

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
“EXPRESO LAS LAJAS S.A”, MUNICIPIO DE IPIALES, DEPARTAMENTO DE
NARIÑO**

MAURICIO GUERRERO CORAL

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2016**

**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA
EN LA EMPRESA “EXPRESO LAS LAJAS S.A”, MUNICIPIO DE IPIALES,
DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

MAURICIO GUERRERO CORAL

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

**Asesor:
Esp. RAFAEL LLERENA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2016**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2016.

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias a mi madre a través de su carisma y experiencia me aconsejó y enseñó lo bello, lo triste, lo adverso de la vida, me entrego los mejores recuerdos. me enseñó a ser profesional. ***“Hasta siempre”***.

A la UNIVERSIDAD DE NARIÑO porque siempre seré parte de ella mediante la sabiduría que cada maestro me brindo y me forjo para enfrentar con más agallas y profesionalismo a la problemática de nuestra sociedad.

Mis agradecimientos a los docentes: asesor Rafael Llerena, Jurados: MG Karola López, ESP. Jairo Medina quienes amablemente me asesoraron, apoyaron y colaboraron En el proyecto de grado.

Amigos con los que interactúe y con los que compartí momento a momento experiencias únicas durante los años de formación académica, me llevo lo mejor de cada uno.

A la empresa EXPRESO LAS LAJAS S.A por permitirme contribuir con un granito de arena en sus funciones administrativas a través del suministro de información y la colaboración en este proyecto.

Al señor Jesús Rosero quien me brindo su confianza, apoyo y la oportunidad de asistir a estudios superiores, hoy cumpla con mi sueño.

DEDICATORIA

*Dedico este triunfo a la mujer más especial e incondicional,
amorosa y carismática, que me dio la vida, los
conocimientos y el correcto instructivo para obrar de buena
fe en la vida..... **mi madre.***

*A mi Abuelito por su serenidad, sabiduría y calma con las
que me contaba sus fantásticas historias, mil gracias por el
apoyo descansa en paz sabio Padre.*

*Mi padre por la sabiduría y consejos, a mis hermanos que
me han acompañado en llantos y anécdotas familiares*

*A mis tíos: Román y Carmen por ser unos segundos padres
de apoyo, de risas y gratos momentos*

*A llena de luz divina por brindarme los mejores momentos
de mi vida, por medio de su amor, apoyo y comprensión me
ha enseñado que los sueños se hacen realidad*

MAURO G.

RESUMEN

Los grandes cambios de los que somos partícipes a través de la globalización y avance tecnológico orientan a mejores situaciones de desarrollo y competitividad exigidos por el mercado y sociedad, la implementación de una estructura organizacional involucrando procesos administrativos y desempeño organizacional pueden persuadir las estrategias agresivas de la competencia otorgando mayor tranquilidad y ganancias a la asamblea y accionistas.

La propuesta de la estructura organizacional para la empresa Expreso las Lajas contribuye con la redirección de la gerencia en sus propósitos administrativos y el desempeño en los empleados, equilibrando debilidades fomentando las capacidades para la entrega de un servicio de calidad y satisfacción al cliente.

ABSTRACT

Great changes that are to participate in a through globalization and Technology Advancement target one Best Situations development and competitiveness required by the market and society Implementing an Organizational Structure Involving s administrative and organizational performance can persuade Strategies Competition granting aggressive and mayor tranquility : the assembly earnings and shareholders .

The proposal for the Company Organizational Structure Expreso Las Lajas contributes redirection of purpose management and administrative performance in employees , encouraging Weaknesses balancing capabilities for the delivery of a quality service and customer satisfaction .

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	21
1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO.....	22
1.1 TITULO	22
1.2 TEMA	22
1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.4 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN	22
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.5.1 Antecedentes.....	22
1.5.2 Descripción del problema.....	24
1.5.3 Formulación del problema.....	25
1.5.4 Sistematización del problema.	25
1.6 OBJETIVOS.....	25
1.6.1 Objetivo general.....	25
1.6.2 Objetivos específicos.	25
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	26
1.8 MARCO TEÓRICO	27
1.8.1 Antecedentes.....	27
1.8.2 Administración.....	27
1.8.2.1 Planeación.	28
1.8.2.2 Organización.....	28

1.8.2.3 Dirección.....	28
1.8.2.4 Control.....	29
1.8.3 Organización empresarial.....	29
1.8.3.1 Principios de la organización.....	29
1.8.3.1.1 División del trabajo.....	29
1.8.3.1.2 Departamentalización.....	30
1.8.3.1.3 Jerarquía.....	30
1.8.4 Objetivos de la empresa.....	32
1.8.4.1 Objetivos estratégicos.....	32
1.8.4.1.1 Visión.....	32
1.8.4.1.2 Misión.....	32
1.8.4.2 Objetivos Tácticos o departamentales.....	33
1.8.4.3 Objetivos operativos o Metas.....	33
1.8.5 Estructura organizacional.....	33
1.8.6 Alineamiento organizacional.....	34
1.8.6.1 Alineación Vertical.....	34
1.8.6.2 Alineación Horizontal.....	35
1.8.6.3 Alineación Integral.....	35
1.8.7 Tipos de autoridad.....	35
1.8.7.1 Autoridad en línea.....	35
1.8.7.2 Autoridad staff.....	36
1.8.7.3 Autoridad funcional.....	36
1.8.8 Herramientas de organización.....	36

1.8.8.1 Organigrama	36
1.8.9 Desarrollo organizacional.....	37
1.8.9.1 Gestión de Cambio	37
1.8.9.2 Cultura organizacional.	38
1.8.9.3.1 Descripción de cargos.....	40
1.8.9.3.2 Análisis de cargos.....	40
1.8.9.4 Estructura del análisis de cargos	40
1.8.9.5 Manual de funciones.....	41
1.8.10 Enfoque neoclásico de la administración.....	42
1.9 MARCO CONCEPTUAL	42
1.10 MARCO CONTEXTUAL.....	45
1.10.1 Municipio de Ipiales	45
1.10.1.1 Ubicación geográfica del municipio de Ipiales.	45
1.10.1.2 Localización del municipio de Ipiales	46
1.10.1.3 Límites del municipio de Ipiales	46
1.10.1.4 Población del Municipio	47
1.10.1.5 Actividad económica.....	47
1.10.2. Corregimiento de las Lajas.	47
1.10.2.1 Ubicación Geográfica.....	48
1.10.3 Turismo.....	48
1.10.3.1 Turismo Regional.....	49
1.10.4 Sector de transporte de pasajeros del municipio de Ipiales.....	49
1.10.5 Empresa expreso las Lajas S.A	49

1.10.5.1 Descripción de la empresa.....	49
1.10.5.2 Organización de la empresa.	50
1.10.5.2.1 Funcionarios externos.....	50
1.10.5.2.2 Funcionarios internos.....	50
1.11 MARCO LEGAL.....	51
1.11.1 Constitución política.....	52
1.11.2 Ley 336 del 20 de diciembre de 1996	53
1.11.3 Ley 105 del 30 de diciembre de 1993	54
1.12 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	54
1.12.1 Temporal.....	54
1.13 METODOLOGÍA	55
1.13.1 Enfoque de la investigación.	55
1.13.2 Método.	55
1.13.2.1 Método deductivo.....	55
1.13.3 Tipo.....	55
1.13.3.1 Estudio descriptivo.....	55
1.13.4 Fuentes e instrumentos de recolección de información.	56
1.13.4.1 Fuentes primarias.	56
1.13.4.1.1 Entrevista.	56
1.13.4.2 Fuentes secundarias.....	56
1.13.5 Población y muestra.	57
1.13.6 Tratamiento de la información.....	57
1.13.7 Diseño de estrategias para la implementación.	57

2. TABULACIÓN y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA “EXPRESO LAS LAJAS S.A”	59
2.1 DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA.....	71
2.1.1 Matriz de evaluación de los factores internos MEFI.....	71
2.1.2 Matriz de evaluación de los factores externos MEFE.	73
2.1.3 Análisis interno.....	75
2.1.3.1 Fortalezas.	75
2.1.4 Análisis externo.....	76
2.1.4.1 Oportunidades.	76
2.1.4.2 Amenazas.....	77
2.1.5 Ventajas obtenidas del cruce de variables.....	77
2.1.5.1 Ventajas obtenidas del cruce de las variables: Fortalezas – Oportunidades (FO)	77
2.1.5.2 Ventajas obtenidas del cruce de las variables: Debilidades – Oportunidades (DO).....	78
2.1.5.3 Ventajas obtenidas del cruce de las variables: Fortalezas – Amenazas (FA).....	78
2.1.5.4 Ventajas obtenidas del cruce de las variables: Debilidades – Amenazas (DA).	78
2.1.6 Matriz DOFA de la empresa Expreso las Lajas S.A.....	79
2.1.6.1 Estrategia (DO):	80
2.1.6.1.1 Actividades para el desarrollo de la estrategia:.....	81
2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS	81
2.2.1 Estructura del análisis de cargos	82

3. PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA "EXPRESO LAS LAJAS S.A"	95
3.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA	95
3.1.1 Misión.....	95
3.1.2 Visión.	95
3.1.3 Principios corporativos.	95
3.1.4 Objetivos.	96
3.2 POLÍTICAS DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A.....	96
3.2.1 Formulación de políticas	96
3.2.2 Política de calidad.....	97
3.2.2.1 Políticas Servicio cliente.	97
3.2.2.2 Cliente.....	97
3.2.2.3 Servicio.	97
3.2.3 Políticas generales para cada área.....	98
3.2.3.1 Políticas administrativas.....	98
3.2.3.2 La planeación.....	98
3.2.3.3 La organización.....	98
3.2.3.4 La dirección.....	99
3.2.3.5 La evaluación y el control.....	99
3.2.3.6 Políticas del área administrativa - financiera.....	101
3.2.3.8 Políticas de compras.....	102
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	102
3.3.1 Nivel directivo.....	102

3.3.2 Nivel ejecutivo.....	103
3.4 ACTIVIDADES DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS	103
3.4.1 Actividades de la asamblea general.	103
3.4.2. Actividades de junta directiva.....	104
3.4.3. Actividades de gerencia.....	105
3.4.4 Actividades de secretaría general.....	105
3.5.5.Actividades del Área de contabilidad.	106
3.4.6 Actividades del Departamento operativo	106
3.4.6.1 Actividades del Área de vigilancia.....	106
3.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	108
3.6 MANUAL DE FUNCIONES.....	110
3.6.1 Objetivos.....	110
3.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	126
3.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	150
CONCLUSIONES	151
BIBLIOGRAFÍA.....	153

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación Geográfica del Municipio de Ipiales	46
Figura 2. ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?	59
Figura 3. ¿Considera usted que cada cargo posee la autoridad delegada necesaria para garantizar el logro de los objetivos?	63
Figura 4. ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?.....	65
Figura 5. Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas	66
Figura 6. ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su tarea?.....	67
Figura 7. ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?	68
Figura 8. Clasificación del clima organizacional.....	70
Figura 9. Organigrama de la empresa	109
Figura 10. Supervisión en desempeño de funcionarios de la empresa.....	129
Figura 11. Selección de los funcionarios de la empresa	130
Figura 12. Solución de problemas de la empresa.....	131
Figura 13. Organizar reuniones de asamblea general o junta directiva	133
Figura 14. Registro de ingresos y egresos	134
Figura 15. Registro y control vehicular.....	134
Figura 16. Registro de asientos contables.....	136
Figura 17. Recaudar y custodiar los fondos de la empresa	137

Figura 18. Pago de obligaciones de la empresa	138
Figura 19. Supervisión de transacciones financieras	140
Figura 20. Elaborar y liquidar nomina	141
Figura 21. Generar extracto de producción por vehículo	142
Figura 22. Efectuar el proceso contable	143
Figura 23. Despacho de vehículos.....	145
Figura 24. Limpieza en infraestructura de la empresa	147
Figura 25. Seguridad de la empresa.....	148
Figura 26. Servicio y disposición al cliente.	149

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Personal de la empresa Expreso las Lajas S.A	57
Tabla 2. Claridad en objetivos de la Empresa	59
Tabla 3. Tienen misión y visión definidas	60
Tabla 4. Tienen claras sus funciones.....	60
Tabla 5. Tienen por escrito las funciones	61
Tabla 6. Con carga laboral ardua.....	62
Tabla 7. Desarrollan funciones exclusivas del cargo	62
Tabla 8. Consideran que el cargo posee autoridad delegada.....	63
Tabla 9. Afirman que existe unidad de mando.....	64
Tabla 10. Confirmación sobre ordenes establecidas	64
Tabla 11. La información se recibe oportunamente	65
Tabla 12. Dificultad en el cumplimiento de objetivos	66
Tabla 13. Afirman sobre condiciones físicas en área de trabajo.....	67
Tabla 14. Disposición del equipo necesario en el trabajo	67
Tabla 15. Disposición de materiales y herramientas en el trabajo.....	68
Tabla 16. Existencia de un plan de entrenamiento y capacitación.....	69
Tabla 17. Trato justo del gerente	69
Tabla 18. Clasificación del clima organizacional.....	70
Tabla 19. Matriz MEFI.....	72
Tabla 20. Matriz de evaluación de los factores externos MEFE	74

Tabla 21. Matriz DOFA de la empresa Expreso las Lajas S.A.....	79
Tabla 22. Descripción y análisis del cargo del Gerente	84
Tabla 23. Descripción y análisis del cargo del Revisor Fiscal.....	86
Tabla 24. Descripción y análisis del cargo del Contador	87
Tabla 25. Descripción y análisis del secretario - Tesorero.....	88
Tabla 26. Descripción y análisis del Jefe Operativo.....	90
Tabla 27. Descripción y análisis del Despachador.....	91
Tabla 28. Descripción y análisis del Conductor	92
Tabla 29. Descripción y análisis del Personal de aseo	93
Tabla 30. Descripción y análisis del celador.	94
Tabla 31. Funciones de Gerencia	111
Tabla 32. Funciones de Revisoría Fiscal	113
Tabla 33. Funciones del Asesoría Jurídica.	115
Tabla 34. Funciones de Secretaría	117
Tabla 35. Funciones del Área de contabilidad	119
Tabla 36. Funciones del Área operativa.	120
Tabla 37. Funciones del Despachador	122
Tabla 38. Funciones del Conductor	123
Tabla 39. Funciones del Celador.	124
Tabla 40. Funciones del Área de servicios generales.....	125
Tabla 41. Simbología del diagrama de procedimientos	127
Tabla 42. Procedimiento que se desarrolla en área administrativa.....	128
Tabla. 43 Procedimiento que se desarrolla en área secretaria	132

Tabla 44. Procedimiento que se desarrolla en área del contador	139
Tabla 45. Procedimiento que se desarrolla en área operativa	144
Tabla 46. Procedimiento que se desarrolla en área servicios.....	146
Tabla 47. Cronograma de actividades.	150

INTRODUCCION

Ipiales como segunda ciudad más importante del departamento de Nariño, cuenta con el privilegio de ser frontera con el vecino país del Ecuador, si bien no es una región industrial, la motivación e intención de la comunidad por salir adelante es evidente. El municipio cuenta con los servicios de transporte, salud, hotelería, turismo y operaciones comerciales que contribuyen con su sostenibilidad económica, por tanto la actividad empresarial requiere de una estructura fundamentada que le permita el aprovechamiento y administración adecuada de sus diferentes recursos que promuevan su crecimiento corporativo y competitividad en el mercado actual.

La industria del transporte de pasajeros en la Ciudad de Ipiales con destino al corregimiento de la Lajas es directamente influenciada por la actividad turística, religiosa y comercial que se desarrolla en el Santuario de las Lajas, cuyo epicentro es la santísima virgen de las Lajas, en el que se presentan enormes cualidades, debido a su ubicación estratégica a pocos kilómetros del paso fronterizo, su belleza paisajística e innumerables milagros realizados a miles de feligreses que dan testimonio de las obras de nuestra señora.

La empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A” es la única empresa dedicada al servicio de transporte de pasajeros con destino al corregimiento de las Lajas cuyas actividades generan desarrollo económico y social para la comunidad; ésta carece de una estructura organizacional que le permita su respectivo ordenamiento de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de la empresa, les facilite el trabajo en equipo, de forma óptima para así alcanzar las metas propuestas, por lo tanto se hace necesario realizar el proyecto “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A”. Que solucione los problemas organizacionales y administrativos y además promueva su crecimiento empresarial y económico.

Este documento presenta el proyecto de la “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A” como un instrumento importante para el desarrollo de la industria del transporte y convertirla en una actividad altamente productiva para todos los sectores involucrados.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1 TITULO

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “EXPRESO LAS LAJAS S.A”, MUNICIPIO DE IPIALES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

1.2 TEMA

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN

PROCESOS DE GERENCIA EMPRESARIAL

1.4 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA Y PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.5.1 Antecedentes. “El 11 de septiembre de 1978 da inicio a su vida legal bajo el nombre de EXPRESO LAS LAJAS LTDA fundada con alrededor de 20 accionistas Ipialeños ofreciendo sus servicios para consolidar un bloque fuerte y solidario de transportadores, de tal manera que la empresa comienza a operar y conforme avanzaron los años y la globalización fueron mas y mas las personas que deseaban hacer su arribo hacia la ciudad de Ipiales, para conocer el santuario”¹.

Al ser la única empresa que en la ruta que sirve de área de influencia de la empresa, no ha funcionado otra empresa diferente autorizada por INTRA hoy actualmente ministerio de transporte, con servicio de taxis hasta el santuario. Siendo esta la razón del incremento de personas que desean vincularse a la empresa como accionistas debido a su rentabilidad, pese al incremento de accionistas en 1991 se hace una petición para el cambio de la razón social de la empresa de esta manera con escritura pública la empresa pasa a ser “EXPRESO

¹ ARCHIVO DE EXPRESO LAS LAJAS S.A. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.paginasamarillas.com.co/.../expreso+las+lajas+s+cdota+cdot-ipiales-...

LAS LAJAS S.A”, bajo la dirección del señor Jorge Enrique Reyes Ramírez y con la participación de 39 accionistas.

En 1997 es ascendido a la gerencia el señor FRANCO LEONEL VALENCIA quien desde entonces y hasta la actualidad ha contribuido con los desempeños de la empresa ampliando la cobertura de servicios e incrementado el número de accionistas de tal manera desde entonces se ha consolidado como la única y empresa líder en el transporte de personas hacia el destino turístico.

El 08 de diciembre de 2011 mediante reuniones de junta directiva y ratificada en la asamblea general de accionistas se establecen nuevos estatutos teniendo en cuenta el objeto social de la empresa los intereses de los usuarios del servicio y los beneficios para sus socios. Tales estatutos determinan las pautas de dirección, políticas empresariales, la prestación del servicio, la interrelación de funcionarios y las correspondientes funciones a desempeñar por parte de los cuerpos administrativos, directivos y operativos. En tales estatutos se describe la razón social el objeto social de la empresa se describe la estructura de la sociedad expreso las lajas, las funciones de la junta directiva, funciones del revisor fiscal, funciones del gerente, funciones del jefe de rodamiento².

Por mandato general de la asamblea general realizado en Marzo del año 2013, la junta directiva fue autorizada para mejorar el reglamento interno de la empresa expreso las lajas S.A tal reglamento se rige para accionistas, conductores gerente y demás empleados de la empresa

Teniendo en cuenta los continuos cambios administrativos y de estructura organizacional de la empresa desde su fundación, esta carece de los siguientes componentes administrativos necesarios para su eficiente desempeño y consecución del objeto social de la misma: Misión, Visión, Objetivos corporativos, Políticas de calidad, Organigrama, Departamentalización y Manual de funciones y procedimientos.

La causa principal de la inexistencia de estas figuras organizativas es el escaso interés y gestión por parte de las directivas de la empresa para su respectiva elaboración y ejecución, además de los continuos cambios administrativos en los que no se ha conservado la documentación relativa a su estructura organizacional. Si no se implementan las herramientas administrativas se pueden presentar las siguientes situaciones futuras:

La misión como razón de ser de la empresa y sin el correspondiente conocimiento de sus funcionarios, se generan distorsiones operativas que a futuro interfieren con el logro de los objetivos propuestos. En las directivas de la empresa se presentan errores en la toma de decisiones.

² Ibíd.

La visión determina el objeto, es decir el rumbo que tiene la empresa, como se postula en los años venideros, la carencia de este aspecto da origen a un estancamiento administrativo y operacional incurriendo en el peligro de que otras empresas incursionen en nuestro mercado y satisfagan las necesidades de los usuarios, este hecho se refleja en no tener un mejoramiento continuo.

1.5.2 Descripción del problema. “Toda organización existe, no para sí misma, si no para alcanzar objetivos y producir resultados, la organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de estos. La carencia de los objetivos corporativos genera ineficiencia en los diferentes fines y resultados en la empresa”³

En cuanto a la carencia de las políticas de calidad, genera un servicio el cual no cumple totalmente con las necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios del transporte público con destino hacia el santuario de las lajas.

La inexistencia de la asignación de las funciones en cada departamento da lugar a un caos administrativo ya que cada funcionario se encuentra disperso y no en un segmento laboral homogéneo de actividades, buscando objetivos mancomunados en la consecución del objeto social de la empresa.

La carencia de un organigrama entendido como la representación grafica del flujo de autoridad y comunicación formal de la empresa, genera una desorientación de los funcionarios en cuanto a los tipos de autoridad (en línea, staff y funcional), los cuales deben tener pleno conocimiento de cual es su departamento, jefe inmediato, su correspondiente subordinado, así como también los funcionarios internos y externos para su óptimo desempeño y comunicación en la empresa.

Al no existir un manual de funciones y de procedimientos se produce un inadecuado clima organizacional ya que cada funcionario puede irrumpir o entorpecer las labores entre sus compañeros de trabajo, dando lugar a la duplicidad de funciones y cumplir de manera ineficiente con la labor que le compete.

Para que la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A” se evite inconvenientes futuros con respecto a los componentes administrativos se propone un diseño de las diferentes herramientas administrativas que establezcan una estructura organizacional acorde con las necesidades y expectativas de la empresa. Para de la construcción y ejecución de dicha estructura se debe concientizar (cultura

³ INDEX OF. Documentos. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/372.651-G965m/372.651-G965m-Capitulo%20I.pdf>

organizacional) a las directivas de la empresa de la importancia de implementar la estructura organizacional para el mejoramiento del clima organizacional reflejándose en la eficiencia y eficacia de las funciones asignadas en las diferentes áreas, mejorando la prestación de servicios cuyo fin está enmarcado en la consolidación de la empresa.

1.5.3 Formulación del problema. ¿Cómo diseñar una estructura organizacional acorde con las características y expectativas de la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A” del municipio de Ipiales, departamento de Nariño la cual le permita un desarrollo organizacional?

1.5.4 Sistematización del problema:

- ¿Qué situación presenta actualmente la empresa en cuanto a su estructura organizacional?
- ¿Cómo establecer la plataforma estratégica de la empresa?
- ¿Cómo proponer una estructura organizacional acorde con los objetivos de la empresa?
- ¿Cómo determinar las funciones de los diferentes miembros de la empresa?
- ¿Cómo elaborar un manual de funciones acorde con los objetivos y expectativas de la empresa?
- ¿Que políticas se deben diseñar para el estricto cumplimiento de las diferentes actividades de los funcionarios en la empresa?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general. Diseñar una estructura organizacional en la empresa de transportes “EXPRESO LAS LAJAS S.A” de la ciudad de Ipiales, que le permita la consecución de los objetivos propuestos y su desarrollo organizacional.

1.6.2 Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación organizacional actual de la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A”.
- Realizar el diseño de la plataforma estratégica de la empresa.

- Proponer una estructura organizacional y delimitación de autoridad en la empresa "EXPRESO LAS LAJAS S.A".
- Efectuar un análisis y descripción de cargos de los diferentes funcionarios de la empresa.
- Elaborar un manual de funciones acorde con los objetivos y expectativas de la empresa.
- Diseñar las políticas generales para el estricto cumplimiento de las diferentes actividades en la empresa.

1.7 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la empresa "EXPRESO LAS LAJAS S.A" no cuenta con una óptima estructura organizacional, lo cual dificulta el desarrollo de sus actividades y alcance de sus metas propuestas. Para resolver estos inconvenientes se presenta una interesante propuesta que permitirá direccionar la adopción de criterios Organizacionales en el desempeño de la función administrativa.

La estructura organizacional ofrece a la entidad vertebrar las funciones básicas que va a desarrollar en su entorno; permite representar el análisis de los inconvenientes estructurales de los sistemas de trabajo de la administración, con el propósito fundamental de orientar a las unidades administrativas en el mejoramiento de sus métodos de trabajo y el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles y por adquirir, para lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.

La implementación de una estructura organizacional estable, funcional y práctica acorde con la empresa permite llevar a cabo las responsabilidades de la dirección, delegación, coordinación de acciones y la motivación de los miembros que la conforman.

Con la ejecución de esta propuesta se permitirá integrar en un solo documento, la información básica relativa a los antecedentes, marco jurídico - administrativo, atribuciones, estructura orgánica, el objetivo y las funciones de la empresa; lo que contribuye a la orientación del personal incorporado a las distintas unidades de adscripción que la empresa requiera.

La empresa "EXPRESO LAS LAJAS S.A", no ha consolidado documentación en lo referente a la estructura organizacional de la misma, simplemente esta labor se ha delegado a las administraciones que se han desempeñado en la entidad, motivo por el cual hasta la fecha en los diferentes periodos administrativos se presentan

estos inconvenientes debido a los continuos cambios del personal que la integra. Por lo tanto es fundamental que la empresa implemente una óptima estructura organizacional.

El ejercicio y desarrollo de la propuesta estructura organizacional es un gran aporte para la empresa EXPRESO LAS LAJAS S.A, lo cual permite la consecución de sus objetivos y establecer estrategias que agilicen las operaciones de una manera eficiente; facilite a la administración una correcta y oportuna toma de decisiones que conduzcan al desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la entidad.

Así también los usuarios de la empresa se verán beneficiados con la calidad y eficacia de los servicios de la empresa de manera organizada y armónica; promocionándose para la captación y consolidación de nuevos mercados. Al implementar la estructura organizacional se pretende que sirva de guía para otras empresas homogéneas en su entorno.

1.8 MARCO TEÓRICO

1.8.1 Antecedentes. REDISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO PASTO SALUD E.S.E UNIVERSIDAD DE NARIÑO 2012: De los autores: Benavides, Edison y Cortés, Marcela.

El estudio contiene la propuesta de rediseño organizacional de la empresa social del estado, tiene como objetivo realizar un análisis de la empresa social del estado Pasto Salud ESE, que permita llevar a cabo un proceso de reorganización, rediseño y modernización de la entidad, para lo cual es necesario realizar un análisis organizacional, en términos de estructura organizacional, diseño y adopción de su planta de personal, de clasificación y remuneración de los empleos en el manual de funciones y competencias laborales con el propósito de mejorar el desempeño de la entidad, la prestación de los servicios a sus usuarios y la gestión eficiente de los recursos.

1.8.2 Administración⁴. De modo general las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo en el cual se desarrollan las funciones administrativas en las organizaciones que a continuación se describen:

⁴ CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill, 2006. p. 152.

1.8.2.1 Planeación. Las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás.

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cuando, cómo y en qué orden.

1.8.2.2 Organización. Es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos.

1.8.2.3 Dirección. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa.

La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene que ver mucho con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas.

La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización.

Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación, habilidad de liderazgo y motivación.

1.8.2.4 Control. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos.

La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. Como proceso, el control presenta etapas que deben explicarse.

1.8.3 Organización empresarial⁵. La empresa es una organización, entendiendo por tal un conjunto de elementos y personas que necesitan ordenarse para conseguir unos objetivos. Cualquier organización necesita dotarse de una estructura que le permita funcionar; es fácil verlo en cualquiera de las organizaciones de las que formamos parte. La empresa tiene esta misma necesidad que cubrir, pues tiene que alcanzar los fines que se ha propuesto.

“Es esencial no olvidar que la empresa es un sistema abierto y por lo tanto se deja influir por el mundo, que cambia de forma rápida. Existen nuevos productos, nuevos procesos y nuevos mercados a los que la estructura de la empresa tiene que dar respuesta.”⁶

1.8.3.1 Principios de la organización. El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presentan los principios de organización al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de estos principios ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear sistemas de organización óptimos.

1.8.3.1.1 División del trabajo⁷. El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir bienes o servicios. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas.

El método más importante para dividir el trabajo y que todas las organizaciones utilizan, es el de división por funciones. Una función se puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo

⁵ GONZALES, Ana Jimena. Organización empresarial y de recursos humanos. Madrid: MAD, 2000. p.56.

⁶ BUENO CAMPOS, Eduardo. La empresa y su organización. Madrid España: s.n., 2004. p.22.

⁷ GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Pasto: UDENAR - Facultad de Contaduría y Administración, 1996. p.218.

de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento.

Agrupar actividades relacionadas facilita la supervisión, porque disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente. Es obvio que sería más difícil supervisar actividades tan dispares como la investigación básica y un mercado altamente competitivo, que dirigir un grupo de funciones relacionadas, tales como ventas, mercadeo y promoción de ventas.

La estructura de organización se basa en realidad en la respuesta a la pregunta: ¿qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa? Estas serían por lo menos elaborar el producto (producción), venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas o control).

En las empresas de servicios de más rápido crecimiento, la división sería: servicios al consumidor, ventas de los servicios (ofrecerlos y hacer publicidad), y nuevamente controlar los resultados.

1.8.3.1.2 Departamentalización⁸ La base fundamental de la organización es la división del trabajo. A medida que una organización crece, ésta presenta una tendencia a diferenciar y a especializar cada vez más las unidades que componen su estructura organizacional.

En la medida en que ocurre la especialización del trabajo, la organización pasa a necesitar de la coordinación de esas diferentes actividades, agrupándolas en unidades mayores. De allí adviene el principio de la homogeneidad: las funciones deben designarse a unidades organizacionales con base en la homogeneidad del contenido, con el objetivo de alcanzar operaciones más eficientes y económicas. Las funciones son homogéneas en la medida en que su contenido presenta similitudes entre sí. Así, el principio que debe regir la departamentalización o agrupación de actividades es el principio de la homogeneidad.

