioridad para la directiva de la empresa, así como su aplicación permanente para una actualización continua.

También se debe vigilar el cumplimiento y actualización de la misión y la visión institucional, lo cual permitirá orientar de manera más efectiva la empresa.

La incorporación del organigrama en la empresa es el método más práctico para identificar las diferentes áreas que la integran, así como sus relaciones estructurales, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y supervisión.

Se recomienda tener en cuenta el manual de funciones previamente diseñado, esto le permitirá a la Estación de Servicio realizar una mejor selección del personal al momento de realizar la contratación del mismo, de manera que este acorde con el perfil de cada cargo. Además, se debe mantener actualizado el manual de funciones, teniendo en cuenta la variedad de los servicios ofrecidos por la empresa y la posible ampliación del portafolio de servicios a prestar.

Con la aplicación del Manual de Higiene y Seguridad Industrial, teniendo en cuenta la Guía Ambiental diseñada para la Estación de Servicio, se busca prevenir accidentes laborales y minimizar los riesgos profesionales que corre el personal de la organización, por el normal desarrollo del objeto social.

Finalmente, se debe aplicar un proceso de reclutamiento, selección y vinculación de personal sistemático, ordenado y riguroso; como el formulado en el presente proyecto de grado, para que la empresa contrate personal idóneo para cada uno de los cargos existentes.

BIBLIOGRAFIA

Academia Nariñense de Historia. Manual de Historia de Pasto. Graficolor. Pasto, Colombia. 2006.

Alcaldía Municipal de Pasto. Boletín de prensa No. 253 del 5 de abril de 2011.

BLANK BUBIS, León. Administración de organizaciones. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2004

Comisión Nacional del Medio Ambiente – CONAMA. Guía para el control y prevención de la contaminación industrial – Estaciones de Servicio. Santiago de Chile. Junio de 1999.

FENDIPETROLEO. Instructivo básico para la implementación del Departamento de Gestión Ambiental – DGA – Estaciones de Servicio de Combustible. Bogotá. Mayo de 2009.

GALEANO PEDRAZA, Luis Jairo. La administración del talento humano. Universidad Santo Tomas. Bogotá, junio de 2008.

Instructivo Básico de Implementación del Departamento de Gestión Ambiental – Estaciones de Servicio de Combustible. Decreto 1299 de 2008. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Mayo de 2009.

J.M., Rosenberg. Diccionario de administración y finanzas. Océano Centrum.

JARAMILLO NARANJO, Olga Lucia. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Barranquilla. 2005.

KOONTZ, Harold; WEIHEICH, Heinz. Elementos de administración. Mc Graw-Hill. Mexico. 2007.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Instructivo Básico de Implementación del Departamento de Gestión Ambiental – Estaciones de Servicio de Combustible. Decreto 1299 de 2008. Mayo de 2009.

MINTZBERG, Henry. El poder en la organización. 1ra Edición. Editorial Ariel. Barcelona, 1992.

MORRISEY, G. L. Pensamiento estratégico: Construyendo los cimientos de la planeación. Editorial Prentice Hall. Florida. 1995.

NARVAEZ MUÑOZ, Jenny Mercedes; GUZMAN, María del Socorro; CABRERA, Yolima del Rocío. Modelo administrativo y financiero para la Estación de Servicio Terminal Americano de la ciudad de San Juan de Pasto. Institución Universitaria CESMAG. San Juan de Pasto. 2005.

NETGRAFIA

Armada Nacional. Guardacostas incauta gasolina de contrabando en Nariño. [citado en 2011-05-18] Disponible en internet: <http://www.armada.mil.co/?idcategoria=539895>

ARTURO, Mario Andrés. Artículo: Contrarrestaran desabastecimiento de gasolina. [citado en 2012-02-21]. Publicado en Diario del sur. Disponible en internet. <http://www.diariodelsur.com.co/nvodiariodelsur/portal/paginasdeldia/2012-02-04/launion.html>

CASTELLANOS CRUZ, Rodeloy. Valores – Misión – Visión. Información tomada de la página web de Gestipolis. [citado en 2011-10-11]. Disponible en internet. <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/valores-mision-y-vision-como-estrategia.htm>

Cupos de combustible. Información tomada de la página web de la UPME. [citado en 2011-09-02]. Disponible en internet. http://www.upme.gov.co/generadorconsultas/Consulta_Series.aspx?idModulo=3&tipoSerie=148

Diseño organizacional. Información tomada de la página web de Grupo Consultoría. [citado en 2011-09-02]. Disponible en internet. <http://www.grupoconsultoria.com.co/dise%C3%B1o.pdf>

Elaborar diagramas y organigramas. Información tomada de la página web Mi Tecnológico. [citado en 2012-02-06]. Disponible en internet. <http://www.mitecnologico.com/Main/ElaborarDiagramasYOrganigramas>

El primer carro que llegó a Colombia. Agosto 2 de 2009. [citado en 2011-09-02] Disponible en internet: <http://www.bitajor.com/2009/08/el-primer-carro-que-llego-a-colombia/>

Gobierno en línea. 1.320 galones de gasolina de contrabando fueron decomisados en Nariño. [citado en 2011-05-18] Disponible en internet: <http://www.gobiernoenlinea.net/5690.html>

GROSS, Manuel. Las bases del diseño de la estructura organizacional. [citado en 2011-10-11]. Disponible en internet. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598724/Las-bases-del-diseno-de-la-estructura-organizacional.html>

MEJIA C., Carlos Alberto. Los valores corporativos. [citado en 2011-10-11]. Disponible en internet. <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

Nariño. Información tomada de la página web de ECOPEPETROL. [citado en 2011-09-02]. Disponible en internet. <http://portal.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=134&conID=36529>

Nariño. Información tomada de la página web Wikipedia. [citado en 2011-09-02]. Disponible en internet. http://es.wikipedia.org/wiki/Nari%C3%B1o_%28Colombia%29

Pasto. Información tomada de la página web de la Gobernación de Nariño.[citado en 2011-09-02] Disponible en internet: http://www.narino.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=787&Itemid=118

Radio Munera. Incautada gasolina de contrabando en Tumaco, Nariño. . [citado en 2011-05-18] Disponible en internet: http://www.radiomunera.com/sitio/contenido_detalle.php?iddix=464&dsx=Nacional&idarticulo=4649

Reclutamiento y selección del personal. [citado en 2012-03-08]. Publicado en El Prima – Portal para investigadores y profesionales. Disponible en internet. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/

Sistema de Gestión de la Calidad Norma ISO9001:20007. . Información tomada de la página web de ARP Calidad. [citado en 2011-09-02]. Disponible en internet. <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

SOLUPYME. Planeación Estratégica y Balance Scorecard. Pag. 16. Información tomada de la página web de Slideshare. [citado en 2011-10-11]. Disponible en internet. <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/planeacin-estrategica-y-balanced-scorecard>

Tramites. Información tomada de la página web de la UPME. [citado en 2012-02-04]. Disponible en internet. http://www.upme.gov.co/tramites_32.asp

ANEXOS

**Anexo A. ENCUESTA
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



DIRIGIDO A: Personal de la Estación de Servicio Traservicol.

OBJETIVO: Con la presente encuesta se pretende recolectar información con el fin de estructurar un diagnóstico situacional de la Estación de Servicio Traservicol, que contribuya al mejoramiento de los procesos administrativos.

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para identificar las funciones del área del talento humano en esta empresa su respuesta será tratada de forma **CONFIDENCIAL, ANONIMA** y estrictamente **ACADÉMICA** no será utilizada para ningún propósito distinto al de elaborar una Propuesta de Diseño Organizacional.

Instrucciones:

A Diligenciar la presente encuesta en forma confidencial.

B Marque con una **X** la respuesta que considere pertinente

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR:

CARGO ASIGNADO _____

GENERO: MASCULINO _____ FEMENINO _____

EDAD _____

NIVEL DE ESTUDIOS

- a) Bachiller
- b) Técnico
- c) Tecnólogo
- d) Profesional
- e) Otro Cual? _____

CUALES SON SUS FUNCIONES DENTRO DE LA ESTACION

Seleccione con una X la respuesta correcta:

1. Quien es su jefe inmediato?

- a) Gerente _____
- b) Contador _____
- c) Administrador _____
- d) Tesorero _____
- e) Auxiliar contable _____
- f) Auxiliar patio _____
- g) Conductor _____
- h) Islero(vendedor) _____

2. Cuando Ud. se iba a vincular a la empresa, ¿Cómo se enteró de la existencia de la vacante? Por medio de:

- a) Cartelera, avisos o clasificados _____
- b) Cuñas radiales _____
- c) Amistades _____
- d) Anuncios en periódicos o revistas _____
- e) Anuncios en entidades externas (Cooperativas, SENA, etc.)_____
- f) Todas las anteriores _____
- g) Otra Cual? _____

3. En lo referente a procesos de contratación, cual o cuales de los siguientes tipos se utilizo en la empresa para ser contratado?

- a)Contrato verbal de trabajo _____
- b)Contrato a término fijo _____
- c)Contrato a término indefinido _____
- d)Contrato de prestación de servicios _____

4. ¿Sus jefes o superiores le delegan funciones y responsabilidades para ser realizadas de manera autónoma?

- a)SI_____ b) NO_____

5. Piensa usted que están bien definidas las funciones y responsabilidades de cada trabajador?

- a)SI_____ b) NO_____

6. Considera que se debe realizar una reorganización de las funciones de los trabajadores?

a) SI _____ b) NO _____

7. ¿Ud. considera que el personal que labora en la organización es el más ideal y competente para desempeñar los cargos existentes?

- a) Todo el personal de la empresa es el ideal y competente _____
- b) En algunos cargos el personal de la empresa es el ideal y competente _____
- c) El personal de la empresa no es el ideal y competente _____

8. Determine qué aspectos de la Empresa conoce usted y marque una x:

Aspecto	Totalmente	Parcialmente	Desconoce
Organigrama			
Misión			
Visión			
Objetivos corporativos			
Manual de funciones			
Manual de procedimientos			
Reglamento interno			

Encierre en un círculo la respuesta que cree correcta:

9. Se siente satisfecho con las tareas propias de su trabajo?

- a) NUNCA
- b) CASI NUNCA
- c) OCASIONALMENTE
- d) CASI SIEMPRE
- e) SIEMPRE

10. Su desempeño en el trabajo y sus aportes son reconocidos y valorados?

- a) NUNCA
- b) CASI NUNCA
- c) OCASIONALMENTE
- d) CASI SIEMPRE
- e) SIEMPRE

11. Hay oportunidad de capacitaciones relacionadas con el cargo u oficio?

- a)NUNCA
- b)CASI NUNCA
- c)OCASIONALMENTE
- d)CASI SIEMPRE
- e)SIEMPRE

12. Hay oportunidad de capacitación en otras áreas de interés personal?

- a)NUNCA
- b)CASI NUNCA
- c)OCASIONALMENTE
- d)CASI SIEMPRE
- e)SIEMPRE

13. Respeta usted los horarios de trabajo establecidos por la empresa?

- a)NUNCA
- b)CASI NUNCA
- c)OCASIONALMENTE
- d)CASI SIEMPRE
- e)SIEMPRE

14. Conoce usted las prohibiciones o sanciones disciplinarias de la empresa?

- a)TOTALMENTE
- b)PARCIALMENTE
- c)DESCONOCE

Responda de forma escrita y sincera lo siguiente:

15. Existe en la estación procesos que permiten conocer las peticiones quejas y recursos de los usuarios?

16. Mencione 3 aspectos que Ud. crea son fortalezas de la empresa:

17. Mencione 3 aspectos que Ud. crea son debilidades de la empresa:

18. Mencione 3 aspectos que Ud. crea son oportunidades para la empresa:

19. Mencione 3 aspectos que Ud. crea son amenazas para la empresa:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

**Anexo B. ENTREVISTA
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



DIRIGIDO A: Gerente de la Estación de Servicio Traservicol.

OBJETIVO: Con la presente entrevista se pretende recolectar información con el fin de estructurar un diagnostico situacional de la Estación de Servicio Traservicol, que contribuya al mejoramiento de los procesos administrativos.