Para la empresa de transporte que es el caso de estudio se adapta con facilidad la departamentalización por funciones en la que se agrupan actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización.

1.8.3.1.3 Jerarquía⁹ Este concepto es otra consecuencia del principio de la división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización.

⁸ CHIAVENATO, Op. Cit., p. 180.

⁹ Ibíd., p. 138.

La pluralidad de funciones impuesta por la especialización, requiere del desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. Esto significa que la organización necesita una estructura jerárquica, además de una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados. De ahí surge el principio de jerarquía, también denominado principio escalar.

“Los métodos que se pueden escoger para dividir el trabajo de una empresa son numerosos: incluyen tradicionalmente los criterios de función, zonas, productos, procesos, clientes, sistema, equipo y tiempo. Pero por lo general hay un tipo predominante de subdivisión de las actividades de importancia de la empresa, que lo hace personalmente el más alto funcionario, se llama subdivisión básica, delegación básica o departamentalización”.¹⁰

- **Nivel directivo.** Corresponde a la dirección la capacidad para la formulación de planes y programas estratégicos, así como los esquemas que vinculen la planeación del mediano plazo con los programas operativos anuales del corto plazo. Además le competen a la dirección, las funciones de coordinación y control de las actividades generales de la empresa, y de acuerdo con la magnitud y naturaleza de la misma.
- **Nivel operativo.** Es importante partir del principio de organización: Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible. El tipo de organización para estos niveles de operación debe responder a los fines de la empresa; es decir, debe adecuarse la estructura a las necesidades y características de la empresa desde el punto de vista de los costos para producir y vender. En este nivel debe partirse de la integración de unidades básicas para las funciones de producción y ventas.

1.8.3.1.4 Coordinación. Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensas de las metas de la organización.

La finalidad de la coordinación es obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, uso de recursos y producción de bienes y servicios. Es en otras palabras la integración de las actividades de los componentes individuales de la entidad para alcanzar las metas organizacionales.

¹⁰ GÓMEZ CEJA, Op. Cit., p 221.

1.8.4 Objetivos de la empresa.¹¹ Cuando la empresa ya tiene clara su situación de partida y las características del entorno, es el momento de concretar los objetivos. Sin metas bien definidas, las empresas navegan sin rumbo. Los objetivos o fines de las empresas son imprescindibles para:

- Guiar, incitar y coordinar las diversas actividades que se desarrollan en el seno de la empresa.
- Proporcionar una base para la evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa mediante el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, buscando su implicación en la empresa.
- Transmitir al exterior (a los proveedores, clientes, competidores y sociedad en general) las intenciones de la empresa para encontrar apoyos y crear imagen.

Existen objetivos de diferentes categorías o jerarquías. Esto significa que algunos objetivos operan para alcanzar otros de categoría superior. En toda organización se observan:

1.8.4.1 Objetivos estratégicos:

1.8.4.1.1 Visión. La visión de una empresa está orientada a una perspectiva de largo plazo, y está integrada por los valores, las prioridades y la filosofía de la vida de quienes la conducen. A partir de la visión, cada una de las unidades estratégicas de gestión contenidas en el ente cuenta con sus respectivas misiones, cada una de las cuales centra los valores y la filosofía general en sus propias particularidades.

1.8.4.1.2 Misión¹². A diferencia de la visión que se refiere a los valores genéricos y básicos, la misión debe generarse a partir de la visión de la organización como un todo, define aspectos particulares tales como:

- ¿En qué consiste la actividad principal?
- ¿Cómo se define el servicio?, ¿qué servicios ofrecen?
- ¿Qué propiedades esenciales tiene el producto o servicio?
- ¿Qué se entiende por calidad?

¹¹ ASENSIO, Eva. Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid: s.n., 2009. p. 26.

¹² PÉREZ, Alfaro. Control de gestión y tablero de comando. Argentina: s.n., 2007. p. 84.

- ¿Quién es el cliente o usuario?
- ¿Qué necesidades de los clientes se pretende satisfacer?

1.8.4.2 Objetivos Tácticos o departamentales. Constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Son resultados o atributos a lograr para cumplir con la misión de la organización y alcanzar su visión. Se determinan respondiendo a la pregunta: ¿Qué hacer?, ¿Qué deseo hacer?

1.8.4.3 Objetivos operativos o Metas. Son objetivos expresados en términos específicos, medrados y acotados en el tiempo. Una vez definidos los objetivos es necesario definir un programa de ejecución para estipular que resultados deben ser alcanzados, cuando deben ser conseguidos y por quien deben ser logrados.

Cuando se determinan metas, como objetivos cuantificados para alcanzar un objetivo de orden o jerarquía superior, es importante tener presente que cada objetivo puede ser logrado a partir de una o varias metas y además, que un mismo objetivo puede ser logrado a partir de diferentes metas. Es decir se debe destacar que no existe solo una o unas metas asociadas a determinado objetivo, sino que estas dependerán de las decisiones que adopte quien deba definir las.

1.8.5 Estructura organizacional¹³. La estructuración de las organizaciones es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Podemos apreciar cómo la organización exige, por un lado, la división de las tareas, y por otro, la coordinación de las mismas. Se expresan en graficas de relaciones de personal u organigramas y se complementan con los análisis de puestos.

Son así mismo elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo.

Una estructura organizacional debe cumplir con tres funciones básicas:

- Producir resultados para llegar a los objetivos organizacionales,
- Hacer que las personas se adapten a las necesidades y exigencias impuestas por la organización.
- Ser un medio para ejercer el poder

¹³ BUENO CAMPOS, Op. Cit., p. 23.

Así mismo una estructura organizacional se diseña para:

- Determinar que funciones va a realizar cada quien.
- Establecer quién va a responsabilizarse de qué resultados.
- Eliminar confusiones entre los miembros de la organización, con respecto a qué va a realizar cada quien.
- Establecer las redes de comunicación y toma de decisiones.
- Obtener los resultados esperados, de acuerdo con los objetivos trazados

Toda organización está formada por cinco grupos necesarios para el buen funcionamiento de la misma según su clasificación son los siguientes:

El ápice estratégico. Está situado en la cúspide de la pirámide y está formado por el conjunto de personas que se encargan de realizar las tareas de dirección de la organización. A su vez, coordinan al resto de grupos que integran la misma.

La línea media. Está formada por el conjunto de trabajadores que ocupan puestos de mandos intermedios en la empresa. Son los encargados de organizar el trabajo de los operarios, a la vez que supervisan a estos y unen la base de la organización con el ápice estratégico.

Núcleo de operaciones. Se encuentra en la base. Comprende el conjunto de operarios que se encargan directamente de la producción de bienes o servicios.

- **La Tecno estructura.** Se encarga de realizar los procesos de normalización en la empresa.
- **El Staff de apoyo.** Está integrado por el grupo de personas que se encuentran especializadas en determinadas tareas que la empresa necesita.

1.8.6 Alineamiento organizacional¹⁴. Con el fin de asegurar el alineamiento estratégico de la organización, hay varios factores que se deben tener en cuenta. En primer lugar, se distingue entre tres tipos diferentes de la alineación.

1.8.6.1 Alineación Vertical. (Alineación estratégica con el cliente interno/capital humano, lo que significa que los empleados necesitan conocer la estrategia de la organización con el fin de implementar y cumplir con ella, similar en sus objetivos individuales, etc.).

¹⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Alineamiento y ritmo organizacional – mercado interno. Colombia: Norma, 2007. p.162.

1.8.6.2 Alineación Horizontal. (La alineación de los procesos internos con el cliente, incluye la definición de la cadena de valor interna y extendida, la identificación de los procesos y su alineación con el fin de cumplir con las necesidades del cliente).

1.8.6.3 Alineación Integral. (Alineación de la estrategia con los procesos internos, clientes internos, clientes externos y el consumidor final, asegurando la alineación interna total con el cliente).

Se puede describir la alineación estratégica como un ciclo que consta de cuatro pasos:

- **Planificación.** (el proceso de formulación/definición de los principios corporativos, la visión, misión, estrategias, metas, objetivos, planes de acción, indicadores, etc. en función de las competencias clave de la organización).
- **Difusión.** (el proceso de la comunicación de la estrategia de la organización y los planes de toda la organización, explicando la estrategia y sus beneficios).
- **Operacionalización de la Estrategia.** (La elaboración de mapas estratégicos, procedimientos, indicadores y otros mecanismos, que permiten la implementación de la estrategia y los correspondientes ajustes en la organización).
- **Evaluación, revisión y ajuste.** (el sistema de monitoreo y control, que permite la evaluación de los beneficios estratégicos previstos, la revisión de los indicadores y su eficiencia, a fin de medir y mejorar el rendimiento de la organización).

1.8.7 Tipos de autoridad¹⁵. Existen tres tipos de autoridad dentro de una organización: Autoridad en línea, autoridad staff y autoridad funcional.

1.8.7.1 Autoridad en línea. Es la autoridad fundamental dentro de una organización y refleja las relaciones superior – subordinado existente. La línea de autoridad es el derecho de tomar decisiones y dar órdenes referentes a las actividades de operación, ventas o finanzas ejecutadas por los subordinados. Principalmente hace referencia a aspectos directamente implicados con el sistema administrativo, operación, ventas y finanzas y, como resultado, con el logro de los objetivos.

¹⁵ TIPOS DE AUTORIDAD. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: http://www.lostipos.com/de/tipos_de_autoridad.html

1.8.7.2 Autoridad staff. Es el derecho para dar consejos o asistir a aquellos que poseen autoridad o a otro personal del staff. El objetivo de la autoridad staff es capacitar a aquellos que son responsables de mejorar la efectividad del personal de línea para que realicen sus tareas.

1.8.7.3 Autoridad funcional. Es el derecho de dar órdenes dentro de un segmento de la organización en el cual este derecho normalmente no existe. Esta autoridad suele asignarse a algunos individuos para complementar la autoridad de línea o staff que ya se posee. La autoridad funcional generalmente se establece para cubrir solo áreas específicas de tareas y es operacional solo durante un espacio de tiempo designado.

1.8.8 Herramientas de organización:

1.8.8.1 Organigrama¹⁶. Conocidos también como cartas gráficas o de organización. Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: La unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad. Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

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

Los organigramas muestran únicamente las relaciones formales de autoridad (líneas de autoridad) para tomar decisiones, y puntualizan a los gerentes y al personal en general con respecto a su posición y puesto dentro de la estructura organizacional; sin embargo no expresan las relaciones informales de la organización, ni el grado de autoridad de cada puesto.

La efectividad de un organigrama, para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas

¹⁶ GÓMEZ CEJA, Op. cit., p. 258.

implicaciones y relaciones; además, sus estratos jerárquicos. Pero tal propósito no resulta fácil, porque el organigrama es una figura plástica que tiene dificultades para expresar con claridad la verdadera organización. En consecuencia, no está exento de interpretaciones erróneas.

Cuando se trata de representar la autoridad de la línea o *staff* se realiza con distintos grosores de la línea que establecen la comunicación; aunque lo más usual es utilizar líneas continuas para marcar la autoridad lineal, y línea punteada para *staff*.

1.8.9 Desarrollo organizacional. Para desarrollar la estructura organizacional de la empresa se debe tener en cuenta los siguientes criterios:¹⁷

- Conocer el objetivo de la empresa.
- Enumerar las actividades a realizar.
- Dividir dichas actividades en unidades compatibles.
- Asignar personal idóneo a las funciones.
- Integrar la actividad que corresponda a cada puesto.

La base fundamental de la organización la forman el trabajo, el personal y el puesto; para proponer una estructura adecuada se deberán tener presentes las actividades que se realizarán en cada punto.

En la medida que se agrupan las funciones en unidades básicas de la empresa, es conveniente considerar el grado de participación de esas unidades en la consecución de los objetivos o fines de la entidad, y también queda a criterio de los socios que inician la apertura de una entidad social (empresa) nombrar un administrador único, o bien la integración de órganos máximos de decisión (asamblea de accionistas y consejo de administración).

1.8.9.1 Gestión de Cambio¹⁸. Es un enfoque estructurado para el cambio, la transición de los individuos, equipos y organizaciones a partir de un estado actual a un estado futuro deseado. Se trata de un proceso de organización destinada a ayudar a los empleados a aceptar y adoptar cambios en su entorno organizacional. La gestión del cambio se define como la utilización de estructuras básicas y herramientas para el control de cualquier esfuerzo de cambio organizacional.

¹⁷ Ibíd., p. 256.

¹⁸ KOTTER, John P. Liderando el Cambio. USA: Harvard Business School Press, 1995. p. 82.

Es obvio que uno de los objetivos principales de la gestión del cambio es reducir los impactos del cambio sobre los trabajadores, minimizar la resistencia y evitar distracciones. Aquí hay algunas de las razones más importantes de la resistencia al cambio:

- Falta de conciencia sobre el cambio
- Confort con cómo son las cosas y el miedo a lo desconocido
- Predisposición personal del individuo a cambiar
- Miedo a lo desconocido
- Miedo al fracaso
- Pérdida de seguridad en el empleo
- Presión de grupo
- Interrupción de las tradiciones culturales y/o las relaciones de grupo
- Conflictos de personalidad
- Desconocimiento de beneficios

1.8.9.2 Cultura organizacional. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa.

La cultura de la organización no es estática y permanente, sino que sufre alteraciones con el tiempo, dependiendo de condiciones internas o externas, ciertas organizaciones consiguen renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y personalidad,

Mientras otras permanecen con una cultura amarrada a estándares antiguos y ya ultrapasados. Cambiar únicamente la estructura organizacional no es suficiente para cambiar una organización. La única forma viable de cambiar una organización es cambiar su cultura, es decir, los sistemas de relaciones dentro de los cuales las personas viven y trabajan.

Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la renovación y la revitalización, se debe cambiar la cultura organizacional.

1.8.9.3 Descripción y análisis de cargos¹⁹. Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- **Tarea:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- **Atribución:** es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- **Función:** es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- **Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

¹⁹ CHIAVENATO, Op. Cit., p. 33.

1.8.9.3.1 Descripción de cargos²⁰. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

1.8.9.3.2 Análisis de cargos. Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

1.8.9.4 Estructura del análisis de cargos²¹. El análisis de cargos determina cuales son los requerimientos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo.

²⁰ FERNANDEZ RIOS, Manuel. Descripción de cargos. Bogotá: s.n., 1995. p. 45.

²¹ *Ibíd.*, p. 35

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades implícitas.

Cada una de estas áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

Requisitos intelectuales. Tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

- Instrucción básica.
- Experiencia básica anterior.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos: Tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

1.8.9.5 Manual de funciones.²² Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores

²² UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Manual de procedimientos y funciones integrales. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

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

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

Una de las contribuciones principales de la escuela neoclásica es la introducción de las ciencias del comportamiento en forma integrada a la teoría de la organización. El uso de estas ciencias es causa de que los relacionistas humanos (personas que se dedican al estudio de las relaciones humanas) demuestran como los pilares de la doctrina clásica están afectados por el impacto de las acciones humanas. Además, el enfoque neoclásico incluye el tratamiento sistemático de la organización informal demostrando su influencia sobre la estructura formal.

El enfoque neoclásico de la administración sirve de referencia para el desarrollo del presente estudio, puesto que los principios de organización que se postulan: División de trabajo, especialización, jerarquía, distribución de la autoridad y la responsabilidad son básicos para aplicarlos en el diseño de la estructura organizacional en la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A”.

1.9 MARCO CONCEPTUAL

- **Administración²³.** Proceso mediante el cual se optimizan de los recursos físicos, financieros y humanos de una empresa con el propósito de lograr los objetivos propuestos.
- **Amenazas.** Factores externos a la empresa cuyas actividades o legislaciones afectan de manera negativa los intereses de la organización.
- **Áreas de mando.** Son divisiones jerárquicas cuya capacidad de tomar decisiones e impartir órdenes disminuye a medida que desciende en la estructura de la organización desde la dirección hasta los operarios.

²³ GUTIERREZ ARAGON, Oscar. Fundamentos de administración de empresas. Madrid: Pirámide, 2000.

- **Autoridad.** Capacidad de un funcionario para tomar decisiones e impartir ordenes sobre los diferentes recursos (físico, financiero, humano) de la empresa.
- **Calidad.** Parámetro mediante el cual se dimensiona la capacidad de satisfacción de un producto o servicio con respecto a las expectativas de los clientes o usuarios.
- **Cliente.** O usuario, grupo poblacional en capacidad de acceder a los servicios ofertados por la empresa.
- **Clima organizacional**²⁴. Es la calidad de ambiente laboral que se percibe directa e indirectamente en un grupo de individuos que desempeñan sus funciones en la empresa.
- **Competencia:** Evento originado cuando en el mercado objetivo de la organización se presenta una nueva empresa con iguales o mejores ofertas que las actuales.
- **Comunicación.** Proceso mediante el cual se transfiere la información entre los diferentes funcionarios y áreas de la empresa.
- **Cultura organizacional.** Conjunto de elementos cognoscitivos de los funcionarios de la empresa que influyen sobre el comportamiento y cumplimiento de las diferentes metas propuestas.
- **Comercialización**²⁵. Implica las diferentes operaciones en las cuales el servicio ofertado llega hasta el usuario final.
- **Demanda.** Magnitud que determina un conjunto de personas con capacidad de adquirir el servicio ofertado por la empresa.
- **Debilidad.** Conjunto de factores que vulneran la posición de la empresa con respecto al mercado colonizado por la misma.

²⁴ CLIMA ORGANIZACIONAL. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

²⁵ COMERCIALIZACION. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://definicion.de/comercializacion/>

- **Desarrollo organizacional**²⁶. Es el resultado de los esfuerzos de todos los miembros de la organización encaminados a la consecución de objetivos comunes que generen cambios positivos en la empresa.
- **Empresa**. Organización mediante la cual se desarrollan una serie de actividades cuyo resultado es la satisfacción de las necesidades de los usuarios mediante la oferta de un servicio el cual lleva implícito su valor agregado.
- **Estrategia**. Los diferentes mecanismos y actividades mediante las cuales se pretenden alcanzar los objetivos propuestos por la organización.
- **Fortaleza**. Características que posee una empresa las cuales permiten su funcionamiento, sostenimiento y desarrollo en el mercado actual.
- **Jerarquía**. Niveles de autoridad que existen en la empresa.
- **Oferta**. Portafolio de servicios que presenta la empresa al mercado potencial.
- **Organigrama**. Representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, definida por su nivel jerárquico y autoridad correspondiente.
- **Planeación**. Son las diferentes acciones requeridas para una futura ejecución en aras de optimizar los recursos disponibles en la empresa encaminados a la consecución de los objetivos propuestos.
- **Producto**: Bienes o servicios que ofrece la empresa a su mercado potencial.
- **Promoción**: Actividades que impulsan al servicio y convencen a los clientes para adquirirlo.
- **Proveedores**: Organizaciones e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la empresa produzca bienes y servicios.
- **Planificación**: Conjunto de actividades organizadas con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados por la empresa.

²⁶ RECURSOS HUMANOS. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>

1.10 MARCO CONTEXTUAL

1.10.1 Municipio de Ipiales²⁷. El municipio de Ipiales presenta una topografía ondulada y altamente quebrada por encontrarse en inmediaciones de la cordillera centro oriental, encontrando accidentes orográficos como los cerros: La Quinta, Troya, Francés, Negro, Páramo Palacios. Por las funciones políticas - administrativas, además por su ubicación espacial privilegiada, el municipio de Ipiales, ha crecido significativamente en términos sociales y de infraestructura física.

Su progreso e importancia actual, se debe especialmente a su ubicación estratégica por servir de paso obligado al interior del país y al vecino país del Ecuador; en el municipio se encuentra la segunda ciudad más importante del departamento de Nariño y desde tiempos atrás el municipio ha ejercido como capital de la Ex provincia de Obando, además se constituye en la ventana abierta a los países del cono sur con su fuerte crecimiento poblacional y prestación de servicios especializados.

1.10.1.1 Ubicación geográfica del municipio de Ipiales. El municipio de Ipiales, se encuentra ubicado al sur de la región andino amazónica del departamento de Nariño formando parte de la meseta de Túquerres e Ipiales y de la cordillera centro.

²⁷ ALCALDIA DE IPIALES. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.ipiales-narino.gov.co/

Figura 1. Ubicación Geográfica del Municipio de Ipiales



Fuente: Esta Investigación.

1.10.1.2 Localización del municipio de Ipiales. El municipio de Ipiales se encuentra ubicado:

- Al norte: 0° 54' 25" de latitud norte, en la quebrada del Boquerón, límite con el municipio del Contadero.
- Al sur: 0° 22' 10" de latitud norte, en el río San Miguel, límites con la República del Ecuador.
- Al occidente: 77° 41' 04" de longitud occidental, en el cerro Troya.
- Al oriente: 77° 05' 38" de longitud occidental, cerca de la desembocadura del río Churuyaco sobre el río San Miguel.

1.10.1.3 Límites del municipio de Ipiales²⁸. Para los límites del municipio de Ipiales, se hace necesario mencionar la normatividad que ha conllevado a delimitar el territorio del municipio de Ipiales. Ipiales tiene como límites los municipios de:

²⁸ COMUNICANDO. La verdad nos identifica. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.ipitimes.com/pbot2.htm

- **Norte:** Pupiales, Gualmatán y Contadero.
- **Sur:** La República del Ecuador.
- **Occidente:** Aldana, Carlosama, y la República del Ecuador.
- **Oriente:** Puerres, Córdoba, Potosí, y el departamento del Putumayo.

1.10.1.4 Población del Municipio²⁹. La población total del municipio de Ipiales para el año 2010 es de 123.341 habitantes aproximadamente, ocupando el tercer lugar a nivel Departamental, de la cual 85.791 corresponden a la cabecera municipal y 35.791 lo conforma el resto. El 67% de la población está ubicada en el área urbana y el 33% restante en el área rural. La densidad de la población es de 52,1 habitantes por kilómetro cuadrado, la población femenina representa el 51.7% y la masculina el 48.3%.

El municipio se constituye como la capital comercial de un mercado regional de 13 municipios que conforman la “Ex provincia de Obando” en la que la mayor parte de la población se concentra en los sectores rurales y su gente se dedica a las actividades agropecuarias.

1.10.1.5 Actividad económica. De acuerdo con la actividad económica reportada por las unidades productivas en el censo empresarial, la principal actividad en Ipiales es el comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas con un 50,28%, siendo esta la actividad más representativa del total de las empresas censadas; en segundo lugar se encuentran las industrias manufactureras con un 9,12%, el sector de información y comunicaciones representa el 8,17%, seguida de las actividades de alojamiento y de servicio de comidas con un 8,01%.

1.10.2. Corregimiento de las Lajas. El corregimiento de las Lajas ubicado en el municipio de Ipiales, departamento de Nariño. Se localiza a cinco kilómetros al norte de la frontera de Colombia y Ecuador, entre los municipios de Ipiales y Potosí, en donde se encuentra el santuario de la santísima virgen de las Lajas.

Para llegar hasta el corregimiento de Las Lajas se debe hacer un recorrido de hora y media de la ciudad de Pasto hasta Ipiales, y pasar sobre el río Guaitara a través de un puente. El pavimento de la vía terrestre está en buenas condiciones, y a medida que se avanza se van encontrando estaciones que aluden a los misterios del Rosario de la virgen de las Lajas. Uno de los sitios por donde obligatoriamente hay que pasar, es “El Charco”, donde se consigue el cuy, un plato que identifica a

²⁹ CÁMARA DE COMERCIO. Censo Empresarial de Ipiales. 2011. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: ccipiales.org.co/index.php/.../70-eventos?...censo-empresarial-de-ipiales

la región nariñense. La carne de este animal es rica en proteínas y su sabor es Muy parecido a la del conejo.

1.10.2.1 Ubicación Geográfica:

- Longitud de Greenwich, en tiempo: 5h. 9' 31"
- En Arco 77o. 22' 45"
- ³⁰Latitud Norte
- Altura sobre el nivel del mar: 14 Grados Centígrados
- Temperatura media: 14 Grados Centígrados

1.10.3 Turismo. Turismo es una abstracción, un concepto del cual todos tienen distintas interpretaciones. Por esa razón existe gran variedad de definiciones, algunas muy diferentes entre sí, según sea el enfoque que se le dé al concepto, o bien el ámbito de formación o trabajo de quien las formula, y de la época.

El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural.

Recientemente la OMT (Organización Mundial de Turismo) modificó el concepto de turismo en el sentido que deben incluirse en el mismo todos los desplazamientos de personas, considerando en éstos los viajes, cualquiera que sea el motivo o la obligación de realizarlos, únicamente con la limitante de que se realicen con fines pacíficos y no migratorios. Esta modificación da una mayor amplitud al concepto, es más acorde con la realidad actual, ya que los servicios turísticos establecidos como tales, los utiliza todo tipo de viajeros, que muchas veces superan en número a aquellos que lo hacen sólo por motivo de vacaciones. De esta manera, el desarrollo de la industria turística dependerá de una amplia gama de viajeros que se desplazan por todo tipo de razones:

- La recreación
- Residencia Habitual
- Actividad lucrativa o remunerada
- Interrelaciones de importancia social
- Económica
- Cultural

³⁰ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.mincit.gov.co/minturismo www.mincomercio.gov.co. 2009

1.10.3.1 Turismo Regional³¹. El relieve de Nariño contribuye con la diversidad de atractivos del departamento: se encuentra la costa Pacífica, región de litoral de clima cálido y abundante vegetación; la zona andina, montañosa y fría, con presencia de varios volcanes; y la vertiente amazónica, selvática, lluviosa y exótica por naturaleza. El departamento cuenta con el Parque Nacional Natural Sanquianga (zona del Pacífico), los santuarios de fauna y flora de Galeras e Isla de la Corota (zona andina) y 47 áreas de reserva natural en los municipios de Barbacoas, Chachagüí, Ricaurte, Pasto y Yacuanquer. En sus diferentes pisos térmicos, los atractivos de Nariño son de todos los gustos; este departamento tiene potencial para la práctica del ecoturismo, turismo rural, turismo religioso, turismo comercial, turismo cultural y turismo de aventura. El departamento cuenta con cerca de 180 atractivos a lo largo y ancho de su geografía.

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

1.10.5 Empresa expreso las Lajas S.A.³² Empresa de sociedad anónima del municipio de Ipiales, encargada de ofertar servicio de transporte terrestre de pasajeros con destino al Santuario de las Lajas.

1.10.5.1 Descripción de la empresa. Las oficinas de las Empresa se ubican en la Cra 6 N° 3 – 118 del Municipio de Ipiales a 7 km del corregimiento de las Lajas y 4 km de la frontera con la república del Ecuador. Con oficinas de despachos en la terminal de transporte de la ciudad de Ipiales, en el corregimiento de las Lajas y en el municipio de Pupiales.

³¹ ARCHIVO EXPRESO LAS LAJAS, Op. Cit., p.3.

³² Ibíd.

1.10.5.2 Organización de la empresa. La información referente a la vinculación del personal en la empresa es confidencial, por tal motivo no se menciona en el presente trabajo. Por consiguiente para el desarrollo del mismo se analizan los datos que fueron permisibles para la consecución de la propuesta de la estructura organizacional de la empresa EXPRESO LAS LAJAS S.A.

La empresa Expreso las Lajas S.A presenta una débil estructura organizacional de carácter piramidal en la que se centran la toma de decisiones en sentido vertical desde arriba hacia abajo. La mayoría del personal se encuentra directamente vinculado a la empresa, así como también presenta un grupo de personal asesor encargado de las funciones jurídicas, contables y técnicas. No existen definidos departamentos que le permita a la empresa tener un direccionamiento adecuado a la organización.

La autoridad y responsabilidad máxima se encuentra atribuida al gerente de la empresa el cual determina todas las acciones relevantes que se ejecutan en la empresa.

Teniendo en cuenta la información recolectada, la empresa integran los siguientes funcionarios:

1.10.5.2.1 Funcionarios externos:

- **Asamblea de Accionistas.** En la actualidad cuenta con la participación de 102 accionistas.
- **Revisor fiscal.** Funcionario encargado de vigilar el normal funcionamiento de la empresa.
- **Junta directiva.** Conjunto de personas que representan a la asamblea de accionistas y toman las decisiones pertinentes en para el logro de determinados de los fines en la empresa. Constituida por 10 integrantes de los cuales 5 son principales y 5 son suplentes; elegidos mediante voto popular de la asamblea de accionista en periodos de 2 años.
- **Asesor Jurídico.** Encargado de brindar información jurídica en los diferentes procesos que realice la empresa a nivel interno y externo.
- **Contador.** Se encarga de las funciones contables.
- **Conductores.** Encargados directos de prestar el servicio de transporte correspondiente.

1.10.5.2.2 Funcionarios internos:

- **Gerente.** Se encarga de la toma de decisiones y administración de los recursos de la entidad.

- **Secretaria.** Su función es la de acatar las tareas establecidas por el gerente e informar sobre las diferentes decisiones que tome la dirección ya mencionada. Esta funcionaria además hace las veces de tesorera y auxiliar contable.
- **Subgerente.** Funcionario encargado de reemplazar al gerente en caso de su ausencia.
- **Jefe Operativo.** Se encarga de realizar el control de los conductores y despachadores. Además supervisa el estado técnico mecánico de los vehículos que pertenecen a la empresa.
- **Despachadores.** Encargados de registrar el cronograma preestablecido del servicio de transporte de los diferentes vehículos de la empresa. La entidad cuenta con 4 despachadores en total.
- **Vehículos al servicio de la empresa.** Se determinan tres modalidades:
- **Colectivos:** La empresa cuenta con 31 automóviles que prestan servicio de transporte de pasajeros en el tramo correspondiente: Terminal de transportes Ipiales – Corregimiento de las Lajas.
- **Taxi Urbano individual:** Constan de 43 automóviles de transporte urbano de la ciudad de Ipiales adscritos a la empresa Expreso las Lajas S.A, que además prestan servicio de transporte hacia el santuario de las Lajas
- **Operación nacional:** Se disponen de 20 Camionetas pertenecientes a la empresa con servicio de transporte desde la ciudad de San Juan de Pasto hasta el corregimiento de las Lajas.
- **Información Financiera.** Esta entidad es auto sostenible, ya que los ingresos que percibe se disponen para financiar los recursos humanos, físicos y tecnológicos que facilitan el normal funcionamiento en los servicios ofertados por la empresa³³.