1. ¿Qué tipo de reclutamiento realiza la empresa?
2. ¿Qué procedimiento, técnica o metodología utiliza la empresa para cada tipo de reclutamiento?
3. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la selección de personal?
4. ¿Se ofrece alguna clase de inducción al personal nuevo? ¿En qué consiste? ¿Cuánto tiempo tarda esa inducción? ¿Quién es el encargado de impartirla?
5. ¿En la empresa existen valores corporativos como misión, visión, objetivos, organigrama, etc.? Entonces cuándo una persona es contratada, ¿Se le da a conocer dichos valores corporativos? ¿Quién es el encargado de realizar esta tarea? ¿Qué metodología se utiliza para cumplir con esta tarea?
6. ¿En la empresa existen manuales: de funciones, de procesos y procedimientos; y de higiene y seguridad; y reglamento interno de trabajo? Entonces cuándo una persona es contratada, ¿Se le da a conocer dichos manuales y reglamento? ¿Quién es el encargado de realizar esta tarea? ¿Qué metodología se utiliza para cumplir con esta tarea?
7. Mencione 3 aspectos que Ud. crea son fortalezas de la empresa
8. Mencione 3 aspectos que Ud. crea son debilidades de la empresa
9. Mencione 3 aspectos que Ud. crea son oportunidades para la empresa
10. Mencione 3 aspectos que Ud. crea son amenazas para la empresa

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION



ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL

Anexo C. FORMULARIO PARA ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS

Ciudad y fecha: _____ No.: _____

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

- A. Nombre del cargo: _____
- B. Ubicación organizacional: _____
- Dependencia: _____
 - Departamento: _____
 - Sección: _____
- C. Cargo del jefe inmediato: _____
- D: Cargos que supervisa (No.): _____
- E. No. de personas que desempeñan el cargo: _____

II. FUNCIONES DESARROLLADAS EN EL CARGO

- A. Funciones diarias:
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- B. Funciones periódicas:
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- C. Funciones ocasionales:
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

III. REQUISITOS DEL CARGO

A. Educación: La que se necesita como requisito mínimo para desempeñar el cargo

- a. Educación primaria: _____ años
- b. Bachillerato clásico: _____ años
- c. Bachillerato comercial: _____ años
- d. Bachillerato industrial: _____ años
- e. Cursos técnicos – SENA: _____ años
- f. Carrera intermedia de: _____
- g. Estudios universitarios completos de: _____
- h. Especialización profesional en: _____
- i. Cursos especiales en: _____

B. Experiencia:

1. Experiencia mínima necesaria para desempeñar el cargo

_____ no requiere
_____ años

2. Labores o habilidades en las cuales debe tener experiencia:

C. Supervisión Ejercida: En cada una de las siguientes opciones marque “**T**” si la supervisión es total; marque “**P**” si la supervisión es parcial; o marque “**N**” si no aplica.

_____	Asignar trabajos
_____	Controlar trabajos
_____	Mantener la disciplina
_____	Imponer técnicas de trabajo
_____	Atender reclamos
_____	Hacer planificación del trabajo
_____	Otras – Especificar

Factores	Condiciones ambientales			
	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Olores				
Gases tóxicos				
Suciedad				
Otros – Especificar				

N. Riesgos inherentes al cargo: Indicar la posibilidad de que en el trabajo puedan ocurrir los siguientes hechos:

	Mucha	Media	Poca
a. Lesiones sin importancia	_____	_____	_____
b. Lesiones graves	_____	_____	_____
c. Enfermedades profesionales	_____	_____	_____
d. Incapacidad parcial	_____	_____	_____
e. Incapacidad total	_____	_____	_____
f. Muerte	_____	_____	_____

OBSERVACIONES

Analista

Administrador

5. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Para la Estación de Servicio TRASERVICOL es fundamental el cumplimiento de la normatividad laboral y todo lo consagrado en el Código Sustantivo del Trabajo, el cual expresa en el artículo 104 la obligación de todos los empleadores (personas naturales y jurídicas) de tener un reglamento interno de trabajo, si la empresa es comercial y tiene más de cinco trabajadores.

El presente reglamento contiene las disposiciones internas que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones. Este documento podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables.

Los casos no contemplados en el presente reglamento, se regirán por las disposiciones que en cada caso dicte la empresa en el ejercicio del derecho que establece las leyes y normas laborales vigentes.

ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPITULO I

ARTICULO 1. El presente es el Reglamento Interno de Trabajo suscrito por la Estación de Servicio Traservicol, con domicilio en la calle 12 # 5-09 barrió chapal y a sus disposiciones quedan sometidos tanto la Estación de Servicio Traservicol como todos sus trabajadores. Este Reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador.

CAPITULO II CONDICIONES DE ADMISION

ARTICULO 2. Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- Hoja de Vida.
- Cédula de Ciudadanía.

- Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.
- Libreta militar en el caso de que el aspirante sea hombre.
- Certificación medica.

CAPITULO III TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ARTICULO 3. Son meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la Estación de Servicio Traservicol. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario al descanso remunerado en dominicales y festivos (artículo sexto, C.S.T.).

CAPITULO IV CONTRATO DE APRENDIZAJE

ARTICULO 4. Contrato de aprendizaje es aquel por el cual un trabajador se obliga a prestar servicio a un empleador, a cambio que este le proporcione los medio para adquirir formación profesional, metódica y completa del arte u oficio, para cuyo desempeño ha sido contratado, por un tiempo determinado y le pague salario convenido.

ARTICULO 5. Pudiera celebrar el contrato de aprendizaje las persona mayores de 18 años que han completado sus estudios secundarios y si es el cargo lo requiere también universitarios, tecnológicos o técnicos, y con las restricciones de que trata el código de trabajo.

ARTICULO 6. El contrato de aprendizaje debe contener los siguientes requisitos:

- A)** Nombre de la empresa o empleador.
- B)** Nombre, apellidos, edad y datos personales del aspirante.
- C)** Cargo a desempeñar que sean objetos de aprendizaje, programa respectivo y duración del contrato.
- D)** Obligaciones y derechos del empleador y del aspirante.
- E)** Salarios del aspirante y escala de aumentos salariales vigentes según las normas legales durante el cumplimiento del contrato.
- F)** Condiciones del trabajo, duración, vacaciones y periodos de estudios.
- G)** Cuantía y condiciones de la indemnización en caso de incumplimiento del contrato.
- H)** Firma de los contratantes o de sus representantes legales (L. 188/56 Art.3)

ARTICULO 7. El contrato de aprendizaje debe celebrarse por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas del contrato de trabajo (L. 158/59 Art. 4).

ARTICULO 8. El salario inicial de aprendices no podrá ser en ningún momento inferior al 50% del salario legal o del fijado en los pactos convencionales o fallados arbitrales. Durante el cumplimiento del contrato, el salario pactado se aumentara de acuerdo a los conocimientos adquiridos hasta llegar cuando menos al salario mínimo establecido por la ley o pactado en convenciones o fallos (L. 188/59 Art.5).

ARTICULO 9. Además de las obligaciones que se establecen en el código del trabajo para todo empleado, el aprendiz tiene las siguientes:

1. Concurrir asiduamente tanto a los cursos como a su trabajo con diligencia y aplicación, sujetándose al régimen de aprendizaje y las órdenes del empleador.
2. Procura el mayor rendimiento en su estudio y en el trabajo (L. 188/59 Art 6.)

ARTICULO 10. Además de las obligaciones establecidas en el código de trabajo, la Estación de Servicio Traservicol tiene las siguientes para con el aprendiz.

1. Facilitar los medios del aprendiz para que reciba la formación profesional, el salario pactado según la escala establecida en el respectivo contrato.
2. Pagar al aprendiz, tanto en los periodos de enseñanza como en los de trabajo, el salario pactado según la escala establecida en el respectivo contrato.
3. Cumplido satisfactoriamente el periodo de aprendizaje, preferidos en igualdad de condiciones, para llenar las vacantes que ocurren relativas a las profesiones y oficio que hubiere aprendido (L. 188-59 Art.7).

ARTICULO 11. El contrato de aprendizaje no puede excederse de tres meses de enseñanza y de trabajo alternado en periodos sucesivos e iguales. El contrato de trabajo celebrado a término mayor se considera para todos los efectos legales regidos por las normas generales del contrato de trabajo en el tiempo que exceda a la correspondiente duración del aprendizaje de este oficio.

ARTICULO 12. El termino de aprendizaje o contrato de aprendizaje comienza a correr a partir del día en que el aprendiz inicia la formación profesional metódica.

ARTICULO 13. Los primeros dos meses se presumen como periodo de prueba. Durante estos se apreciara de una parte las condiciones de adaptabilidad del aprendiz, sus aptitudes, cualidades profesionales, y de otra parte, la conveniencia para la empresa de que este continúo el aprendizaje.

ARTICULO 14. El periodo de prueba a que se refiere este artículo se rige por las disposiciones generales del código sustantivo del trabajo.

CAPITULO V PERIODO DE PRUEBA

ARTICULO 15. Todo aspirante, una vez admitido al servicio de empresa, queda sometido a un periodo de prueba inicial del tiempo establecido según el contrato de trabajo, 1/5 del tiempo y tendrá por objeto apreciar por parte de este la conveniencia de las condiciones de trabajo. En todos los casos el periodo de prueba estipulara por escrito, y cuando así no se haga los servicios entienden reguladores por las normas generales del contrato de trabajo. Este tiempo de prueba computara dentro del total del servido, una vez que el trabajador sea admitido en la estación de servicio (Arts. 76 y 77 del C.S. del T)

ARTICULO 16. El periodo de prueba puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento, sin previo aviso y sin indemnización alguna por el tiempo faltante pactado, pero si expirado el periodo de prueba el trabajador continuara al servicio del patrono con su consentimiento expreso o tácito, por este solo hecho, los servicios prestado por aquel a este, se consideran reguladores por las normas generales del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba. Los trabajadores en periodo de prueba gozaran de todas las prestaciones sociales (C.S.T Art .80).

CAPITULO VI HORARIO DE TRABAJO

ARTICULO 17. Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan así:

DIAS LABORABLES DE: lunes a sábado.
HORA DE ENTRADA: 8:00 AM
HORA DE SALIDA: 6:00 PM
HORA DE ALMUERZO: 12:00 M. a 2:00 P.M.

ARTICULO 18. No habrá limitación de jornada para los trabajadores que desempeñan cargos de dirección, confianza o manejo, ni para los que ejerciten actividades discontinuadas o intermitentes y los de simple vigilancia cuando residen en el sitio de trabajo.

Este personal debe trabajar todas las horas que fuere necesario para el debido cumplimiento de sus obligaciones, sin que el servicio que exceda de ocho horas diarias que constituya trabajo suplementario, ni implique sobre –remuneración alguna.

ARTICULO 19. Cuando por fuerza mayor o caso fortuito se determine suspensión del trabajo por no más de dos hora impidiendo realizarla dentro de horario establecido, se cumplirá en trabajo un número igual de horas distintas a las de dicho horario, sin que el servicio prestado indique trabajo suplementario ni sobre remuneración alguna.

ARTICULO 20. El número de horas de trabajo señalado en el horario de trabajo, se podrá ampliar por orden del patrono de la Estación de servicios y sin el permiso de la autoridad. Por fuerza mayor, caso fortuito: además en las medias necesarias para evitar que la marcha normal del establecimiento surjan perturbación grave. Esta ampliación constituye trabajo suplementario o de horas extras C.S.T 163.

ARTICULO 21. Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continuada y se lleve a cabo a por turno de trabajadores. La empresa podrá ampliar la duración de la jornada ordinaria en más de ocho horas diarias sin excederse en mas de cuarenta y ocho horas extras (C.S.T. 168).

ARTICULO 22. También podrá la empresa ampliar la jornada de trabajo en aquellas labores que por razón de su misma naturaleza necesitan ser atendidas sin soluciones de continuidad, por turnos de trabajadores, pero sin que en tales casos las horas de trabajo excedan de cincuenta y seis en los días hábiles de la semana. Esta aplicación constituye trabajo suplementario. O de horas extras. (C.S.T.166)

CAPITULO VII LAS HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

ARTICULO 23. Trabajo diurno es el comprendido entre las 6:00 a.m. y las 6:00 P.M. y Trabajo nocturno es el comprendido entre las 6:00 p.m. y las 6:00 a.m (artículo 160, C.S.T.).

ARTICULO 24. Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (artículo 159, C.S.T.).

ARTICULO 25. El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del C. S. T., sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o de una autoridad delegada por éste. (Artículo primero, Decreto 13 de 1.967).

ARTICULO 26. Tasas y liquidación de recargos.

- El trabajo nocturno, por el sólo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario

diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1.990.

- El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
- El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
- Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con algún otro (artículo 24, Ley 50 de 1.990).

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

ARTICULO 27. La Estación de Servicio Traservicol no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice el Gerente General a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 7 de este Reglamento.

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

CAPITULO VIII DIAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

ARTICULO 28. Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

- Todo trabajador tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso.
- Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido. (Ley 51 del 22 de diciembre de 1.983).

PARAGRAFO 1. Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (artículo 26, numeral 5º, Ley 50 de 1.990).

AVISO SOBRE TRABAJO DOMINICAL. Cuando se tratare de trabajos habituales o permanentes en domingo, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de doce (12) horas lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueden disponer el descanso dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio (artículo 185, C.S.T.).