1.11 MARCO LEGAL

El transporte en Colombia se encuentra regulado mediante la ley 769 del 6 de Agosto del 2002. Por la cual se expide el código nacional de tránsito terrestre y se dictan otras disposiciones.

Esta norma rige en todo el territorio nacional, y regula la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito.

³³ COLOMBIA. Constitución Política de 1991. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-24

1.11.1 Constitución política

- **Artículo 24³⁴**. Todo colombiano tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, pero está sujeto a la intervención y reglamentación de las autoridades para garantía de la seguridad y comodidad de los habitantes, especialmente de los peatones y de los discapacitados físicos y mentales, para la preservación de un ambiente sano y la protección del uso común del espacio público.
- **Artículo 62³⁵**. Los transportes por carretera se clasifican, según su naturaleza, en públicos y privados.
- Son transportes públicos aquéllos que se llevan a cabo por cuenta ajena mediante retribución económica.
- Son transportes privados aquéllos que se llevan a cabo por cuenta propia, bien sea para satisfacer necesidades particulares, bien como complemento de otras actividades principales realizadas por empresas o establecimientos del mismo sujeto, y directamente vinculados al adecuado desarrollo de dichas actividades.
- **Artículo 63³⁶**. Por razón de su objeto los transportes pueden ser:
 - De viajeros, cuando estén dedicados a realizar los desplazamientos de las personas y sus equipajes en vehículos construidos y acondicionados para tal fin.
 - De mercancías, cuando estén dedicados a realizar desplazamientos de mercancías, en vehículos construidos y acondicionados para tal fin.
 - Mixtos, cuando estén dedicados al desplazamiento conjunto de personas y de mercancías en vehículos especialmente acondicionados a tal fin, que realicen el transporte con la debida separación. Los transportes mixtos se regirán por las disposiciones de la presente Ley que resulten aplicables a su específica naturaleza, según lo que reglamentariamente se establezca.
- Los transportes de viajeros podrán conducir objetos o encargos distintos de los equipajes de los viajeros, y los transportes de mercancías, personas distintas

³⁴ SECRETARIA DEL SENADO. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.secretariassenado.gov.co/.../codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html

³⁵ COLOMBIA. Constitución Política de 1991. Op. cit., Art. 63.

³⁶ GESTION HUMANA. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/.../articulo64_cst.pdf?Id.

del conductor, cuando su transporte sea compatible con las características técnicas del vehículo, y el mismo sea autorizado por la Administración, en las condiciones que en cada caso se establezcan

- **Artículo 64.** “Los transportes públicos de viajeros por carretera pueden ser regulares o discrecionales”³⁷.
- Son transportes regulares los que se efectúan dentro de itinerarios preestablecidos, y con sujeción a calendarios y horarios prefijados.
- Son transportes discrecionales los que se llevan a cabo sin sujeción a itinerario, calendario ni horario preestablecido. Los transportes públicos de mercancías por carretera tendrán en todo caso la consideración de discrecionales, aun cuando se produzca en los mismos una reiteración de
- itinerario, calendario u horario.

1.11.2 Ley 336 del 20 de diciembre de 1996³⁸

- **Artículo 2°.** La seguridad, especialmente la relacionada con la protección de los usuarios, constituye prioridad esencial en la actividad del sector y del sistema de transporte.
- **Artículo 3°.** Para los efectos pertinentes, en la regulación del transporte público las autoridades competentes exigirán y verificarán las condiciones de seguridad, comodidad y accesibilidad requeridas para garantizarles a los habitantes la eficiente prestación del servicio básico y de los demás niveles que se establezcan al interior de cada modo, dándole prioridad a la utilización de medios de transporte masivo. En todo caso el estado regulará y vigilará la industria del transporte en los términos previstos en los artículos 333 y 334 de la Constitución política
- **Artículo 4°.** El transporte gozará de la especial protección estatal y estará sometido a las condiciones y beneficios establecidos por las disposiciones reguladoras de la materia, las que se incluirán en el plan nacional de desarrollo, y como servicio público, continuará bajo la dirección, regulación y control del estado sin perjuicio de que su prestación pueda serle encomendada a los particulares.
- **Artículo 11°.** Las empresas interesadas en prestar el servicio público de transporte o constituidas para tal fin, deberán solicitar y obtener “habilitación” para operar.
Así mismo el gobierno nacional fijará las condiciones para el otorgamiento de

³⁷ ESTATUTO NACIONAL DE TRANSPORTE. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://consejosuperiordeltransporte.org/ley-336-de-1996-estatuto-nacional-de-transporte>

³⁸ ALCALDIA DE BOGOTÁ. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>

la “habilitación”, en materia de organización, capacidad económica y técnica. Igualmente, señalará los requisitos que deberán acreditar los operadores tales como: Estados financieros debidamente certificados, demostración de la existencia del capital suscrito y pagado y patrimonio bruto, comprobación del origen del capital aportado por los socios, propietarios o accionistas, propiedad, posesión y vinculación de equipos de transporte, factores de seguridad, ámbito de operación entre otros.

1.11.3 Ley 105 del 30 de diciembre de 1993³⁹. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se distribuyen competencias y recursos entre la nación y las entidades territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

- **Capítulo II, Artículo 3°**, explica los principios fundamentales del transporte público. El transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de las personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios; sujeto a una contraprestación económica y se regirá por los siguientes principios:
 - Que el usuario pueda transportarse a través del medio y modo que escoja en buenas condiciones de acceso, comodidad, calidad y seguridad.
 - Que los usuarios sean informados sobre los medios y modos de transporte que le son ofrecidos y la forma de su utilización.
 - Que las autoridades competentes diseñen y ejecuten políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte que le son ofrecidos.
 - Que las autoridades competentes diseñen y ejecuten políticas dirigidas a fomentar el uso de los medios de transporte, racionalizando los equipos apropiados de acuerdo con la demanda y propendiendo por el uso de medios de transporte masivo.

1.12 COBERTURA DEL ESTUDIO

1.12.1 Temporal. El presente estudio está programado para el periodo comprendido entre el año 2013 hasta el 2016.

³⁹ Ibíd.

1.12.2 Espacial. Esta investigación se desarrolla en el sector de transporte de pasajeros con destino al del corregimiento de las Lajas perteneciente al municipio de Ipiales, departamento de Nariño.

1.13 METODOLOGÍA

1.13.1 Enfoque de la investigación. La investigación corresponde al enfoque cuantitativo porque consiste en utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, en el proceso de interpretación se emplea la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer con exactitud las características y prevalencias en la administración y operación de la empresa.

1.13.2 Método. El conocimiento se obtiene por el método Deductivo.

1.13.2.1 Método deductivo. “Permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general”.⁴⁰ Para el desarrollo de la investigación se establece el concepto general de la estructura organizacional de una Empresa y a partir de esta se determinan situaciones particulares relacionadas con las áreas y actividades de la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A” que es el objeto de estudio.

1.13.3 Tipo. El tipo de estudio es descriptivo analítico, porque busca identificar características particulares de la organización y de los grupos de personas que interactúan en ella por medio de la entrevista como técnica específica de recolección de información a los funcionarios de la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A”, permitiendo realizar una descripción de la situación actual que caracteriza al problema de estudio.

1.13.3.1 Estudio descriptivo. “El propósito de este tipo de estudio es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible”⁴¹:

⁴⁰ 1. MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Bogotá: s.n., 2006, p.240.

⁴¹ *Ibíd.*, p. 230.

- **Establecer características demográficas de las unidades investigadas.** Para esta investigación se determina el número poblacional de la muestra y su distribución en las diferentes áreas de la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A”.
- **Identificar formas de conducta y actitudes de la población universo de investigación.** Para el presente estudio se determinan las diferentes funciones de los empleados, su percepción frente a su labor y a la organización de la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A”.
- **Establecer comportamientos concretos.** En esta investigación se pretende determinar las necesidades que presenta la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A” con respecto a la documentación necesaria que le permita establecer un diseño de los componentes administrativos para una estructura organizacional acorde con su objeto social.

1.13.4 Fuentes e instrumentos de recolección de información⁴².

1.13.4.1 Fuentes primarias. Para elaborar el diagnostico se recurre a fuentes primarias, integradas por el recurso humano correspondiente a los funcionarios de la empresa. Esta información se realiza por medio de la entrevista.

1.13.4.1.1 Entrevista. Se diseña un cuestionario con se indica en el Anexo A, para aplicarlo a los funcionarios de la empresa, con el objeto de recolectar información sobre aspectos tales como datos particulares del funcionario, aspectos operacionales, aspectos estructurales, aspectos decisorios y aspectos ambientales relativos a la estructura organizacional actual de la empresa.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, se procede a su tabulación, análisis e interpretación de resultados con la ayuda de la hoja electrónica de Excel.

1.13.4.2 Fuentes secundarias. Entre las fuentes secundarias para la recolección de información están: Libros en administración de empresas, metodología de investigación, administración de los recursos humanos y sistemas administrativos; esta información se complementa con monografías, trabajos de grado, información de internet, y demás publicaciones relacionadas con el tema a investigar.

⁴² TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.htm

1.13.5 Población y muestra. El personal de la empresa se compone de los siguientes cargos:

Tabla 1. Personal de la empresa Expreso las Lajas S.A

Cargo	Número funcionarios
Junta socios	10
Gerente	1
Subgerente	1
Secretaria	1
Jefe operativo	1
Despachadores	4
Revisor fiscal	1
Contador	1
Total Personal	20

Fuente: Este estudio.

Con base a la totalidad de funcionarios de la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A” pertenecientes al área operativa y administrativa representados por 20 individuos. Por tanto para establecer la muestra se retoma a la totalidad de la población lográndose de esta manera una mayor veracidad en la información recaudada.

1.13.6 Tratamiento de la información⁴³. Una vez que se ha cumplido con la fase de recolección de información se procede a la tabulación que implica el ordenamiento de la información que al ser procesada y cuantificada por ítems y agrupada por variables, permitiendo su representación en tablas. En estas se registran los cálculos, construye gráficos generando la información que facilita el análisis de la misma. Para tabular se opta por el uso de la hoja electrónica de Excel que facilita la interpretación y análisis de la información. Posteriormente se procede al análisis e interpretación correspondiente con el propósito de realizar una descripción de la estructura administrativa de la empresa “EXPRESO LAS LAJAS S.A”, en procura de lograr por medio del documento un diagnóstico de la realidad empresarial.

1.13.7 Diseño de estrategias para la implementación. Para la implementación de una estructura organizacional en la empresa de transporte “EXPRESO LAS LAJAS S.A” se proponen las siguientes estrategias:

⁴³ OBSERVATORIO. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.observatoriorh.org/sites/observatoriorh.org.../instrumento1.pdf

- Trabajar de la mano con las directivas de la empresa para formular misión y visión de la empresa teniendo en cuenta sus necesidades y recursos disponibles.
- Asesorar a la junta directiva y a la gerencia para determinar las actividades de cada dependencia, organigrama de la empresa, manual de funciones y procedimientos y políticas empresariales, que conduzcan a la consecución y desarrollo de los objetivos de la empresa.
- Realizar eventos participativos en los que se incluyan a los accionistas y funcionarios en general, con el objeto de socializar los objetivos empresariales, y las funciones de cada integrante para el logro de dichos objetivos.
- Realizar actividades en las que se resalte la necesidad de desarrollo cabal del manual de funciones, trabajo en equipo, comunicación permanente en aras de cumplir con la misión de la empresa y encaminarse hacia la consecución de la visión propuesta.
- Organizar reuniones de interacción permanente con respecto a la importancia de adoptar una cultura organizacional acorde con los objetivos de la empresa que genere un clima laboral favorable para todos sus funcionarios.

2. TABULACIÓN y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA “EXPRESO LAS LAJAS S.A”

Las entrevistas constituyen una herramienta fundamental para la obtención de la información necesaria que contribuye a la formulación de la propuesta de la estructura organizacional en la empresa.

Los resultados de las entrevistas efectuadas a los 20 funcionarios de la empresa descritos en la muestra de investigación, se expresan en porcentajes con su respectivo análisis.

¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?

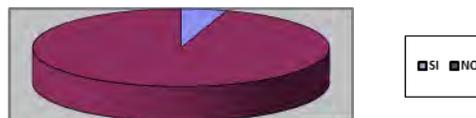
Resultado:

Tabla 2. Claridad en objetivos de la Empresa

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	1	5	19	95

Fuente: Este estudio.

Figura 2. ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?



Fuente: Este estudio.

El 95 % de los funcionarios no tienen claramente definidos los objetivos de la empresa, el 5 % asumen que existe una definición de los objetivos de acuerdo a su propio concepto de objetivos empresariales. Esto evidencia la carencia de documentos que soporten los objetivos empresariales que definan el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan y orientan las actividades de la empresa. Lo cual es muy importante para orientar hacia el futuro y guiar de manera correcta a todos los colaboradores que pertenecen a la empresa.

Estos resultados reflejan que el personal que labora en la compañía no tiene una visión correspondiente en cuanto las intereses organizacionales de la misma puesto que no se ha manifestado ante el personal la importancia del objetivo empresarial el cual es muy importante para el fortalecimiento de la empresa y contribución en habilidades de mejoramiento por parte de los colaboradores.

¿Existen una misión y visión definidas en la empresa?

Resultado:

Tabla 3. Tienen misión y visión definidas

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	0	0	20	100

Fuente: Este estudio.

El 100% de los entrevistados afirman que no existe una misión y visión empresariales. De este resultado se deduce que la empresa Expreso las Lajas S.A no cuenta con estas herramientas administrativas para direccionar sus funciones y planificar las acciones futuras en la organización.

Se puede precisar que en su mayoría el personal vinculado en la compañía durante mucho tiempo se han dedicado únicamente a perseguir intereses económicos, lo cual no es favorable para la empresa puesto que a través de una misión y o visión definidas se pueden determinar todas las actividades por conseguir y que se han logrado, es decir un punto de referencia para afrontar adversidades, y obtener éxito en las objetivos propuesto por la empresa.

¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada cargo?

Resultado:

Tabla 4. Tienen claras sus funciones

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	20	100	0	0

Fuente: Este estudio.

El 100 % de los entrevistados tiene clara cuál es su Función en la entidad. Este resultado expresa que aunque no exista documentación administrativa en la empresa, cada funcionario tiene claro cuál es la actividad que debe realizar en su momento. Sin embargo la falta de definición de un manual de funciones y procedimientos desestabiliza la compañía, puesto que cada empleado cumple varias funciones que conllevan a malos entendidos y la pérdida de tiempo en otras actividades de poco interés hacia la entidad.

En el proceso de mejoría para la empresa, el hecho de conocer e identificar las acciones y funciones por parte de los empleados contribuye en la adecuación futura de un ambiente laboral y aumenta la eficiencia en las actividades diarias a la cual se enfrenta la compañía.

¿Se tienen establecidos por escrito las funciones de unidades y cargos?

Resultado:

Tabla 5. Tienen por escrito las funciones

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	0	0	20	100

Fuente: Este estudio.

El 100 % del personal de la Empresa afirma la no existencia de documentos o manuales que describan sus funciones. Aunque cada miembro de la empresa conoce su labor, no existe un documento o manual que oriente la conducta del personal de la empresa, agrupando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos propuestos.

Es fundamental el manejo de información en todas las organizaciones puesto que es el soporte de conocimiento y las cartas con el cual se muestran los procesos de creación de crecimiento y legitimidad en sus actividades diarias, por ende se evidencia la desorganización y la multifunción de los empleados, lo cual desestabilizan los intereses administrativos de la compañía, la compilación de manuales fortalecerá la actitud para cumplir con los objetivos y dar lugar al crecimiento organizacional.

¿Considera ardua la carga laboral?

Resultado:

Tabla 6. Con carga laboral ardua

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	20	100	0	0

Fuente: Este estudio.

El 100 % de los funcionarios consideran correcta la carga de trabajo. Este resultado expresa que los requerimientos físicos y mentales que se exigen a los funcionarios en la empresa son los adecuados. De ahí la importancia de la descripción de cargos que orientan y por supuesto contribuye con actividades de desarrollo en la compañía.

Entre el crecimiento de una empresa muchas veces las cargas laborales son amplias puesto que pese al número reducido de empleados se amplían las actividades alterando la carga y la saturación de actividades, por ende las estructuras organizacionales en las compañías definen las tareas correspondientes que se deben ejecutar en cada área y puesto de trabajo.

¿Las funciones que usted desarrolla son exclusivamente de su cargo?

Resultado:

Tabla 7. Desarrollan funciones exclusivas del cargo

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	20	100	0	0

Fuente: Este estudio.

El 100 % del personal considera que sus labores corresponden a su cargo. Este resultado demuestra que no existe duplicidad de labores en la empresa a pesar de la no existencia de un manual de funciones.

Al ser una compañía pequeña con respecto al número de trabajadores, las funciones de cada área son mínimas y por ende cada persona es la responsable por las actividades que le competen y por supuesto que son recomendadas por parte de la gerencia.

¿Considera usted que cada cargo posee la autoridad delegada necesaria para garantizar el logro de los objetivos?

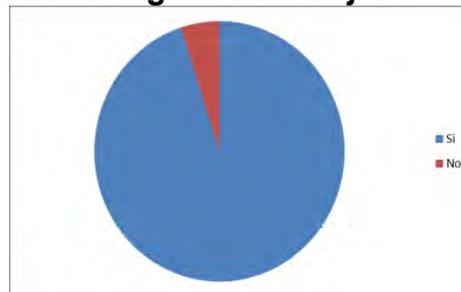
Resultado:

Tabla 8. Consideran que el cargo posee autoridad delegada

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	19	95	1	5

Fuente: Este estudio.

Figura 3. ¿Considera usted que cada cargo posee la autoridad delegada necesaria para garantizar el logro de los objetivos?



Fuente: Este estudio.

El 95 % considera tener la suficiente autoridad para realizar el logro de los objetivos asignados a cada unidad de la empresa, mientras el 5 % afirma no tener la autoridad suficiente. El 5 % está representado por el nivel operativo que afirma que no tiene en cuenta los objetivos puesto que se enfoca en su trabajo y la atención a la clientela y usuarios el cual contribuye con el ingreso de sus familias.

Generalmente en la compañía se contemplan pocos cargos, por ende las decisiones y las acciones a tomar son ejecutadas a través de la junta de socios y la gerencia que le dan uso a sus propuestas de mejoramiento y aquellas relacionadas en caso de adversidades y crecimiento.

¿Afirma usted que existe una unidad de mando claramente establecida en la organización?

Resultado:

Tabla 9. Afirman que existe unidad de mando

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	20	100	0	0

Fuente: Este estudio.

El 100 % de los entrevistados manifiestan tener una unidad de mando, ya que cada funcionario obedece a un superior en la ejecución de las actividades que se desarrollan en la empresa. Puesto que en esta entidad la única persona en tomar decisiones es el gerente.

Estos aspectos positivos se deben a la gerencia, la cual se encarga de dar a conocer las obligaciones de cada funcionario y por supuesto el orden jerárquico al cual los empleados puedan recurrir para dar solución a inconvenientes o las respectivas dudas acerca de los acontecimientos que se suscitan diariamente, de esta manera se evita que las personas acudan directamente a gerencia, lo cual reduce los tiempos productivos.

¿Las órdenes e instrucciones son acatadas por los niveles correspondientes?

Resultado:

Tabla 10. Confirmación sobre ordenes establecidas

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	20	100	0	0

Fuente: Este estudio.

El 100 % de los entrevistados obedecen las instrucciones encomendadas por su correspondiente superior. Al ser una dependencia privada, la totalidad del personal de la empresa acata las órdenes de los superiores, puesto que cada cargo es de libre nombramiento y remoción.

Como en gran parte de las empresas colombianas el orden jerárquico es de gran importancia, puesto que es el personal profesional que conduce a la empresa por

un buen camino, por ende las instrucciones dadas son muchas veces acatadas para cumplir con los objetivos, las tareas y obligaciones que cada empresa debe acatar para su crecimiento, además es muy importante las órdenes superiores puesto que son las que mantienen en pie a las compañías, cabe resaltar que en ocasiones los malos manejos y las erróneas decisiones son las culpables de que una organización se desmorone.

¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?

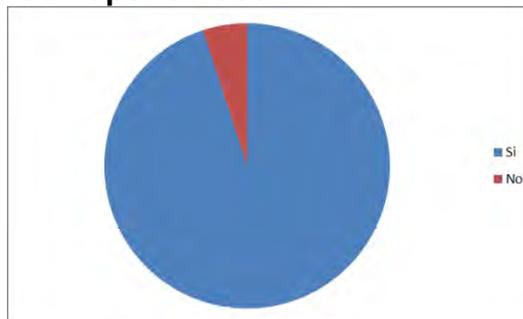
Resultado:

Tabla 11. La información se recibe oportunamente

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	19	95	1	5

Fuente: Este estudio.

Figura 4. ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad?



Fuente: Este estudio.

El 95 % de los miembros que laboran en la empresa manifiestan recibir a tiempo la información necesaria para realizar sus funciones. Mientras que el 5 % presentan inconvenientes de comunicación debido a la gran extensión y tamaño de las instalaciones de la empresa. Se puede afirmar que en la empresa existe una buena comunicación, aunque a veces se presenta cierta demora en las operaciones de emisión y recepción, debido a la distancia que separa a algunos funcionarios de otros; y en ciertas ocasiones la desatención por parte de personal que cumple con las rutas de desplazamiento y transportes.

¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas?

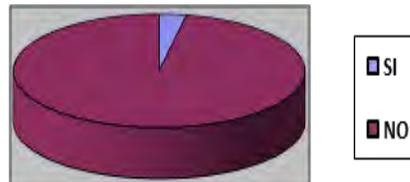
Resultado:

Tabla 12. Dificultad en el cumplimiento de objetivos

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	1	5	19	95

Fuente: Este estudio.

Figura 5. Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas



Fuente: Este estudio

El 95 % de los entrevistados no presenta ningún inconveniente para ejecutar las labores asignadas, mientras que el 5 % presenta inconvenientes de fácil solución. Las actividades a realizar en la empresa requieren una inducción mínima, por consiguiente la mayoría de sus funcionarios no presentan inconvenientes en ejecutar sus labores, únicamente se presentan algunos errores en los nuevos funcionarios.

La correcta capacitación y enfatización por parte de la gerencia influyen en la visión y la educación laboral para los empleados cuyo objetivo se basa en el compromiso que adquiera cada uno en especial las nuevas personas que entran a formar parte de la compañía.

¿Las condiciones físicas de su área de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas?

Resultado:

Tabla 13. Afirman sobre condiciones físicas en área de trabajo

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	20	100	0	0

Fuente: Este estudio

El 100 % de los entrevistados manifiestan tener unas óptimas condiciones físicas en el área de trabajo para el cumplimiento y desarrollo de sus tareas. La empresa Expreso las Lajas S.A está dotada de una infraestructura y espacio suficiente para prestar el servicio de transporte a los usuarios que lo requieran.

Con el paso de los años se han modificado constantemente las instalaciones, así como el equipo de información y la flota de transporte que es vital en esta compañía, por ello se puede decir que estas actividades se han mejorado con el fin de brindar un buen espacio y clima organizacional para las actividades de la empresa y una buena prestación de servicio hacia la comunidad.

¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su tarea?

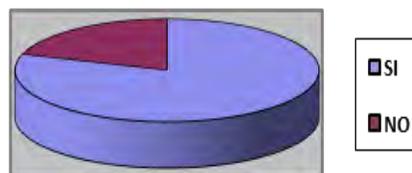
Resultado:

Tabla 14. Disposición del equipo necesario en el trabajo

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	16	80	4	20

Fuente: Este Estudio.

Figura 6. ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su tarea?



Fuente: Este estudio.

El 80 % de los funcionarios entrevistados manifiesta estar dotado del equipo necesario para el normal desarrollo de sus actividades encomendadas, el 20 % afirman la carencia del equipo necesario para su normal funcionamiento. Los miembros del área de despacho carecen del equipo óptimo para el control de los diferentes vehículos, esta se efectúa de manera manual. En este aspecto se destaca la necesidad de un dispositivo electrónico que agilice este tipo de operaciones.

De la misma manera como la globalización golpea a las sociedades y la manera como estemos atentos para responder son muy importantes en el diario vivir, por ende toda esa responsabilidad recae sobre las empresas ya que del mismo modo se deben mejorar procesos, enfatizar en la producción a través de la informática las denominadas NTICS, lo cual son el paso hacia el futuro a fin de cada vez satisfacer las necesidades y comodidades del ser humano.

¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?

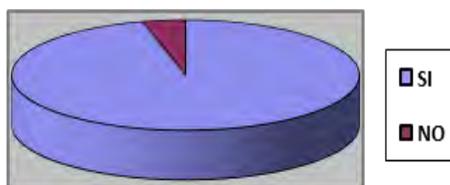
Resultado:

Tabla 15. Disposición de materiales y herramientas en el trabajo

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	19	95	1	5

Fuente: Este estudio.

Figura 7. ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo?



Fuente: Este estudio

El 96 % afirma estar dotado de los materiales y herramientas necesarios para la ejecución de las actividades propuestas, mientras el 4 % restante manifiesta la necesidad de herramientas. Se identifica la necesidad de dotar a la totalidad del personal con el equipo necesario para que la comunicación entre los funcionarios

de la empresa sea óptima.

No se requiere de muchos materiales y o herramientas para la compañía, pero si la disposición y la habilidad de cada persona para realizar las actividades de manera oportuna y eficiente que conlleven al crecimiento y consolidación de la misma.

¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal?

Resultado:

Tabla 16. Existencia de un plan de entrenamiento y capacitación

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	0	0	20	100

Fuente: Este estudio.

El 100 % de los entrevistados manifiesta que no existe un plan de entrenamiento y capacitación para el personal de la empresa. La entidad carece de programas en los cuales se brinde capacitación en los diferentes campos de acción, que promuevan el mejoramiento continuo en sus actividades.

Las actividades de entrenamiento y de capacitación personal son las cartas de navegación para que un empleado pueda cumplir a cabalidad con todos los propósitos emitidos por la compañía y la gerencia, de ahí la importancia de entrenamientos y socializaciones que describan las operaciones de cada compañía.

¿El equipo gerencial es justo en su trato?

Resultado:

Tabla 17. Trato justo del gerente

Numero de encuestas	Si	%	No	%
20	20	100	0	0

Fuente: Este estudio.

El 100% del personal de la empresa afirma que existe un trato justo con por parte de la gerencia. El resultado indica que la dirección de la empresa se esfuerza por llevar buenas relaciones laborales y personales con los funcionarios en todas sus

dependencias.

Una de las actividades fundamentales de todo negocio es compensar y motivar a los colaboradores puesto que se trata del bienestar de los empleados con el fin de obtener mayores beneficios, puesto que es el motor que impulsa nuestra organización y la colaboración entre el demás personal a fin de cumplir con las obligaciones con el crecimiento y la razón de ser de la compañía.

Clasificaría el clima organizacional existente como:

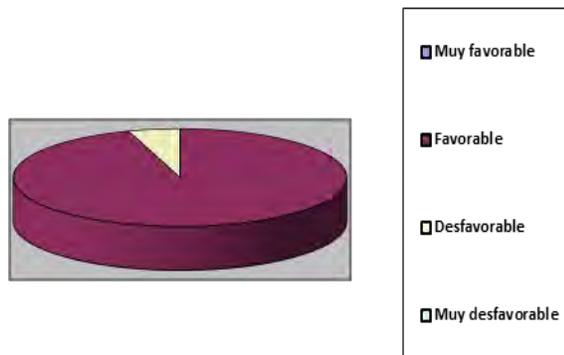
Resultado:

Tabla 18. Clasificación del clima organizacional

Numero de encuestas	Muy desfavorable	%	Desfavorable	%	Favorable	%	Muy Favorable	%
20	0	0	1	5	19	95	0	0

Fuente: Este estudio.

Figura 8. Clasificación del clima organizacional



Fuente: Este estudio.

El 95 % del personal entrevistado manifiesta la existencia de un favorable clima organizacional, mientras el 5 % restante manifiesta inconvenientes en las relaciones entre los funcionarios. El resultado demuestra buenas relaciones interpersonales en los funcionarios y un buen ambiente en las áreas de trabajo. Aunque existe un buen clima organizacional, la entidad no realiza eventos o actividades que inciten y promuevan el mejoramiento continuo de este.

La coordinación, colaboración y participación por parte de cada uno de los empleados adscritos en la empresa conducen a un óptimo trabajo en equipo y a la

obtención de resultados más provechosos que pueden ser reflejados en los intereses de desarrollo para la empresa, cabe destacar que en todo lugar y compañía siempre habrá inconvenientes puesto que los pensamientos de cada persona no son iguales y no se trata de criticar las debilidades de cada individuo sino dar a conocer que el trabajo en equipo y la participación reducen los inconvenientes y aumentan los momentos productivos.

2.1 DESARROLLO DE LA MATRIZ DOFA⁴⁴

Es una herramienta que permite el análisis de información recaudada en la empresa para obtener estrategias óptimas y eficaces con el fin de realizar las propuestas de mejoramiento en la misma. Este análisis es tomado del diagnóstico y las diferentes entrevistas y observaciones realizadas en el personal de la empresa.

Para determinar las variables más relevantes de influencia en el funcionamiento de las áreas administrativa y operativa de la empresa Expreso las Lajas S.A, se efectúa los análisis mediante las matrices de evaluación MEFI y MEFE.

2.1.1 Matriz de evaluación de los factores internos MEFI⁴⁵. Mediante esta herramienta se procede a evaluar la situación interna de la empresa con el objeto de determinar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de sus áreas funcionales, esta evaluación comprende cinco etapas:

- **Identificación de variables.** Se determinan las Fortalezas y debilidades relevantes en las actividades de la empresa.
- **Ponderación.** Asignar una ponderación entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), la ponderación asignada a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total ponderado en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- **Clasificación.** Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante donde:
 - 4= Fortaleza mayor
 - 3= Fortaleza menor

⁴⁴ PLANEACION ESTRATEGICA. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102002/Planeacion_Estrategica_AVA/Para_que_sirve_la_matriz_DOFA.pdf

⁴⁵ Ibíd.

- 2= Debilidad menor
- 1= Debilidad mayor

Tabla 19. Matriz MEFI

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS			
Interés de la gerencia en el mejoramiento de la estructura administrativa.	0,08	4	0,32
Solvencia económica	0,03	3	0,09
moderna infraestructura y estratégica ubicación de la Empresa.	0,04	4	0,16
Eficiencia en el servicio de transporte con destino las Lajas.	0,04	4	0,16
Se encuentra legítimamente constituida con la documentación correspondiente	0,03	3	0,09
Capacidad de la empresa para para captar la totalidad del mercado existente.	0,08	4	0,32
Experiencia administrativa del gerente	0,03	3	0,09
Disposición de los funcionarios a las modificaciones administrativas en beneficio de la empresa.	0,08	4	0,32
Buena comunicación entre los funcionarios de la empresa.	0,03	3	0,09
PONDERADO FORTALEZAS			1,64
DEBILIDADES			
Carece de objetivos empresariales.	0,08	2	0,16
Inexistencia en la evaluación del desempeño laboral	0,04	1	0,04
No posee políticas corporativas	0,08	2	0,16
Falta de motivación en el desempeño laboral	0,03	1	0,03
Ausencia de una estructura organizacional administrativa.	0,09	2	0,18
Labores rutinarias	0,03	1	0,03
No tiene misión y visión definidas.	0,08	2	0,16
Duplicidad de funciones en algunos trabajadores	0,08	1	0,08
No posee manuales de funciones y procedimientos.	0,05	2	0,1
PONDERADO DEBILIDADES			0,94
TOTAL	1		2.58

Fuente: Este estudio.

2.1.2 Matriz de evaluación de los factores externos MEFE. Por medio de esta matriz se evalúan las variables externas con influencia en el funcionamiento de la empresa, esta evaluación comprende las oportunidades y amenazas existentes. El desarrollo de la matriz MEFE se realiza de la siguiente manera:

- **Identificación de variables:** Se determinan las oportunidades y amenazas claves en el entorno de la empresa.
- **Ponderación.** Asignar una ponderación entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), la ponderación asignada a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total ponderado en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- **Clasificación** Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante donde:
 - 4= Respuesta superior
 - 3= Respuesta superior a la media
 - 2= Respuesta media
 - 1= Respuesta mala

Tabla 20. Matriz de evaluación de los factores externos MEFE

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
El bajo costo de mantenimiento para los vehículos	0,05	4	0,15
La ampliación del turismo religioso por ser catalogado el santuario más bello del mundo	0,09	4	0,36
El incremento del dólar y aumento de la visita de ciudadanos ecuatorianos	0,06	3	0,18
El buen estado de la vía hacia el santuario	0,09	4	0,36
Subsidio y bajo costo en la ciudad del combustible	0,09	3	0,36
Fácil acceso a programas y proyectos gubernamentales	0,09	4	0,36
Empresa reconocida en el servicio de transporte	0,06	3	0,18
Servicio de teleférico en el santuario de las Lajas.	0,06	4	0,24
PONDERADO OPORTUNIDADES			2,37
AMENAZAS			
Creación de otras empresas de transporte hacia el corregimiento de las Lajas.	0,09	2	0,18
Inseguridad en el Municipio de Ipiales y en carreteras.	0,05	1	0,05
Problemas de orden público como el bloqueo de las vías terrestres.	0,06	1	0,06
Nuevas políticas gubernamentales que afecten el sector transporte.	0,09	2	0,18
Aumento de transporte informal y especial de servicio ilegal (piratía).	0,06	1	0,06
PONDERADO AMENAZAS			0,53
TOTAL	1		2,9

Fuente: Este estudio

Con base a los resultados obtenidos en las matrices de evaluación MEFE y MEFI, se seleccionan las variables con mayor influencia en el funcionamiento de las áreas de la empresa, para el posterior desarrollo de la matriz DOFA:

2.1.3 Análisis interno⁴⁶.

2.1.3.1 Fortalezas:

- **F1.** La empresa Expreso las Lajas S.A, es una empresa que se encuentra en crecimiento, por lo tanto para una mayor funcionalidad, control y eficiencia en las actividades que desarrollan los funcionarios, es una prioridad de la gerencia el mejoramiento de la estructura administrativa con sus respectivas herramientas corporativas.
- **F2.** La empresa cuenta con la infraestructura requerida para realizar las actividades administrativas y operativas en el servicio de transporte público, además la empresa se ubica cerca al centro de la ciudad de Ipiales. Con oficina sucursal en la terminal de transportes.
- **F3.** La empresa brinda un eficiente servicio de transporte ya que dispone de suficientes automotores que satisfacen la demanda de usuarios con destino al santuario de las Lajas a toda hora del día.
- **F4.** En la ciudad de Ipiales no existe otra empresa con oferta de servicio de transporte con destino hacia el santuario de las Lajas, por lo tanto tiene total cobertura del mercado existente.
- **F5.** Los funcionarios son conscientes de la importancia de un mejoramiento e implementación administrativa encaminada al desarrollo y crecimiento de la empresa, para esto están dispuestos a someterse a cambios necesarios en el proceso implementación.

2.1.3.2 Debilidades:

- **D1.** La empresa carece de objetivos empresariales que encaminen a sus funcionarios a unificar esfuerzos en la consecución de productos de calidad que permitan el crecimiento y desarrollo de la organización.
- **D2.** La empresa Expreso las Lajas S.A no cuenta con políticas corporativas que orienten a sus funcionarios hacia un mejor rendimiento laboral, la calidad en el servicio ofertado, el orden y desempeño en las operaciones administrativas y funcionales de acuerdo a los niveles jerárquicos existentes en la empresa.
- **D3.** La empresa carece de una estructura organizacional administrativa que le permita su respectivo ordenamiento de cargos y responsabilidades que deben cumplir los funcionarios, les facilite el trabajo en equipo, de forma óptima para

⁴⁶ Ibíd.

así alcanzar las metas propuestas por la organización.

- **D4.** La empresa Expreso las Lajas S.A, no tiene misión y visión definidas. Mediante las cuales la empresa tenga una perspectiva a largo plazo que oriente las funciones y la razón de ser de la empresa.
- **D5.** La empresa carece de manuales de funciones y procedimientos preestablecidos, en el cual se plasmen y se den a conocer el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, herramienta administrativa que contribuye a mejorar su desempeño y eficiencia laboral.

2.1.4 Análisis externo:

2.1.4.1 Oportunidades:

- **O1.** Talleres especializados que brindan un bajo costo de mantenimiento y repuestos a los vehículos asociados a la empresa.
- **O2.** La catalogación del santuario de las lajas como el más bello del mundo que da iniciativa a la visita de los turismo aumentando la demanda de servicio para la empresa.
- **O3** El incremento del dólar para el país da una oportunidad favorable a la empresa puesto que fomenta el aumento de visitantes Ecuatorianos y norteamericanos .
- **O4.** El buen estado en el corredor vial el cual contribuye con un comodo y corto viaje hacia el santuario
- **O5.** El subsidio de combustible otorgado a la ciudad contribuye con el bajo coste de pasaje el cual es accesible para los usuarios.
- **O6.** La empresa expreso las Lajas S.A, es una empresa con ubicación privilegiada por ubicarse en un área fronteriza y turística, se le facilita el acceso a programas y proyectos gubernamentales.
- **O7.** Por su amplia trayectoria en la prestación del servicio demostrando eficiencia respaldo comodidad y garantía al cliente se a posicionado en la comunidad reconociendo su actividad.
- **O8.** El servicio de teleférico en el santuario de las Lajas, ofrece a los miles de

turistas que visitan el Santuario un medio de transporte más cómodo, efectivo y seguro, que al mismo tiempo se convierte en un gran atractivo turístico. Con lo cual se incrementa en gran medida la demanda del servicio de transporte con destino a las Lajas, lo que representa un considerable crecimiento económico y empresarial para la empresa

2.1.4.2 Amenazas:

- **A1.** Una posible amenaza es la creación de empresas de transporte con destino hacia el corregimiento de las Lajas, la cual representaría una disminución considerable en la demanda del servicio, repercutiendo en la disminución de ingresos para la empresa.
- **A2.** Nuevas políticas gubernamentales que afecten el sector transporte y por ende la estabilidad económica y operativa de la empresa. Como es el caso de la incursión de nuevos impuestos y las tarifas desmedidas en el precio de la gasolina principalmente.
- **A3.** Problemas de orden público como el cierre de vías que afecta el parque automotor y los desempeños de la compañía
- **A4.** El incremento de transporte ilegal denominado pirata afecta el desempeño de la compañía puesto que ofrecen servicios mas económicos sin ninguna garantía ante los usuarios.

2.1.5 Ventajas obtenidas del cruce de variables:

2.1.5.1 Ventajas obtenidas del cruce de las variables: Fortalezas – Oportunidades (FO):

- Con el objeto de aprovechar las oportunidades y beneficios que ofrecen las entidades públicas y privadas a las pequeñas y medianas empresas, es factible gestionar proyectos que promuevan nuevos servicios de la empresa dirigidos al sector turístico generado en el corregimiento de las Lajas. Teniendo en cuenta el gran tamaño de la población turística en el santuario de las Lajas, la cual presenta muchas necesidades insatisfechas en el sector hotelero, gastronómico y artesanal principalmente.

2.1.5.2 Ventajas obtenidas del cruce de las variables: Debilidades – Oportunidades (DO).

- Teniendo en cuenta que la empresa tiene la necesidad de un mejoramiento administrativo y dispone del recurso humano y financiero, se propone una estructura organizacional administrativa acorde con los objetivos de la empresa.
- La empresa Expreso las Lajas S.A, caracterizada por la alta actividad y productividad, necesita una orientación en el desarrollo de sus funciones, para lograrlo se propone una misión y visión de acuerdo con las expectativas de la empresa.
- En la empresa Expreso las Lajas S.A cada funcionario conoce sus labores asignadas de manera verbal por parte de la gerencia, pero no existe un documento en el cual se discriminen las funciones de cada uno y además se divulguen con el objeto de darlo a conocimiento de todos los miembros de la empresa; para esto se propone la elaboración y divulgación de un manual de funciones y procedimientos.
- Para efectuar una acertada toma de decisiones por parte de la gerencia en cuanto a la direccionalidad e implementación organizacional y administrativa, se propone elaborar políticas generales de la empresa.

2.1.5.3 Ventajas obtenidas del cruce de las variables: Fortalezas – Amenazas (FA):

- Para la empresa es importante el conocimiento en cuanto al comportamiento y caracterización de la demanda, puesto que en base a esta se desarrollan las funciones operativas de la empresa, para ello se propone elaborar un diagnóstico en mercadeo con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

2.1.5.4 Ventajas obtenidas del cruce de las variables: Debilidades – Amenazas (DA):

- Para lograr la sostenibilidad de la empresa ante las constantes fluctuaciones a nivel social, económico y político se deben formular estrategias que permitan enfrentar estas variaciones que a diario se presentan en su entorno empresarial.

2.1.6 Matriz DOFA de la empresa Expreso las Lajas S.A. Se efectúa la evaluación pertinente mediante el cruce de las principales variables internas y externas de la empresa con el propósito de obtener las estrategias significativas y de aplicabilidad al presente estudio.

Tabla 21. Matriz DOFA de la empresa Expreso las Lajas S.A.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A	<p>F1. Interés de la gerencia en el mejoramiento de la estructura administrativa.</p> <p>F2. Infraestructura moderna y estratégica ubicación de la Empresa.</p> <p>F3. Eficiencia en el servicio de transporte con destino las Lajas.</p> <p>F4. Capacidad de la empresa para para captar la totalidad del mercado existente.</p> <p>F5. Disposición de los funcionarios a las modificaciones administrativas en beneficio de la empresa.</p>	<p>D1. Carece de objetivos empresariales.</p> <p>D2. No posee políticas corporativas</p> <p>D3. Ausencia de una estructura organizacional administrativa.</p> <p>D4. No tiene misión y visión definidas.</p> <p>D5. No posee manuales de funciones y procedimientos.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>O1. Bajo costo de mantenimiento para los vehículos.</p> <p>O2. La ampliación del turismo religioso por ser catalogado el santuario mas bello del mundo .</p> <p>O3. El incremento del dólar y aumento de la visita de ciudadanos ecuatorianos ya Norteamericanos.</p> <p>O4. El buen estado de la vía hacia el santuario de las Lajas</p> <p>O5. Servicio de teleférico en el santuario de las Lajas.</p> <p>O6. Subsidio y bajo costo del combustible en la ciudad</p>	<p>FO1. Gestionar proyectos que promuevan nuevos servicios de la empresa hacia el sector turístico procedente del corregimiento de las Lajas.</p> <p>FO2. Efectuar alianzas estratégicas con otras empresas del sector de transporte.</p> <p>FO3. Realizar compras de maquinaria automotriz con beneficios arancelarios.</p> <p>FO4. Ampliar el servicio a nuevos usuarios mediante campañas publicitarias.</p> <p>FO5. Gestionar un incremento en la frecuencia de los despachos teniendo en cuenta la gran demanda de usuarios.</p> <p>FO6. Realizar convenios con empresas que presentan planes</p>	<p>DO1. Formular una estructura organizacional administrativa en la empresa Expreso las Lajas S.A.</p> <p>DO2. Establecer servicios en el transporte de pasajeros con mejoramiento continuo que permitan la captación de nuevos mercados.</p> <p>DO3. Realizar capacitaciones permanentes que posibiliten el mejoramiento continuo en las actividades de los funcionarios de la empresa y se genere el sentido de permanencia en la misma.</p> <p>DO4. Crear controles que permitan la gestión de calidad en las labores encaminadas a un óptimo servicio de transporte.</p> <p>DO5. Instaurar un sistema de</p>

Tabla 21. (Continuación).

	turísticos con destino nacional e internacional.	comunicación que permita a los funcionarios de la empresa el logro de los objetivos propuestos. DO6. Incentivos a funcionarios y empleados que promuevan y brinde la mejor atención.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>A1. Creación de otras empresas de transporte con destino hacia el corregimiento de las Lajas</p> <p>A2. Aumento en los costos de insumo de funcionamiento que afecte los costos de servicio.</p> <p>A3. Problemas de orden público en vía terrestre que afecte la prestación del servicio</p> <p>A4. Aumento de transporte informal y especial de servicio ilegal (piratía)</p>	<p>FA1. Elaborar un diagnóstico de mercadeo con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.</p> <p>FA2. Establecer precios accesibles a los usuarios según normatividad vigente.</p> <p>FA3. Establecer mecanismos publicitarios que estimulen la permanencia y captación de nuevos usuarios de la empresa.</p> <p>FA4. Realizar capacitaciones alusivas al servicio al cliente, de conocimiento y asesoría contrarrestando la informalidad.</p>	<p>DA1. Gestionar actividades que permitan enfrentar las variaciones sociopolíticas y económicas del entorno empresarial.</p> <p>DA2. Generar un presupuesto destinado a las actividades encaminadas al desarrollo y mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>DA3. Crear un servicio de información y guía turística para los usuarios de la empresa.</p> <p>DA4. Ampliar la cobertura del servicio de transporte hacia nuevos destinos requeridos por los usuarios</p>

Fuente: Este estudio.

Del cruce y conversión de variables de la matriz DOFA efectuada, se obtiene la estrategia (DO) de aplicabilidad para elaborar la estructura organizacional de la empresa Expreso las Lajas S.A:

2.1.6.1 Estrategia (DO). Proponer una estructura organizacional administrativa en la empresa Expreso las Lajas S.A.

Medida estratégica que busca dar solución a las debilidades de la empresa teniendo en cuenta las oportunidades que presenta la empresa en cuanto a su

crecimiento y posicionamiento empresarial, se busca direccionar de manera activa la gestión de calidad que promueva el desarrollo de la compañía disminuyendo el impacto de las amenazas actuales.

- **Objetivo:** Instituir las herramientas de consideración necesaria para conformar una estructura organizacional administrativa de la empresa Expreso las Lajas S.A.

2.1.6.1.1 Actividades para el desarrollo de la estrategia:

- Formular una misión y visión adecuada a la naturaleza, razón y objetividad de la empresa.
- Construir manual de funciones acorde con los objetivos y expectativas de la empresa.
- Elaborar un manual de procedimientos teniendo en cuenta los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa.
- Elaborar políticas generales para el estricto cumplimiento de las diferentes actividades en la empresa.

2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS

Es necesario describir un cargo para conocer su contenido. La descripción de un cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la numeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende⁴⁷.

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Aunque la descripción y análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí. La descripción se orienta al contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y

⁴⁷ CHIAVENATO, Op. Cit., p. 334

determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

2.2.1 Estructura del análisis de cargos. “En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier nivel o tipo de cargo”⁴⁸:

Requisitos intelectuales. Hacen referencia a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes:

- Instrucción básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

Requisitos físicos. Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre estos tenemos los siguientes factores de especificación:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

Responsabilidades implícitas. “Son las responsabilidades que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia, debe responsabilizarse por”⁴⁹:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipos
- Dinero, títulos valores o documentos

⁴⁸ ESTRUCTURA DE CARGOS. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.ineed.edu.uy/transparencia/estructura-de-cargos-y-remuneraciones

⁴⁹ *Ibíd.*

- Contactos internos o externos
- Información confidencial

Condiciones de trabajo. “Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante al cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño: Comprenden los siguientes factores de especificaciones”⁵⁰:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

El análisis y descripción de cargos se realiza de acuerdo a los datos obtenidos en la entrevista, en la observación directa y en el reglamento interno de la empresa. La información se organiza y desarrolla de acuerdo a las funciones que desempeñan los miembros de la entidad en el área administrativa y el área operativa.

⁵⁰ Ibíd.

Tabla 22. Descripción y análisis del cargo del Gerente

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A
<p>Nombre: Gerente Área: Administrativa Tipo de autoridad: Lineal A quien se reporta: Junta Directiva</p>
<p>Resumen: Representante legal de la organización, encargado de planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades de la empresa, tomar decisiones en conjunto con la junta directiva para la consecución del objeto social de la empresa.</p>
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar a la sociedad ante terceros, funcionarios, autoridades de cualquier orden y ante las necesidades sociales e intereses de los accionistas. • Planear, coordinar y ejecutar todos los actos y operaciones correspondientes al cumplimiento del objeto social, de conformidad con los estatutos, los mandatos de la junta directiva, de la asamblea general y de las autoridades. • Autorizar con su firma todos los documentos públicos y privados que deban otorgarse para el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de la sociedad. • Contratar, nombrar y remover a los empleados de la sociedad que recomiende la junta directiva, funcionarios que quedarán bajo su inmediata subordinación y autoridad, • Afiliar a los fondos de pensiones, cesantías, seguridad social, riesgos profesionales y aportes parafiscales, a los empleados y conductores que laboren bajo contrato de trabajo. • Tramitar la apertura o renovación de las tarjetas de operación para los vehículos de la sociedad o de los accionistas, según las exigencias y requisitos de las autoridades competentes. • Velar el cumplimiento de las funciones de sus subalternos, horario de trabajo, metas y tareas relacionadas con cada cargo dentro de la administración. • Aprobar las ordenes de suministros, sobre repuestos, accesorios, llantas, en las casas comerciales que los accionistas haya solicitado, según la reglamentación interna. • Presentar a la asamblea general, en sus reuniones ordinarias un inventario del patrimonio de la sociedad, junto con su balance respectivo y demás estados financieros, al igual que un informe detallado de las acciones realizadas y una explicación de los planes y programas que han de ejecutarse en coordinación y apoyo del contador. • Presentar a la asamblea general, un informe de ingresos y egresos, demostrando los resultados obtenidos en un estado de ganancias y pérdidas con el apoyo de la secretaria y el contador de la empresa. • Tomar las medidas necesarias para la conservación de los bienes económicos y sociales de la empresa, e impartir las instrucciones requeridas para la seguridad y buena marcha de la sociedad. • Constituir los apoderados especiales para defender los intereses de la sociedad o sus derechos, ante las autoridades judiciales, donde la empresa actúe como demandado o demandante. • Celebrar actos y contratos con personales naturales y jurídicos, hasta por el valor de veinte (20) salarios mínimos legales vigentes, en cumplimiento del desarrollo del objeto social, con excepción de salarios. • Convocar a la asamblea general y a la junta directiva, a reuniones ordinarias y extraordinarias, según lo estipulado en los estatutos. • Firmar conjuntamente con el contador, los estatutos financieros, estado de cuentas y anexos, a fin de año, sobre la situación patrimonial y los resultados obtenidos en vigencia. • Ejecutar las sanciones que impongan la junta directiva, los vigilantes, el jefe de rodamiento,

Tabla 22. (Continuación).

<p>los estatutos o las leyes vigentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar a la junta directiva el presupuesto de rentas y gastos. • El representante legal también podrá, en representación de la empresa, participar en concursos, presentar estudios, procesos licitatorios y sorteos públicos para obtener el permiso para la prestación de servicios públicos de transporte en área de operación, rutas y horarios o frecuencias de despacho a celebrar con contratos de consecución, operación de transporte en todas sus modalidades, todo ello conforme a la legislación vigente del ministerio de transporte. • Designar por acto administrativo al subgerente en ausencias temporales del gerente por más de 72 horas. • Las demás que le señalen la asamblea general, la junta directiva, los reglamentos internos o las leyes vigentes.
<p>Análisis del cargo</p>
<p>I. Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Profesional en administración de empresas, administración pública, Ingeniería Industrial o carreras afines. • Experiencia: Tres años de trayectoria en dirección de empresas de estas características. • Aptitudes: Profesional con destreza en planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir. Las habilidades mentales que demanda el cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía
<p>II. Requisitos físicos</p> <p>En el ejercicio de este cargo se debe tener atención auditiva y visual, estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria, estar dispuesto a los viajes requeridos para las diferentes gestiones de la empresa.</p>
<p>III. Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa. • Supervisión en las funciones en las áreas: Administrativa, operativa y de servicios generales. • Salvaguardar los documentos con información confidencial de la empresa. • Mantener bajo custodia los contactos de proveedores y demás entidades que interactúan con la empresa.
<p>IV. Condiciones de trabajo</p> <p>El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una infraestructura aceptable.</p>

Fuente: Reglamento interno de Expreso las Lajas S.A y este estudio.

Tabla 23. Descripción y análisis del cargo del Revisor Fiscal

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A
<p>Nombre: Revisor fiscal Área: Administrativa Tipo de autoridad: Staff A quien se reporta: Junta Directiva</p> <p>Resumen: Cerciorarse de que las operaciones y actividades que se celebran o cumplan en la empresa, se ajusten a las prescripciones legales, a los estatutos, a los reglamentos internos, a las decisiones de la junta directiva y de la asamblea general, como también los mandamientos de la ley.</p>
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar oportuna cuenta por escrito, a la asamblea general, a la junta directiva, o al gerente, de las irregularidades o anomalías cometidas en el funcionamiento operativo de la sociedad y en el cumplimiento del objeto social. • Velar por que se lleve en forma normal regularmente la contabilidad de la sociedad, las actas de la asamblea general y junta directiva, que se conserve y maneje debidamente la correspondencia, documentos, comprobantes, y demás soportes de las cuentas y operaciones de la sociedad, según las normas vigentes y el código de comercio colombiano. • Practicar las inspecciones y arqueo de caja que estime conveniente a fin de establecer y garantizar un buen manejo de fondos y determinar si se ajustan a las normas estatutarias y elementos de control de los bienes y dineros que ingresen o salgan de la sociedad. • Solicitar los informes necesarios de manejo de bienes, actividades y operaciones, a fin de establecer si las acciones se ajustan a las normas y mandatos estatutarios. • Orientar y asesorar a los miembros de la junta directiva, funcionarios y personal operativo, sobre el desarrollo de actividades en el cumplimiento del objeto social acorde con los estatutos y reglamentos de la empresa. • Refrendar con su firma y la del gerente, todo balance y demás estados financieros, al igual que los estados de cuentas, informes y resultados que rindan en la sociedad. • Convocar a la asamblea general de accionistas y a la junta directiva, a las reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente, para tratar asuntos relacionados con la marcha de la sociedad. • Otras que le señale la ley, los estatutos, el código de comercio o la asamblea general de accionistas.
<p>Análisis del cargo</p>
<p>I. Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Profesional en contaduría pública con especialización en auditoría pública, contable y/o financiera. • Experiencia: Tres años de trayectoria en auditoría pública y financiera. • Aptitudes: Conocimiento de normatividad y regulación pública, auditoría y control financiero.
<p>II. Requisitos físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico. En el ejercicio de este cargo se debe tener atención auditiva y visual, estar sentado y desplazarse hacia las diferentes áreas requeridas en la empresa.
<p>III. Responsabilidad: Verificar el buen manejo contable, administrativo y jurídico de la empresa. Mantener confidencialidad en cuanto a la información que reporta</p>
<p>IV. Condiciones de trabajo Temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una infraestructura aceptable.</p>

Fuente: Reglamento interno de Expreso las Lajas S.A y este estudio

Tabla 24. Descripción y análisis del cargo del Contador

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A
<p>Nombre: Contador Área: Administrativa Tipo de autoridad: Lineal A quien se reporta: Gerencia Resumen: Funcionario encargado de velar por el cumplimiento de los estados financieros de manera correcta y oportuna en el momento de presentar informes.</p>
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear los recursos financieros y de personal. • Solicitar saldos de tipo bancario en forma competente. • Verificar pagos a empleados oportunamente. • Verificar que los objetivos deseados sean alcanzables y controlables. • Verificar que esté toda la documentación legal en cada mes. • Realizar reevaluación contable y financiera por lo menos una vez en el año. • Las demás que le sean asignadas por norma legal o autoridad competente.
<p>Análisis del cargo</p>
<p>I. Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Profesional en contaduría pública. Estudios complementarios en administración tributaria pública y empresarial. • Experiencia: Tres años de trayectoria en auditoría pública y financiera. • Aptitudes: Dirección y administración contable y financieros, manejo de libros contables, y responsabilidad de los recursos económicos de la empresa.
<p>II. Responsabilidad: Informar sobre la situación fiscal de la empresa, encargado de calcular el pago de los impuestos, IVA, rete fuente, retención de servicio, liquidaciones de aportes parafiscales entre otros. Custodia de libros e información contable y confidencial de la empresa.</p>
<p>II. Requisitos físicos En el ejercicio de este cargo se debe tener atención auditiva y visual, estar sentado, realizar movimientos repetitivos y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.</p>
<p>III. Condiciones de trabajo Temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una infraestructura aceptable.</p>

Fuente: Reglamento interno de Expreso las Lajas S.A y este estudio

Tabla 25. Descripción y análisis del secretario – Tesorero

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A
<p>Nombre: Secretario – Tesorero Área: Administrativa Tipo de autoridad: Lineal A quien se reporta: Gerencia</p> <p>Resumen: Recibir, manejar y responder por los dineros de la sociedad, producto de las cuotas de afiliación, sostenimiento, multas, aportes y otros ingresos.</p>
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar el orden del día y alistar los materiales necesarios para el desarrollo de las reuniones de la asamblea general y junta directiva, en coordinación del presidente y el gerente de la sociedad. • Llamar lista y comprobar quórum de las reuniones de la asamblea general, junta directiva y tomar nota de las ausencias, para registrarlas en las actas correspondientes e informar al gerente para las sanciones respectivas. • Velar por la oportunidad de las citaciones para asamblea general y junta directiva y otras citaciones, en coordinación y apoyo de los vocales. • Apoyar al presidente y al gerente en las gestiones administrativas y de representación legal, para que las relaciones públicas se ejecuten en un ambiente empresarial acorde con la sociedad. • Apoyar la presentación de informes y demás actividades y elementos que se requieran para desarrollar las sesiones de la asamblea general, junta general y reuniones administrativas. • Refrendar con su firma y la del presidente, las actas y documentos que se originen en la asamblea general, junta directiva y comisiones especiales. • Velar por la oportuna tramitación de la correspondencia interna y externa que se cruce, producto del cumplimiento del objeto social de la empresa. • Preparar las actas e informes que origine la asamblea general, la junta directiva, y las comisiones administrativas, en coordinación y asesoría del presidente o gerente. • Recibir, manejar y responder por los dineros de la sociedad, producto de las cuotas de afiliación, sostenimiento, multas, aportes y otros ingresos. • Ordenar o ejecutar la tramitación de las consignaciones bancarias donde tengan sus cuentas corrientes o de ahorros de propiedad de la sociedad en coordinación con el gerente. • Constituir una póliza de manejo, mediante una compañía aseguradora, cuya cuantía será establecida por la junta directiva. • Firmar con el gerente los comprobantes de pago y los cheques correspondientes, producto de las operaciones que se desarrollan en la empresa. • Las demás funciones que le asigne el presidente, la junta directiva, la asamblea general o los estatutos y reglamento interno. • Será auxiliar del contador.
<p>Análisis del cargo</p> <p>I. Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Tecnología en administración de empresas.

Tabla 25. (Continuación).

<p>Tecnología en sistemas informáticos administrativos y financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Dos años en trayectoria como asistente ejecutiva • Aptitudes: Conocimiento de sistemas informáticos, funciones y procesos de desarrollo empresarial
<p>II. Requisitos físicos</p> <p>Capacidad visual, destreza en el manejo de los equipos de cómputo y sus accesorios, habilidad de comunicación y fluidez en su lenguaje.</p>
<p>III. Responsabilidad</p> <p>Recaudar y custodiar el capital de la empresa. Velar por los archivos, facturaciones y demás documentos correspondientes a su área. Asesorar y coordinar con la gerencia, la organización interna de la empresa.</p>
<p>IV. Condiciones de trabajo</p> <p>El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una infraestructura aceptable.</p>

Fuente: Reglamento interno de Expreso las Lajas S.A y este estudio.