ARTICULO 29. El descanso en los días domingos y los demás expresados en el artículo 11 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (artículo 25 de 1990).

ARTICULO 30. Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras. (Artículo 178 C.S.T.).

VACACIONES REMUNERADAS

ARTICULO 31. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (artículo 186, numeral primero, C.S.T.).

ARTICULO 32. La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con quince (15) días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones (artículo 187, C.S.T.).

ARTICULO 33. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (artículo 188, C.S.T.).

ARTICULO 34. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año, siempre que ésta no sea inferior a seis (6) meses. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (artículo 189, C.S.T.).

ARTICULO 35. En todo caso el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por dos (2) años. La acumulación puede ser hasta por cuatro (4) años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, de confianza (artículo 190, C.S.T.).

ARTICULO 36. Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se conceden.

ARTICULO 37. Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas (decreto 13 de 1.967, artículo quinto).

PARAGRAFO. En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea (artículo tercero, párrafo, Ley 50 de 1.990).

PERMISOS

ARTICULO 38. La Estación de Servicio Traservicol concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento.

La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

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

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

En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se dará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, para permisos de un (1) día de trabajo, o más, el trabajador solicitará por escrito el mismo, al Gerente General, quien determinará la respectiva aprobación. En el

evento de permisos de medio día o menores en tiempo, se sujeta a la determinación del Jefe de Área a la cual pertenece el trabajador, el tiempo empleado con estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa. (Numeral 6, art57 C.S.T)

CAPITULO IX

SALARIO MINIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DIAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN.

ARTICULO 39. Formas y libertad de estipulación

- La Estación de Servicio Traservicol y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.
- No obstante lo dispuesto en los artículos 13, 14, 16, 21, y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con estas, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extra legales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones. En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.
- Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, pero en el caso de estas tres últimas entidades, los aportes se disminuirán en un treinta por ciento (30%).
- El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (artículo 18, Ley 50 de 1.990).

ARTICULO 40. Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado por períodos mayores (artículo 133, C.S.T.).

ARTICULO 41. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo o inmediatamente después que éste cese. (Artículo 138, numeral primero, C.S.T.).

PERIODOS DE PAGO: MENSUAL.

ARTICULO 42. El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

- El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos por mensualidades. El período de pago para los jornales no pueden ser mayores de una semana y para sueldos no mayor de un mes.
- El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (artículo 134, C.S.T.).

CAPITULO X

SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

ARTICULO 43. Es obligación de la Estación de Servicio Traservicol velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial de conformidad al programa de Salud Ocupacional y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ARTICULO 44. Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de los Seguros Sociales o E.P.S, A.R.P, a través de la I.P.S, a la cual estén asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador, sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ARTICULO 45. Todo trabajador, desde el mismo día en que se sienta enfermo, deberá comunicarlo al Gerente General, o a su representante o a quien haga sus veces, el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente, a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse.

Si éste no diere aviso dentro del término indicado, o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

PARAGRAFO: En el evento de incapacidad del trabajador, este informará dentro de las 24 horas siguientes la novedad, y la Estación de Servicio Traservicol cancelará los salarios totales, sin deducciones por este concepto, hasta por ciento ochenta (180) días y realizará los cobros respectivos a la EPS a la cual se encuentre afiliado el trabajador, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 1295 de 1994 y demás normas establecidas para tal fin.

ARTICULO 46. Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes o tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ARTICULO 47. Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad industrial que prescriben las autoridades del ramo en general y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas, y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PARAGRAFO: El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica y que se encuentren dentro del Programa de Salud Ocupacional de la respectiva empresa, que le hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, previa autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, respetando el derecho de defensa (Artículo 91 Decreto 1295 de 1994).

ARTICULO 48. En caso de accidente de trabajo, el Jefe de la respectiva Área o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la E.P.S. y la A.R.P.

ARTICULO 49. En caso de accidente no mortal, aún el más leve o de apariencia insignificante el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante, o a quien haga sus veces para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ARTICULO 50. Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las

enfermedades profesionales, para lo cual deberán, en cada caso, determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales, de conformidad con el reglamento que se expida. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en coordinación con el Ministerio de Salud establecerán las reglas a las cuales debe sujetarse el procesamiento y remisión de esta información. (Artículo 61 Decreto 1295 de 1994).

ARTICULO 51. En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la Estación de Servicio Traservicol como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo del Trabajo, la Resolución No. 1016 de 1.989, expedida por el Ministerio de Trabajo y S. S. y las demás que con tal fin se establezcan. De la misma manera, ambas partes están obligadas a sujetarse al Decreto Ley 1295 de 1994, la legislación vigente sobre salud ocupacional, de conformidad a los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias del Decreto antes mencionado.

CAPITULO XI PRESCRIPCIONES DE ORDEN

ARTICULO 52. Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- Respeto y subordinación a los superiores.
- Respeto a sus compañeros de trabajo.
- Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- Ser verídico en todo caso.
- Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo Jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus labores, siendo prohibido, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

PARAGRAFO. MANTENIMIENTO DE ORDEN: Los directores o trabajadores no pueden ser agentes de la autoridad pública, en los establecimientos o lugares de

trabajo, ni intervenir en la selección del personal de la policía, ni darle órdenes, ni suministrarle alojamiento o alimentación gratuitos, ni hacer dádivas (artículo 126, parágrafo, C.S.T.).

CAPITULO XII ORDEN JERARQUICO

ARTICULO 53. El orden Jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: GERENTE GENERAL, GERENTE ADMINISTRATIVO, CONTADOR, INGENIERO AMBIENTAL, SECRETARIA, JEFE DE PATIO, TESORERO, AUXILIAR CONTABLE, ISLEROS, AUXILIAR DE ENGRASE Y CAMBIO DE ACEITE, CONDUCTOR, MENSAJERO Y ASEADORA.

PARAGRAFO: De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa EL GERENTE GENERAL.

CAPITULO XIII LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES DE 18 AÑOS

ARTICULO 54 Los menores no podrán ser empleados en los trabajos que a continuación se enumeran, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad física:

- Trabajos que tengan que ver con sustancias tóxicas o nocivas para la salud.
- Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
- Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que confluyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios térmicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.
- Trabajos donde el menor de edad está expuesto a ruidos que sobrepasen ochenta (80) decibeles.
- Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radioactivas, pinturas luminiscentes, rayos X, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas, infrarrojas y emisiones de radio frecuencia.
- Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.
- Trabajos submarinos.
- Trabajo en basurero o en cualquier otro tipo de actividades donde se generen agentes biológicos patógenos.
- Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas, inflamables o cáusticas.
- Trabajos en pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
- Trabajos en pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, de sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos elementos.