Tabla 26. Descripción y análisis del Jefe Operativo

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A
<p>Nombre: Jefe Operativo Área: Operativa Tipo de autoridad: Lineal A quien se reporta: Gerencia</p> <p>Resumen: Es el organismo encargado del control del rodamiento y movilización del parque automotor de la sociedad.</p>
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigilar que el parque automotor se encuentre en condiciones normales de servicio, comprobando que cada vehículo tenga documentos de propiedad, seguro obligatorio, seguros contractual y extracontractual, licencia de conducción, revisión tecno mecánica, y equipo de carreteras. • Velar porque todos los vehículos de servicio tengan los distintivos, emblemas, colores, y demás indicativos de identificación de la empresa. • Apoyar al gerente en la solución de conflictos con las autoridades de tránsito o de cualquier orden en caso de accidente o de dificultades con los vehículos que prestan el servicio en la sociedad. • Vigilar porque durante el servicio, el personal de los conductores no se encuentre en estado de embriaguez, si se llegara a presentar el caso, deberá informar de inmediato al gerente para que este aplique las sanciones correspondientes según el reglamento interno o suspenda al conductor infraganti o inmovilice el vehículo. • Realizar visitas de supervisión al personal de conductores, accionistas o asalariados en las zonas de estacionamiento, despachadores con el fin de observar la presentación personal y sugerir criterios y organización. • Verificar la uniformidad de los conductores en la empresa. • Realizar pruebas de conducción a conductores nuevos. • Controlar el exceso de velocidad. • Colaborar en la renovación de tarjetas de operación en todas las modalidades. • Exigir la tarjeta de control. • Elaborar permanentemente el plan de rodamiento para los vehículos que están vinculados en todas las modalidades de manera semestral para posteriormente remitirlo al ministerio de transporte. • Otras que imponga junta directiva, asamblea general o reglamento interno.
<p>Análisis del cargo</p>
<p>I. Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Bachiller con capacitación en el sector de transporte • Experiencia: Dos años con trayectoria en el desarrollo operativo de servicios • Aptitudes: Dirección y administración operativa, manejo funcional y objetivo de procesos, facilidad en diligenciamiento de documentos.
<p>II. Requisitos físicos</p> <p>En el ejercicio de este cargo se debe tener atención auditiva y visual, desplazarse con facilidad desde el área administrativa hacia el parqueadero, Facilidad de comunicación, expresión y trabajo en equipo.</p>
<p>III. Responsabilidad</p> <p>Organizar y ejecutar los servicios ofertados por la empresa. Puntualidad con las operaciones de despacho Supervisión a despachadores Custodia y entrega de capital a la secretaria – tesorera</p>
<p>IV. Condiciones de trabajo</p> <p>El área operativa se desarrolla en el parqueadero con capacidad necesaria para para la atención a los usuarios y el despacho de la totalidad de vehículos, provista de sistema de seguridad.</p>

Fuente: Reglamento interno de Expreso las Lajas S.A y este estudio.

Tabla 27. Descripción y análisis del Despachador

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A
<p>Nombre: Despachador Área: Operativa Tipo de autoridad: Lineal A quien se reporta: Jefe operativo</p>
<p>Resumen: Es el organismo encargado del despacho vehicular en la empresa</p>
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar y verificar la ruta de los diferentes vehículos. • Supervisar condiciones mínimas del vehículo en cuanto a mecánica, mantenimiento, orden y aseo del mismo. • Se encarga de que el vehículo sea conducido por el conductor autorizado • Ofertar el servicio al usuario. • Vender los tiquetes. • Conducir al pasajero al vehículo de turno. • Entregar la planilla de viaje al conductor de turno. • Verificar que los conductores porten del uniforme correspondiente. • Establecer el orden en los espacios de parqueadero. • Atender las necesidades de los usuarios • Reportar anomalías al jefe operativo
<p>Análisis del cargo</p>
<p>I. Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Bachiller o Técnico automotriz • Experiencia: Un año de experiencia laboral en el área de su desempeño • Aptitudes: Agilidad en operaciones, eficiencia y eficacia en las labores encomendadas.
<p>II. Requisitos físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • II. Requisitos físicos <p>En el ejercicio de este cargo se debe tener atención auditiva y visual, permanecer de pie, agilidad en el diligenciamiento de tiquetes y planillas, facilidad de comunicación con los usuarios y conductores.</p>
<p>III. Responsabilidad</p> <p>Cumplimiento con el horario y despacho vehicular oportuno.</p>
<p>IV. Condiciones de trabajo</p> <p>Las operaciones de despacho se desarrollan en el parqueadero con capacidad necesaria para la atención a los usuarios y el despacho de la totalidad de vehículos, provisto de sistema de seguridad.</p>

Fuente: Reglamento interno de Expreso las Lajas S.A y este estudio.

Tabla 28. Descripción y análisis del Conductor

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A
<p>Nombre: Conductor Área: Operativa Tipo de autoridad: Lineal A quien se reporta: Jefe operativo</p> <p>Resumen: Es el organismo encargado de conducción de vehículos para el desplazamiento de usuarios.</p>
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar y velar por la adecuada utilización del vehículo a cargo • Inspeccionar el vehículo con el fin de identificar falencias que puedan ocasionar algún accidente. • Transportar a los usuarios hacia la ruta destino. • Ofertar el servicio al usuario. • Responsabilizarse de todas las herramientas que le sean asignados • Conducir al pasajero hasta su vehiculó para el posterior viaje. • Cumplir con el reglamento interno y contrato de trabajo. • Recibir con agrado las recomendaciones de personal de trabajo y jefes inmediatos • Atender las necesidades de los usuarios
<p>Análisis del cargo</p>
<p>I. Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Bachiller o tecnico • Experiencia: Un año de experiencia laboral en el área de su desempeño • Aptitudes: Agilidad en operaciones, eficiencia y eficacia en las labores encomendadas.
<p>II. Requisitos físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • II. Requisitos físicos <p>En el ejercicio de este cargo se debe tener iniciativa, asertividad puntualidad, establecimiento de relaciones</p>
<p>III. Responsabilidad</p> <p>Puntualidad y despacho vehicular oportuno.</p>
<p>IV. Condiciones de trabajo</p> <p>La ejecución de transporte se desarrolla a partir de cada ruta asignada para la atención y seguridad del cliente el cual es transportado hacia su lugar de destino.</p>

Fuente: Reglamento interno de Expreso las Lajas S.A y este estudio

Tabla 29. Descripción y análisis del Personal de aseo

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A
<p>Nombre: Personal de Aseo Área: Servicios generales Tipo de autoridad: Lineal A quien se reporta: Gerente Resumen: Dependencia encargada de velar por el mantenimiento de la empresa y de todos los sitios de esta, para que la empresa presente buenas atracciones a sus usuarios.</p>
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener los lugares de la infraestructura física en buena presentación y en condiciones óptimas de salubridad e higiene. • Mantener en condiciones sanas el clima ambiental de la infraestructura física de la empresa. • Todas aquellas funciones que se realicen o se requieran y sean inherentes a servicios generales. • Las demás que le sean asignadas por norma legal o autoridad competente.
<p>Análisis del cargo</p>
<p>I. Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Bachiller • Experiencia: Un año de experiencia laboral en el área de su desempeño • Aptitudes: Asume la responsabilidad de asistir por el mantenimiento de la empresa en toda su infraestructura física en general.
<p>II. Requisitos físico Capacidad corporal y destreza para realizar las operaciones de mantenimiento y aseo.</p>
<p>III. Responsabilidad Asistir puntualmente al mantenimiento de la empresa en toda su infraestructura física en general. Almacenamiento de herramientas e insumos pertinentes a esta área.</p>
<p>IV. Condiciones de trabajo Las operaciones de limpieza y desinfección se desarrollan en todas las áreas de la empresa. Los trabajadores disponen de la indumentaria y los materiales requeridos para desempeñar satisfactoriamente sus actividades.</p>

Fuente: Reglamento interno de Expreso las Lajas S.A y este estudio

Tabla 30. Descripción y análisis del celador

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A	
<p>Nombre: Celador Área: Celaduría Tipo de autoridad: Lineal A quien se reporta: Gerente</p>	
<p>Resumen: Es una dependencia encargada de velar por el normal bienestar de la infraestructura física, automotores, el bienestar del servicio a los usuarios y los actividades encomendadas.</p>	
<p>Descripción del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custodiar y proteger las instalaciones y lugares asignados. • Vigilar los lugares autorizados en el horario establecido. • Cumplir a cabalidad con lo contenido en los oficios y circulares que reposen en la carpeta del puesto de vigilancia. • Emplear adecuadamente el arma a su cargo e informar inmediatamente a su superior cuando haga uso de ella. • Realizar uso eficiente de los dispositivos de seguridad implementados. • Suministrar y/o sugerir información competente al personal que labore en el departamento de servicios generales cuando hubiese lugar. • Establecer el orden en las áreas de parqueo. • Rendir cuentas en el momento que cualquier dependencia lo exija. • Las demás que le sean asignadas por norma legal o autoridad competente 	
<p>Análisis del cargo</p>	
<p>I. Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Bachiller Académico, libreta militar de primera, título del curso básico en vigilancia y seguridad privada. • Experiencia: Dos años con trayectoria practica de servicios de protección y custodia. • Aptitudes: Desempeño funcional operativo de actividades de vigilancia y guarda 	
<p>II. Requisitos físicos</p> <p>Edad mínima 30 años de edad. Excelente visión nocturna. Capacidad de mantener el estado de vigilia. Destreza en el manejo y mantenimiento de armas.</p>	
<p>III. Responsabilidad</p> <p>Proteger y custodiar los recursos totales de la empresa. Puntualidad en la totalidad de actividades encomendadas. Mantenimiento y custodia de indumentaria y equipo de vigilancia asignado.</p>	
<p>IV. Condiciones de trabajo</p> <p>Las actividades de seguridad y vigilancia se desarrollan en horario nocturno dentro de las instalaciones de la empresa. El celador dispone de overol térmico, arma de fuego, linterna y demás requerimientos para el desarrollo de sus actividades.</p>	

Fuente: Reglamento interno de Expreso las Lajas S.A y este estudio.

3. PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “EXPRESO LAS LAJAS S.A”

En la actualidad la entidad únicamente cuenta con los estatutos y el reglamento interno como documentos de referencia para su funcionamiento organizacional y administrativo. Con base al diagnóstico efectuado y a la información teórica recopilada, se elabora la propuesta de estructura organizacional en la empresa Expreso las Lajas S.A. Esta propuesta le facilita el logro de sus objetivos, la optimización de resultados y por ende el crecimiento administrativo y financiero de la misma. Para establecer su estructura y orientarla en función de sus intereses se elaboran las siguientes herramientas administrativas:

- Plataforma estratégica
- Políticas de la empresa
- Estructura organizacional
- Actividades de los niveles jerárquicos
- Organigrama de la empresa
- Manual de funciones
- Manual de procedimientos

3.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA⁵¹

3.1.1 Misión. Expreso las Lajas S.A tiene la responsabilidad de prestar un servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros con destino al santuario de nuestra señora de las Lajas de manera eficiente, segura, oportuna y económica, con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros usuarios y a la plena satisfacción de sus necesidades.

3.1.2 Visión. Ser en 2020 una empresa reconocida regionalmente por resultados asociados a políticas de calidad, y procesos de estructura administrativa que permita alcanzar la sostenibilidad y autonomía en el desarrollo Empresarial, enfocado en las necesidades de los usuarios a través de la prestación de un buen servicio con calidad, respeto y cordialidad.

3.1.3 Principios corporativos. Se propone que la empresa Expreso las Lajas S.A junto con sus miembros establezca un conjunto de valores que se aplican en todo

⁵¹ Ibíd.

momento y actividad de la empresa con el propósito de alcanzar la misión corporativa de la misma.

- **Responsabilidad:** Este principio le permite a cada miembro de la empresa administrar y valorar los resultados de sus acciones en el plano moral.
- **Ética:** Se refiere al proceder digno y honorable, establecido por las propias convicciones, materializado en las acciones de cada miembro de la empresa con equidad, justicia y rectitud.
- **Compromiso:** Se debe tener alto sentido de pertenencia con la institución y con los clientes.
- **Servicio:** En este principio como la actividad bandera de la Empresa, se debe adoptar la excelencia en las relaciones con los usuarios.
- **Comunicación:** Elemento fundamental de las relaciones entre los integrantes de la Empresa, para desempeñar su labor y fortalecer la integración de los mismos.
- **Productividad:** Aplicar los principios universales de eficiencia y eficacia, para alcanzar el máximo rendimiento.
- **Mejoramiento:** Debe ser la filosofía de la empresa, el mejoramiento continuo en cada una de sus operaciones.

3.1.4 Objetivos:

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

3.2 POLÍTICAS DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A

3.2.1 Formulación de políticas. Son un perfil filosófico, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el fin de lograr los objetivos planteados.⁵²

- Son declaraciones generales o interpretaciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones y aseguran que las mismas estén dentro de ciertos límites, por lo general no requieren de acción sino que su

⁵² HALL, H. Organizaciones, estructura y proceso. Colombia: s.n., 2007. p. 18.

intención, es guiar y comprometer la administración con la decisión que tomen en definitiva.

La esencia de la política es la direccionalidad y la implementación directa con el talento humano.

3.2.2 Política de calidad. La empresa Expreso las Lajas S.A como ente de transporte colectivo y urbano desarrolla actividades orientadas a fortalecer un servicio de calidad, logrando la mejora continua en los procesos para obtener la satisfacción de los clientes, y la mejora en la calidad de vida de las personas mediante la permanencia del talento humano competente con los recursos físicos y tecnológicos idóneos.

3.2.2.1 Políticas Servicio cliente:

3.2.2.2 Cliente. Garantizar que el servicio brindado por parte de los colaboradores y/o transportistas cumpla con la solicitud y exigencia del cliente

- Tener en cuenta las necesidades y obligaciones de nuestros clientes para determinar estrategias con las que puedan ser contrarrestadas, mejorando y beneficiando la atención al usuario.

Analizar los resultados obtenidos de la implementación de estrategias que den a conocer el grado de satisfacción por parte de los clientes que utilizan el servicio.

- Obtener resultados óptimos en nuestro entorno que respalden la garantía del servicio que promuevan mayor respeto y confianza ante los clientes

3.2.2.3 Servicio. Expreso las Lajas S.A esta direccionada en la gestión clara de objetivos y compromisos hacia la comunidad proporcionando excelencia y comodidad al momento de la prestación del servicio

- Colaborar en actividades necesarias que se desarrollen en el corregimiento y el santuario de las Lajas con el fin de participar y mejorar el servicio que se presta a la comunidad
- Mediante la implementación de componentes administrativos y mejoramiento continuo contribuyan con la competitividad y autonomía a través de un servicio exclusivo

- Mejorar el entorno laboral, la participación recreativa y desarrollo profesional del personal que labora en la compañía ampliando el desempeño para brindar la mejoría de un servicio amable y eficiente.

3.2.3 Políticas generales para cada área:

3.2.3.1 Políticas administrativas. El desarrollo empresarial es planeado de acuerdo al punto de vista administrativo, económico y financiero en busca de la calidad y el análisis de variables del entorno interno y externo.⁵³

3.2.3.2 La planeación. Es diseñada de tal manera que se busque la integración de las áreas administrativa y financiera y operativa, a través de una planeación estratégica para el logro de la eficiencia de los recursos financieros y capital humano.

- El proceso de planeación estratégica puede ser centralizado y autónomo, formulado por la gerencia y los jefes de las áreas para ser socializado ante la asamblea general, donde se proyecte los objetivos y las metas que se desean alcanzar en periodos determinados con los respectivos indicadores de gestión, los cuales guiarán a la junta directiva para evaluar la ejecución y desarrollo.
- En caso de cambio de gerencia se continuará con la planeación establecida con la posibilidad de realizar los cambios que el gerente y la junta directiva consideren convenientes, en caso de realizar una nueva planeación es necesario que se desarrolle y se presente en corto tiempo.

3.2.3.3 La organización⁵⁴. Se desarrollará de manera formal, para que logre orientar cada actividad en forma dinámica y organizada, buscando diseñar una estructura que se acomode a las necesidades de la empresa de manera que los procesos se lleven a cabo de una forma emprendedora, en cada una de las áreas de la empresa:

- El diseño de la estructura organizacional definirá la jerarquía organizacional, comunicación y niveles de autoridad, por lo tanto es necesario definir qué

⁵³ BARONE, A. Las estructuras organizacionales: Cultura, principios y modelos para la innovación. Bogotá: s.n., 2011. p. 58.

⁵⁴ GARETH, Jones. Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Bogotá: Norma, 2000.

tipo de estructura es más conveniente y se adapta a la planeación.

- Total autonomía para el gerente en la administración de la empresa con un manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos y ambientales presentando los correspondientes informes de gestión.
- Para fomentar un adecuado clima organizacional es conveniente mantener unas relaciones socio empresariales armónicas, con base en los principios empresariales para la toma de decisiones.
- La administración se debe apoyar en el manual de funciones y procedimientos para el desempeño equitativo con el personal.

3.2.3.4 La dirección. Estará en función de guiar a los asociados a los que se les debe proyectar e influir motivación, liderazgo, compromiso, sentido de pertenencia, a fin de consolidar una cultura organizacional, que contribuya a fomentar un adecuado clima organizacional, siendo los directivos quienes lo fomentan.

- El liderazgo del gerente es símbolo de trabajo, disciplina y servicio a la empresa, motivando a los empleados al logro de mayores rendimientos en sus actividades, lo que se refleje en el correcto funcionamiento y productividad de la empresa estimulando al conglomerado que la integran.
- Para incrementar el grado de motivación y sentido de pertenencia a los empleados y asociados se formularán políticas que estimulen a todos los integrantes de la empresa.

3.2.3.5 La evaluación y el control. Debe ser la constante en el desarrollo de las actividades de la empresa, con el fin de evaluar si el objetivo y la estrategia seleccionada se han alcanzado de acuerdo con los indicadores de gestión, de lo contrario se implementará los ajustes necesarios.

- En el control se tiene en cuenta los indicadores de gestión e índices de productividad los cuales se orientan en función de la calidad, para evaluar tanto al personal operativo como administrativo, en periodos determinados.
- Para evaluar la capacidad de gestión del gerente es prudente determinar un tiempo no mayor a un año y la junta directiva evaluará la gestión desempeñada, en la búsqueda permanente del mejoramiento continuo en cada uno de las áreas que integran la empresa.

- Es prioritario el diseño de un eficiente control interno, para los activos e inventarios de los bienes de la entidad. Conscientes de que el recurso humano es el capital más importante con el que puede contar una empresa y dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que son indispensables para su completa realización. Se debe brindar oportunidades para el desarrollo y capacitación del talento humano, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio apoye cada día más la marcha de la empresa dentro del orden y la coordinación se logren los objetivos de la institución.
- En este sentido la institución desarrollará todo un proceso para el reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación; determinando sueldos y salarios acordes con los cargos; con canales de comunicación efectivos, de tal manera que se pueda realizar la evaluación y control del personal.
- Las directivas deben diseñar un manual de funciones y procedimientos para que el talento humano vinculado goce de todos los beneficios laborales, como también sea exigido de acuerdo a sus competencias. Así mismo será el encargado de la organización de los talleres de capacitación a sus miembros.
- Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que estén laborando en la empresa y para quienes esto signifique un ascenso.
- Para efectos de una selección objetiva, el aspirante a un puesto de trabajo presentará exámenes de actitud, pruebas técnicas de conocimiento y experiencia en la función a desempeñar. Dicha selección de personal se hace con criterios de: experiencia, honorabilidad, honradez, disciplina y compromiso de trabajo hacia la entidad.
- En la institución es fundamental que los trabajadores cumplan con las funciones asignadas, demostrando lealtad a la empresa y no incurran en la toma de decisiones no asignadas que la perjudiquen.
- La empresa puede dar incentivos y reconocimiento al trabajador que desempeñe eficientemente sus actividades y ayude a mejorar la manera de desarrollarlas. Para ello la capacitación del personal será constante con entidades interesadas en apoyar a la empresa.
- Fomentar la recreación dentro de la empresa buscando el bienestar físico y mental de los trabajadores y de los asociados.

3.2.3.6 Políticas del área administrativa - financiera. Esta área brinda información permanente para tomar decisiones a tiempo, conservar un nivel óptimo de recursos para el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas por la empresa, consiguiendo recursos de cofinanciación municipal, departamental, nacional e internacional para el desarrollo de proyectos y obras de infraestructura, ya que la entidad debe estar siempre en función de obtener utilidades y en busca de la mayor rentabilidad de los recursos; para ello se debe apoyar en el análisis financiero obteniendo el desarrollo de todos los proyectos.

La empresa para financiar sus diferentes proyectos busca obtener el capital, de la inversión social del gobierno, del sector privado y las entidades de fomento a pequeñas y medianas empresas.

- La empresa goza de la posibilidad de solicitar préstamos sobregiros por falta de capital de trabajo, pero no puede estar todo el tiempo sobregirada y contando con un posible flujo de efectivo.
- La empresa puede utilizar los fondos de reserva para financiar la compra de activos e incrementar la liquidez.
- Cuando la institución obtenga altas utilidades en el ejercicio se destinan, una mayor proporción para reserva de capital, capacitación de sus miembros e incremento de capital financiero, según la administración y la asamblea considere necesario, en vista de los proyectos a desarrollar.
- La sociedad es integral y tiene la posibilidad de diseñar políticas de ahorro y crédito, buscando las mejores fuentes de financiación para inversiones a corto y mediano plazo.
- Cuando se planee una inversión se desarrollará el análisis financiero para determinar cuál es el retorno de la inversión, flujos efectivos de capital, rentabilidad promedio de la inversión y el ejercicio esperado por periodos.
- Los directivos del departamento presentaran informes contables con periodicidad de un mes.

3.2.3.7 Políticas del área operativa. Los servicios de la empresa son planificados de acuerdo a los requerimientos en transporte de los usuarios, analizando la cantidad y capacidad automotores, y demanda de mano de obra. Para no tener dificultades futuras, como poca disponibilidad de recursos y desordenes operacionales.

- La empresa brinda oportunamente el servicio de asistencia técnica profesional a sus integrantes y estos tienen la facultad de solicitarla, o si no está en la capacidad de ofrecer, debe gestionar la colaboración de entidades educativas, universitarias, o de capacitación.
- La empresa hace responsable a todo el personal en las diferentes áreas, de la absoluta reserva tanto de los diferentes procedimientos operacionales y la información reservada que se maneje.

3.2.3.8 Políticas de compras. Para el aprovisionamiento de los materiales necesarios en las diferentes funciones, la empresa se apoya en las siguientes políticas:

- Si el gerente no tiene la disponibilidad para hacer las compras menores a \$ 600.000, las podrá realizar la secretaria o el empleado de la empresa que esté autorizado y para las compras que sobre pasen un monto de \$ 2.000.000, las hace el representante legal, con previa cotización.
- Para la compra de maquinaria y equipo es necesario que la empresa realice cotizaciones de diferentes proveedores y compre las que ofrezcan mejores garantías, determinando sus necesidades con el fin de aprovechar sobre oferta y los descuentos, sin excederse en inventarios.
- La empresa está en la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras entidades, con el propósito de disminuir costos.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El esquema que se plantea permite a la empresa Expreso las Lajas S.A, una organización administrativa, haciéndola más eficiente, funcional y sistemática. La estructura propuesta le permite a la empresa facilitar la agilidad, flexibilidad, mejor comunicación y trabajo en equipo.

Estructura por dependencias:

3.3.1 Nivel directivo:

- Asamblea general y junta directiva
- Gerencia

3.3.2 Nivel ejecutivo:

- Secretaria
- Área administrativa y financiera
- Área contabilidad

3.3.3 Nivel operativo:

- Área operativa
- vigilancia
- servicios generales

3.4 ACTIVIDADES DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS⁵⁵

3.4.1 Actividades de la asamblea general. El máximo órgano de la dirección conformado por la asamblea general de accionistas ordena y ejerce las acciones de interés y que corresponda contra administradores y funcionarios directivos. En las condiciones previstas en la ley bajo su responsabilidad presenta las siguientes actividades:

- Examinar, aprobar, improbar o modificar el balance general, el detalle completo del movimiento de pérdidas y ganancias y las cuentas e informes de la junta directiva, el gerente y el revisor fiscal.
- Designar, para períodos de dos (2) años, tres (3) miembros principales y tres (3) suplentes de la junta directiva, fijar los honorarios por cada reunión a que asistan y removerlos o reelegirlos.
- Nombrar, para períodos de dos (2) años al revisor fiscal de la sociedad y su suplente, fijar la remuneración del primero y removerlos o reelegirlos.
- Reformar los estatutos.
- Decretar la distribución de utilidades, disponiendo lo pertinente en cuanto a reservas y dividendos.
- Autorizar la enajenación, arrendamiento o entrega de cualquier título, de la totalidad o de parte sustancial de la empresa social.
- Ordenar la emisión de bonos y determinar las estipulaciones básicas de la misma, que la ley exija.
- Ordenar la emisión de las acciones reservadas, ordinarias y privilegiadas.
- Ordenar la convocatoria de los acreedores a concordato preventivo.

⁵⁵ DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: [pucesahhttp://www.mef.gob.pa/es/servicios/Documents/Guia%20de%20los%20Niveles%20Jerarquicos.pdf](http://www.mef.gob.pa/es/servicios/Documents/Guia%20de%20los%20Niveles%20Jerarquicos.pdf)

- Crear acciones de dividendo preferencial, emitir las y reglamentar su suscripción.
- Nombrar uno o varios liquidadores y fijarles las correspondientes asignaciones.
- Constituir reservas ocasionales, siempre que tengan destinación específica y estén debidamente justificadas.
- Ejercer las demás funciones que le atribuyan la ley, y en general, las que no correspondan a otro órgano.

3.4.2. Actividades de junta directiva. Promueve el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa, asumiendo la dirección general de la gestión de los negocios de la empresa, con sujeción a las normas y criterios adoptados por la asamblea general, reporta a asamblea general todas las actividades administrativas ejecutadas en la empresa. Las actividades encargadas de realizar son:

- Aprobar el presupuesto general de ingresos y egresos, así como sus adiciones y reformas.
- Nombrar el gerente de la sociedad y suplente, para períodos de dos años, removerlos, reelegirlos y fijar la asignación que al primero corresponda.
- Crear los empleos que juzgue necesarios para el buen servicio de la empresa y determinar sus funciones, con excepción de la revisoría fiscal y sus cargos auxiliares.
- Convocar la asamblea general a sesiones extraordinarias u ordenar al gerente que la convoque.
- Servir de órgano consultor de la gerencia.
- Presentar a la asamblea general un informe sobre la situación financiera y económica de la sociedad, con inclusión de los datos que la ley exija.
- Rendir cuentas a la asamblea general, en la forma y oportunidades que la ley exija.
- Presentar a la Asamblea General, en unión del gerente, el inventario y el balance general, con el detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias, el proyecto de distribución de utilidades y los demás anexos que la ley exija.
- Examinar, cuando a bien lo tenga, por sí o por comisionados de su seno, los libros, comprobantes y demás documentos sociales.
- Conceder a los trabajadores de la sociedad, beneficios extralegales.
- Delegar en el gerente, para casos específicos, alguna o algunas de sus funciones, siempre que la ley no lo prohíba.

3.4.3. Actividades de gerencia. Regulará todos los factores administrativos que afecten el desempeño de la empresa, será el veedor de que todo el funcionamiento administrativo se cumpla a cabalidad con el fin de reportar a junta directiva óptimos resultados

La gerencia tendrá bajo su responsabilidad las siguientes actividades:

- Planear, organizar, dirigir y controlar la empresa, posicionarla y mantenerla entre las primeras del sector.
- Coordinar e integrar las diferentes áreas y unidades operativas de la empresa.
- Tomar decisiones según competencia.
- La representación legal de la empresa, con las facultades para transigir, desistir, contratar y delegar en todos los eventos que así lo exija.
- Supervisar el cumplimiento de normas y demás determinaciones directivas.
- Liderazgo y evaluación al recibir los informes de las áreas.

3.4.4 Actividades de secretaría general. Facilitará labores administrativas a través del correcto desempeño y organización en documentación y el recaudo del pago de administración por parte de propietarios de vehículos el cual será emitida a gerencia para la ejecución de reuniones

La secretaría general tendrá bajo su responsabilidad las siguientes actividades:

- Asegura que su dependencia superior disponga de todos los medios materiales y ambientales necesarios para el desarrollo eficaz de su responsabilidad.
- Redacta correspondencia y documentos con solo indicaciones de su contenido, preparándolos para su firma y salida.
- Procesa documentación confidencial y archiva la misma con absoluta reserva.
- Reagrupa y sintetiza información periódica sobre la empresa.
- Organiza el archivo según criterios necesarios.
- Se responsabilizará de la agenda de trabajo de la dirección general.
- Redacta informes y actas sobre lo tratado en reuniones y despachos con la dirección.
- Sigue la evolución de los asuntos y vigila la buena ejecución de las decisiones.
- Toma conocimiento de los problemas, peticiones e intereses de los visitantes en el ámbito de su competencia y responsabilidad y procura ofrecer las soluciones procedentes.
- Fomenta la cooperación y la calidad de las relaciones interpersonales en su entorno de actuación profesional.
- Por delegación, realiza tareas ejecutivas..

3.5.5 Actividades del Área de contabilidad. Llevará control financiero de la empresa, la cartera, el control de gastos y todo lo relacionado con aspectos financieros y presupuestarios de la empresa con el fin de ser reportados a gerencia

- Controlar entradas y salidas, o movimientos de la empresa, permitiendo identificar sus anomalías para establecer los correctivos pertinentes en aras de alcanzar sus objetivos.
- Coordinar el proceso financiero para obtener balances exactos y oportunos sobre el comportamiento Financiero de la empresa y los estados financieros adecuados.
- Medir los presupuestos de la empresa.
- Ejecutar una planeación a corto plazo, cumpliendo las normas y requisitos estipulados para el logro de los objetivos.

3.4.6 Actividades del Departamento operativo. Supervisar el correcto desempeño de las operaciones de servicio de transporte, con el fin de entregar resultados favorables gerencia.

- Garantizar la seguridad y disposición de la infraestructura y automotores requeridos para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Supervisar y presentar informes del correcto funcionamiento del área de seguridad y servicios generales.
- Controlar la disposición de los vehículos destinados al servicio de transporte de pasajeros.
- Supervisar el orden en las áreas de parqueo.
- Colaborar a los usuarios en los requerimientos referentes al servicio de transporte y servicios turísticos.
- Presentar reportes al área administrativa y financiera sobre la situación de los diferentes usuarios de la empresa.