- Trabajos en máquinas esmeriladoras, afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
- Trabajos en altos hornos, horno de fundición de metales, fábrica de acero, talleres de laminación, trabajos de forja y en prensa pesada de metales.
- Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas. Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite, engrasado y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
- Trabajos en cizalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras, y otras máquinas particularmente peligrosas.
- Trabajos de vidrio y alfarería, trituración y mezclado de materia prima; trabajo de hornos, pulido y esmerilado en seco de vidriería, operaciones de limpieza por chorro de arena, trabajo en locales de vidriado y grabado, trabajos en la industria cerámica.
- Trabajo de soldadura de gas y arco, corte con oxígeno en tanques o lugares confinados, en andamios o en molduras precalentadas.
- Trabajos en fábricas en ladrillos, tubos y similares, moldeado de ladrillos a mano, trabajo en las prensas y hornos de ladrillos.
- Trabajo en aquellas operaciones y/o procesos en donde se presenten altas temperaturas y humedad.
- Trabajo en la industria metalúrgica de hierro y demás metales, en las operaciones y/o procesos donde se desprenden vapores o polvos tóxicos y en plantas de cemento.
- Actividades agrícolas o agro industriales que impliquen alto riesgo para la salud.
- Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

PARAGRAFO. Los trabajadores menores de dieciocho (18) años y mayores de catorce (14), que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del Sistema Nacional de Bienestar Familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o que obtenga el certificado de aptitud profesional expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje, "SENA", podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de las medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados. Quedan prohibidos a los trabajadores menores de dieciocho (18) años todo trabajo que afecte su moralidad. En especial les está prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuma bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otros semejantes. (Artículo 245 y 246 Decreto 2737

de 1989). Queda prohibido el trabajo nocturno para los trabajadores menores, no obstante los mayores de dieciséis (16) años y menores de dieciocho (18) años podrán ser autorizados para trabajar hasta las ocho (8) de la noche siempre que no se afecte su asistencia regular en un centro docente, ni implique perjuicio para su salud física o moral (artículo 243 del decreto 2737 de 1989).

CAPITULO XIV OBLIGACIONES ESPECIALES DEL EMPLEADOR

ARTICULO 55. Conceder licencias o permisos necesarios para el desempeño de cargos oficiales transitorios, para el ejercicio del sufragio, en caso de calamidad domestica cualquier otra circunstancia que los justifique.

1. Los permisos por calamidad domestica se concederá hasta pro cinco días (5)
2. En los casos de licencias pro tiempo mayor, de acuerdo a las circunstancias de esta, se determinara si es o no remunerado.
3. Procura a los trabajadores locales especiales y elementos adecuados de protección.
4. Guardar absoluto respeto a la dignidad del personal y del trabajador en sus creencias y sentimientos.
5. Dar al trabajador que lo solicite a la expiración del contrato un certificado en que conste el tiempo de servicio, labor ejecutada y salario devengado, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar exámenes de salida del trabajo y verificar si se sometió a exámenes durante su periodo de trabajo.
6. Pagar al trabajador los gastos razonables de traslado de domicilio de trabajo con sus familiares que convive.
7. Abrir y llevar al día los registros de horas extras y de trabajadores menores de 18 años que ordene la ley. También de la licencias los descansos ordenados por el articulo 238 C.S.T
8. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior o de licencia por enfermedad motivada en el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el patrono comunique a la trabajadora en tales periodos, que si acude a un preaviso este expire durante los descansos o licencias mencionados.

Llevar un registro de los menores de 18 años que emplee, indicando la fecha de nacimiento de los mismos.

Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador este garantiza el acceso del trabajador menor de 18 años a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también de su parte afiliar al S.S. u otra EPS, a los menores de 18 años que laboren en la empresa.

PARAGRAFO: el gobierno nacional fijara las condiciones de afiliación y cotización al S.S u otra entidad que preste estos servicios, para los trabajadores menores de 18 años de edad, esta deberá hacerse dentro de los seis meses de aplicada esta ley, cuando por omisión del patrono, el trabajador menor de 18 años no se encuentra afiliado, este ultimo pagara la indemnización del caso y prestara los servicios de rehabilitación, recuperando el consto del mismo directamente del empleador y la cuenta de cobro que formule este, prestara merito ejecutivo.

SUMINISTRO DE CALZADO Y VESTIDO DE LABORES

ARTICULO 56. El empleador deberá suministrar cada 4 meses y en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor, al trabajador cuya remuneración sea hasta dos veces el salario mínimo mensual mas alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en estas fechas de entrega del calzado y vestido, este laborando activamente en la empresa y se hará en las siguientes fechas: Abril 30, Agosto 31 y Diciembre 20 de cada año.

CAPITULO XV OBLIGACIONES ESPECIALES DEL TRABAJADOR

ARTICULO 57. Son obligaciones del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor que se le encomiende en los términos estipulados. Observar los proyectos del presente reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular le impone del patrono y sus representantes, según el orden jerárquico establecido.
2. No comunicar a terceros, salvo autorización por escrito las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que seas de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicio al patrono, lo que no basta para denunciar los delitos o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.
4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus compañeros y superiores.
5. Observar con mayor diligencia y cuidado las normas de aseo personal y de sitio de trabajo
6. Comunicar oportunamente al patrono las observaciones que estime conveniente para evitar daños y perjuicios.
7. Observar las medidas preventivas en el reglamento de higiene o por el Médico del patrono o por las autoridades del ramo.

8. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
9. Registrar en las oficinas de la empresa el domicilio y la dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.