3.4.6.1 Actividades del Área de vigilancia. Establecer y aplicar estrategias, acciones preventivas y de auxilio, con la finalidad de reportar a servicios generales circunstancias que pudieran atentar contra la seguridad del personal e infraestructura de la empresa

El departamento de vigilancia tendrá bajo su responsabilidad las siguientes actividades:

- Vigilar las 24 horas, los 365 días del año, mediante acciones de seguridad en las instalaciones de La empresa.

- Establecer métodos para proteger los bienes e instalaciones, así como, para la aplicación de acciones preventivas en materia de protección civil.
- Revisar periódicamente y mantener en operación los sistemas, controles y procedimientos de seguridad y vigilancia.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

3.4.6.2 Actividades del departamento de servicios generales. El departamento de servicios general emitirá a gerencia correctivosy tendrá bajo su responsabilidad las siguientes actividades:

- La sección debe cumplir con aquellas actividades inherentes a la empresa.
- Velar por un adecuado orden y organización de los objetos, implementos y demás que se manejen al interior de la empresa.

3.4.6.3 Actividades de Despachador. Como el precursor y el organizador de las rutas de la empresa entregara el jefe operativo los resultados y la anomalías que se presentes las actividades que desempeña son:

- Coordina el respectivo parque automor con el fin de relizar una buena rotación en los vehículos
- Llevar el registro de operación en el transporte de pasajeros y el servicio del mismo
- Preparar informes con el fin de ser entregados a funcionarios

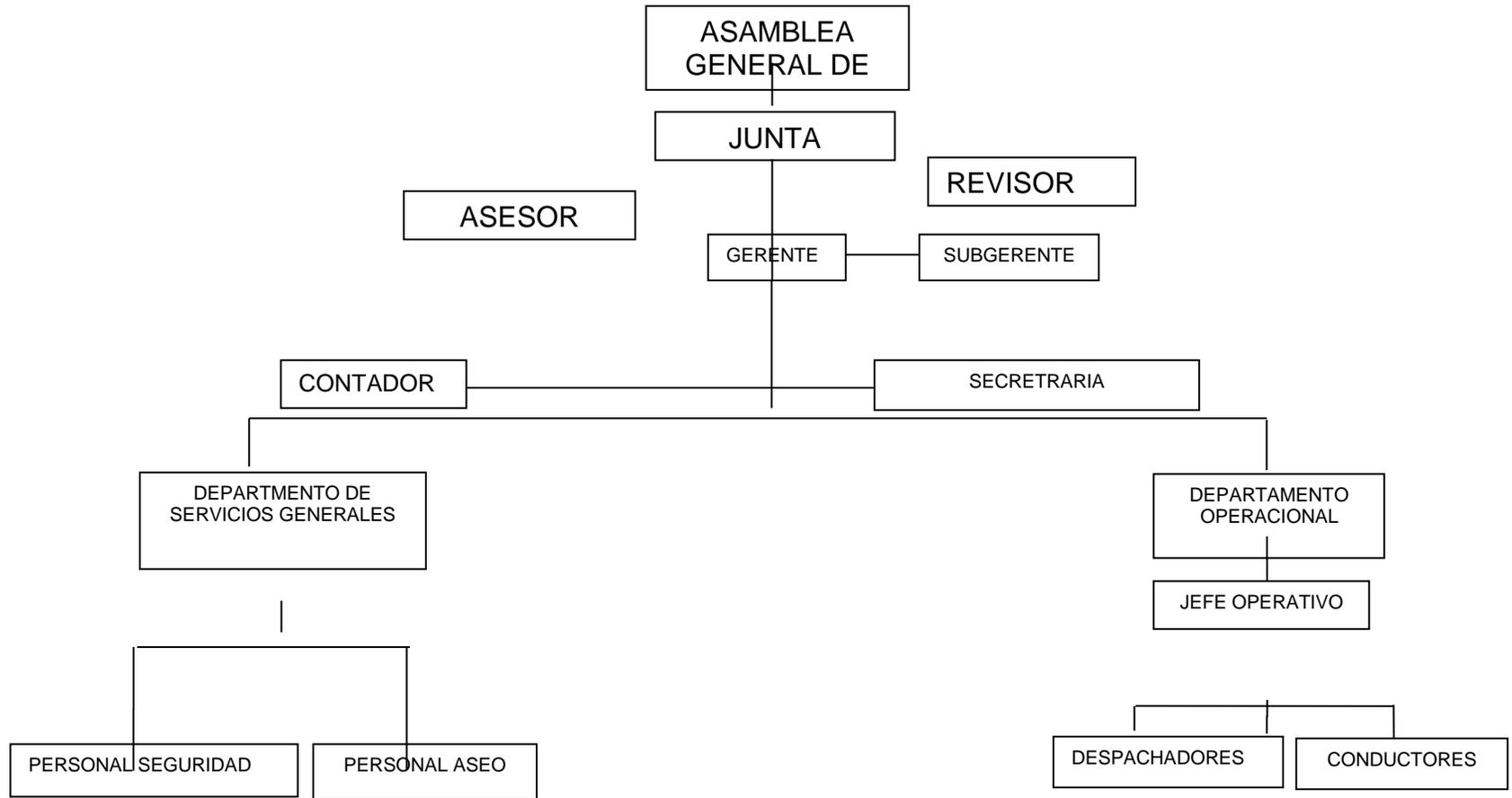
3.4.6.4 Actividades de conductor. Directamente el responsable de brindar el servicio y la confianza a nivel de imagen de la empresa remite a jefe operativo todas las anomalías relacionadas con el servicio prestado las actividades son

- Cumplir con responsabilidad las actividades propias del cargo y mandatos por parte de su jefe directo.
- No conducir bajo el estado de alicoramiento y sustancias psicoactivas respetar normas de tránsito, límites de velocidad e inteligencia vial.
- Brindar la máxima disposición ante las necesidades del cliente mientras se transporta .hacia su lugar de destino

3.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Para la representación gráfica de la estructura formal de la empresa EXPRESO LAS LAJAS SA, se propone un organigrama en el que se establecen las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos y autoridad correspondiente. La efectividad del organigrama se fundamenta en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, incluido los estratos jerárquicos (ver figura 13).

Figura 9. Organigrama de la empresa



Fuente: Este estudio.

3.6 MANUAL DE FUNCIONES⁵⁶

Es un documento que en forma ordenada y sistemática, presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para realizar las diferentes operaciones. Además es un compendio que describe cada una de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización.

Busca responder a dos preguntas básicas que son ¿Qué hace? y ¿Para qué lo hace? determinada función en el cargo. Elimínandose así problemas de duplicidad en las labores, detectando ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, equilibrando funciones, tecnicando actividades y prestando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores.

3.6.1 Objetivos. Los manuales de funciones se orientan al logro de los siguientes propósitos:

- Especificar los requerimientos de la organización en términos de productividad y eficiencia y dar al cliente y/o usuario un servicio de calidad.
- Establecer de manera clara y formal los objetivos de cada cargo y determinar las funciones, habilidades, responsabilidad y riesgos de cada puesto de trabajo.
- Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes.
- Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos, tales como:
 - Selección de personal
 - Inducción de nuevos funcionarios
 - Entrenamiento en los puestos de trabajo
 - Evaluación del desempeño
 - Asignaciones salariales.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo para determinar responsabilidades, evitar la repetición y detectar omisiones.
- Proporcionar información de soporte para la planeación o implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa.⁵⁷

Dentro de la estructura organizacional deben estar los siguientes cargos con sus respectivas funciones:

⁵⁶ *Ibíd.*

⁵⁷ AGUILAR, A. Análisis de puesto. México: Mc Graw Hill, 2010. p. 14

Tabla 31. Funciones de Gerencia

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	CODIGO: G.G
	MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre de la dependencia: Gerencia General.		
Número de cargos: Uno	Denominación del empleo: Gerente	
Nivel: Ejecutivo	Reporta a: Junta Directiva.	
Justificación: Esta dependencia es importante ya que sin ella no hay dirección ni objetividad al dirigir la empresa.	Propósito principal de la dependencia: La gerencia es una dependencia del nivel directivo, se encarga de programar y organizar la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa. Es de libre remoción por parte de la Junta directiva de la empresa.	
Descripción General:		
<p>Es el responsable de todas las actividades de la entidad, representadas en la empresa Expreso las Lajas S.A, y como tal debe velar por el óptimo desempeño en cada una de sus funciones y responsabilidades.</p> <p>Debe proporcionar la armonía entre las diferentes áreas, colaboradores y comunidad en general. Debe tener una visión clara sobre el propósito de la empresa y comprometerse con su desarrollo y proyección.</p> <p>Analiza la información proveniente de las diferentes áreas y departamentos, representa la máxima autoridad dentro de la empresa.</p>		
Descripción de funciones:		
<p>Cumplir o hacer cumplir las decisiones del consejo directivo y/o de la Junta directiva.</p> <p>Constituir, para propósitos concretos, los apoderados especiales que juzgue necesarios para representar a la sociedad judicial o extrajudicialmente.</p> <p>Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos de la empresa.</p> <p>Organizar adecuadamente los sistemas de cómputo, contabilidad y pagos de sueldos y prestaciones legales y extralegales.</p> <p>Orientar y supervisar la contabilidad de la empresa y la conservación de sus archivos, asegurándose de que los empleados subalternos designados para tal efecto desarrollen sus labores con arreglo a la ley y a la técnica.</p> <p>Velar por el cumplimiento correcto y oportuno de todas las obligaciones de la Sociedad en materia</p>		

<p>de impuestos.</p> <p>Presentar a la junta directiva balances mensuales de prueba.</p> <p>Presentar a la misma junta el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos.</p> <p>Presentar al consejo directivo un informe escrito sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, con indicación de las medidas cuya adopción recomienda.</p> <p>Presentar al consejo directivo, en unión de la junta directiva, el inventario y el balance general, el detalle completo del estado de pérdidas y ganancias y los demás anexos o documentos exigidos por la ley.</p> <p>Rendir cuentas de su gestión en la forma y oportunidades señaladas por la ley, o cuando lo exijan el consejo directivo o la junta directiva.</p> <p>Tramitar la apertura o renovación de las tarjetas de operación para los vehículos de la sociedad o de los accionistas, según las exigencias y requisitos de las autoridades competentes.</p> <p>Contratar, nombrar y remover, para los cargos previamente creados por la junta directiva, el personal de empleados de la sociedad, con excepción del revisor fiscal y sus auxiliares.</p> <p>Aprobar las ordenes de suministros, sobre repuestos, accesorios, llantas, en las casas comerciales que los accionistas haya solicitado, según la reglamentación interna</p> <p>Velar porque los empleados de la compañía cumplan sus deberes a cabalidad y removerlos o darles licencias cuando lo juzgue conveniente.</p> <p>Las demás que le señalen la asamblea general, la junta directiva, los reglamentos internos o las leyes vigentes.</p>	
<p>Grado de Toma de Decisiones: Ilimitada.</p>	
<p>PERFIL REQUERIDO</p>	
<p>Estudios aprobados: Profesional en administración de empresas, administración pública, Ingeniería Industrial o carreras afines.</p>	<p>Experiencia Laboral: Tres años de trayectoria en dirección de empresas de estas características.</p>
<p>Conocimientos</p>	<p>Conocimientos en normas y procesos técnicos administrativos y financieros en el sector transporte</p>
<p>Actitudes</p>	<p>Actitud y comportamiento de servicio colaboración flexibilidad y compromiso con la institución.</p> <p>Autogestión en el logro de objetivos a través de lealtad discreción y honestidad.</p>

Fuente: Este estudio.

Tabla 32. Funciones de Revisoría Fiscal

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	CODIGO: R.F.
	MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre de la dependencia: Revisoría Fiscal.		
Número de cargos: Uno	Denominación del empleo: Revisor Fiscal.	
Nivel: Ejecutivo	Reporta a: Junta Directiva.	
Justificación: Esta dependencia es importante ya que esta cumple la labor elemental de auditar de manera imparcial.	Propósito principal de la dependencia: La revisoría fiscal es de nivel staff o externo, se encarga de vigilar el desempeño eficaz de la empresa.	
Descripción General:		
<p>Es la persona encargada de vigilar integralmente los entes económicos de la Empresa. Le corresponde dictaminar los estados financieros, revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el control interno, en forma oportuna e independiente en los términos que le señala la ley, los estatutos y los pronunciamientos profesionales.</p>		
Descripción de funciones:		
<p>Asegurar de que las operaciones que se cumplan por cuenta de la sociedad se ajusten a las decisiones de la asamblea general y a la junta directiva.</p> <p>Dar oportuna cuenta, por escrito, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.</p> <p>Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la compañía y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.</p> <p>Velar por que se lleven regularmente los libros de contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva, y por qué se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.</p> <p>Practicar las inspecciones y arqueo de caja que estime conveniente a fin de establecer y garantizar un buen manejo de fondos y determinar si se ajustan a las normas estatutarias y elementos de control de los bienes y dineros que ingresen o salgan de la sociedad.</p> <p>Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título.</p> <p>Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.</p> <p>Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente.</p> <p>Presentar a la asamblea general un informe sobre sus labores, en la forma exigida por la ley.</p>		

<p>Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.</p> <p>Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende el consejo directivo o Junta directiva.</p> <p>Orientar y asesorar a los miembros de la junta directiva, funcionarios y personal operativo, sobre el desarrollo de actividades en el cumplimiento del objeto social acorde con los estatutos y reglamentos de la empresa.</p> <p>Las demás que le sean asignadas por el superior inmediato.</p> <p>Otras que le señale la ley, los estatutos, el código de comercio o la asamblea general de accionistas.</p>	
<p>Grado de Toma de Decisiones: Limitada.</p>	
<p>PERFIL REQUERIDO</p>	
<p>Estudios aprobados: Profesional en contaduría pública y especialización en auditoría pública, contable y/ o financiera.</p>	<p>Experiencia Laboral: tres años de trayectoria en auditoría pública y financiera.</p>
<p>Conocimientos</p>	<p>Conocimientos y manejo de herramientas informáticas. Conocimiento en la legislación colombiana.. Manejo de normas del sector transporte</p>
<p>Actitudes</p>	<p>Participativo en procesos de diseño relacionados con autocontrol y gestión.</p>

Fuente: Este estudio.

Tabla 33. Funciones del Asesoría Jurídica.

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	CODIGO: A.J.
	MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre de la dependencia: Asesoría jurídica		
Número de cargos: Uno	Denominación del empleo: Asesor Jurídico	
Nivel: Ejecutivo	Reporta a: Junta directiva	
Justificación: Esta dependencia es importante ya que presta asistencia legal y jurídica a las actividades de gerencia y demás áreas de la empresa.	Propósito principal de la dependencia: El asesor jurídico pertenece al nivel Staff de la empresa, es la persona encargada de asesorar a la gerencia y demás dependencias de la empresa sobre en los diferentes procedimientos de carácter legal y jurídico.	
Descripción General: Tiene la responsabilidad de asesorar y representar a la empresa en sus diferentes eventos de carácter jurídico.		
<p>Descripción de funciones:</p> <p>Coordinar los diferentes temas jurídicos relacionados con los procesos de contratación laboral, civil y comercial, convenios de cooperación y acuerdos interinstitucionales, haciéndose responsable del correspondiente tramite de contratos, ordenes, convenios y demás documentos legales que se generen en la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Participar en la planeación, programación, organización y control de las actividades jurídicas de la empresa.</p> <p>Formular y proponer las políticas, sobre aspectos jurídicos y legales, así como las normas de carácter legal y acciones judiciales necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>Asesorar a la Gerencia General y a las demás áreas de la empresa, sobre el contenido y alcances de los dispositivos legales vigentes.</p> <p>Interpretar, concordar y divulgar las normas legales de interés para la gestión institucional que se publiquen, debiendo absolver las consultas correspondientes.</p> <p>Ejercer y/o supervisar el patrocinio de los procesos judiciales, los procedimientos administrativos o de otra índole en los que sea parte de la empresa.</p> <p>Asesorar e informar oportunamente sobre asuntos jurídicos legales, y sus implicancias en el desarrollo de las funciones de las Unidades Orgánicas.</p> <p>Elaborar y/o asesorar en la formulación de proyectos de normas legales, convenios, contratos y otros documentos afines, debiendo refrendar el documento correspondiente.</p> <p>Atender los asuntos y trámites de carácter notarial y registral de la empresa.</p>		

<p>Brindar apoyo en el levantamiento de la información legal inmobiliaria que resulte necesaria para la ejecución de los proyectos a su cargo.</p> <p>Llevar el archivo actualizado de la legislación vigente.</p> <p>Coordinar y ejecutar acciones de apoyo a la gestión de los órganos de la dirección.</p> <p>Coordinar la implementación de las disposiciones dadas por la Junta Directiva y Gerencia.</p>	
<p>Grado de Toma de Decisiones: Limitada</p>	
<p>PERFIL REQUERIDO</p>	
<p>Estudios aprobados: Profesional en Derecho con especialización en derecho administrativo.</p>	<p>Experiencia Laboral: 3 años de experiencia en actividades técnico-legales. 1 Año en conducción de recursos humanos.</p>
<p>Conocimientos</p>	<p>Capacidad en el conocimiento e interpretación de las diferentes normas jurídicas. Conocimiento profundo en políticas sociales y de transporte urbano.</p>
<p>Actitudes</p>	<p>Actitud de dinamismo y motivación hacia el trabajo. Excelentes relaciones personales a través del trabajo en equipo.</p>

Fuente: Este estudio.

Tabla 34. Funciones de Secretaría

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	CODIGO: S.T.
	MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre de la dependencia: Secretaría		
Número de cargos: Uno	Denominación del empleo: Secretaria	
Nivel: Ejecutivo	Reporta a: Gerencia.	
Justificación: Esta dependencia presta asistencia a las actividades de gerencia y recauda el capital que ingresa a la empresa a través de una buena coordinación y organización.	Propósito principal de la dependencia: La secretaria es una dependencia del nivel ejecutivo, de libre remoción por parte de gerencia.	
Descripción General: Tiene la responsabilidad de asesorar y coordinar con la gerencia, la organización interna de la empresa, y además es responsable del recaudo y custodia los fondos del empresa.		
Descripción de funciones:		
<p>Organizar los archivos correspondientes y trámites de comunicaciones de la empresa.</p> <p>Atender al público que se acerque hasta las oficinas, o que su defecto se comuniquen ya sea vía telefónica, fax o internet.</p> <p>Organizar la agenda y actos de trabajo de gerencia y/o áreas de nivel ejecutivo y operativo.</p> <p>Preparar las actas e informes que origine la asamblea general, la junta directiva, y las comisiones administrativas, en coordinación y asesoría del presidente o gerente.</p> <p>Refrendar con su firma y la del presidente, las actas y documentos que se originen en la asamblea general, junta directiva y comisiones especiales.</p> <p>Recibir, manejar y responder por los dineros de la sociedad, producto de las cuotas de afiliación, sostenimiento, multas, aportes y otros ingresos.</p> <p>Constituir una póliza de manejo, mediante una compañía aseguradora, cuya cuantía será establecida por la junta directiva.</p> <p>Pagar las obligaciones que por diversos conceptos deba realizar la empresa.</p> <p>Llevar el registro individual de aportes, ahorros y cartera de créditos de asociados.</p> <p>Diligenciar el libro auxiliar de bancos cuando se presenten movimientos asociados a ello.</p> <p>Preparar diariamente el estado de flujo de efectivo e informar al Gerente sobre los excesos de liquidez para la toma de decisiones en materia de colocación.</p>		

Entregar al contador todos los documentos e informes contables.

Controlar el dinero en efectivo y en las cuentas bancarias.

Proceder al cobro de cuentas a los deudores morosos ya sea accionistas, afiliados o trabajadores.

Preparar y entregar los informes relacionados con el cargo que soliciten el Gerente, la Junta Directiva, los líderes de los Comités y el Revisor Fiscal.

Atender con diligencia y respeto los requerimientos de los asociados.

Asesorar a los asociados en materia crediticia cuando éstos así lo soliciten.

Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

Realizar actividades de auxiliar del contador cuando se requiera.

Las demás funciones que le asigne el presidente, la junta directiva, la asamblea general o los estatutos y reglamento interno.

Grado de Toma de Decisiones: Limitada.

PERFIL REQUERIDO

Estudios Aprobados: Profesional en las áreas de Contaduría, Economía, Administración de Empresas o profesiones relacionadas con las ciencias económicas.	Experiencia Laboral: Dos años en las actividades de este cargo.
---	--

Conocimientos	Conocimiento de sistemas informáticos, funciones y procesos de desarrollo empresarial. Conocimientos y destrezas en las operaciones del recaudo y custodia en los diferentes ingresos.
----------------------	---

Actitudes	funcionario enérgico, dinámico Poseer capacidad de aprendizaje y disposición al cambio Actitud de comportamiento y de servicio con la institución y las distintas áreas.
------------------	--

Fuente: Este estudio.

Tabla 35. Funciones del Área de contabilidad

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	CODIGO: C.F.
	MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre de la dependencia: Contabilidad.		
Número de cargos: Uno	Denominación del empleo: Contador	
Nivel: Ejecutivo	Reporta a: Gerencia	
Justificación: Esta dependencia es importante ya que es la columna de la estructura del manejo contable de la empresa.	Propósito principal de la dependencia: Es una dependencia de nivel ejecutivo encargada de velar por el cumplimiento de los estados financieros de manera correcta y oportuna en el momento de presentar informes.	
Descripción General: Se concentra la responsabilidad de informar a la gerencia de la situación fiscal de la empresa, encomendada de calcular el pago de los impuestos, IVA, rete fuente, retención de servicio, pagos de arriendos, liquidaciones de aportes parafiscales entre otros.		
Descripción de funciones: Planear los recursos financieros y de personal. Solicitar saldos de tipo bancario en forma competente. Verificar pagos a empleados oportunamente. Verificar que los objetivos deseados sean alcanzables y controlables. Verificar que esté toda la documentación legal en cada mes. Realizar reevaluación contable y financiera por lo menos una vez en el año. Las demás que le sean asignadas por norma legal o autoridad competente.		
Grado de Toma de Decisiones: Limitada.		
PERFIL REQUERIDO		
Estudios Aprobados: Profesional en contaduría pública. Estudios complementarios en administración tributaria pública y empresarial	Experiencia Laboral: dos años en trayectoria de dirección y control contable.	

Conocimientos	Manejo de libros contables, y responsabilidad de los recursos económicos de la empresa.
Actitudes	Apoyo total en las distintas actividades administrativas contables y financieras. Alto grado de responsabilidad. Eficiencia y eficacia en actividades correspondientes

Fuente: Este estudio.

Tabla 36. Funciones del Área operativa.

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	CODIGO: A.O.
	MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre de la dependencia: Área Operativa.		
Número de cargos: Uno	Denominación del empleo: Jefe Operativo	
Nivel: Operativo	Reporta a: Gerencia.	
Justificación: Esta dependencia es esencial, porque se encarga de la operacionalización procedimental de los servicios que suministra la empresa; de ella depende gran parte del desarrollo y funcionalidad de la empresa.	Propósito principal de la dependencia: Es una dependencia de nivel operativo encargada de la funcionalidad operativa de la empresa, del objetivo de servicio a proporcionar a los usuarios.	
Descripción General: Encargada del desempeño eficaz, dinámico y práctico de los procedimientos que intervienen en la prestación de servicios de la empresa.		
Descripción de funciones:		
<p>Vigilar que el parque automotor se encuentre en condiciones normales de servicio, comprobando que cada vehículo tenga documentos de propiedad, seguro obligatorio, seguros contractual y extracontractual, licencia de conducción, revisión tecno mecánica, y equipo de carreteras.</p> <p>Velar porque todos los vehículos de servicio tengan los distintivos, emblemas, colores, y demás indicativos de identificación de la empresa.</p> <p>Vigilar porque durante el servicio, el personal de los conductores no se encuentre en estado de embriaguez.</p> <p>Verificar la uniformidad de los conductores en la empresa.</p> <p>Realizar pruebas de conducción a conductores nuevos.</p> <p>Colaborar en la renovación de tarjetas de operación en todas las modalidades.</p> <p>Exigir la tarjeta de control.</p>		

Elaborar permanentemente el plan de rodamiento para los vehículos que están vinculados en todas las modalidades de manera semestral para posteriormente remitirlo al ministerio de transporte.

Dirigir y controlar las operaciones transporte de pasajeros

Suministrar las condiciones necesarias para el proceso del servicio de transporte en la cantidad y momento requerido por los usuarios.

Garantizar el desarrollo normal operativo de la empresa.

Velar por el buen estado de la infraestructura, automotores y funcionamiento de la empresa.

Realizar reporte diario de Información detallada de los usuarios.

Otras que imponga junta directiva, asamblea general o reglamento interno.

Grado de Toma de Decisiones: Limitada

PERFIL REQUERIDO

Estudios Aprobados: Bachiller con capacitación en los servicios y operaciones del sector transporte.

Experiencia Laboral: Dos años con trayectoria en el desarrollo operativo de servicios de transporte.

Conocimientos

Conocimientos en manejo funcional y objetivo de los procesos relativos al servicio de transporte.
Conocimientos y habilidades en organización y logística de eventos

Actitudes

Compromiso con las labores encomendadas.
Facilidad en los procesos de aprendizaje.

Fuente: Este estudio.

Tabla 37. Funciones del Despachador

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	
	MANUAL DE FUNCIONES	
CODIGO: D		
Nombre de la dependencia: Área Operativa.		
Número de cargos: Cuatro	Denominación del empleo: Despachador	
Nivel: Operativo	Reporta a: Gerencia.	
Justificación: Esta dependencia es esencial, porque se encarga de la atención al usuario, supervisión y despacho vehicular, de su eficiencia depende el nivel productivo de la empresa.	Propósito principal de la dependencia: Nivel operativo encargado de realizar las actividades correspondientes a la captación de usuarios y abordaje de los mismos en los vehículos según el orden asignado.	
Descripción General: Funcionario encargado de realizar las actividades de despacho vehicular de manera rápida y ordenada.		
Descripción de funciones:		
<p>Asegurar y verificar la ruta de los diferentes vehículos.</p> <p>Supervisar condiciones mínimas del vehículo en cuanto a mecánica, mantenimiento, orden y aseo del mismo.</p> <p>Se encarga de que el vehículo sea conducido por el conductor autorizado</p> <p>Ofertar el servicio al usuario.</p> <p>Vender los tiquetes.</p> <p>Conducir al pasajero al vehículo de turno.</p> <p>Entregar la planilla de viaje al conductor de turno.</p> <p>Verificar que los conductores porten del uniforme correspondiente.</p> <p>Establecer el orden en los espacios de parqueadero.</p> <p>Atender las necesidades de los usuarios</p> <p>Reportar anomalías al jefe operativo</p>		
Grado de Toma de Decisiones: Limitada		
PERFIL REQUERIDO		
Estudios Aprobados: Bachiller académico.	Experiencia Laboral: Dos años con trayectoria en el desarrollo operativo de servicios de transporte.	
Conocimientos	Agilidad, eficiencia y eficacia en las labores pertinentes al servicio de transporte.	
Actitudes	Buena atención y cordialidad con usuarios y empleados Puntualidad y responsabilidad en sus labores Establecer relaciones personales a través de instrucciones orales.	

Fuente: Este estudio.

Tabla 38. Funciones del Conductor

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	CODIGO: Co
	MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre de la dependencia: Área Operativa.		
Número de cargos: uno	Denominación del empleo: Conductor	
Nivel: Operativo	Reporta a: jefe operativo.	
Justificación: Este cargo es esencial, porque se encarga de la interacción directa con el cliente.	Propósito principal de la dependencia: Dependencia d nivel operativo basado en la prestación del servicio de transporte de pasajeros, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado, presentación y funcionamiento.	
Descripción General: Funcionario encargado de realizar las actividades de despacho vehicular de manera rápida y ordenada.		
<p>Descripción de funciones:</p> <p>verificar la ruta del vehículo, y respetar el turno asignado.</p> <p>Supervisar condiciones mínimas del vehículo en cuanto a mecánica, mantenimiento, orden y aseo del mismo.</p> <p>Atender las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato</p> <p>garantizar el servicio al usuario, mediante las respectivas normas de transito</p> <p>Mantener en orden todos los documentos como requisito para la movilidad del vehículo como seguro obligatoria revisión tecno mecánica y licencia de conducción</p> <p>Asistir a las capacitaciones y/o entrenamientos programados por parte de la gerencia para fortalecer su perfil y disponibilidad de servicio ante los clientes.</p> <p>Desempeñar y cumplir con responsabilidad las demás funciones propias dela cargo y mandatos por parte de su jefe directo.</p> <p>Ser muy responsable a la hora de conducir, no conducir bajo el estado de alcohol y sustancias psicoactivas respetar normas de tránsito, limites de velocidad e inteligencia vial.</p> <p>Atender las necesidades del cliente que es transportado.</p> <p>Reportar anomalías al jefe operativo</p>		
Grado de Toma de Decisiones: Limitada		
PERFIL REQUERIDO		
Estudios Aprobados: Bachiller académico.	Experiencia Laboral: Dos años de experiencia en el sector de transporte de pasajeros.	

Conocimientos	Reglamento, señalización y normas de tránsito Dominios y maniobra sobre el vehículo asignado. Mecánica Básica
Actitudes	Disciplina Relaciones personales Colaboración y atención al cliente El buen juicio, sentido común y prudencia vial.

Tabla 39. Funciones del Celador.

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	CODIGO: V
	MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre de la dependencia: Celaduría		
Número de cargos: Uno	Denominación del empleo: Celador	
Nivel: Operativo	Reporta a: Gerente.	
Justificación: Esta dependencia es importante porque con ella se ejerce el compromiso de proteger el bien de los recursos totales de la empresa.	Propósito principal de la dependencia: Es una dependencia encargada de velar por el bienestar de la infraestructura física, automotores, el normal servicio a los usuarios y las actividades encomendadas.	
Descripción General: Encargado de llevar la custodia y vigilancia de las instalaciones de la empresa.		
Descripción de funciones:		
Custodiar y proteger las instalaciones y lugares asignados.		
Vigilar los lugares autorizados en el horario establecido.		
Cumplir a cabalidad con lo contenido en los oficios y circulares que reposen en la carpeta del puesto de vigilancia.		
Emplear adecuadamente el arma a su cargo e informar inmediatamente a su superior cuando haga uso de ella.		
Realizar uso eficiente de los dispositivos de seguridad implementados.		
Suministrar y/o sugerir información competente al personal que labore en el departamento de servicios generales cuando hubiese lugar.		
Establecer el orden en las áreas de parqueo.		
Rendir cuentas en el momento que cualquier dependencia lo exija.		
Las demás que le sean asignadas por norma legal o autoridad competente.		