ARTICULO 58. El trabajador queda obligado a destinar a su uso en las labores contratadas el calzado y el vestido que le suministre el patrono y en el caso que así no lo hiciere este quedara eximido de hacerle el suministro en el periodo siguiente (Ley 11 de 1.984 - Uso de calzado y vestido de labor):

CAPITULO XVI PROHIBICIONES EPECIALES PARA LA ESTACION DE SERVICIO TRASERVICOL Y LOS TRABAJADORES

ARTICULO 59. Se prohíbe la Estación de Servicio Traservicol:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de salario y prestaciones de dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa de este por escrito para cada caso o sin mandamiento judicial, excepto los siguientes:

- a. Respecto de los salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones, en los casos autorizados por los artículos 113, 150,152 y 400 del C.S.T.
- b. Las cooperativas y el Banco Popular pueden ordenar retenciones hasta pro el 50% del salario y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la ley autorice (I.24/52 Res. 59/59 súper. Nal.De Coop.).
- c. En cuanto a cesantías y pensiones de jubilación, la empresa puede retener su valor respectivo en los casos de los artículos 250,574 del C.S.T. (C.S.T.59)
- d. Exigir y aceptar el dinero del trabajador como gratificación para que se le admita al trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.
- e. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociaciones.
- f. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político, o dificultando, o impidiendo el derecho del sufragio.
- g. Hacer, autorizar o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo.
- h. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
- i. emplear en las certificaciones de que trata el numeral 7° del artículo 57 del C.S.T signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados, a adoptar el sistema de la "LISTA NEGRA", cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupen en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
- j. Ejecutar o autorizar actos que vulneren o restrinjan los derechos de los trabajadores que se separen o seas separados del servicio.

k. Queda absolutamente prohibido despedir a trabajadores menores de edad por motivo de embarazo, sin autorización prevista en el presente artículo no produce efectos alguno y acarreará las sanciones previstas en el numeral 3° del artículo 239 del C.S.T. aumentadas en tercera parte. (Ley 20/82 Art. 9°)

l. Se prohíbe a los empleados de menores de 18 años de edad, además de las contemplaciones en el C.S.T las siguientes.

- Trasladar al menor trabajador de 18 años, del lugar de domicilio.
- Ejecutar, autorizar o permitir todo acto que vulnere o atente contra la salud física o moral o síquica del menor trabajador.
- Retener suma alguna al menor de 18 años, salvo el caso de retención en la fuente, aporte al I.S.S y cuotas de créditos o prestamos.
- Ordenar o permitir labores prohibida para menores de edad (ley 20/82 Art12.)

ARTICULO 60. Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer a la empresa los útiles de escritorio, las materias primas o productos elaborados sin autorización por escrito.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en los sitios de trabajo, a excepciones de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa del impedimento, o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el timo de ejecución del trabajo, suspender labores, provocar suspensiones intempestivas del trabajo o incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer rifas, clubes, colectas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, o afiliarse o no a un sindicato, o permanecer en él o retirarse.
8. Utilizar la herramienta o útiles de trabajo suministrados por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.
9. Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo, de sus superiores o que amenace, o perjudique las maquinas, edificaciones, vehículos o salas de trabajo.
10. Retirarse de su trabajo durante las horas de trabajo de servicio, aun por breve tiempo, sin autorización de sus supervisores.
11. Ocuparse en cosas distintas de sus labores durante las horas de trabajo sin previo permiso del supervisor.
12. Distraer la actividad durante las horas de trabajo con supervisores dentro de la empresa o fuera del superior.

13. Dormir en el trabajo.
14. Permanecer en los lugares de trabajo en horas distintas a su horario siempre que su presencia pueda causar perturbación o entorpecimiento de las labores.
15. Cambiar turnos de trabajo sin autorización de la empresa.
16. Trabajar en horas extras sin autorización de la empresa.
17. Incitar al personal de trabajadores a desconocer las órdenes impartidas por los superiores de la empresa
18. Promover discordias entre los trabajadores por asuntos de política partidista.
19. Discutir sobre políticas u otra materia distinta del trabajo, dentro de los locales de la empresa, aun cuando no sea en horas de trabajo.
20. Perseguir a sus compañeros por asuntos de política o religión.
21. Retirar de los archivos o dar a conocer documentos sin autorización escrita de los supervisores.
22. Esconder trabajo defectuoso o no informar de el al inmediato superior.
23. Rendir información, declaración o dictamen falso que atente contra los intereses de la empresa o le cause trastornos en su actividad.
24. Pelear o provocar riñas y discusiones, amenazar, intimidar o coaccionar o interferir a sus superiores o compañeros dentro o fuera del trabajo.
25. Utilizar un lenguaje irrespetuoso para su compañero o supervisores dentro de la empresa o fuera de ella
26. Hacer circular cualquier tipo de propaganda dentro de la empresa, sin autorización previa.
27. Dar información a los particulares de los secretos y sistemas, programas o procesos de elaboración de la empresa.
28. Fijar o quitar leyendas de cualquier orden de los tableros o muros de la empresa sin permiso de la misma.
29. Verificar reuniones en los locales de la empresa de cualquier generó que sea, sin permiso de la misma.
30. Confiar a otro trabajador la labor asignada sin permiso de la misma empresa.
31. Confiar u operar maquinas o vehículos, o utilizar maquinas, equipos o herramientitas sin orden previo de la empresa.
32. Empezar o terminar labores en horas distintas a las reglamentarias sin excusa justificada, sin previo aviso o sin permiso de la empresa.
33. Manejar vehículos de la empresa sin tener previa autorización para hacerlo.
34. No comunicar a laos superiores en forma inmediata un accidente de trabajo sucedido dentro de las labores, estando en capacidad de hacerlo (C.S.T Art.60)

CAPITULO XVII

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTICULO 61. La Estación de Servicio Traservicol no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en contrato de trabajo (artículo 114, C.S.T).

ARTICULO 62. Se establecen las siguientes clases de faltas leves y sus sanciones disciplinarias, así:

- El retardo hasta de CINCO (5) MINUTOS en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por la tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra y por cuarta vez suspensión en el trabajo hasta por tres días.
- La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
- La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.
- La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, llamado de atención escrito y la segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días y por tercera vez suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses. La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ARTICULO 63. Constituyen faltas graves:

- El retardo hasta de QUINCE (15) MINUTOS en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

ARTICULO 64. Son causadas justas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo:

POR PARTE DEL PATRONO

- a. Al haber sufrido engaño por parte del trabajador. Mediante la prestación de certificados falsos para su admisión o tendencia a obtener un producto indebido.
- b. Todo acto de violencia, injuria, malos tratos en que incurra el trabajador en sus labores contra el patrón, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo.
- c. Todo acto grave de violencia, o malos tratos en que incurra el trabajador en sus labores fuera del servicio, en contra del patrono, de los miembros de su familia y de sus representantes u otros.
- d. Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras o maquinas y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo y todo grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o cosas.
- e. Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el, establecimiento o lugar de trabajo, en el desempeño de sus labores.
- f. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador de acuerdo con los artículos 58 y 60 del CST o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentarios.
- g. La detención preventiva del trabajador por más de treinta días, a menos que posteriormente sea absuelto o el arresto correccional exceda de 8 días, o por un tiempo menos, cuando las causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato.
- h. El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales, o de a reconocer asuntos de carácter reservado por perjuicio para la empresa.
- i. El deficiente rendimiento en el trabajador en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento en las labores análogas cuando se incurra en un plazo razonable a pesar del requerimiento del patrón, de acuerdo al artículo 2°.D.1373/66.
- j. La sistemática inexecución sin razones validad por razones del trabajador de las obligaciones convencionales o legales.
- k. Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina de la empresa,
- l. La renuncia sistemática del trabajador al aceptar las medias preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico del patrono o por las autoridades para evitar las enfermedades o accidentes.
- m. La ineptitud del trabajador para desarrollar las labores encomendadas.
- n. El reconocimiento al trabajador del pensión jubilación o de invalidez estado al servicio de la empresa,
- o. La enfermedad contagiosa o crónica del trabajador que no tenga carácter profesional, así como cualquier enfermedad o lesión que lo incapacite par el

trabajo, cuya curación no haya sido posible durante 180 días. El despido por esta causa no podrá efectuarse sino al vencimiento de dicho plazo y no exime al patrono de las prestaciones, indemnizaciones legales o convencionales de la empresa.

En los casos de los numerales a de este artículo para terminación unilateral del contrato por parte del patrono, deberá darse aviso al trabajador con anticipación de 15 días

Tiene igualmente el carácter de justa causa de terminación unilateral del contrato por parte del patrono las estipuladas en los contratos individuales de trabajo o en las convenciones colectivas, pactos y fallos arbitrales.

POR PARTE DEL TRABAJADOR

- a) El haber sufrido engaño por parte del patrono respecto a las condiciones de trabajo.
- b) Todo acto de violencia, malos tratos o amenazas graves inferidas por el patrono al trabajador, a los miembros de su familia dentro o fuera del servicio, o inferidos dentro del servicio por los parientes, representantes y dependientes del patrono con el consentimiento de este.
- c) Cualquier acto del patrono o sus representantes que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas.
- d) Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato y que ponga en peligro su seguridad o su salud y que el patrono no se atreva a modificar.
- e) Todo perjuicio causado maliciosamente por el patrono en la prestación del servicio.
- f) El incumplimiento sistemático sin razones válidas por parte del patrono de sus obligaciones.
- g) La exigencia del patrono, sin razones válidas por parte del patrono de sus obligaciones.
- h) Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumbe al patrono, de acuerdo a los artículos 57 y 58 del C.S.T. o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.
- i) La parte que termine unilateralmente el contrato de trabajo, debe manifestarse a la otra en el momento de la extinción, la causal o motivo de esta determinación. Posteriormente no pueden alegarse válidamente causales o motivos distintos.

ARTICULO 65. En todo contrato de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado con indemnización de perjuicio a cargo de la parte responsable. Esta indemnización comprende lucro cesante y el daño emergente.

En caso de la terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa comprobada por parte del patrono o si este da lugar a la terminación unilateral por parte del trabajador por alguna de las justas causas contempladas en la ley, el primero deberá pagar al segundo por concepto de indemnización tantos días de trabajo señales el artículo 8 del Decreto 2351/65, para cada caso.

CAPITULO XVIII PROCEDIMIENTO PARA COMPROBACION DE FALTAS Y FORMA DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTICULO 66. Antes de aplicarse alguna sanción disciplinaria, la estación de servicios dará oportunidad al trabajador inculpado.

El jefe que disponga aplicar una sanción, le notificara por escrito al trabajador, declarando la falta que dio lugar a ella, par que el sancionado pueda presentar descargo del caso.

Si el jefe respectivo insiste en aplicar la sanción podrá el trabajador apelar de ella ante el inmediato superior del que le aplico, quien deberá tomar la decisión a mas tardar dentro de los ochos días siguiente al que se haya interpuesto la apelación. La decisión de este superior se considerara definitiva Artículo 115 C.S.T.

ARTICULO 67. El trabajador tiene derecho a ser escuchado en descargos, cuando la empresa le impute una falta disciplinaria, dentro del término de dos días hábiles que se contarán a partir de la entrega del expediente por parte de la empresa quien podrá proceder a expedir decisión correspondiente. La omisión o incumplimiento del procedimiento de los términos previstos, dejara sin validez cualquier determinación que sea tomada por la estación de servicios. El trabajador responderá a los cargos y podrá ser asistido por un abogado

CAPITULO XIX RECLAMOS PERSONALES A QUIEN DEBEN PRESENTARSE Y SU TRÁMITE

ARTICULO 68. El personal de la estación, deberá presentar sus reclamos ante el superior jerárquico y sino fuere atendido por este y no se conformase con su decisión, podrá insistir en su reclamo a quien tenga la inmediata jerarquía con orden ascendente, sobre la persona ante quien formulo primero el reclamo. Los reclamos serán resueltos dentro de un plazo razonable atendiendo su naturaleza.

CAPITULO XX PROTECCION EN CASO DE DESPIDOS COLECTIVOS

ARTICULO 69. Cuando la estación empresa considere que debe haber despedido colectivo de trabajadores o terminar labores parciales o totales por causas distintas a las previstas en los artículo VI, literal D y 7° del D. 2351/65.

ARTICULO 70. En los caso de suspensión del contrato de trabajo por fuerza mayor o en caso fortuito, previsto en los articulo 51 y 466 del C.S.T., la empresa deberá dar aviso al inspector de trabajo del lugar, a fin de que compruebe esta circunstancia.

ARTICULO 71. No producirá efecto alguno al despido colectivo de trabajadores sin la previa autorización del Ministerio del trabajo, dicho Ministerio determinara cuando la empresa ha efectuado despido colecto de trabajadores.

CAPITULO XXI VIGENCIA

ARTICULO 72. El presente Reglamento entrará a regir ocho (8) días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este Reglamento (artículo 121, C. S. T.).

CAPITULO XXII DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 73. Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha, haya tenido la empresa si es que lo tuvo.

CAPITULO XXIII CLAUSULAS INEFICACES

ARTICULO 74. No producirá ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador (artículo 109, C.S.T.).

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en San Juan de Pasto a los --- días del mes de ---- de 2012

Gerente General

Secretaria