Grado de Toma de Decisiones: Limitada.	
PERFIL REQUERIDO	
Estudios Aprobados: Bachiller Académico, libreta militar de primera categoría, título del curso básico en vigilancia y seguridad privada	Experiencia Laboral: Dos años con trayectoria practica de servicios de protección y custodia.
Conocimientos	Norma de seguridad y leyes asociadas a su función. Conocimientos y técnicas básicas de primeros auxilios
Actitudes	Adaptación en sus trabajos disciplina en sus labores atención a cualquier acción sospechosa Serenidad en situaciones de riesgo.

Fuente: Este estudio.

Tabla 40. Funciones del Área de servicios generales.

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	CODIGO: S.G
	MANUAL DE FUNCIONES	
Nombre de la dependencia: Servicios Generales.		
Número de cargos: Uno	Denominación del empleo: Personal de aseo y mantenimiento.	
Nivel: Operativo	Reporta a: Gerente.	
Justificación: Esta dependencia es de gran relevancia, ya que la empresa realiza un mayor movimiento en este campo.	Propósito principal de la dependencia es una dependencia de nivel operativo encargada de velar por el mantenimiento de la empresa y de todos los sitios de esta, para que la empresa presente buenas atracciones a sus usuarios.	
Descripción General: Se encarga de asistir por el mantenimiento de la empresa en toda su infraestructura física en general.		
Descripción de funciones:		
Mantener los lugares de la infraestructura física en buena presentación y en condiciones óptimas de salubridad e higiene.		
Mantener en condiciones sanas el clima ambiental de la infraestructura física de la empresa.		
Mantener y/o mejorar, tecnificar las operaciones de prestación de servicio a usuarios.		
Cumplir a Cabalidad con lo contenido en los oficios y circulares emitidos por la administración.		
Presentar Informes al área Operativa cuando sea necesario.		
Establecer el orden en los espacios de parqueadero.		

Realizar los recaudos sobre los sitios de parqueo.

Llevar control sobre recaudos realizados.

Rendir cuentas en el momento que cualquier dependencia lo exija.

Todas aquellas funciones que se realicen o se requieran y sean inherentes a servicios generales.

Las demás que le sean asignadas por norma legal o autoridad competente.

Grado de toma de decisiones: Limitado

PERFIL REQUERIDO

Estudios Aprobados: Bachiller

Experiencia Laboral: Un año en trayectoria en mantenimiento empresarial.

Conocimientos

Conocimientos en desarrollo de mantenimiento y mejoramiento de estructuras físicas.

Actitudes

Fluidez en el lenguaje verbal
Amabilidad y atención con los funcionarios de la empresa

MANUAL DE FUNCIONES

Elaborado por: Mauricio Guerrero Coral

Aprobado por:

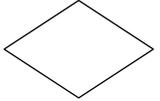
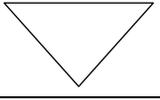
Fuente: Este estudio.

3.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es una herramienta administrativa básica para la dirección y control administrativo, representa la relación laboral entre los diferentes funcionarios de la empresa.⁵⁸ Para la diagramación de los procedimientos administrativos se utiliza la simbología de la Norma ANSI (American National Standard Institute).

⁵⁸ ORTIZ, M. Manual de procesos y procedimientos. Cartagena: 3R Editores, 2011. p.18.

Tabla 41. Simbología del diagrama de procedimientos

SÍMBOLO	
	<p>Inicio o término. Indica el principio o el final del flujo. Puede ser acción o lugar. Además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento</p>
	<p>Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento</p>
	<p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>

Fuente: Norma ANSI (American National Standard Institute)⁵⁹.

⁵⁹ ANSI. American National. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <https://www.ansi.org/>

Tabla 42. Procedimiento que se desarrolla en área administrativa

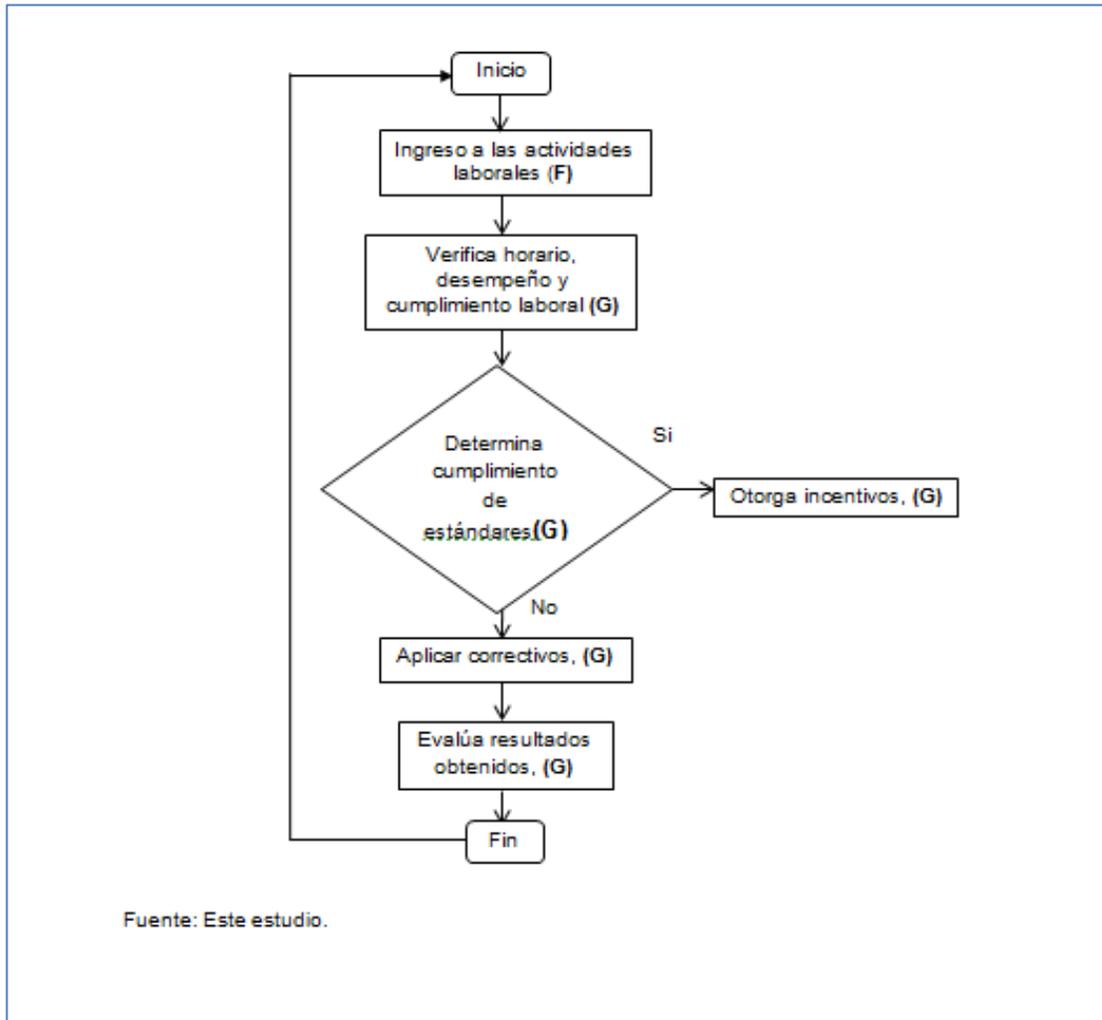
	EXPRESO LAS LAJAS S.A	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A.A		
PROCEDIMIENTO QUE SE DESARROLLA EN ÁREA ADMINISTRATIVA		
RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDADES
Gerente	Supervisión en el desempeño de las actividades que realiza cada funcionario	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar horario laboral de ingreso y egreso de cada trabajador. • Determinar el cumplimiento y desempeño laboral en los funcionarios de la empresa. • Aplicar correctivos e incentivos. • Evaluar los resultados de los correctivos aplicados.
Gerente, Secretaria, Junta directiva y asesor jurídico, empleado vacante	Selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza el perfil del personal requerido • Convocar y recepcionar hojas de vida. • Analizar las hojas de vida. • Entrevista personal • Evaluar los resultados de las entrevistas. • Seleccionar el candidato. • Hacer la inducción relativa a las actividades del cargo. • Periodo de prueba. • Evaluar periodo de prueba. • Realizar contrato laboral
Gerente general, junta directiva	Solución de problemas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar problemas • Determinar causas de los problemas • Encontrar la solución más conveniente para la empresa. • Implementar solución • Evaluar proceso de solución
Elaboró	Revisó	Autorizó
<i>Mauricio Guerrero Coral</i>		

Fuente: Este estudio.

Figura 10. Supervisión en desempeño de funcionarios de la empresa Convenciones

(F): Funcionario

(G): Gerente



Fuente: Este estudio.

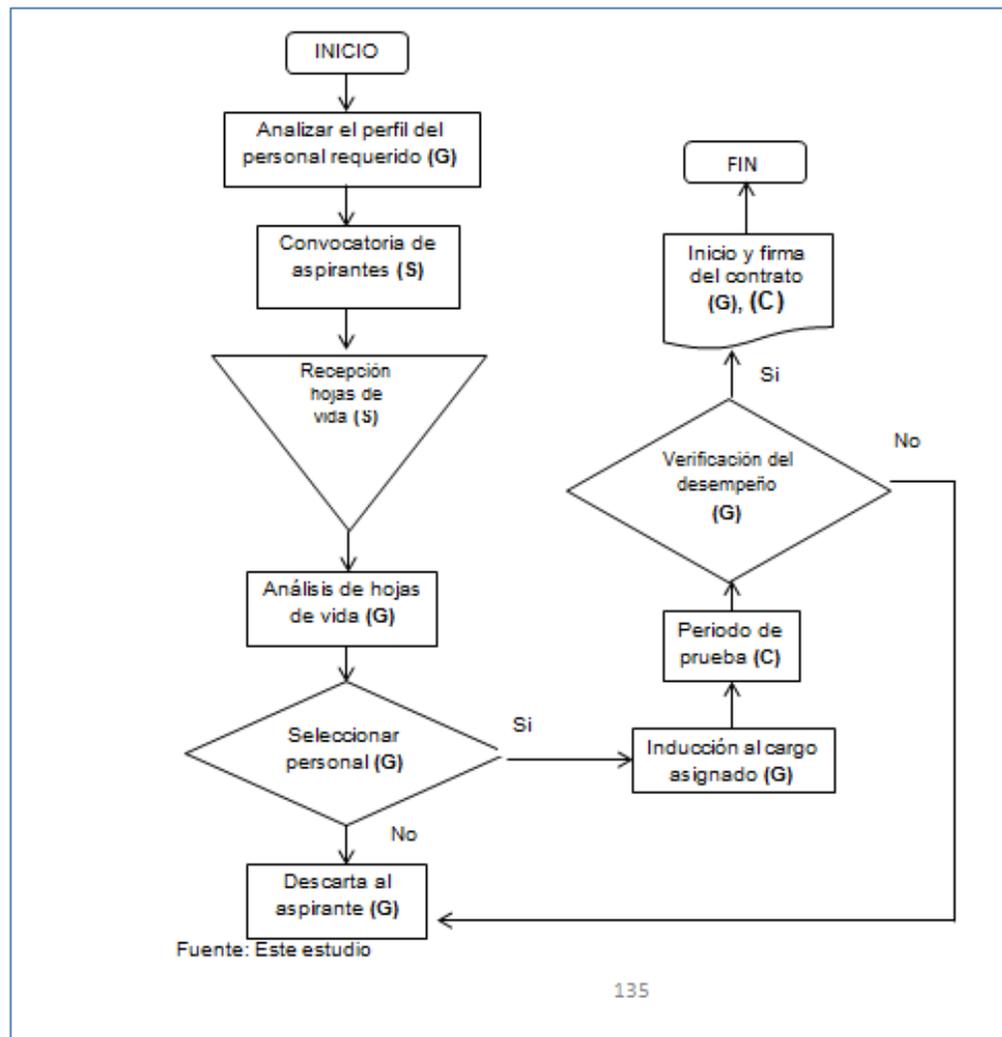
Figura 11. Selección de los funcionarios de la empresa

Convenciones

(C): Candidato laboral

(S): Secretaria

(G): Gerente



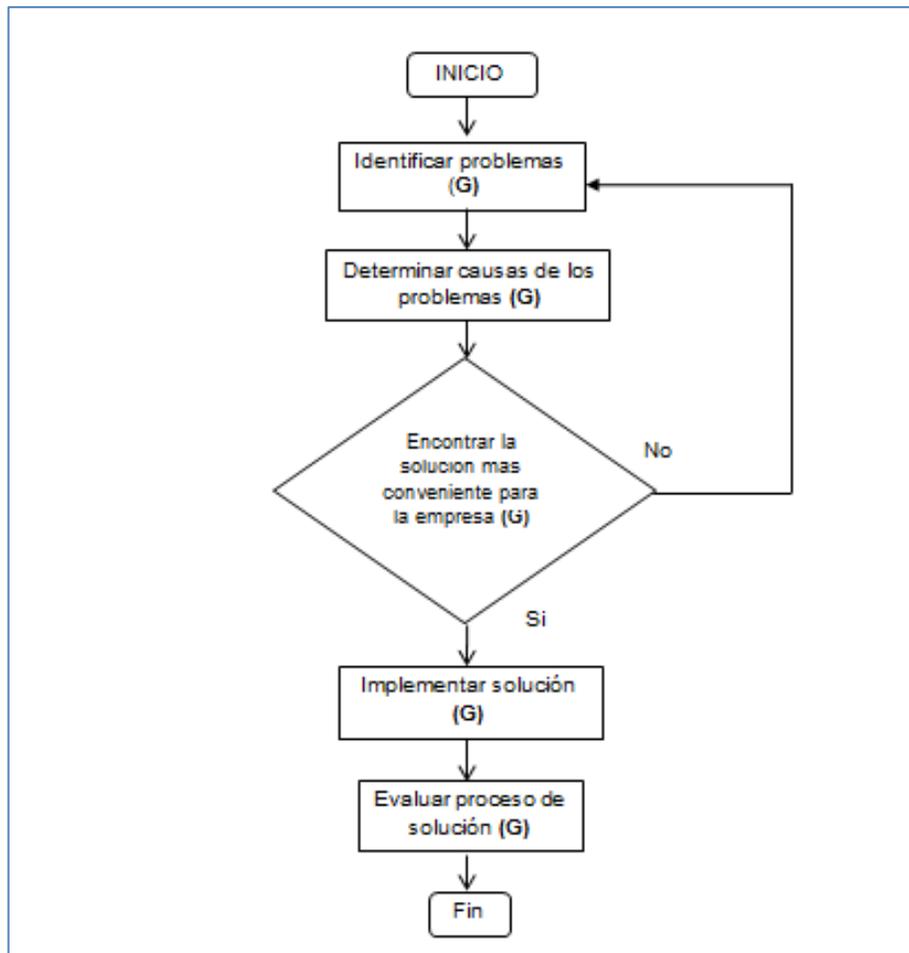
Fuente: Este estudio

Figura 12. Solución de problemas de la empresa
Convenciones

(C): Candidato laboral

(S): Secretaria

(G): Gerente



Fuente: Este estudio.

Tabla. 43 Procedimiento que se desarrolla en área secretaria

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A.A		
PROCEDIMIENTO QUE SE DESARROLLA EN ÁREA SECRETARIA – TESORERO		
RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDADES
Secretaria.	Organizar reuniones de asamblea general o junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar reuniones de asamblea general o junta directiva. • Desarrollar el orden del día de la reunión • Registrar las decisiones relevantes de las reuniones. • Realizar las actas correspondientes. • Comunicar el acta para su aprobación. • Archivar acta.
	Registrar ingresos y egresos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informe de ingresos. • Elaborar informe de egresos. • Codificar las transacciones realizadas. • Hacer entrega de informes al contador para su análisis y aprobación. • Archivar comprobantes.
	Registro y control vehicular	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la información del movimiento de cada vehículo. • Verificar soportes de gastos reportados. • Registrar la información contablemente con los valores correspondientes en el sistema. • Archivar informes. • Diligenciar planillas de control contable
	Registro de asientos contables	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar comprobantes al contador. • Registrar los comprobantes en libros contables. • Archivar el comprobante de contabilidad en la carpeta de comprobantes.
	Recaudar y custodiar los fondos que ingresan a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar los dineros que ingresan por diferentes conceptos. • Clasificar los rubros y destinarlos a las cuentas respectivas. • Elaborar el correspondiente comprobante o factura de los ingresos percibidos. • Entregar el comprobante a quien efectúa el pago con copia para archivo. • Realizar registro de la operación efectuada.
	Pagar las obligaciones que por diversos conceptos deba realizar la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las cuentas de cobro. • Ordenar las cuentas de cobro en orden de fecha límite de pago. • Elaborar comprobantes de egresos. • Realizar el pago de acuerdo con la disponibilidad presupuestal. • Registrar las transacciones realizadas en el respectivo lugar de registro.
Elaboró	Revisó	Autorizó
Mauricio Guerrero Coral		

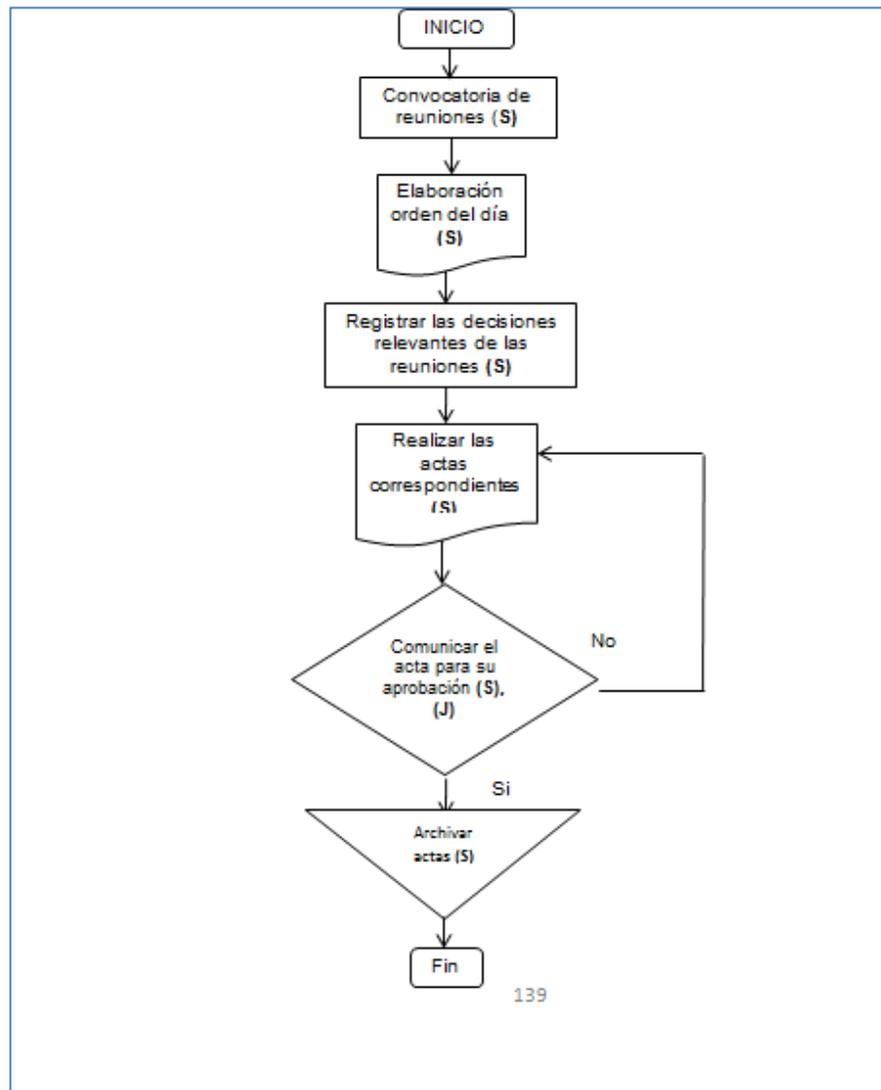
Fuente: Este estudio.

Figura 13. Organizar reuniones de asamblea general o junta directiva

Convenciones

(S): Secretaria

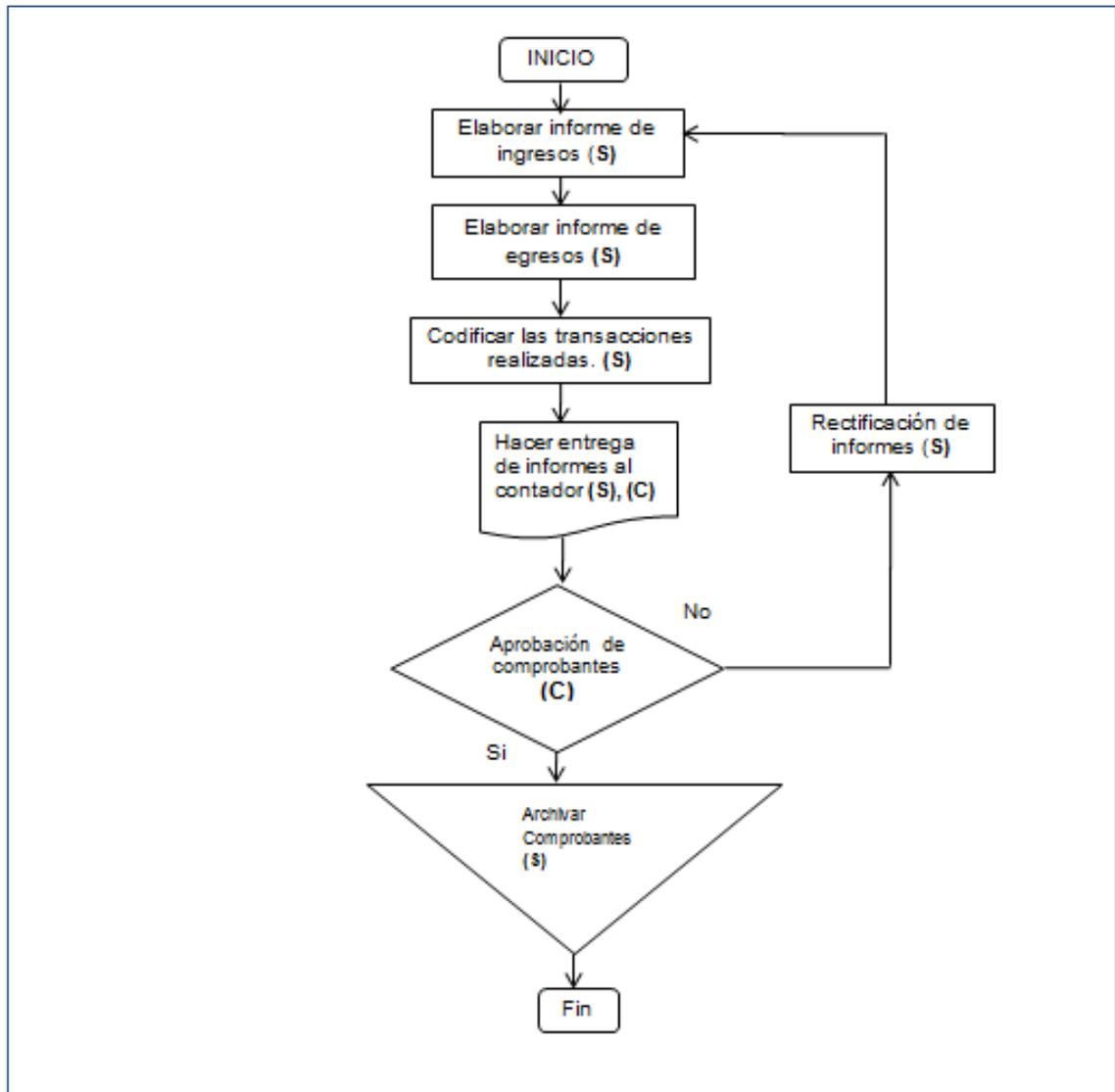
(J): Junta directiva



Fuente: Este estudio

Figura 14. Registro de ingresos y egresos

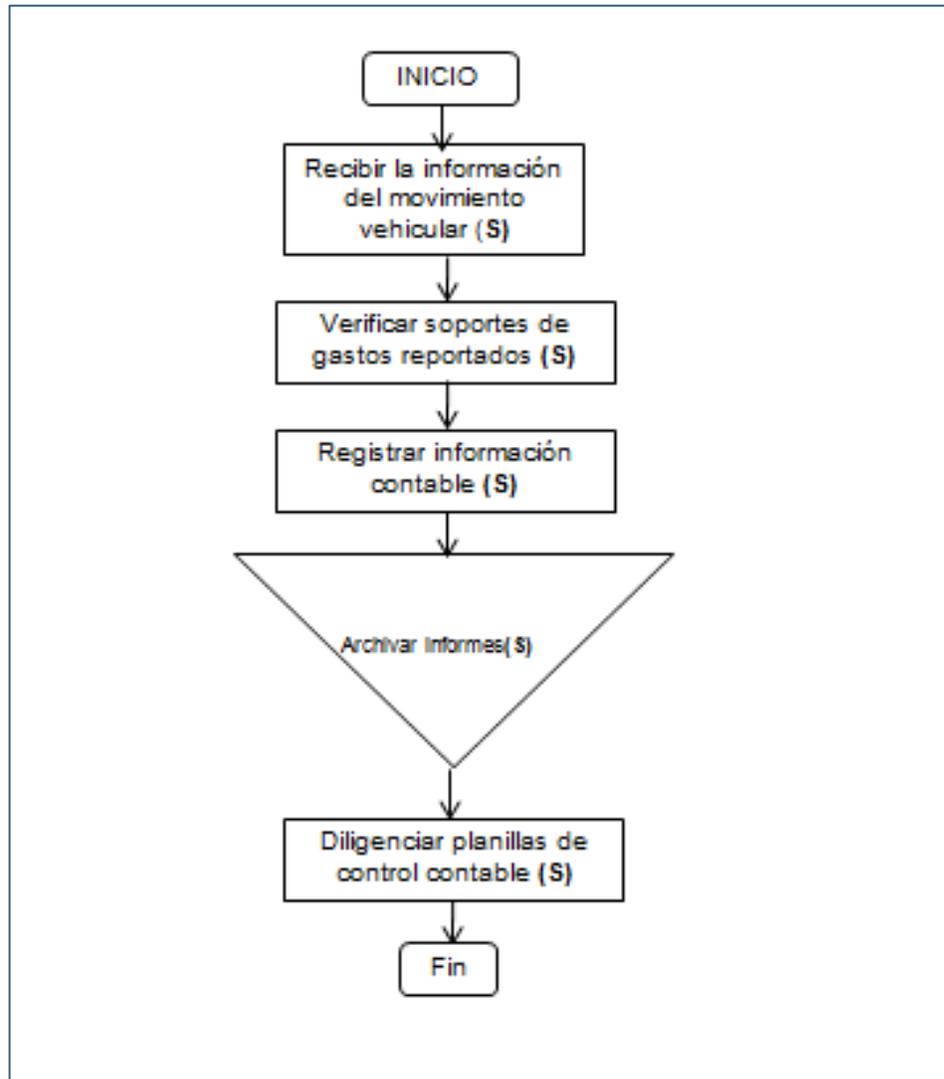
Convenciones: (S): Secretaria (C): Contador



Fuente: Este estudio.

Figura 15. Registro y control vehicular

Convenciones: (S): Secretaria

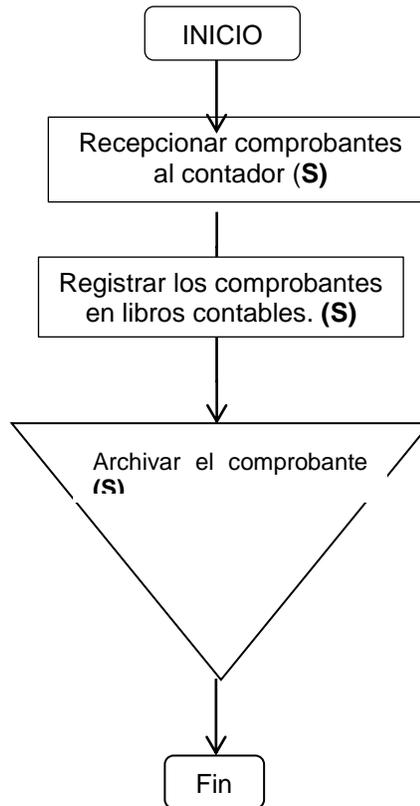


Fuente: Este estudio.

Figura 16. Registro de asientos contables

Convenciones

(S): Secretaria

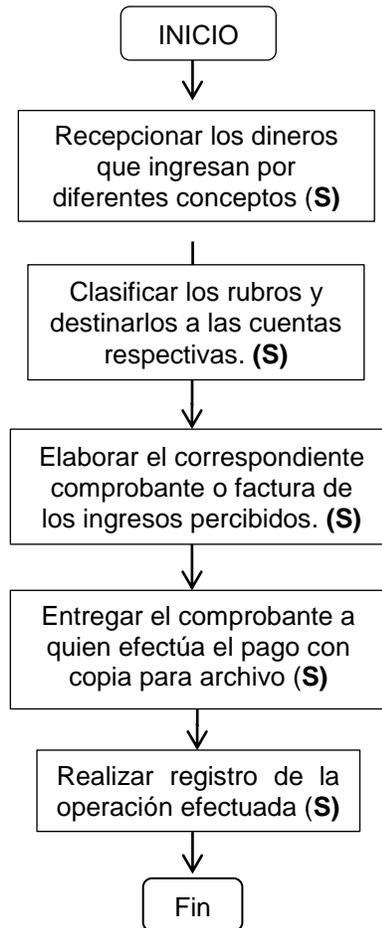


Fuente: Este estudio.

Figura 17. Recaudar y custodiar los fondos de la empresa

Convenciones

(S): Secretaria

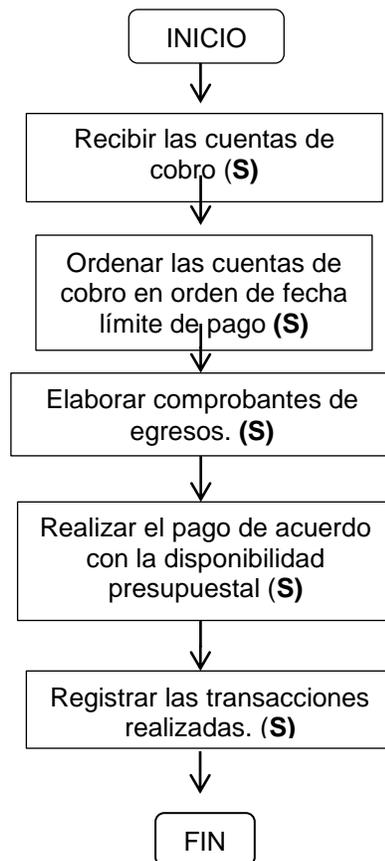


Fuente: Este estudio.

Figura 18. Pago de obligaciones de la empresa

Convenciones

(S): Secretaria



Fuente: Este estudio.

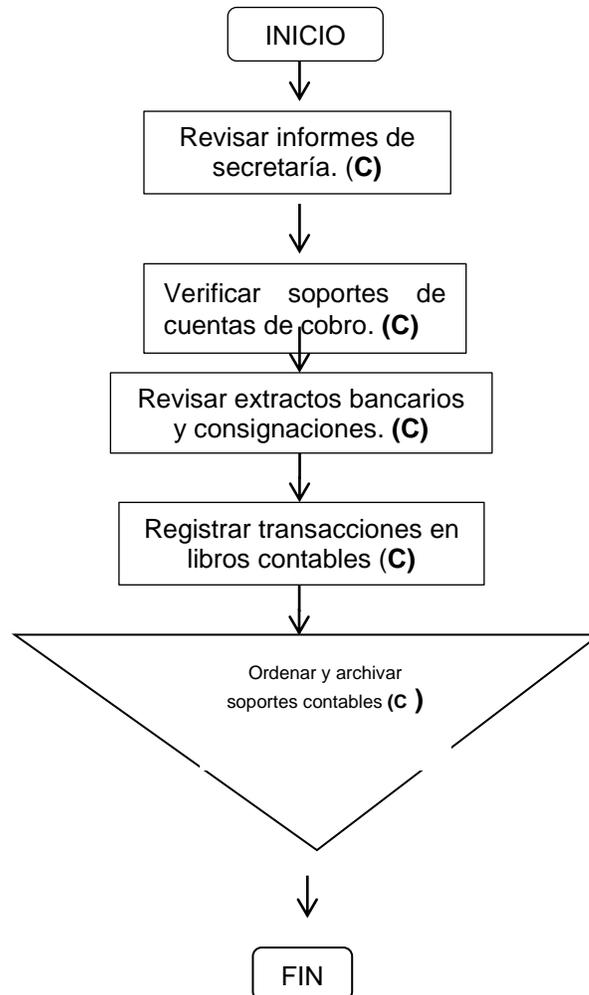
Tabla 44. Procedimiento que se desarrolla en área del contador

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A.C		
PROCEDIMIENTO QUE SE DESARROLLA EN ÁREA DEL CONTADOR		
RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDADES
Contador	Supervisión de transacciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar informes de secretaría. • Verificar soportes de cuentas de cobro. • Revisar extractos bancarios y consignaciones correspondientes. • Registrar transacciones en libros contables. • Ordenar y archivar los soportes contables.
	Elaborar y liquidar nómina de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar informes de secretaría correspondiente los anticipos en efectuados a empleados • Identificar obligaciones financieras de empleados. • Calcular las horas extraordinarias • Ingresar información obtenida al sistema contable • Generar nomina • Remitir nómina a secretaría para su respectiva cancelación. • Archivar nomina
	Generar extracto de producción por vehículo	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar planilla contable a secretaria • Calcular la producción de cada vehículo con su saldo correspondiente. • Verificar valores correspondientes de cada vehículo según carpeta asignada. • Generar un extracto de producción por vehículo cada mes.
	Efectuar el proceso contable	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y clasificar la información a partir del documento fuente. • Codificar los soportes y asientos completos. • Elaborar el comprobante de contabilidad. • Firmar los comprobantes y remitirlos a secretaria para su trámite. • Registrar comprobante en el libro contable mayor.
Elaboró	Revisó	Autorizó
<i>Mauricio Guerrero Coral</i>		

Fuente: Este estudio.

Figura 19. Supervisión de transacciones financieras

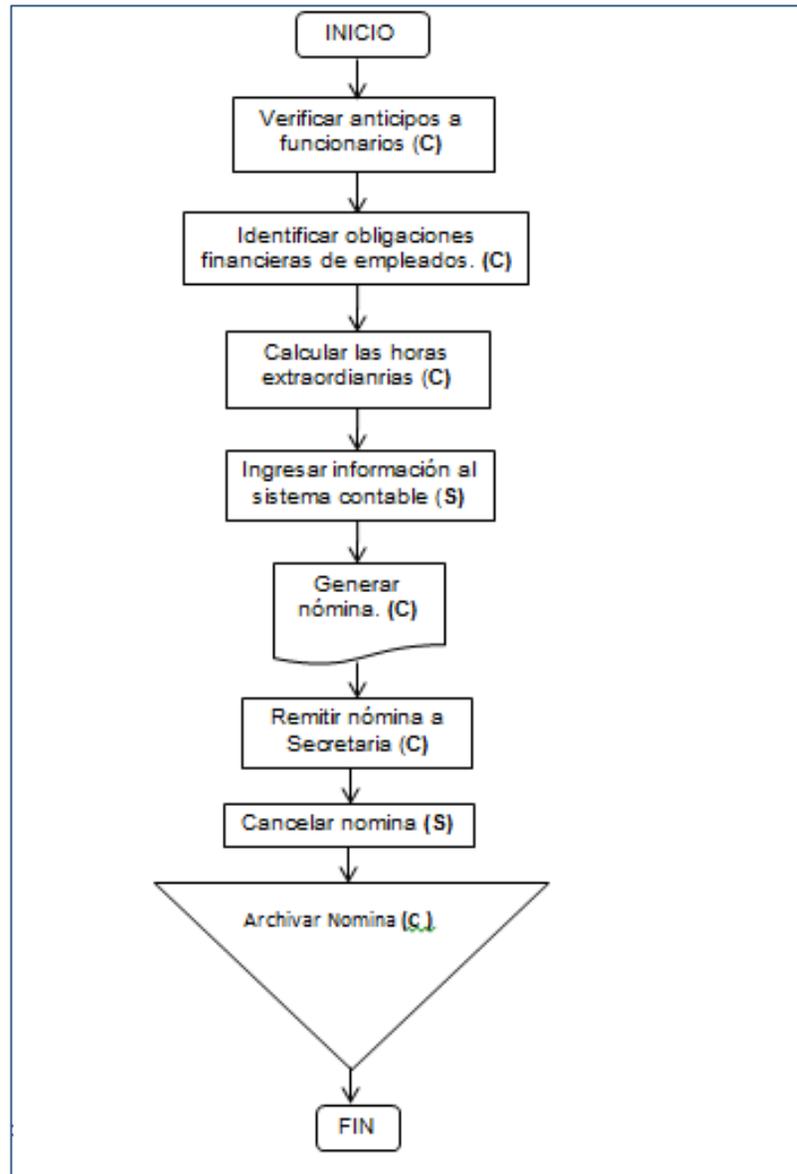
Convenciones: (C): Contador



Fuente: Este estudio.

Figura 20. Elaborar y liquidar nomina

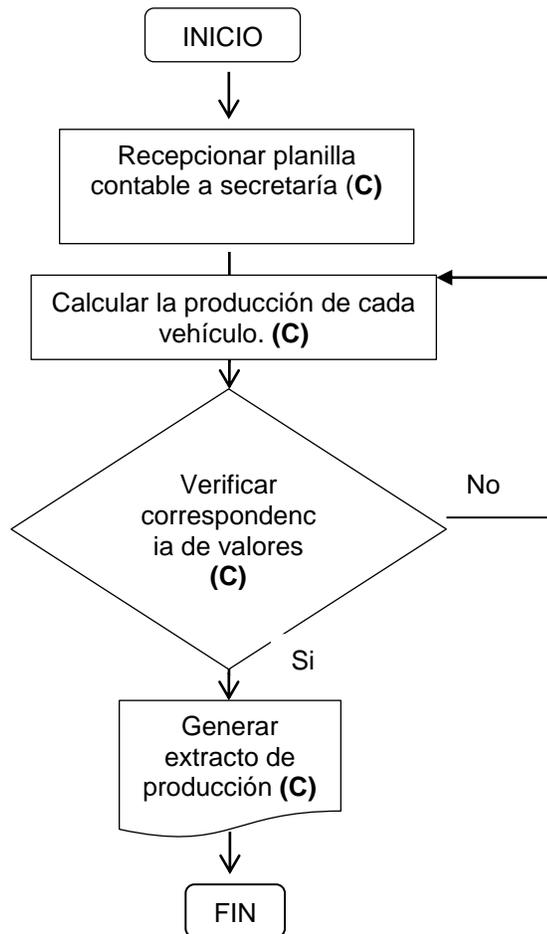
Convenciones: (C): Contador (S): Secretaria



Fuente: Este estudio.

Figura 21. Generar extracto de producción por vehículo

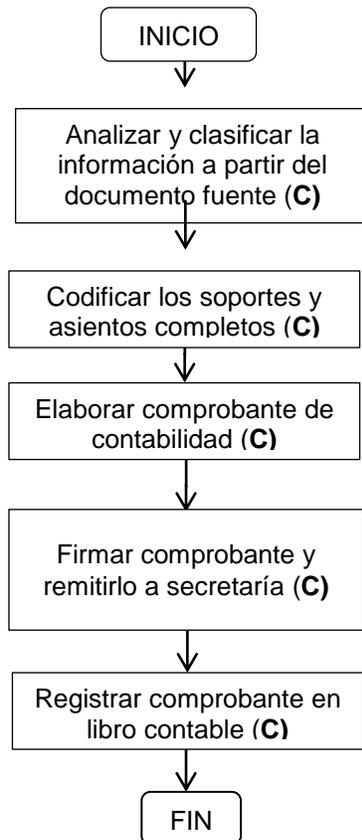
Convenciones: (C): Contador



Fuente: Este estudio.

Figura 22. Efectuar el proceso contable

Convenciones: (C): Contador



Fuente: Este estudio.

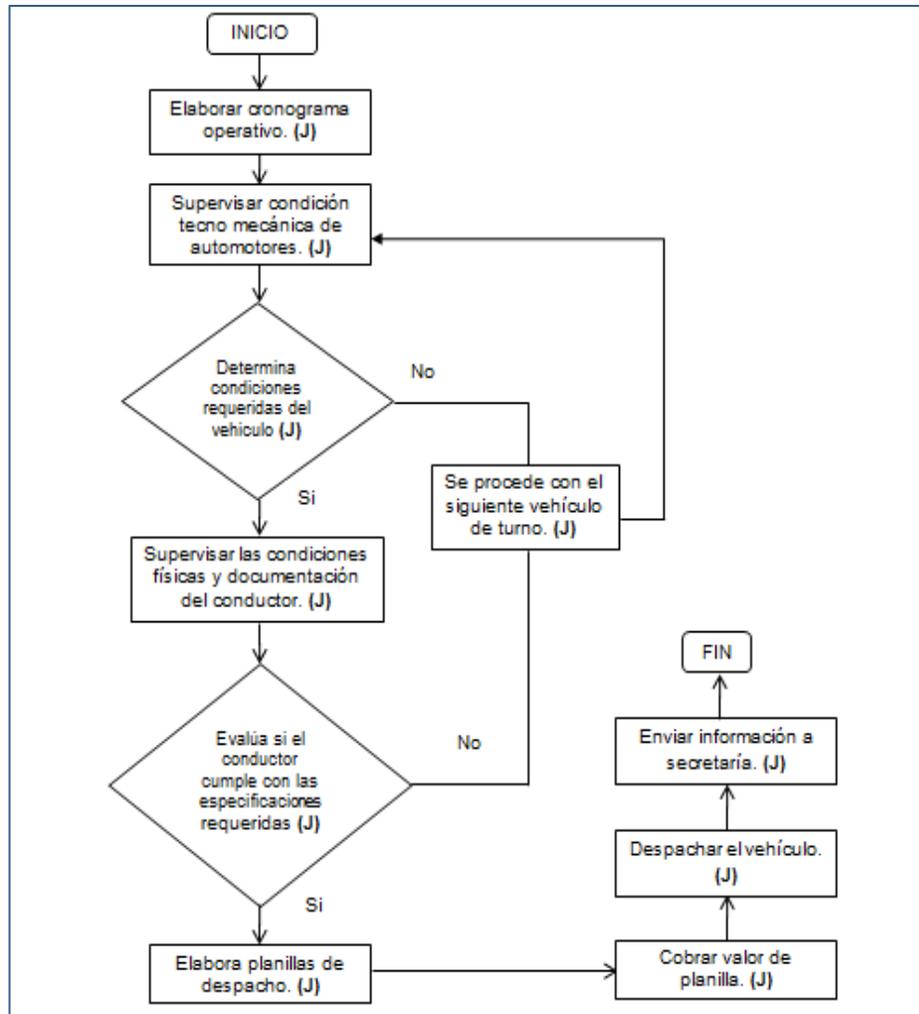
Tabla 45. Procedimiento que se desarrolla en área operativa

	EXPRESO LAS LAJAS S.A		CODIGO: A.C
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO QUE SE DESARROLLA EN ÁREA OPERATIVA			
RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDADES	
Jefe operativo	Despacho de vehículos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el cronograma para la operación de los diferentes automotores • Asignarle el vehículo de turno • Supervisar condición tecno mecánica de los automotores. • Supervisar las condiciones físicas y documentación correspondiente de los conductores. • Elaborar planillas de despacho. • Cobrar el valor de la planilla. • Despachar el vehículo. • Enviar información diaria a secretaria 	
Despachador	Recepción de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar el servicio al usuario. • Vender los tiquetes. • Conducir al pasajero al vehículo de turno. 	
Elaboró	Revisó	Autorizó	
<i>Mauricio Guerrero Coral</i>			

Fuente: Este estudio.

Figura 23. Despacho de vehículos

Convenciones: (J): Jefe operativo



Fuente: Este estudio.

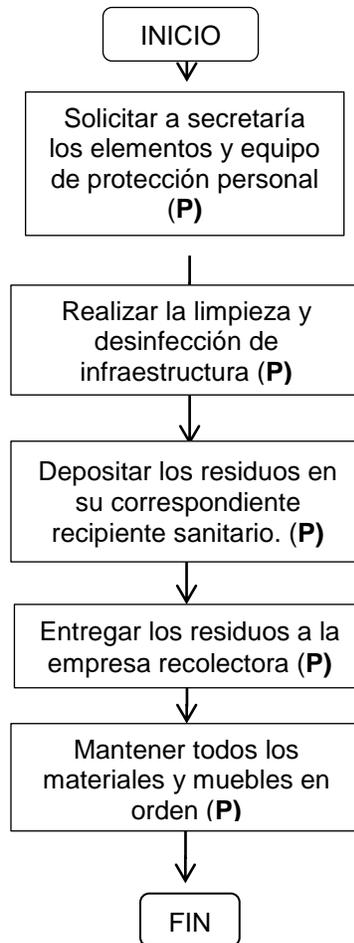
Tabla 46. Procedimiento que se desarrolla en área servicios

	EXPRESO LAS LAJAS S.A	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A.C		
PROCEDIMIENTO QUE SE DESARROLLA EN ÁREA DE SERVICIOS		
RESPONSABLE	PROCESO	ACTIVIDADES
Personal de aseo	Limpieza en infraestructura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a secretaría los elementos y equipo de protección personal requeridos para limpieza y desinfección. • Realizar la limpieza y desinfección de oficinas, baños e infraestructura de la empresa. • Depositar los residuos en su correspondiente recipiente sanitario. • Entregar los residuos a la empresa recolectora. • Mantener todos los materiales y muebles en orden.
Conductor	Presentación y disposición para el correcto servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar el vehículo para su correcto funcionamiento y ante el cliente. • Amabilidad y garantía con los clientes durante el viaje. • Mantener el sentido común en su actividad . • Cuidar las herramientas y equipos asignados en su lugar de trabajo para ser entregado a la empresa o dueño
Celador	Seguridad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el estado de oficinas, maquinaria y equipo en el horario de salida de los funcionarios. • Cerrar y asegurar todas las puertas de instalaciones de la empresa. • Mantener estado de vigilia toda la noche • Esperar al día siguiente para hacer entrega de las instalaciones y llaves de la empresa a la secretaría.
Elaboró	Revisó	Autorizó
<i>Mauricio Guerrero Coral</i>		

Fuente: Este estudio.

Figura 24. Limpieza en infraestructura de la empresa

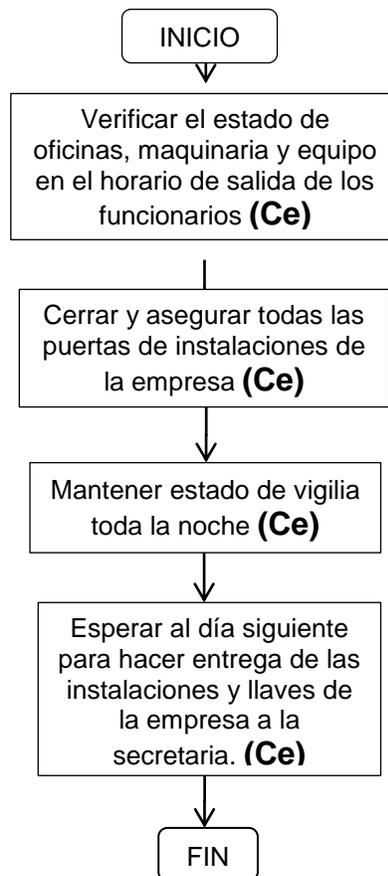
Convenciones: (P): Personal de limpieza



Fuente: Este estudio.

Figura 25. Seguridad de la empresa

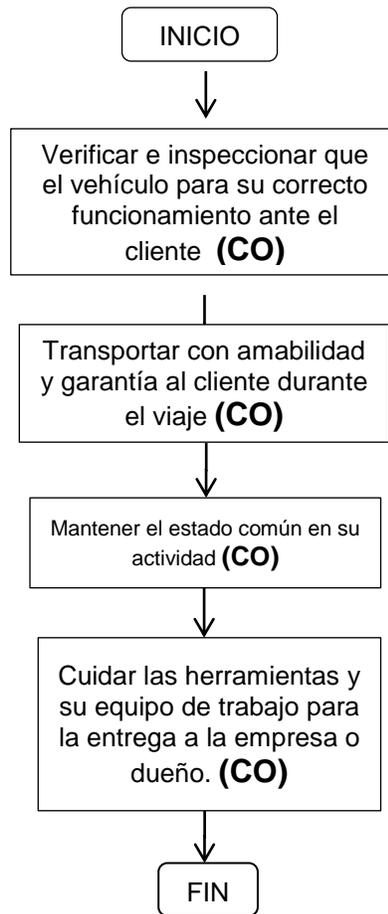
Convenciones: **(Ce)**: Celador



Fuente: Este estudio.

Figura 26. Servicio y disposición al cliente.

Convenciones: (Co): Conductor



Fuente: Este estudio.

3.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 47. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	SEMANAS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Elaboración de anteproyecto.	■	■	■															
2. Presentación de anteproyecto.				■														
3. Entrega y aprobación del anteproyecto.					■	■	■	■	■									
4. Correcciones del anteproyecto.										■	■	■						
5. Entrega del anteproyecto corregido.												■						
6. Documentación sobre los diferentes temas de estudio.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7. Entrevistas con los funcionarios de la empresa.														■	■			
8. Desarrollar y tabular el material de investigación														■	■	■	■	■
ACTIVIDAD	SEMANAS																	
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
9. Realizar diagnóstico de la empresa.	■	■	■															
10. Diseñar la propuesta de la estructura organizacional de la empresa.				■	■	■												
11. Elaboración y presentación de borradores del proyecto.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ACTIVIDAD	SEMANAS																	
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48						
12. Asesoramiento en la elaboración del proyecto.	■	■	■	■	■													
13. Correcciones pertinentes del proyecto.				■	■	■	■	■										
14. Formular y analizar los resultados obtenidos.									■	■	■	■						
15. Elaboración y sustentación del trabajo final.																		

El estudio se inició el 12 de Julio del 2013.

Fuente: Este estudio.

CONCLUSIONES

EL SANTUARIO DE LAS LAJAS ubicado en Ipiales departamento de Nariño catalogado como uno de los santuarios más lindos del mundo según el diario Británico TELEGRAPH promueve el turismo para este sector por ende la importancia de esta empresa expreso las lajas en adoptar cambios organizacionales para brindar un servicio con calidad a todos los turistas de distintas partes del mundo que desean conocer esta bello santuario.

Mediante la recopilación y organización de información se obtuvo un diagnostico en la empresa con el cual se determina proponer una estructura organizacional para dar soluciones a algunas de las problemáticas encontradas en actividades funcionales y administrativas.

Las diferentes planificaciones de actividades por parte de administración respaldan seguridad en la compañía no obstante la falta de manual de funciones retrasan labores de desempeño y eficiencia en la compañía repitiendo tareas y funciones a cumplir.

Existe buenas relaciones entre junta directiva, Gerente y empleados pero la desorganización en su estructura organizacional desestimula el trabajo colectivo razón por lo cual es visible el trabajo individual por parte de algunos integrantes de la empresa.

A través de la identificación de la problemática, la empresa dispuso de la información y acepta la participación en los procesos de estructuración y funcionalidad de la empresa puesto que representa mejoría en sus procesos, mayor participación en su mercado regional y por supuesto la consolidación de factores que representan una mayor estabilidad.

Mediante la propuesta presentada se pretende mejorar estrategias de participación y competitividad basada en sus diseños organizacionales y las mejorías en actividades funcionales aprovechando de manera más activa las oportunidades, prever de mayores recursos y estrategias para contrarrestar las amenazas, y forjar estabilidad para el futuro mediante la prestación de un servicio con calidad.

La gerencia puede enfocarse con más detalles en las actividades y características de cada cargo a través del manual de funciones para interactuar con los empleados y la organización a fin de direccionar con más propiedad los planes estratégicos de desempeño y competitividad.

RECOMENDACIONES

Si bien una buena gerencia desarrolla actividades administrativas encaminadas al progreso y desempeño en una empresa no garantiza una estabilidad fiable a partir de conocimientos empíricos, por ello se debe aplicar teorías y procesos de administración enmarcados en metodologías e implementación de proyectos administrativos que respaldan con vigor todas las funciones que desempeña la gerencia y el área administrativa como herramienta óptima para la entrega de resultados ante la junta directiva

A partir del diagnóstico realizado en la empresa y sus necesidades es preciso mencionar la importancia de crear planes de capacitación que se adapte a la mejoría en los procesos gerenciales como actividad primordial para un mejoramiento continuo y el mejor servicio ante los usuarios.

Ejecutar o implementar el modelo de estructura organizacional, el manual de funciones y las políticas de calidad permitirá que la asistencia administrativa cumpla con las actividades con más productividad lo que conlleve a la empresa a desempeñarse como una compañía efectiva y moderna que se adelante al futuro.

Implementar acciones de desarrollo organizacional cuyo objetivo sea el de revisar las debilidades identificadas en la organización y fortalecer los métodos que se utilizan en las actividades diarias.

Evaluar el desempeño de los empleados para cada cargo e incentivar la labor de los empleados que ejecuten de manera correcta en su trabajo y en caso contrario retroalimentar y capacitar al personal para que cumpla con un mejor desempeño en su área de trabajo.

Diseñar e implementar una página web de que le permita a sus clientes empleados y accionistas revisar información de tipo administrativa, las rutas de cada automotor comunicados y servicios que enfatizan en brindar el mejor servicio con calidad y responsabilidad a todos los usuarios que son participe del transporte EXPRESO LAS LAJAS S.A

Mediante la aplicación de manual de funciones y la descripción de cargos se tiene en cuenta los requerimientos para la contratación del personal teniendo en cuenta sus habilidades, experiencia y actitudes necesarias para que pueda desempeñarse de una manera más eficiente en el cargo

BIBLIOGRAFÍA

- ASENSIO, Eva. Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid: s.n., 2009.
- BARONE, A. Las estructuras organizacionales: Cultura, principios y modelos para la innovación. Bogotá: s.n., 2011.
- BUENO CAMPOS, Eduardo. La empresa y su organización. Madrid España: s.n., 2004.
- CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill, 2006.
- FERNANDEZ RIOS, Manuel. Descripción de cargos. Bogotá: s.n., 1995. p. 45.
- GARETH, Jones. Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Bogotá: Norma, 2000.
- GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de empresas. Pasto: UDENAR - Facultad de Contaduría y Administración, 1996.
- GONZALES, Ana Jimena. Organización empresarial y de recursos humanos. Madrid: MAD, 2000.
- GUTIERREZ ARAGON, Oscar. Fundamentos de administración de empresas. Madrid: Pirámide, 2000.
- HALL, H. Organizaciones, estructura y proceso. Colombia: s.n., 2007
- KOTTER, John P. Liderando el Cambio. USA: Harvard Business School Press, 1995.
- PÉREZ, Alfaro. Control de gestión y tablero de comando. Argentina: s.n., 2007.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Alineamiento y ritmo organizacional – mercado interno. Colombia: Norma, 2007.

NETGRAFÍA

ALCALDIA DE IPIALES. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.ipiales-narino.gov.co/

ANSI. American National. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <https://www.ansi.org/>

ARCHIVO DE EXPRESO LAS LAJAS S.A. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.paginasamarillas.com.co/.../expreso+las+lajas+s+cdota+cdot-ipiales-...

CÁMARA DE COMERCIO. Censo Empresarial de Ipiales. 2011. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: ccipiales.org.co/index.php/.../70-eventos?...censo-empresarial-de-ipiales

CLIMA ORGANIZACIONAL. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

COLOMBIA. Constitución Política de 1991. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-24

COMERCIALIZACION. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://definicion.de/comercializacion/>

COMUNICANDO. La verdad nos identifica. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.ipitimes.com/pbot2.htm

ESTATUTO NACIONAL DE TRANSPORTE. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://consejosuperiordeltransporte.org/ley-336-de-1996-estatuto-nacional-de-transporte>

ESTRUCTURA DE CARGOS. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.ineed.edu.uy/transparencia/estructura-de-cargos-y-remuneraciones

GESTION HUMANA. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/.../articulo64_cst.pdf?Id

INDEX OF. Documentos. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/372.651-G965m/372.651-G965m-Capitulo%20I.pdf>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.mincit.gov.co/minturismo
www.mincomercio.gov.co. 2009

OBSERVATORIO. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.observatoriorh.org/sites/observatoriorh.org.../instrumento1.pdf

RECURSOS HUMANOS. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>

SECRETARIA DEL SENADO. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.secretariasenado.gov.co/.../codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.htm

TIPOS DE AUTORIDAD. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: http://www.lostipos.com/de/tipos_de_autoridad.html

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Manual de procedimientos y funciones integrales. [en línea] [citado octubre-19 de 2014] Disponible en internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA EXPRESO LAS LAJAS S.A

Fecha: _____

Datos generales

Nombre: _____

Área _____ Cargo que desempeña: _____

Aspectos operacionales:

- ¿Qué cargo tiene la persona a la cual reporta? _____
- ¿Cuáles son las principales actividades que usted realiza? Indique con qué frecuencia? _____

- ¿Qué otras actividades realiza? ¿Con qué frecuencia? _____

- ¿Cuáles son las actividades que usted no realiza, pero que debería realizar?

- ¿Con quién se relaciona usted para desempeñar eficientemente su trabajo?

- ¿Qué conocimiento necesita tener para desempeñar eficientemente su cargo?

- ¿Cuál debe ser el grado de educación formal que se debe poseer para desempeñar el cargo actual?

- ¿Tiene bajo su responsabilidad algún personal? ¿Qué cargos ocupan?

- ¿De qué equipos y herramientas requiere para realizar su trabajo?
-

- ¿Estos equipos están bajo su custodia todo el tiempo? _____

Aspectos estructurales:

- ¿Considera usted que existe una clara definición de los objetivos de la empresa?
Si__ No__
- ¿Existen una misión y visión definidas en la empresa? Si__ No__
- ¿Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada área de trabajo? Si__ No__
- ¿Se tienen establecidos por escrito las funciones de unidades y cargos?
Si__ No__
- ¿Considera que la carga de trabajo es correcta? Si__ No__
- Si cree que su cargo está sobrecargado explique por qué: _____

- ¿Las funciones que usted desarrolla son exclusivamente de su cargo? Si__
No__
- ¿Que otros cargos las realizan? ¿Por
qué? _____

Aspectos decisorios:

- ¿Considera usted que cada cargo posee la autoridad delegada necesaria para garantizar el logro de los objetivos? Si__ No__
- ¿Afirma usted que existe una unidad de mando claramente establecida en la organización? Si__ No__
- ¿Las órdenes e instrucciones son acatadas por los niveles correspondientes?
Si__ No__

- ¿Considera que la información necesaria para realizar sus funciones es recibida con oportunidad? Si__ No__
- ¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos y cumplir con las responsabilidades asignadas? Si__ No__

Aspectos ambientales

- ¿Las condiciones físicas de su área de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de sus tareas? Si__ No__
- ¿La distribución de los equipos y herramientas facilita el flujo del trabajo? Si__ No__
- ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su tarea? Si__ No__
- ¿Dispone de los materiales y herramientas necesarias para realizar su trabajo? Si__ No__
- ¿Existe un plan de entrenamiento y capacitación del personal? Si__ No__
- ¿El equipo gerencial es justo en su trato? Si__ No__
- Clasificaría el clima organizacional existente como:
Muy desfavorable_____ Favorable_____ Desfavorable_____ Muy Favorable_____

NOTA O INQUIETUD:
