

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
COMPLEMENTADA POR EL MODELO INTEGRAL DE MANDO EN OTEDS
S.A.**

OSCAR ALEJANDRO NAVARRETE ISAZA



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
COMPLEMENTADA POR EL MODELO INTEGRAL DE MANDO EN OTEDS
S.A.**

OSCAR ALEJANDRO NAVARRETE ISAZA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Ingeniero Industrial**

**DIRECTOR
ING. JORGE ELIÉCER FIGUEROA VARGAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

Con mucho cariño dedico este trabajo a toda mi familia , ellos quienes con su apoyo y comprensión siempre hicieron posible mantener viva la luz de esperanza para seguir luchando en los momentos más difíciles de mi

carrera,

A Orlando Agamez quien fue mi mentor y guía durante la fase inicial de mi vida laboral y de proyecto de grado, le agradezco de todo corazón su apoyo incondicional y siempre lo recordaremos como un gran amigo, Q.E.P.D.,

A los docentes de la universidad que me guiaron para desarrollar conforme con las exigencias de esta gran universidad la elaboración de mi tesis

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Industrial de Santander por ser mi escuela de formación profesional y sus queridos profesores, entre quienes destaco por su apoyo a mi director Jorge Figueroa y Orlando Contreras, sin su colaboración esta idea no se hubiese podido materializar.

A la empresa Strategika y su Ingeniero Jaime Osorio un reconocimiento muy, pero muy especial por su acompañamiento durante la elaboración de mi trabajo de grado, su colaboración y dedicación a este trabajo fue un apoyo invaluable, su conocimiento en el tema permitió enfocar todas aquellas ideas que como jóvenes siempre tenemos pero difícilmente sabemos enfocar.

A la empresa Oteds S.A. y sus directivas por haberme acogido con apoyo incondicional desde un inicio como un profesional, por creer en mí al momento de iniciar esta labor y poder así concluir mi formación profesional.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. DESCRIPCION GENERAL DE OTEDS S.A.	3
1.1 RAZÓN SOCIAL	3
1.2 OBJETO SOCIAL	3
1.3 RESEÑA HISTÓRICA	4
1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR OTEDS S.A.	6
1.4.1. Productos ofrecidos por Oteds S.A.	7
1.4.2. Servicios ofrecidos por Oteds S.A.	10
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO	13
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
2.2.1. Objetivo general.	14
2.2.2. Objetivos específicos.	14
2.3. JUSTIFICACIÓN	15
3. MARCO TEÓRICO	17
3.1. MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	17
3.1.1. Terminología de la administración estratégica.	18
3.2. ETAPAS DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATEGICA	19
3.2.1. Herramientas administrativas complementarias en el proceso de Gerencia Estratégica.	20
3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS COMPLEMENTARIAS AL MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA	21
3.3.1. Fundamentos de Administración Estratégica.	21
3.3.2. Generalidades del Balanced Scorecard.	24
3.3.3. Estructuras organizacionales de Henry Mintzberg.	26
3.3.4. Sistemas de gestión de la Calidad.	30
4. ESTRUCTURACIÓN DEL RUMBO ESTRATÉGICO	32
4.1. SELECCIÓN DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN DE RENDIMIENTOS SUPERIORES AL PROMEDIO	32
4.1.1. Metodología de selección del modelo.	32
4.1.2. Análisis y evaluación según la metodología.	34
4.1.3. El modelo organizacional de Oteds S.A.	36
4.2. DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	36
4.2.1. Resultados de las actividades para la definición de los lineamientos.	37

5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA REALIDAD ACTUAL EN OTEDS S.A.	40
5.1. ANÁLISIS INTERNO DE OTEDS S.A.	41
5.1.1. La cadena de valor.	42
5.1.2. Descripción de los recursos actuales.	43
5.2. ANÁLISIS EXTERNO DE OTEDS S.A.	45
5.3. REALIDAD ACTUAL DE OTEDS S.A.	49
5.3.1. Restricciones Políticas en Oteds.	49
5.3.2. Los cuestionamientos de los indeseables.	51
5.3.3. Descripción de la elaboración de las ramas del Árbol de Realidad Actual de Oteds S.A.	53
5.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL A OTEDS S.A.	53
5.4.1 Matriz DOFA de Oteds.	54
5.4.2. Identificación la industria atractiva y los recursos estratégicos.	55
6. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA PARA OTEDS S.A.	57
6.1. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO	57
6.1.1. Las Estrategias de negocio para Oteds.	58
6.2. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS. EL A.R.A.	59
6.3. LOS OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA COMO FUNCIÓN DE LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ACTUAL A TRAVÉS DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	59
6.3.1. Las perspectivas de la estrategia.	59
6.3.2. Los pilares estratégicos.	60
6.4. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO	69
6.4.1. El mapa estratégico de Oteds.	69
6.4.2. Análisis del equipo de trabajo sobre los resultados de la estrategia y el mapa estratégico.	71
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE OTEDS S.A. BASADA EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO	72
7.1. MATRIZ DE COMPARACIÓN OTEDS Vs. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	74
7.1.1. Características de la estructura organizacional mecánica.	75
7.1.2. Características del diseño de la estructura mecánica.	76
7.2. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	76
7.2.1. Procesos identificados antes del proyecto.	77
7.2.2. Definición del Mapa de procesos Oteds.	78
7.3. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS	80

7.3.1. Aplicación del modelo de organización mecánica de Henry Mintzberg a Oteds S.A.	80
7.3.2. Definición de la nueva estructura organizacional.	84
8. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FORMULACIÓN DE LOS MECANISMO DE CONTROL	86
8.1. LOS MECANISMOS DE CONTROL	86
8.1.1. Manual administrativo.	86
8.1.2. Manual de gestión.	88
8.1.3. Cuadro de mando de gestión.	93
8.2. PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y LOS MECANISMO DE CONTROL	95
8.2.1. Incentivos como parte de la socialización.	96
8.2.2. El mejoramiento continuo a través del mapa de procesos.	96
8.3. ACCIONES PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CONTINUIDAD DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	97
8.3.1 Unidad de Dirección de Proyectos.	98
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	102
DESCRIPCIÓN DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	103
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	105

LISTADO DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema organizacional Oteds S.A. antes del año 2006.	5
Figura 2. Ficha técnica gasolina corriente.	7
Figura 3. Ficha técnica gasolina extra.	8
Figura 4. Imagen de equipo Veeder- Root TLS-350.	11
Figura 5. Imagen de sistema de chip integrado a tanques de almacenamiento.	11
Figura6. Esquema de interacción software GRP-1000.	12
Figura 7. Imagen de módulos estadísticos del software GRP-1000.	12
Figura 8. Esquema del modelo de administración estratégica.	18
Figura 9. Representación grafica del desarrollo del trabajo realizado.	20
Figura10. Esquema del modelo de organización industrial de rendimientos superiores.	21
Figura 11. Esquema del modelo de rendimientos superiores basado en los recursos.	22
Figura 12. Modelo de las 5 fuerzas competitivas.	22
Figura 13. Esquema de los componentes de un árbol de realidad actual.	24
Figura 14. Modelo de las partes de una estructura organizacional de Henry Mintzberg.	27
Figura 15. Esquema del modelo organizacional de Oteds	36
Figura 16. Representación de los pasos para desarrollar los lineamientos estratégicos.	36
Figura 17. Esquema del proceso de desarrollo del análisis organizacional en Oteds.	40
Figura 18. Esquema del proceso de análisis interno en Oteds.	41
Figura 19. Cadena de valor de Oteds, fuente autor del proyecto.	42
Figura 20. Componentes de la cadena de valor de Oteds.	42
Figura 21. Resultados de sondeo en formación académica del personal de Oteds.	44
Figura 22. Representación del sincroservicio.	45
Figura 23. Representación de la interacción de los indeseables 3 y 8.	51
Figura 24. Representación de la interacción de los indeseables 5 y 7.	51
Figura 25. Representación de la interacción de los indeseables 2 y 10.	52
Figura 26. Representación de la interacción de los indeseables 1 y 11.	52
Figura 27. Representación de la interacción de los indeseables 4, 6 y 9.	52
Figura 28. Representación del proceso de definición de las estrategias en Oteds.	57
Figura 29. Proceso de análisis para elaborar el mapa estratégico.	69
Figura 30. Mapa estratégico de Oteds S A	70

Figura 31. Esquema de coordinación de la estrategia de Oteds.	77
Figura 32. Representación del mapa de procesos de Oteds.	79
Figura 33. Representación de la estructura tipo mecánica de Henry Mintzberg.	80
Figura 34. Estructura Organizacional de Oteds Basada en sus procesos internos.	84
Figura 35. Descripción Centros de Costos Oteds S.A.	88
Figura 36. Flujo grama proceso de Compras.	91
Figura 37. Descripción Cuadro de Mando Oteds S.A.	93
Figura 38. Descripción Modulo de Mando Oteds S.A.	94
Figura 39. Descripción Estructura de la Unidad de Proyectos Oteds S.A.	98
Figura 40. Comportamiento de reclamaciones clientes durante etapas II y III del proyecto.	100

LISTADO DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Ficha técnica A.C.P.M.	9
Tabla 2. Tipos de estructuras organizacionales de Henry Mintzberg y sus elementos.	29
Tabla 3. Parámetros de evaluación del modelo organizacional.	33
Tabla 4. Criterios de evaluación del modelo organizacional.	33
Tabla 5. Evaluación de los parámetros de selección del modelo organizacional.	34
Tabla 6. Resultados de la evaluación de los parámetros de selección del modelo.	35
Tabla 7. Descripción de los efectos indeseables en Oteds.	50
Tabla 8. Presentación matriz DOFA.	54
Tabla 9. Descripción del pilar estratégico I.	60
Tabla 10. Descripción del pilar estratégico II.	62
Tabla 11. Descripción del pilar estratégico III.	63
Tabla 12. Descripción del pilar estratégico IV.	64
Tabla 13. Descripción del pilar estratégico V.	65
Tabla 14. Descripción del pilar estratégico VI.	66
Tabla 15. Descripción del pilar estratégico VII.	67
Tabla 16. Descripción del pilar estratégico VIII.	68
Tabla 17. Matriz de comparación por parámetros.	74
Tabla 18. Matriz de comparación por partes que conforman una organización.	74 75
Tabla 19. Matriz de comparación según contexto organizacional.	
Tabla 20. Procesos internos al inicio del proyecto en Oteds.	78
Tabla 21. Ejemplo de Descripción de Proceso Interno.	90
Tabla 22. Ejemplo de Hoja de Vida de Indicador.	92

LISTADO DE ANEXOS

pág.

- ANEXO A. Manual administrativo
- ANEXO B. Manual de gestión
- ANEXO C. Cuadro de mando de gestión
- ANEXO D. Árbol de Realidad Actual y sus Ramas
- ANEXO E. Formulario para encuestas de control a la calidad del servicio.
- ANEXO F. Constancia laboral

RESUMEN

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMPLEMENTADA POR EL MODELO INTEGRAL DE MANDO EN OTEDS S.A. ¹

AUTOR: OSCAR ALEJANDRO NAVARRETE ISAZA ²

PALABRAS CLAVE: Estructura organizacional, Planeación Estratégica, Estrategias, Objetivos Estratégicos.

DESCRIPCIÓN:

Para Oteds S.A. como empresa minorista de combustibles vehiculares ubicada en la ciudad de Barranquilla y que se encuentra en un proceso de expansión abriendo nuevas estaciones en todo el departamento del Atlántico es de suma importancia definir una estructura organizacional que sea acorde y consecuente con la definición de estrategias basadas en los recursos y capacidades de la empresa para gestionar de forma correcta la calidad en los servicios de suministro de combustibles vehiculares a través de las modalidades de venta tipo crédito empresarial y venta ocasional. Bajo este concepto se desarrolló el presente trabajo de grado, en el cual se destacan las actividades de participación colectiva tanto a nivel directivo como operativo en la selección y construcción de la estructura organizacional.

En su primera etapa el proyecto consistió en generar conciencia de cambio en la empresa, esto como mecanismo de acción para fomentar el pensamiento estratégico e introducir a todo el personal en los conceptos de gestión de la calidad³. Una vez definido el propósito de cambio se procedió a definir el tipo de organización basada en la obtención de rendimientos superiores al promedio que sería guía para la definición de la estrategia; Y como parte final del trabajo se elabora la estructura organizacional acorde con la selección de la estrategia y los mecanismos de control suficientes para gestionar el cambio.

Los resultados obtenidos con la realización del trabajo de grado se resume en la implementación de una estructura organizacional que permite un desenvolvimiento mas efectivo del personal a cargo de las funciones administrativas de la empresa y la aprobación por parte de la empresa Petromil C.I. S.A.⁴ para enero de 2009 de dar continuidad con el proyecto de certificación ISO 9001.

¹ Trabajo de grado

² facultad de ingenierías físico mecánicas. Ingeniería industrial. Director: Jorge Eliécer Figueroa Vargas

³ ISO 9000:2000 guía para las pequeñas empresas, ICONTEC

⁴ www.petromilsa.com

ABSTRACT

TITLE: DESIGN AND ESTABLISHMENT OF AN ORGANIZATIONAL COMPLEMENTED STRUCTURE BY THE INTEGRAL CONTROL MODEL IN OTEDS S.A. ⁵

AUTHOR: OSCAR ALEJANDRO NAVARRETE ISAZA ⁶

KEYWORDS: Organizational structure, strategic planning, strategies, strategic objectives.

DESCRIPTION:

For Oteds S.A. is of paramount importance to define an organizational structure that could be in accord and could follow the definition of strategic-based enterprise resources and abilities to manage in a correct way, the quality in combustion supply services of cars through service stations to all their clients groups. Under this concept it was developed this draft, in which it could be highlighted performance activities of collective performances in operative and directive levels in the organizational structure of selection and construction.

In its first stage the project was to generate awareness of change at all levels within the company, this mechanism of action to promote strategic thinking and introduce to all staff on the concepts of quality management⁷, once defined the purpose of change was to define the type of organization based on the achievement of above-average yields that would guide the definition of the strategy, and as part of the final work The organizational structure is developed in line with the selection of strategy and sufficient control mechanisms to manage change.

The results obtained with the completion of this work was the degree of implementation of an organizational structure that allows better performance of administrative tasks in the company and approval by the company Petromil CI S.A. ⁸for January 2009 to provide continuity with the draft certification ISO 9001.

⁵ Degree Word

⁶ Physical Mechanical Engineering Faculty. Industrial Engineering. Director: Jorge Eliécer Figueroa Vargas

⁷ ISO 9000: 2000 guide for small businesses, ICONTEC

⁸ www.petromilsa.com

INTRODUCCIÓN

Este proyecto surge por la determinación de la empresa ECA interventorias S.A⁹ de no continuar con el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTC-ISO 9001:2000 en la empresa OTEDS S.A. durante el último trimestre del año 2006. Por cuanto la empresa Interventora encargada de implementar el sistema de gestión de la calidad expuso ante la junta de socios de Oteds que se evidenciaban faltas de garantías para llevar a cabo con éxito el proceso de implementación al incumplirse uno de los principales numerales de la Norma como es el 5, el cual especifica que es imperante que la dirección general demuestre el compromiso con el sistema de gestión de la calidad.

Lo que se evidenció respecto al numeral 5 de la NTC-ISO 9001:2000 en Oteds fue que en la empresa imperaba el caos administrativo al presentar resultados negativos en los balances de inventarios mensuales a los tanques de almacenamiento y la aparición de fraudes a los clientes en sus transacciones de pago con medios electrónicos a partir del año 2005 cuando se amplió la capacidad operativa de la Súper Station calle 84. La dirección general intentó remediar dicha situación removiendo gran parte del personal administrativo y contratando con una empresa externa la implementación de un sistema de calidad, pero para lo cual jamás nombró o designó representante alguno para que fuese líder del proceso de implementación, demostrando el desconocimiento total por la importancia y relevancia de contar con una base sólida organizacional que fuera soporte para el proceso de cambio.

El propósito de Oteds al desear contar con un sistema de gestión de la calidad se fundamentaba en la necesidad de tener un mecanismo que funcionase como estrategia para mejorar la rentabilidad sobre la operación. Pero para construir estrategias y fomentar acciones que proporcionen competitividad en el corto y largo plazo no basta solamente con optar por tener un mecanismo, es necesario comprender y desarrollar dicho mecanismo. Por estas razones la empresa decidió establecer una nueva manera de obtener el mecanismo o estrategia que le permita ser más eficiente, y es a través del diseño e implementación de una nueva estructura organizacional utilizando los fundamentos de la gerencia estratégica.

El desarrollo del trabajo se llevó a cabo a partir de la selección de un modelo organizacional de rendimientos superiores al promedio¹⁰, basado en este modelo

⁹ www.ecaicc.com

¹⁰ Administración estratégica tercera edición Michael A. Hitt THOMSON editores Capitulo 1. Administración y competitividad estratégicas

se realizó un análisis organizacional que permitió identificar la situación actual de la empresa y generar las estrategias fundamentadas en los recursos actuales y necesarios con el fin de implementar una nueva estructura organizacional.

1. DESCRIPCION GENERAL DE OTEDS S.A.

La empresa Oteds S.A. ubicada en la ciudad de Barranquilla es la insignia de la marca Petromil distribuidor mayorista para la costa norte de combustibles líquidos derivados del petróleo, aunque son dos empresas independientes en su actuar comercial y legal forman parte del conglomerado de empresas pertenecientes a empresarios del interior del país radicados en la ciudad de Barranquilla, entre las empresas mas destacadas de este conglomerado podemos mencionar a Telba S.A. refinador de crudo para la elaboración de IFOs o combustible marino, Trasncontainer S.A. empresa que cuenta con 75 tracto-camiones para la distribución de crudo y combustibles líquidos y Full-Oil S.A. distribuidor mayorista de lubricantes y prestador de servicio de montaje de servitecas entre otras. Cada una de estas empresas esta vinculada de una forma directa o indirecta con la cadena de distribución de combustibles y busca fortalecer a cada miembro del conglomerado mediante el apoyo en sus operaciones.

1.1 RAZÓN SOCIAL

OTEDS S.A. NIT. 802.020.735-1.

1.2 OBJETO SOCIAL¹¹

Oteds S.A. es una empresa que hace parte de la cadena de distribución de combustibles derivados del petróleo, la cual según el artículo 61 de la Ley 812 de 2003 queda caracterizada como estación de servicio automotriz.

Dentro de este marco legal se puede describir a la empresa Oteds S.A. como una empresa cuyo objeto social es la distribución minorista de combustibles derivados del petróleo acorde con la normatividad legal vigente por el estado Colombiano a través de estaciones de servicio

Oteds S.A. es entonces una empresa proveedora de combustibles de carácter privado, inscrita en la cámara de Comercio de Barranquilla, cuya actividad se realiza en la ciudad de Barranquilla y su área metropolitana. Pertenece al grupo de la empresa Petromil, una de las empresas más pujantes e innovadoras del sector norte Colombiano de la distribución de combustibles a nivel mayorista y minorista al ser mencionada en la publicación del mes de abril de 2008 de la revista Semana dentro de las mejores empresas del país. El domicilio principal de

¹¹ Fuente: autor del proyecto.

Oteds S.A. y su estación estrella se encuentra localizada en la calle 84 No 51B – 52 de la ciudad de Barranquilla y cuenta con 2 sucursales más en la zona centro y en la zona de la vía panamericana, el grupo de trabajo en Oteds S.A. esta conformado por 67 personas vinculadas directamente a la empresa en todas sus sucursales.

1.3 RESEÑA HISTÓRICA¹²

Oteds S.A. inició operaciones en el año 2003 como la primera estación de servicio bajo la marca Petromil, cuya empresa ya existía dada la libertad de bandera antes de la implementación del decreto 4299 de 2005 que regularizó nuevamente a la cadena de distribución. Durante el 2003 se inaugura entonces la súper station Calle 84 bajo el formato de las ya reconocidas Tiger Market de Mobil, las cuales incluían además de los servicios tradicionales otras ventajas como grandes espacios de circulación, zonas de parqueo y locales comerciales variados de las marcas más reconocidas en la ciudad o el país. Con esto la compañía inicia su expansión por la región Caribe mediante una NUEVA RED DE ESTACIONES comprometida con la innovación tecnológica, el servicio excepcional, la medida exacta y Calidad garantizada Petromil. Esta empresa joven y pujante, es hoy símbolo de confianza en el país, y ante todo en la región caribe donde se concentra la mayor operación de PETROMIL.

En la zona centro de la ciudad Oteds S.A. cuenta con la Súper Station Calle 30 la cual se encuentra construida en un área de 3.456 m² y cuyo mercado objetivo se define como las empresas de transporte urbano público de la ciudad y el pequeño transportador que es aquel con flotas vehiculares inferiores a 10 carros, su volumen de ventas diarias se aproxima a los 3500 galones y también cuenta con servicios adicionales tales como:

- Locales comerciales
- Serviteca

En la zona del área metropolitana hacia el sur de la ciudad de Barranquilla y sobre la vía panamericana se encuentra la estación Cootrasol que inicio operaciones a partir del mes de Enero de 2008, construida en una área de 8.230 m² se especializa en servicios para vehículos de carga pesada, de ésta estación aun no se monitorea las ventas y se proyecta prestar servicios adicionales tales como:

- Serviteca
- Locales comerciales

¹² Información suministrada por Oteds S.A.

- Hotel

Dentro del marco administrativo al inicio del trabajo se observó que la empresa se encontraba dividida en dos áreas funcionales o unidades administrativas que eran muy independientes en cuanto a gestión de actuación de sus funciones propias, una de ellas es la gestión contable y la otra es la gestión operativa y administrativa.

A continuación en la figura 1 se describe como se encontraba estructurada Oteds S.A. como empresa al inicio del trabajo, dicha representación está basada en testimonios de funcionarios y algunos archivos recopilados pertenecientes a la empresa.

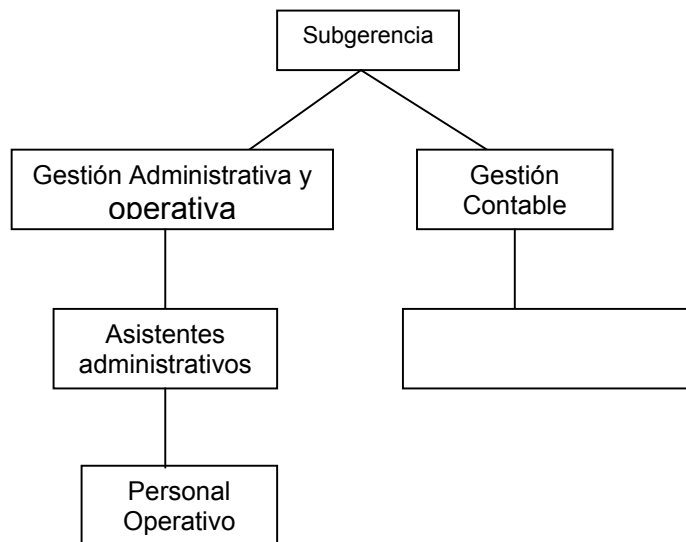


Figura 1. Esquema organizacional Oteds S.A. antes del año 2006.
Fuente: Archivos Oteds S.A.

Esta descripción más que la representación de la organización administrativa y de gestión, corresponde al flujo de la información y manejo de los recursos para la operación de las estaciones de servicio, es decir si la información o la actividad que se debe realizar corresponde al área contable se remite a ella sin tener en cuenta si afecta la normalidad operativa, y al mismo tiempo si la actividad es operativa o administrativa se ejecuta en su totalidad sin verificar si dicha actividad afecta la salud financiera de la empresa; El hecho de no estar conectadas entre ellas estas dos áreas ocasiona en la actualidad el detrimento económico y de imagen en cuanto al servicio y la agilidad de respuesta ante los cambios para brindar un mejor servicio a los clientes de cuentas de crédito, quienes optan por

adquirir los servicios de las estaciones por los sistemas de información en lo relacionado con el seguimiento al consumo y la facturación.

Actualmente con la iniciación de operaciones en la nueva estación Cootrasol y la administración de la estación Paraíso la planta de personal se elevó a un total de 72 personas, las cuales se distribuyen por cargos de la siguiente manera:

Servicios generales: 5
Personal operativo: 39
Jefes de operativos: 6
Auxiliares administrativos: 5
Secretarías: 3
Auxiliares contables: 4
Contadores: 2
Personal de Staff o apoyo estratégico: 4

Este es el personal que se encuentra vinculado directamente a la empresa, 67 personas que laboran en las estaciones propiedad de Oteds S.A. un administrador en misión para la estación Paraíso y 4 personas vinculadas a través de terceros los cuales no se relacionan pues no cuentan con descripción alguna de cargo a relacionar y por que sus funciones son del tipo servicios generales, respecto a los cargos referentes a la dirección de gestión administrativa que se muestran en la figura 1 al inicio del trabajo no se encontraban formalizados, es decir, no existía documento alguno que permitiera identificar sus funciones y responsabilidades para con la empresa lo que conlleva al desorden y desorientación por no contar con figuras de autoridad claramente definidas.

1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR OTEDS S.A.

Las estaciones de servicio automotriz al momento de inscribir su registro mercantil cuentan con la aprobación del Ministerio de Minas y Energía según decreto 4299 de 2005 para ofrecer conjuntamente con la venta de combustibles líquidos derivados del petróleo servicios adicionales tales como:

- Lavado de Automotores
- Servicios de Lubricación
- Venta y suministro de auto partes

Siempre y cuando las instalaciones de la estación de servicio cuenten con la infraestructura adecuada para dichos servicios. Se prohíbe por parte del Ministerio de Minas y Energía la venta y distribución de bebidas alcohólicas u otros similares, así mismo como artículos de alta volatilidad en almacenamiento.

1.4.1. Productos ofrecidos por Oteds S.A. OTEDS S.A. con su súper station Calle 84 se encuentra en la capacidad de atender 12 vehículos simultáneamente para combustibles líquidos y 6 canales de servicio para gas natural vehicular, dentro de lo que son los combustibles líquidos se ofrecen la gasolina corriente la gasolina extra y el A.C.P.M.

- Gasolina corriente¹³

Es combustible obtenido de las Naftas, gracias a varios procesos como destilación atmosférica, ruptura cataléctica y otros. Este producto está diseñado para utilizarse en motores de combustión interna de baja relación de compresión (menos de 9:1), manteniendo un comportamiento adecuado en motores con una menor relación de compresión. Puede ser mezclada en cualquier proporción con gasolina de mayor o menor octanaje hasta conseguir el octanaje apropiado, según los requerimientos del motor.

Producto : Gasolina Corriente				
Grado		Regular - Indice Octano 81, Sin Plomo (Unleaded)		
Referencia		ASTM 4814 / NTC 1380 (Norma Técnica Colombiana) / Resolución 1565 de Diciembre 27 de 2004		
Actualización		Marzo 1, 2005		
Características	Unidades	Métodos	Mínimo	Máximo
Azufre	g /100 g	ASTM D-4294 (1)		0,1
Corrosión al Cobre, 3 h a 50 °C	Clasificación	ASTM D-130		1 (2)
Destilación :	°C	ASTM D-86		
10% volumen evaporado				70
50% volumen evaporado			77	121
90% volumen evaporado				190
Punto Final de Ebullición				225
Estabilidad a la oxidación	minutos	ASTM D-525	240	
Contenido de Gomas	mg/100 mL	ASTM D-381		5
Indice de Cierre de Vapor, ICV	kPa	(3)		98
Gravedad API @ 15.6 °C	°API	ASTM D-4052	Reportar	
Indice antidetonante, (RON+MON)/2	octanos	ASTM D 2699/D 2700 (4)	81	
Presión de Vapor	kPa (psia)	ASTM D 5191 (5)		55 (8.0)
Plomo	g/L	ASTM D 5059 (6)		0,013
Benceno	ml/100 mL	ASTM D 5580 (7)		1,0
Aromáticos	mL/100 mL	ASTM D 5580 (8)		28
Aditivos dispersantes y detergentes	(9)			

Figura 2. Ficha técnica gasolina corriente.
Fuente: www.ecopetrol.com.co

¹³ www.ecopetrol.com.co

- Gasolina extra¹⁴

La gasolina extra es una mezcla compleja de 200 a 300 hidrocarburos diferentes, formada por fracciones combustibles provenientes de distintos procesos de refinación del petróleo, tales como destilación atmosférica, ruptura catalítica, ruptura térmica, alquilación, reformado catalítico y polimerización, entre otros. Esta gasolina ha sido diseñada para utilizarse en motores de combustión interna de encendido por chispa y de alta relación de compresión (mayor de 9:1) y para la mayoría de los motores en cualquier altitud. Puede ser mezclada en cualquier proporción con gasolina de mayor o menor octanaje hasta conseguir una mezcla con el octanaje apropiado según los requerimientos del motor y en cualquier altitud.

Producto: Gasolina Extra (1)				
Grado		Regular - Índice Octano 87, Sin Plomo (Unleaded)		
Referencia		ASTM 4814 / NTC 1380 (Norma Técnica Colombiana) / Resolución 1565 de Diciembre 27 de 2004		
Actualización		Marzo 1, 2005		
Características	Unidades	Métodos	Mínimo	Máximo
Azúfre	g /100 g	ASTM D 4294 (1)		0,10
Corrosión al Cobre, 3 h a 50 °C		ASTM D 130		1 (2)
Destilación :	°C	ASTM D 86		
10% volumen evaporado				70
50% volumen evaporado			77	121
90% volumen evaporado				190
Punto Final de Ebullición				225
Estabilidad a la oxidación	minutos	ASTM D 525	240	
Contenido de Gomas	mg/100 ml	ASTM D 381		5
Índice de Cierre de Vapor, ICV	kPa	(3)		98
Gravedad API @ 15.6 °C	°API	ASTM D 4052	Reportar	
Índice antidetonante, (RON+MON)/2	octanos	ASTM D 2699/D 2700 (4)	87	
Presión de Vapor	kPa (psia)	ASTM D 5191 (5)		55 (8.0)
Plomo	g/L	ASTM D 5059 (6)		0,013
Benceno	mL/100 mL	ASTM D 5580 (7)		2
Aromáticos	mL/100 mL	ASTM D 5580 (8)		35
Aditivos dispersantes y detergentes (9)				

Figura 3. Ficha técnica gasolina extra.

Fuente: www.ecopetrol.com.co

¹⁴ www.ecopetrol.com.co

- Diesel ¹⁵

Aceite combustible para motor (A.C.P.M), es un destilado medio obtenido de la destilación atmosférica del petróleo crudo. Su calidad de combustión se caracteriza por el índice de cetano.

Uso: Este producto está diseñado para utilizarse especialmente como combustible en motores Diesel que operan bajo condiciones de alta exigencia y en altitudes por debajo de 2000 metros sobre el nivel el mar, para generar energía mecánica y eléctrica.

Tabla 1. Ficha técnica A.C.P.M.

Producto: Diesel Corriente (1)				
Grado	Combustible automotor e industrial			
Referencia	ASTM D 975 / NTC 1438 (Norma Técnica Colombiana) / Resolución 1565 de Diciembre 27 de 2004, Resolución. 182087 de Diciembre 17 de 2007.			
Características	Unidades	Métodos	Mínimo	Máximo
Agua y Sedimento	mL/100 mL	ASTM D 1796 (2)		0,05
Azufre	g / 100 g	ASTM D 4294 (3)		0,4
Aromáticos	mL/100 mL	ASTM D 5186 (4)		35
Cenizas	g / 100 g	ASTM D 482		0,01
Color ASTM		ASTM D 1500		3,0
Corrosión al Cobre, 3 h a 50 °C	Clasificación	ASTM D 130		2 (5)
Destilación :	°C	ASTM D 86		
Punto Inicial de Ebullición				Reportar
Temp. 50% vol. Recobrado				Reportar
Temp. 95% vol. Recobrado				360
Punto final de Ebullición				390
Gravedad API	° API	ASTM D 4052 (6)		Reportar
Índice de Cetano (7)		ASTM D 4737 (8)	45	
Numero de Cetano (9)		ASTM D 613 (10)	43	
Punto de Fluidez	°C	ASTM D 97 (11)		3
Punto de Inflamación	°C	ASTM D 93	52	
Residuos Carbón Micro, (10 % fondos)	g / 100 g	ASTM D 4530		0,20
Viscosidad a 40 °C	mm ² /s	ASTM D 445	1,9	5,0

Fuente: www.ecopetrol.com.co

¹⁵ Ibíd.

1.4.2. Servicios ofrecidos por Oteds S.A. Los diferentes servicios ofrecidos en las estaciones de servicio de Oteds S.A. están direccionados y reciben su nombre de acuerdo a los 3 grupos de clientes que maneja la empresa y al uso de los recursos tecnológicos con que cuentan para la administración del servicio, a continuación se realiza una breve descripción de la caracterización de los grupos de clientes de la empresa Oteds S.A. y sus recursos tecnológicos:

- **Servicio de venta para cliente ocasional.** Por definición la palabra ocasional hace referencia a algo poco frecuente o de causalidad accidental, muchas actividades comerciales sobre todo del tipo informal o detallista cuentan entre sus clientes más habituales á aquellos que ante la necesidad de un bien pueden encontrar un gran número de posibles oferentes para su necesidad sea recurrente o no. En el mercado de oferta de combustibles líquidos los clientes ocasionales pueden ser la clave del éxito financiero motivado a partir de la expedición del decreto 4299 del 2005, en el cual se le entregó mayor poder al distribuidor mayorista para establecer contratos de exclusividad con las estaciones de servicio minoristas para la adquisición del combustibles, ésta nueva posición redujo drásticamente los plazos de pago para la adquisición de sus inventarios a los pequeños minoristas lo cual obliga a las estaciones a reducir el número de días de aprobación para cuentas de crédito.

- **Servicio cuenta prepago.** Los clientes con cuenta prepago son los que deciden establecer una relación comercial directa entre las partes, en la cual se identifica como el primordial beneficio para las estaciones la fidelización del consumidor. Bajo ésta modalidad los clientes adquieren en las estaciones de servicio un chip inteligente el cual es cargado en la base de datos con la información general del cliente y tipo de servicios habilitados. Para poder acceder al servicio el cliente deberá cargar el chip por un monto deseado a su libre albedrío.

- **Servicio cuenta de crédito empresarial.** El proceso de los clientes cuenta de crédito es el mismo que para los clientes prepago a excepción que los términos de referencia para la aprobación del cupo de crédito varían. Al momento de inscribir la cuenta el cliente podrá acceder a los servicios inmediatamente sin la necesidad de cargar el chip, este funcionará ilimitadamente según el comportamiento de la cuenta.

- **Recursos Tecnológicos.** Como parte fundamental para el desarrollo de la gestión comercial la empresa Oteds S.A. cuenta con programas de inversión para el fomento de la adquisición de herramientas informáticas de última generación, a continuación se describen algunos de los recursos tecnológicos más relevantes de las estaciones de la empresa.



Figura 4. Imagen de equipo Veeder- Root TLS-350
Fuente: www.insepet.com

Veeder-Root TLS-350¹⁶. El veeder-Root es un software de gestión empresarial para el manejo de combustibles en estaciones de servicio automotriz, la gestión de inventarios es posible mediante sensores instalados en los tanques de almacenamiento permitiendo la selección de características de mayor interés para el usuario, así como la facilidad para actualizar funciones de mejora mediante su plataforma informática.

El TLS-350 tiene definido un estándar del estudio de la calidad de líquidos combustibles en almacenamiento gracias a la vigilancia con sensores de última generación como los del tipo magnetostrictivos, garantizando la medición volumétrica en línea de pérdidas por fugas, variación en las características del producto y seguimiento estadístico.

Los sensores del tipo magnetostrictivos son aquellos que en su cabezal envía a través de la guía de ondas un pulso de interrogación (impulso eléctrico) que genera un campo electromagnético alrededor de ella y que se desplaza alejándose de la electrónica. Cuando el campo electromagnético se encuentra con el campo magnético del imán, la guía de onda sufre una torsión (efecto de Weidemann) la que provoca un pulso sónico que viaja en sentido opuesto al de interrogación y que es recogido y procesado por la electrónica. Estas características permiten que la electrónica del mecanismo sea capaz de determinar la posición del imán con una exactitud micrométrica, ofreciendo la exactitud también de sus resultados de medición.

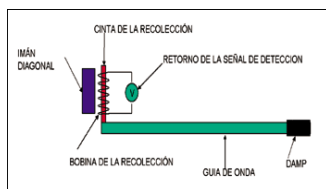


Figura 5. Imagen de sistema de chip integrado a tanques de almacenamiento
Fuente: www.insepet.com

¹⁶ www.insepet.com/producto

Software GRP 1000 y surtidor¹⁷



Figura 6. Esquema de interacción software GRP-1000.

Fuente: www.insepet.com

El sistema GRP-1000 en asocio con la utilización de surtidores de última tecnología permite la integración de los sistemas de información para registrar en tiempo real todos los despachos y la programación de actividades.

Este sistema de despacho integral se utiliza en combinación para obtener una mayor eficiencia en los procesos administrativos y permitir una mayor concentración de clientes en turno. Entre sus funciones más destacadas esta la exclusión de la manipulación por parte de los despachadores, al ser sistemas electrónicos obedecen a comandos instruidos desde el servidor. Cada surtidor es conectado a una interfase la cual se encarga de enviar en tiempo real la información de monitoreo de sus actividades, este mecanismo permite la supervisión directa y ayuda para las funciones estadísticas.

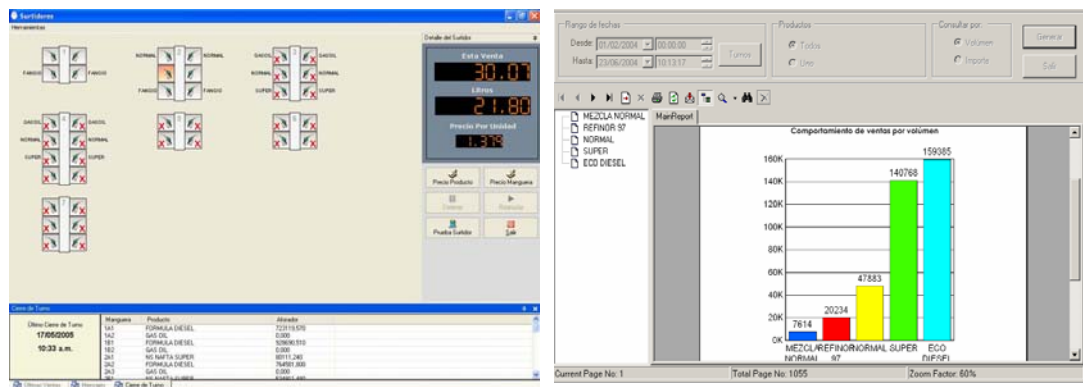


Figura 7. Imagen de módulos estadísticos del software GRP-1000.

Fuente: www.insepet.com

¹⁷ Ibid.

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando una organización como lo es OTEDS S.A. que maneja altos ingresos por ventas mensuales que pueden llegar a superar los 2500 millones de pesos y que cuenta con una estructura organizacional del tipo orgánica o de “adhocracia¹⁸” tiende entonces a ser susceptible al descontrol administrativo y a ser vulnerable a las acciones ilícitas de funcionarios internos o externos de la empresa que buscan una oportunidad de defraudar las arcas financieras. Dichas actitudes ilícitas ocurridas al interior de la empresa y en contra de la misma y sus clientes fueron evidentes para la junta de socios al momento de iniciarse los siguientes casos penales y de control interno contra la empresa:

1. A principios de 2006 se inicia un proceso de investigación por la pérdida mensual en promedio de 18.000 galones de combustible sumado entre sus tres productos, gasolina corriente, gasolina extra y ACPM. A fecha de Diciembre de 2007 la empresa solo había aplicado acciones correctivas pero no eliminado la fuente de la irregularidad.
2. En julio de 2006 INCOCREDITO¹⁹ inicia un proceso de investigación por defraudación en transacciones electrónicas en la *Super Station calle 84*, que como resultado multó a OTEDS S.A. por un valor de \$ 42.000.000 equivalentes a la cifra detectada y denunciada como transacciones no aprobadas por los usuarios legítimos del sistema financiero; a fecha de abril de 2007 se trabaja en el proceso de fuga de información por copiado de bandas magnéticas en la estación de servicio calle 84.
3. En el inicio del tercer trimestre de 2008 durante la expansión de las líneas de negocio para prestación de servicios adicionales en las *Super Station* se detectaron errores de contratación dado que estas fueron manejadas directamente por los contratistas de obra, es decir ellos fueron juez y parte en la ejecución de las obras civiles y el papel que desempeñó la administración fue limitado a la autorización de desembolsos requeridos por los contratistas. De estas obras hoy existe la incertidumbre del costo real de su ejecución y se estiman los sobrecostos²⁰ de la ejecución de los proyectos estación Costrasol- Calle 76 y Circunvalación en \$125.000.000.

¹⁸ Adhocracia: sistema organizacional que varía con rapidez, transitorio, adaptable, organizado en torno a problemas. Henry Mintzberg "La estructuración de las organizaciones".

¹⁹ Asociación para la Investigación, Información y Control de Tarjetas Crédito y Débito

²⁰ Fuente: Informe de fraudes Control Contable Mayo de 2008 Oteds S.A.

4. Sumado a todo ello el personal de planta presenta una alta rotación, la cual asciende al despido y nueva contratación de 2 personas por mes, dado que esta es la única solución dada a los problemas expuestos en los numerales anteriores; lo cual traumatiza todo esfuerzo por la capacitación en servicio al cliente y mantenimiento preventivo de equipos y todas las demás actividades que se desearan implementar.

2.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.2.1. Objetivo general.

- Diseñar e implementar una estructura organizacional sólida y adecuada para el manejo administrativo en las estaciones de servicio OTEDS S.A. utilizando la metodología descrita por el modelo de Gerencia Estratégica y tomando como base el diseño de un sistema de ayuda a la gestión administrativa basado en la metodología del cuadro de mando integral para el monitoreo de las actividades.

2.2.2. Objetivos específicos.

- Llevar a cabo un diagnóstico de la organización que permita conocer el estado actual de la empresa en materia de gestión interna administrativa.
- Documentar el acompañamiento brindado a la gerencia para la construcción de los lineamientos estratégicos y dar consecución a la implementación de los mismos como parte fundamental para el establecimiento de las estrategias a nivel funcional y operacional en Oteds S.A.
- Diseñar una estructura organizacional según el modelo de los procesos estratégicos de Henry Mintzberg, teniendo en cuenta como punto de partida los lineamientos establecidos a partir del modelo de gerencia estratégica.
- Diseñar e implementar las herramientas básicas de gestión administrativa, condensado en un manual administrativo que den soporte a la estructura organizacional para el óptimo desempeño de las funciones internas en Oteds S.A.
- Definir a partir de la estructura organizacional los indicadores y procesos de control para el mejoramiento continuo en la gestión administrativa y operativa de Oteds basado en el modelo integral de mando.

- Formular un mecanismo que garantice el control y seguimiento a las actividades administrativas y operativas definidas en la estructura organizacional de Oteds S.A. al interior de la unidad de operaciones.

2.3. JUSTIFICACIÓN

OTEDS S.A. es una empresa en camino de crecimiento y cambios, con la iniciación de nuevos proyectos de estaciones de servicio y la ampliación de las líneas de negocio al interior de las Súper Station (telefonía celular, comidas rápidas, centro de lubricación y ventas de accesorios de lujos para vehículos), se han evidenciado como se expuso con anterioridad falencias y desorganización en los controles administrativos en los procesos de contratación, sobrecargas laborales a la planta de personal y grandes pérdidas en la administración del almacenaje de combustibles.

Por ello, una organización que inicia un proceso de expansión debe poseer un norte claro, más aun cuando dentro de sus expectativas de mediano plazo incluye la certificación de calidad para su negocio, desde el punto de vista que estas certificaciones se han convertido para la industria Colombiana de producción de bienes y servicios en una ventaja de mercadeo, sobre todo en aquellos sectores en donde uno de los factores de consumo es la imagen corporativa que brinda seguridad al consumidor.

Sin embargo desde su misma fundación OTEDS S.A. ha tenido clara e inmersa en su ADN empresarial la estrategia competitiva de su accionar bajo la diferenciación en servicios, esto puede ser visible al indicar que la súper station fue construida en un sector residencial de la ciudad de Barranquilla del estrato 6, y que nunca desde su inicio de operaciones la infraestructura ha sido ajena al acoplamiento del desarrollo urbanístico propio del sector, ofreciendo instalaciones direccionadas al confort y comodidad de sus clientes, para ello se cuenta con una instalación física con un área construida en 15.000 metros cuadrados ofreciendo gran espacio y movilidad para sus clientes.

Pero para gestionar esta “Diferenciación en Servicios”, se necesitan más que simples ganas, pues el cambio jamás debe obedecer a los caprichos de los administradores sino a las necesidades de los grupos de Interés, dentro de los cuales los más representativos son los socios y los consumidores del bien o servicio ofrecido y todo ello se puede lograr con la correcta y adecuada organización que pueda traducir estrategias en tácticas de trabajo conjunto que en ultimas incremente periodo a periodo las ganancias y utilidades para los grupos de interés.

Todo ello por que la actividad económica relacionada con la distribución minorista de combustibles vehiculares parece ser caracterizada por la no diferenciación desde el punto de vista del producto, debido a que para Colombia la única entidad que puede elaborar combustibles derivados del Petróleo es ECOPETROL; Es así que el mantener consumidores esporádicos cuyo comportamiento de consumo esta inducido por la apariencia del sitio de despacho, la actitud y presentación personal de quien lo atendió exige de una correcta estructura organizacional que permita gestionar cambio a través de sus recursos propios ofreciendo alternativas de diferenciación en otros puntos muy diferentes al mismo producto ofrecido.

3. MARCO TEÓRICO

La administración estratégica es un proceso de evaluación metódico de la estructura o naturaleza de las empresas en el ámbito competitivo, en el cual dependiendo de las características de la situación actual se puede iniciar con la selección o validación del tipo de organización deseada, esto le permite entonces a los estrategas utilizar ésta poderosa herramienta para llevar a cabo análisis, diagnósticos, reflexiones y toma de decisiones entorno al que hacer de la empresa y el camino que se debe emprender para la obtención de rendimientos superiores al de la industria.

3.1. MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

A continuación, se describe gráficamente la estructura que dio fundamento al proceso de administración estratégica para el desarrollo del trabajo, mecanismo orientador utilizado para la ejecución de cada una de las etapas del trabajo:

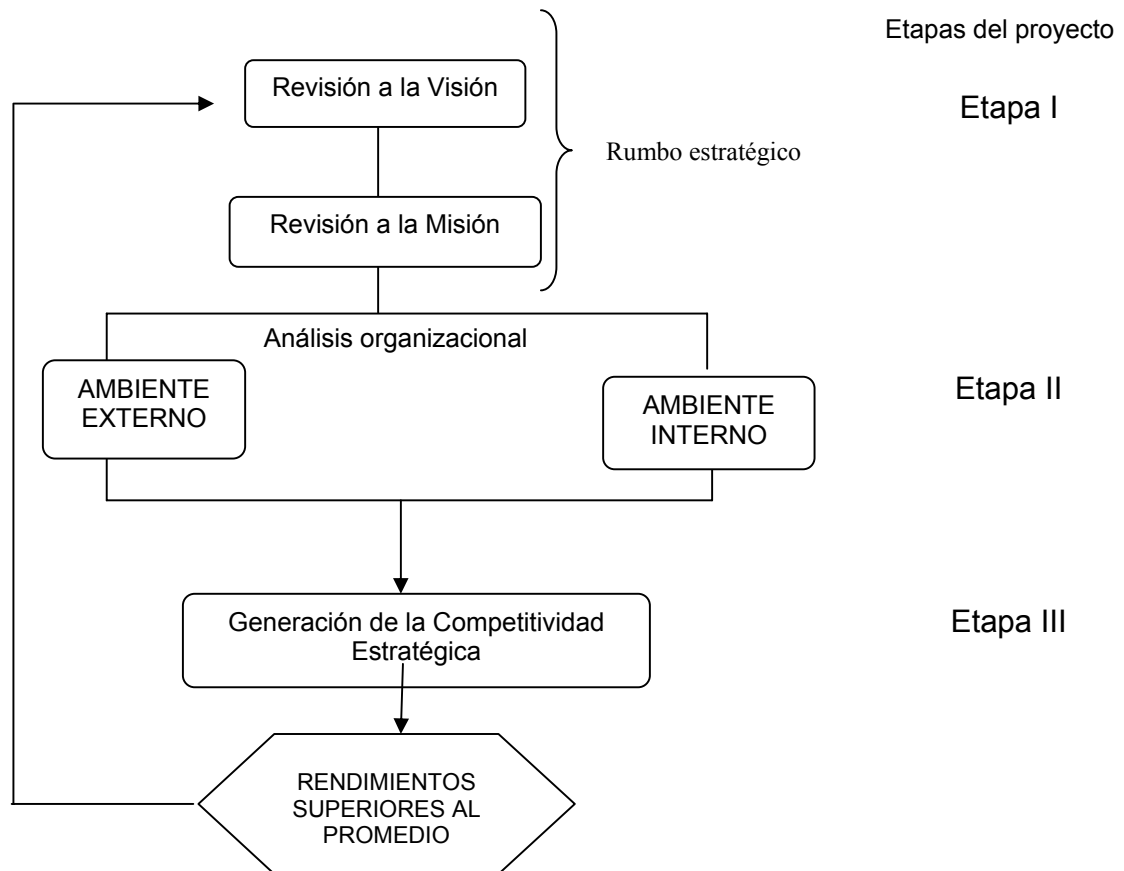


Figura 8. Esquema del modelo de administración estratégica. Fuente: Autor del proyecto.

3.1.1. Terminología de la administración estratégica²¹. El proceso de administración estratégica se utiliza para que las organizaciones se adapten a las condiciones de un mercado en constante cambio y puedan ser competitivas acorde con la identificación y selección de una estructura que pueda aprovechar al máximo sus recursos, capacidades y aptitudes, y que estas mismas evolucionen de manera continua.

A continuación se describen algunos de los conceptos más representativos en la administración estratégica:

- **Proceso de administración estratégica.** Es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requiere para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.
- **Rendimientos superiores al promedio.** Son aquellos rendimientos que superan los que un inversionista espera obtener de otras inversiones con riesgos similares.
- **Riesgo.** Es la incertidumbre que tiene un inversionista acerca de las ganancias o pérdidas económicas que generará una inversión en particular.
- **Ventaja competitiva.** La ventaja competitiva es aquello que se obtiene cuando la empresa implanta una estrategia para la creación de valor, respecto a la cual otras compañías no pueden imitar los beneficios o resulta demasiado costoso imitarlos.
- **Recursos.** Son insumos del proceso de producción de una empresa, como el equipo de capital, las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y los administradores con talento.
- **Capacidad.** Una capacidad representa la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se integran para lograr una condición deseada.
- **Aptitud central.** Son los recursos y capacidades que sirven como una fuente de ventaja competitiva de una empresa sobre sus rivales.
- **Competitividad estratégica.** Es el logro que alcanza una empresa cuando formula e implanta con éxito una estrategia creadora de valor.

²¹ Administración estratégica tercera edición Michael A. Hitt THOMSON editores Capítulo 1. Administración y competitividad estratégicas

3.2. ETAPAS DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATEGICA

La gerencia estratégica es la formulación y ejecución de acciones que permitan a una organización alcanzar la competitividad estratégica mediante el seguimiento al proceso de la administración estratégica, en la ejecución del trabajo se agrupó de forma lógica y consecuente todas las acciones descritas por el modelo de administración estratégica en una serie de etapas que permitiera mediante la utilización de herramientas administrativas dar cumplimiento con éxito el alcance de cada uno de los objetivos propuestos al inicio del proyecto; dichas etapas son:

1. Etapa I (Definición del Rumbo Estratégico)

Etapa compuesta por los componentes de la gerencia estratégica denominados lineamientos, los lineamientos son los fundamentos organizacionales que describen a la empresa en función de sus propósitos; dentro del esquema de la administración estratégica comprende la selección del modelo de organización de rendimientos superiores al promedio y la formulación o validación de los conceptos misionales y visionales de la organización.

2. Etapa II (Análisis Organizacional)

Para plantear el problema de la situación actual de la empresa, es decir, formular un diagnóstico organizacional se necesita tener un marco de referencia teórico, dicho marco está referenciado por el análisis al ambiente interno como externo de la empresa mediante la aplicación de conceptos de la gerencia estratégica, los resultados del análisis organizacional permitieron comprender el estado de la empresa y tomar las acciones pertinentes para su mejora.

3. Etapa III (Actividades para la generación de la competitividad)

En la tercera y última etapa se trabajó la definición de las acciones que permitirán obtener los rendimientos superiores al promedio mediante la selección de estrategias y mecanismos que garanticen el buen accionar de dichas estrategias. Como el modelo de administración estratégica no generaliza la forma y metodologías que una empresa puede utilizar para alcanzar la competitividad estratégica se decidió que para el proyecto Oteds se utilizara los conceptos de balanced scorecard para la definición de las estrategias, los conceptos organizacionales de Henry Mintzberg para definir la estructura organizacional acorde con la estrategia seleccionada y algunos fundamentos de gestión de la calidad para establecer mecanismos de control.

3.2.1. Herramientas administrativas complementarias en el proceso de Gerencia Estratégica.

A continuación se describe en forma general la manera en que fueron agrupadas las herramientas administrativas que se utilizaron como complemento al modelo de la Gerencia Estratégica para la ejecución del trabajo en la empresa Oteds S.A:

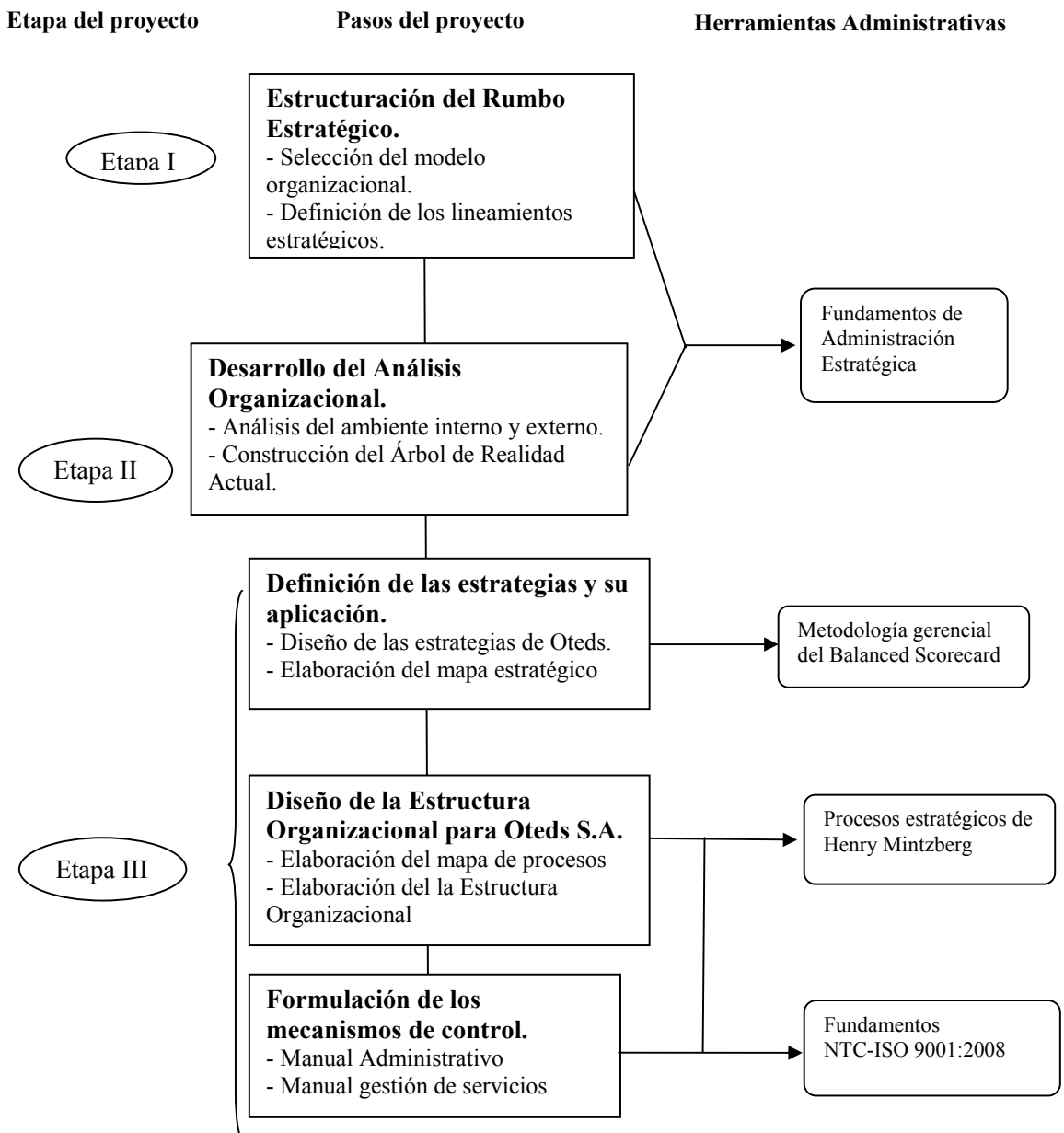


Figura 9. Representación grafica del desarrollo del trabajo realizado, fuente autor del proyecto.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS COMPLEMENTARIAS AL MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

A continuación se realiza una breve descripción de las herramientas académicas de la Administración Estratégica a utilizadas para la ejecución del presente proyecto, dichas herramientas son las directrices a seguir para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

3.3.1. Fundamentos de Administración Estratégica.

- Modelos organizacionales de rendimientos superiores al promedio de la industria.²²

Existen 2 modelos de organización basadas en la obtención de rendimientos superiores al promedio del sector, los cuales se apoyan en conceptos de gerencia estratégica como lo son el contexto externo y el contexto interno a una organización:

a. Modelo O/I (modelo de organización industrial)

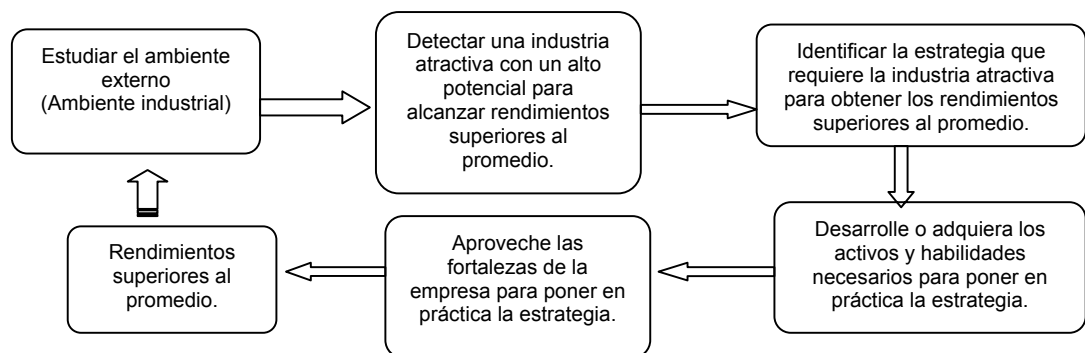


Figura 10. Esquema del modelo de organización industrial de rendimientos superiores.

Este es un modelo basado en la importancia del factor externo como elemento predominante para formular estrategias para la obtención de rendimientos superiores al promedio.

²² Administración estratégica tercera edición Michael A. Hitt THOMSON editores Capitulo 1. Administración y competitividad estratégicas

b. Modelo basado en los recursos

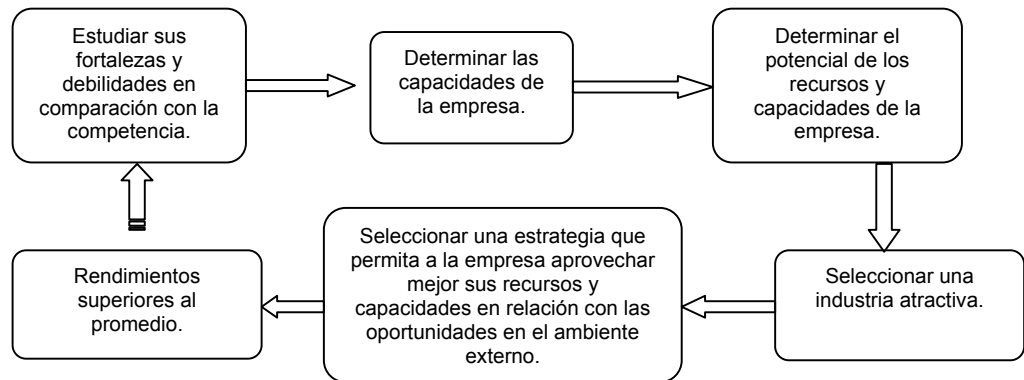


Figura 11. Esquema del modelo de rendimientos superiores basado en los recursos.

El modelo basado en los recursos trabaja bajo la suposición que el ambiente interno de una empresa en términos de sus recursos y capacidades es más importante para determinar las acciones estratégicas que el ambiente externo.

- **Análisis organizacional a través del estudio externo e interno de las organizaciones.**

a. El ambiente industrial y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter.



Figura 12. Modelo de las 5 fuerzas competitivas
Fuente: www.gestiopolis.com

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

- **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.

b. La cadena de valor

La cadena de valor son las actividades que contribuyen a la generación de valor de un producto o servicio. El estudio de la cadena de valor se puede hacer mediante el análisis de todo lo que aporta valor desde perspectivas como la infraestructura, administración del recurso humano, desarrollo tecnológico, aprovisionamiento, logística, operación, servicio en general y las ventas. La subcontratación es la compra a un proveedor externo de una actividad para crear valor.

- El árbol de realidad actual A.R.A.²³

Teoría de restricciones (TOC por sus siglas en inglés) fue creada por el Dr. Eli Goldratt en 1979 y desde entonces ha evolucionado hasta convertirse en la mejor forma de administrar cualquier tipo de empresa. Teoría de restricciones es una metodología científica que permite enfocar las soluciones a los problemas críticos

²³ www.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata

de las empresas, para que éstas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua.

Teoría de restricciones se basa en el principio de que todas las empresas tienen, al menos, una "Restricción Crítica" (un eslabón más débil) que les impide la generación infinita de utilidades. Estas restricciones críticas se clasificaron en dos tipos:

- Restricciones Físicas

Son restricciones físicas aquellas que se pueden relacionar con lo tangible, es tal el caso como materia prima, recurso humano, deficiencia en las instalaciones etc.

- Restricciones de Políticas

Son restricciones políticas aquellas relacionadas con actitudes del comportamiento del sistema debido a sus reglas internas de juego.

La existencia de restricciones políticas son el principal factor causante que al interior de las empresas no se pueda alcanzar la meta organizacional, y además una vez se eliminan las restricciones políticas es cuando se puede iniciar con la visualización de si el factor problema se encuentra como restricción física.

El árbol de realidad actual (efecto-causa-efecto), consiste en detectar los problemas raíz, vía la certificación de la causalidad en cada paso. Estos problemas raíz son pocos (representan las restricciones de política) y son responsables por los efectos indeseables (Efls) que observamos en nuestras organizaciones.

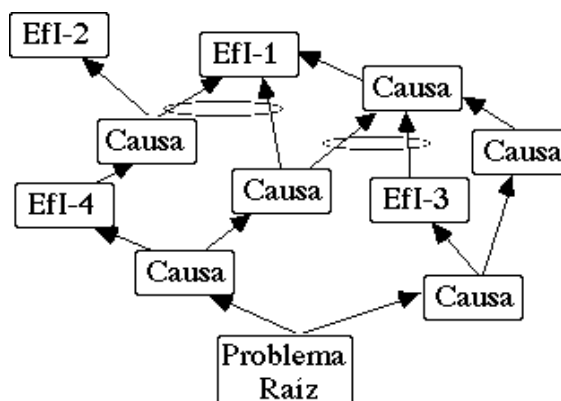


Figura 13. Esquema de los componentes de un árbol de realidad actual.
Fuente: www.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata

3.3.2. Generalidades del Balanced Scorecard²⁴. A principio de la década de los 90, Robert Kaplan y David Norton lanzaron su concepto de Balanced Scorecard, concepto que se podría traducir algo así como la libreta de calificaciones Balanceada. El Balanced Scorecard como indicador de gestión fue desarrollado como una herramienta para medir el desempeño de las organizaciones dentro de un marco conceptual que incluye la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva de innovación y aprendizaje y la perspectiva interna del negocio (Kaplan y Norton, 1992).

Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio o también traducido como un modelo de gestión que permita gerenciar la implementación de un plan estratégico u objetivos y trasladarlos a la acción.

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia, se puede estudiar según los siguientes aspectos:

a. Enfoque y perspectivas del balanced scorecard.

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. Perspectiva Financiera | 2. Perspectiva del Cliente |
| 3. Perspectiva de Procesos | 4. Formación y crecimiento |

- Financiera

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral, y se refiere a objetivos tales como aquellos que permitirán mejorar aspectos como la rentabilidad, los ingresos de explotación comercial, los rendimientos sobre el capital invertido, el valor añadido económico y el retorno sobre la inversión entre otros.

²⁴ Kaplan R.S y Norton. D.P-1997. "Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000. Barcelona

- Cliente

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la consecución de la meta y hace énfasis en la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

- Procesos internos.

Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente a través de la prestación del servicio o la elaboración de productos que están estrechamente relacionados en la obtención de los objetivos financieros de una organización.

- Formación y crecimiento.

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Procesos de gestión decisivos para la empresa que se pueden operar:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

3.3.3. Estructuras organizacionales de Henry Mintzberg²⁵. Un modelo organizacional es la forma de representar la realidad determinada por los procesos o actividades de las personas y la forma como estos interactúan para desarrollar un producto o servicio, ó también puede ser simplemente el esquema de la línea de mando en forma que muestre los diferentes niveles de mando; de todas

²⁵ Revista Cuadernos de Gestión edición 3/05/2005.

formas el éxito de las organizaciones tiene un punto en común y es como lograr que cada parte de la organización interactúe de forma correcta y que su posición al interior de ella obedezca a una estrategia y no a una autoridad frente a otro nivel.

- Partes de una estructura organizacional²⁶

Henry Mintzberg plantea que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, como un elemento siguiendo meticulosamente a otros. Sin embargo, las palabras deben tomar una forma lineal. Por eso muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras, por este motivo y según lo descrito por Henry Mintzberg las estructuras organizacionales deben ser descritas por imágenes que trascienden y permiten ser más comprensible la información plasmada como flujo de información y gestión.

El trabajo de Mintzberg, se inscribe en el enfoque que pretende vincular la estrategia de la organización con el diseño de la misma, permitiendo apreciar la importancia de la selección estratégica para empresas de negocios y concluir que ésta tiende a influir en la estructura e indirectamente en las actividades, tecnología y entornos de la organización, las partes que conforman la estructura se enuncian a continuación en la figura 20:

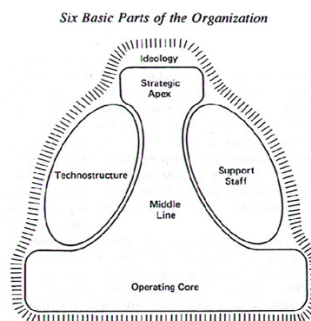


Figura 14. Modelo de las partes de una estructura organizacional de Henry Mintzberg.

1. La cumbre o ápice estratégico

Este es el nivel en donde se encuentra el grupo de personas sobre las cuales recae la mayor parte de las responsabilidades de direccionamiento, se encuentran quienes se encargan que la empresa cumpla con su objetivo y sus funciones más representativas son:

²⁶ Richard Hall. Organizaciones, estructuras y proceso. Editorial Prentice-Hall, México, 1992.

- Creación
- Asignación de recursos
- Desarrollo estratégico entre otras.

Es la cadena de altos gerentes hasta administradores de mandos medios, el medio de contacto entre la estrategia y la operación.

2. La Línea Media

Es la cadena de altos gerentes hasta supervisores de contacto, como capataces que van desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo y que se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.

3. El núcleo de operaciones

En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad.

Los operadores realizan cuatro funciones principales:

- Ejecutan las tareas
- Desarrollan actividades de transformación de insumos
- Sirven de apoyo a las demás funciones y tareas de la organización

El núcleo de la organización es la parte más grande en algunas ocasiones respecto al volumen de recurso humano que en ella se puede encontrar, y aunque su representación de forma individual no es muy fuerte debido a la estandarización de las actividades como conjunto lo podríamos identificar el tornillo que une los engranajes de una rueda, que aunque por muy simple que sea es igual de importante como conjunto para poder girar correctamente.

4. La tecnoestructura

Esta unidad se ocupa de estudiar la adaptación y el control, la estabilización y la normalización de la actividad de la organización, quienes se encuentran en esta unidad desarrollan actividades tales como:

- Control de gestión.
- Estudios internos y externos.
- Planeación.

- Control de procesos.
- Auditorías.

5. El staff de apoyo

Unidad dedicada como lo dice su nombre al apoyo y acompañamiento en actividades que se encuentran por fuera de la corriente operacional pero que en pro del mejoramiento son indispensables para el cambio; algunas actividades de apoyo después de gestión y control pueden convertirse en actividades propias de la operación, dentro de esta unidad se pueden destacar actividades como:

- Consejería
- Servicios Varios (Aseo, seguridad, etc.)
- Algunas empresas recurren al outsourcing de personal
- Contabilidad

- Tipos de estructuras y sus grandes características

Tabla 2. Tipos de estructuras organizacionales de Henry Mintzberg y sus elementos.

Tipo de estructura	Elementos	Mecanismo de coordinación	Parte estratégica	Ideología
Estructura simple o empresarial		Supervisión Directa	Cumbre estratégica	Dirección
Burocracia mecánica u organización maquina		Estandarización de Procesos	Tecnoestructura	Eficiencia
Burocracia profesional		Estandarización de Destrezas	Núcleo de Operaciones	Capacitación
Organización diversificada		Estandarización de Productos	Línea Media	Concentración
Adhocracia		Adaptación Mutua	Staff de Apoyo	Aprendizaje
Organización misionera		Estandarización de las Reglas	Cultura (ideología)	Cooperación
Organización política		Ninguna	Ninguna	Competición

Fuente: Autor del proyecto

3.3.4. Sistemas de gestión de la Calidad. El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización, tales como aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización.

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad dados en la familia ISO 9000 se basan en los siguientes 8 principios:

Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas; para ello se deben tener en cuenta los principios:

- a. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c. Participación del personal:** El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d. Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e. Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- f. **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.²⁷

²⁷ NTC-ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad, ICONTEC

4. ESTRUCTURACIÓN DEL RUMBO ESTRATÉGICO

Como punto de partida para la ejecución del trabajo se procedió a seleccionar el modelo de organización de rendimientos superiores al promedio que cumpliera con los requisitos organizacionales actuales de Oteds, y posteriormente se realizó el acompañamiento a la dirección administrativa para la elaboración de los lineamientos estratégicos, este capítulo se denominó rumbo estratégico debido a su influencia en la definición de lo que será Oteds como empresa una vez inicie el proceso de cambio.

4.1. SELECCIÓN DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN DE RENDIMIENTOS SUPERIORES AL PROMEDIO

La selección del modelo de organización se llevó a cabo mediante la aplicación de una metodología que fuese del conocimiento por parte del comité, dicha metodología es la misma con que comúnmente se evalúan proveedores para los proyectos externos que se manejan a través de Oteds; Se utiliza la selección de unos parámetros mediante discusión del comité en un número de parámetros no inferior a 5 y su correspondiente ponderación a criterio del comité evaluador, luego se verifica si realmente los parámetros pueden llegar a influir en la flexibilidad del manejo del contrato a concordar entre las partes. Los parámetros que se seleccionan usualmente deben estar relacionados con las siguientes características:

- Cantidad de contratos manejados con anterioridad con la empresa. Este aspecto califica al contratista por el grado de conocimiento que tiene sobre Oteds y su forma de trabajar.
- Tiempo de entrega de la obra. Se valida según la oferta comercial el tiempo en que se ejecutan las obras a convenir.
- Costo total del proyecto.
- Calidad de materiales y equipos a suministrar.
- Seguros de responsabilidad civil y contractual.

4.1.1. Metodología de selección del modelo. Basados en los anteriores aspectos que son comunes en la empresa para evaluar propuestas se postularon un número de criterios igual a 5 que permitiesen evaluar los modelos

organizacionales postulados. A continuación de enuncian uno a uno los criterios seleccionados por el comité de trabajo:

- **Variación del esquema organizacional de la empresa.** Este criterio facilitó al comité identificar cual de los modelos organizacionales de rendimientos superiores al promedio planteados era el más conveniente respecto del grado de afinidad con la forma en que se venían desarrollando las actividades de planeación a nivel de dirección.

- **Tiempo medio para implementar estrategias.** Con este criterio se realizó la evaluación en una escala valorativa el tiempo medio posible en el cual se daría inicio a la implementación de estrategias de nivel organizacional.

- **Nivel de inversión para su adaptación.** Como su nombre lo indica permitió verificar el grado de inversión económica que cada modelo supondría ejecutar.

- **Grado de dificultad de la implementación.** Según el grado de dificultad la propuesta o modelo que signifique menor nivel de dificultad sería la más apropiada.

- **Rigidez del modelo.** El modelo de organización a seleccionar debía implicar ser flexible ante la variabilidad del entrono empresarial de Oteds.

Tabla 3. Parámetros de evaluación del modelo organizacional.

PONDERACIÓN DE LOS PARÁMETROS PARA EVALUAR	
Parámetros	Escala de ponderación
1. Variación del esquema organizacional actual	30 %
2. Tiempo medio para implementar estrategias	25 %
3. Nivel de inversión para su adaptación	25 %
4. Grado de dificultad de la implementación	5 %
5. Rigidez del modelo	15 %
TOTAL	100 %

Tabla 4. Criterios de evaluación del modelo organizacional.

CALIFICACIONES DE LOS CRITERIOS	
1	ALTA INCIDENCIA
2	MEDIA INCIDENCIA
3	BAJA INCIDENCIA

La selección del modelo se llevo a cabo según el grado de incidencia o afectación a los criterios de selección del modelo, siendo más favorable para la empresa el modelo que califique como de baja incidencia, todas estas apreciaciones fueron definidas en consenso por el comité de trabajo Oteds S.A.

4.1.2. Análisis y evaluación según la metodología.

Tabla 5. Evaluación de los parámetros de selección del modelo organizacional

Primer parámetro: Variación del esquema organizacional actual Peso: 30 %	
MODELO ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	MODELO BASADO EN LOS RECURSOS
El modelo industrial supone que la obtención de rendimientos superiores al promedio serán determinados por las características externas, actualmente la empresa jamás ha desarrollado trabajo alguno que evidencie el conocimiento de esta metodología.	El modelo basado en los recursos define el éxito de la organización como la comprensión de las capacidades y aptitudes internas, Oteds es una empresa con trayectoria y tradición en la inversión de recursos para la aplicación de nuevas tecnologías a disposición de la mejora en servicios.
Calificación: 1	Calificación: 3
Segundo parámetro: Tiempo medio para implementar estrategias Peso: 25 %	
MODELO ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	MODELO BASADO EN LOS RECURSOS
El desarrollo del análisis externo supone de una dedicación y obtención de información externa de primera mano que permita tomar decisiones para desarrollar estrategias, dicho trabajo puede variar según la habilidad de los investigadores	Para desarrollar estrategias a nivel de negocio se debe inicialmente realizar un análisis de los recursos propios de la empresa y mediante comparación con la competencia validar los que son de características únicas, raras o de difícil imitación por su costo.
Calificación: 2	Calificación: 3
Tercer parámetro: Nivel de inversión para su adaptación Peso: 25 %	
MODELO ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	MODELO BASADO EN LOS RECURSOS
Un análisis externo sugiere: 1. la contratación de asesoría externa con un valor promedio \$/hora de 40.000 por un periodo no inferior a 8 meses a un costo total no inferior a \$ 7.5 millones. 2. Establecer convenio de continuación capacitaciones y sincroservicio por 6 meses más a un valor total no superior de \$ 300.000 mes/horas-ilimitadas. 3. Coordinación proyecto y gastos de estudio interno por 6 meses a un valor de \$ 1.2 millones-mes. Total del proyecto estimado: \$ 16.500.000	El proyecto basado en los recursos es una iniciativa no formalizada que había tenido inicios durante la primera etapa del proyecto ISO 9001; para dar continuidad solo se deberá adicionar: 1. Establecer convenio de continuación capacitaciones y sincroservicio por 6 meses más a un valor total no superior a \$ 300.000 mes/ horas ilimitadas. 2. Coordinación proyecto y gastos de estudio interno por 6 meses a un valor de \$ 1.2 millones-mes. Total del proyecto estimado: \$ 9.000.000
Calificación: 1	Calificación: 2

Cuarto parámetro: Grado de dificultad de la implementación Peso:5 %	
MODELO ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	MODELO BASADO EN LOS RECURSOS
El modelo industrial requiere de estudios técnicos para manejo de información vital, será necesario contar con personal idóneo para el análisis de información proveniente de fuentes externas.	El modelo de recursos fomenta explotar las capacidades ya existentes de la empresa, es necesario capacitar el personal para comprender mejor el uso de los recursos.
Calificación: 2	Calificación: 2
Quinto parámetro: Rigidez del modelo Peso:5 %	
MODELO ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	MODELO BASADO EN LOS RECURSOS
La selección del modelo industrial estará influenciado por el comportamiento de aspectos del ambiente externo como político/legales, aspectos de bastante inestabilidad en Colombia	El modelo al estar basado en las capacidades que generan los recursos variara dependiendo de los avances en la generación de nuevas tecnologías y recursos propios de la industria.
Calificación: 1	Calificación: 3

Fuente autor del proyecto

Tabla 6. Resultados de la evaluación de los parámetros de selección del modelo

RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA					
Parámetro	Peso	Análisis		Resultado (puntos)	
		Organización Industrial	Modelo Basado en Recursos	Organización Industrial	Modelo Basado en Recursos
1	30 %	1	3	0.3	0.9
2	25 %	2	3	0.5	0.75
3	25 %	1	2	0.25	0.5
4	5 %	2	2	0.1	0.1
5	15 %	1	3	0.15	0.45
TOTALES EN PUNTOS				1.3	2.7

Como se aprecia de la tabla de resultados el modelo organización basada en los recursos representa en promedio un grado de incidencia medio-bajo sobre los criterios de selección, por lo cual se tomó la decisión de implementar este tipo de modelo por su poca incidencia sobre los parámetros seleccionados y evaluados por el comité de trabajo, en la tabla de análisis y evaluación quedan consignados la forma en que fueron evaluados los parámetros para llegar a dicha conclusión.

4.1.3. El modelo organizacional de Oteds S.A.

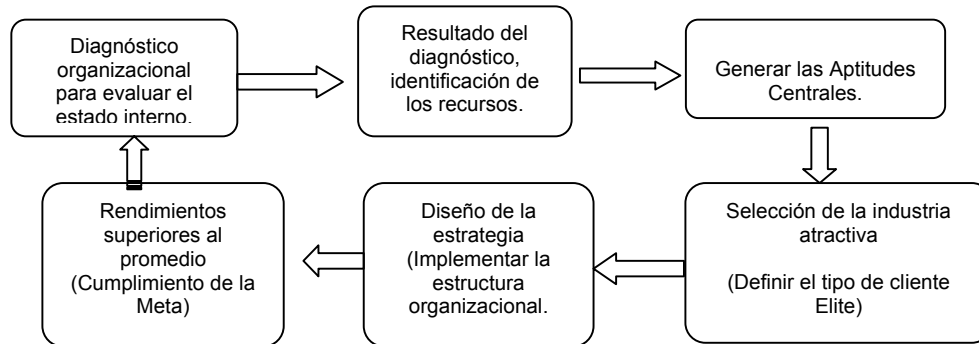


Figura 15. Esquema del modelo organizacional de Oteds, fuente autor del proyecto.

4.2. DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

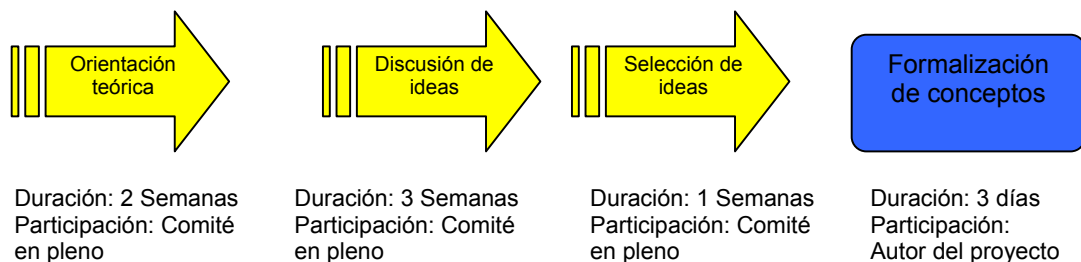


Figura 16. Representación de los pasos para desarrollar los lineamientos estratégicos, fuente autor del proyecto.

Para la elaboración de los conceptos rectores de la empresa se llevaron a cabo charlas participativas entre el comité de dirección administrativa para fomentar la creación interna de unanimidad frente a la comprensión de la importancia de este punto del trabajo. La actividad se da inicio con la presentación del marco teórico detallado que facilitó a todos los miembros del Comité comprender en una forma activa cuál era el propósito de formular unos lineamientos que inspiraran el comportamiento de Oteds como organización así como también en forma individual representada en su recurso humano; al mismo tiempo se procuró al finalizar cada sesión formular interrogantes que captaran la atención del comité para que durante las siguientes reuniones se tuviesen una serie de inquietudes del tipo pregunta-respuesta, este tipo de situaciones fueron las que permitieron al equipo construir finalmente mediante la lluvia de ideas la esencia de lo que son los lineamientos apoyados en el acompañamiento brindado por medio de la orientación académica del presente autor, algunos de esos interrogantes que siempre se le formulaba al comité para meditar durante el tiempo que transcurría entre sesión y sesión fueron:

¿Cómo serán y qué cambios se experimentaran en las estaciones cuando el proyecto se culmine?

¿Qué será de la empresa al cabo de 5 años, será un exitoso prospecto digno de imitar?

¿Qué estará vendiendo la empresa dentro de los próximos 10 años?

¿Cuál será el perfil profesional de las personas que trabajarán en la empresa después que se logren todos los objetivos organizacionales?

¿Cómo verán a la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general en la ciudad de Barranquilla una vez se logre la certificación de calidad?

4.2.1. Resultados de las actividades para la definición de los lineamientos.

Como resultado de las jornadas de estudio para la selección de ideas que permitieran construir los lineamientos de la empresa se definieron y socializaron a partir de la fecha de consenso los siguientes aspectos:

1. Valores Organizacionales de Oteds S.A.

OTEDS S.A. es una organización que siempre piensa hacia donde apunta su norte, cuales serán sus nuevos retos para el cumplimiento de los requerimientos por parte de sus grupos de interés, pero para alcanzar este norte es necesario orientarnos bajo lineamientos organizacionales y con el mayor compromiso por parte de todos los miembros de la organización sin importar su nivel.

- **Trabajo en equipo, colaboración e iniciativa propia para actuar.** El trabajo en equipo es clave para la creación de la iniciativa proactiva de cada uno de los miembros de OTEDS S.A. lo cual busca generar el crecimiento personal y profesional.

- **Lealtad.** Somos un grupo de trabajo visionario, nos exigimos día a día lo mejor de nosotros mismos para el logro de las metas programadas y colaborar con los esfuerzos estratégicos de OTEDS S.A. Nos motiva la pasión por nuestro trabajo, nuestro mayor empeño es el esfuerzo en el servicio a todos nuestro Clientes.

- **Responsabilidad.** Estamos comprometidos con la excelencia como un deber tanto individual como organizacional, por eso administramos con responsabilidad nuestras actividades y nuestros deberes para con nuestros Clientes.

- **Confiabledad.** Satisfacemos las expectativas de nuestros clientes la primera vez y todas las veces pues nos dedicamos a cada cliente como si fuera el único.

2. Principios Organizacionales de Oteds S.A.

Los principios organizacionales en OTEDS S.A. constituyen la aplicación de los valores y la experimentación de los mismos, dichos principios traducirán lo que significan los valores.

- **Principio de flexibilidad.** En OTEDS S.A. trabajamos bajo un ambiente laboral flexible lo cual nos permite cumplir nuestros propósitos Misionales; en toda nuestra estructura organizacional incorporáramos procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio, sin la dependencia de líneas departamentales demasiado rígidas, que puedan ponernos en riesgo de hacer frente a los retos de los cambios en la satisfacción total de nuestros clientes.

- **Principio de Liderazgo.** Somos una Empresa que contrata y potencializa al mejor Talento Humano de la Región o del País, trabajamos compartiendo entre todos los miembros de la organización el compromiso de construir un trabajo exitoso que se traduzca en la satisfacción de todos nuestros clientes, a su vez cada una de estas actividades hará que seamos más productivos invirtiendo inteligentemente nuestros recursos para el beneficio de todos.

- **Principio de Unidad.** Creamos relaciones de trabajo más completas; en Oteds S.A. no existirán las relaciones de dependencia de un solo superior, pues no trabajamos para satisfacer a un jefe sino por la satisfacción del cliente, así logramos mantener un Objetivo en común para todos.

3. Visión. El enunciado final del cual existió consenso por parte del equipo de trabajo se dio el día 18 de Diciembre de 2007 y fue el siguiente:

VISIÓN OTEDS 2015.

Nuestra Visión es ser durante la segunda década del año 2000 los pioneros en proyectos de desarrollo de la gran red de estaciones de servicio Petromil, reconocidas a nivel nacional por sus clientes, trabajadores y comunidad en general por el mejoramiento continuo de la calidad en los productos y servicios adicionales que ofrecemos y ofertaremos, el compromiso con el desarrollo de la región y la ética con que realiza sus operaciones. La competitividad de nuestras estaciones de servicio será el modelo de empresa y Guía de las diferentes estaciones de servicio del país.

(Este aparte se dedica con gran aprecio a la memoria de Orlando Agamez Mullet Q.E.P.D quien fue una persona que con su apoyo lideró el proyecto y siempre fue un soporte incondicional en los momentos más difíciles, y cuando pensaba que se extinguían las posibilidades de darle continuidad al proyecto él colaboró para demostrar ante el comité la necesidad e importancia de continuar adelante)

4. Misión. A continuación se presentan algunos conceptos de la misión que dieron origen a las discusiones más profundas:

* **Procesos.** Hasta antes de la iniciación de este trabajo Oteds no manejaba el concepto de proceso y la mayoría de las actividades críticas o vitales para el control de actividades se subcontrataba ya fuera con empresas o personas naturales, con miras a la implementación de una estructura organizacional se determina que Oteds se enfocara en procesos generales dividiendo en 2 grandes ramas o unidades a la empresa: (1) Procesos de dirección (2) Procesos de mejora.

* **Nuevo concepto de estación de servicio.** Para este concepto se viene trabajando desde diciembre del año 2006 con la Psicóloga Irene Criollo Palencia en la metodología del sincroservicio, y este resultado siendo un programa de capacitación que los socios desconocían hasta el momento que se dio inicio a la elaboración de los lineamientos. El sincroservicio al interior de Oteds nace con la necesidad de capacitar al personal operativo en la norma de calidad iso 9001 y aunque este trabajo fue aplazado las capacitaciones continuaron.

MISIÓN OTEDS S.A.

En las Súper Station de servicio Oteds distribuimos la energía para el movimiento del desarrollo de la región, representada en las necesidades de combustibles y demás productos derivados del petróleo de cada uno de nuestros clientes, todo esto siempre a través de los más altos estándares de calidad, trabajamos siempre bajo el enfoque de procesos eficientes y competitivos utilizando nuevos conceptos de estaciones de servicio sistematizadas y el mejor servicio en atención al cliente, contando con tecnología de última generación garantizando así a nuestros clientes la calidad en el servicio y la exactitud en la medida de los productos que ofrecemos.

5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA REALIDAD ACTUAL EN OTEDS S.A.

El análisis organizacional que se realizó obedeció al seguimiento de la planeación estratégica, en la cual se procuró identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que serán clave para el éxito empresarial de Oteds S.A.

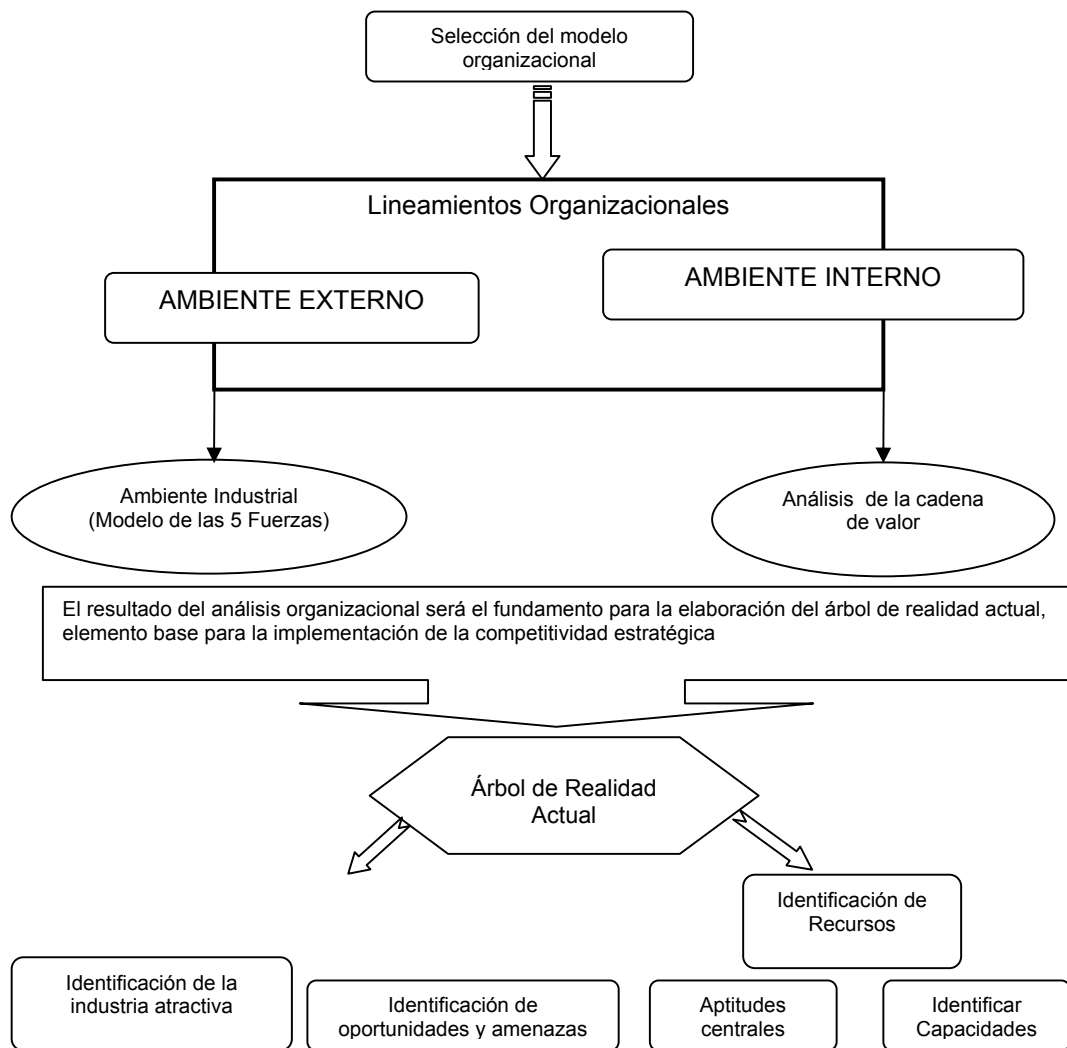


Figura 17. Esquema del proceso de desarrollo del análisis organizacional en Oteds.
Fuente: Autor del proyecto.

Este paso del trabajo fue la base para identificar cuál debería ser la estrategia a seguir, basándose en los resultados del árbol de realidad actual, lo cual mostró a la dirección administrativa los aspectos indeseables de la organización, y la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que permitieron identificar aquellos recursos de la empresa necesarios de aprovechar al máximo para lograr la competitividad estratégica.

5.1. ANÁLISIS INTERNO DE OTEDS S.A.

El desarrollo del análisis Interno llevado a cabo en Oteds esta representado por la figura 24, esta figura esta basada en el componente general del análisis interno descrito en la figura 16.

Para el caso de estudio de Oteds únicamente se hizo referencia a este aparte que indicó como identificar los recursos necesarios de la empresa que permitirán generar ventajas competitivas a corto y largo plazo en el tiempo.

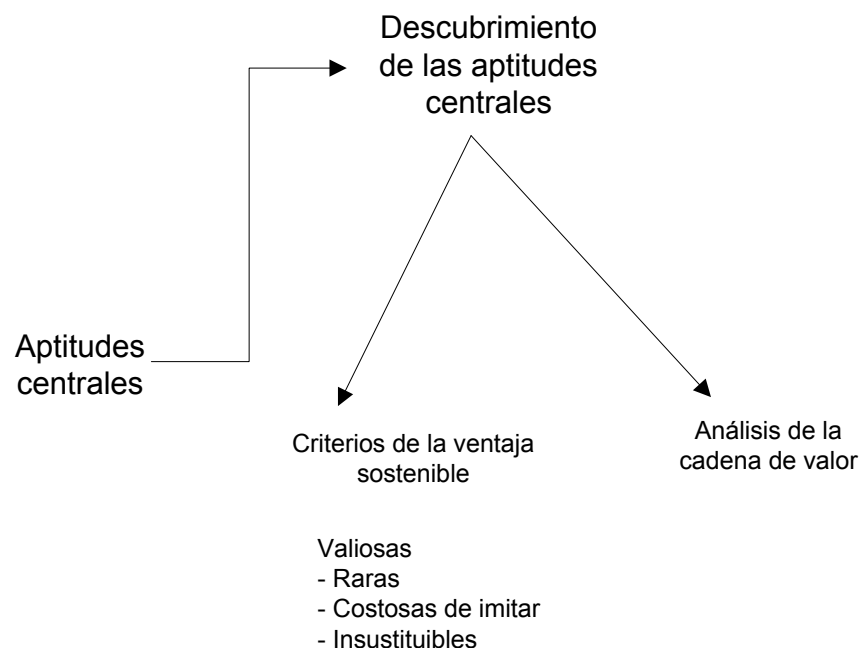


Figura 18. Esquema del proceso de análisis interno en Oteds.

5.1.1. La cadena de valor.

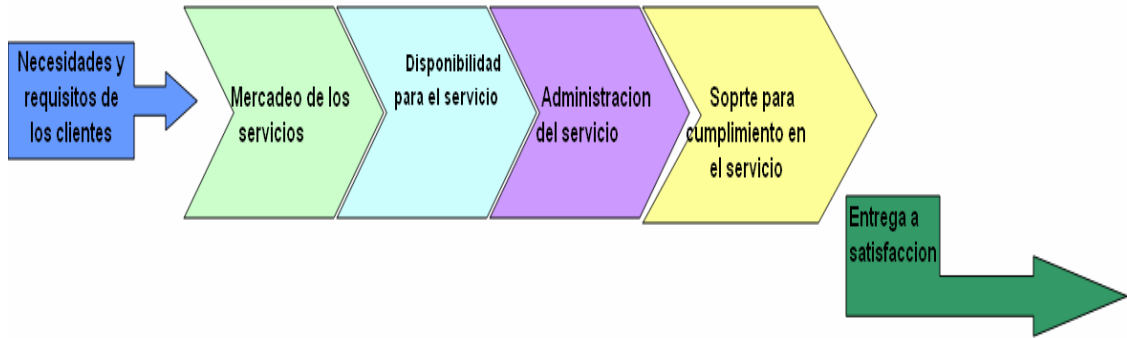


Figura 19. Cadena de valor de Oteds.
Fuente: Autor del proyecto.

La cadena de valor permitió tocar puntos que antes de la realización del trabajo jamás se tenían en cuenta, tales aspectos eran aquellos como la identificación de necesidades y expectativas de los clientes por el servicio a recibir, o de que manera se da cumplimiento al servicio etc. La cadena de valor entonces se estudió a partir del análisis de las siguientes perspectivas o áreas funcionales de la empresa entre otras como:

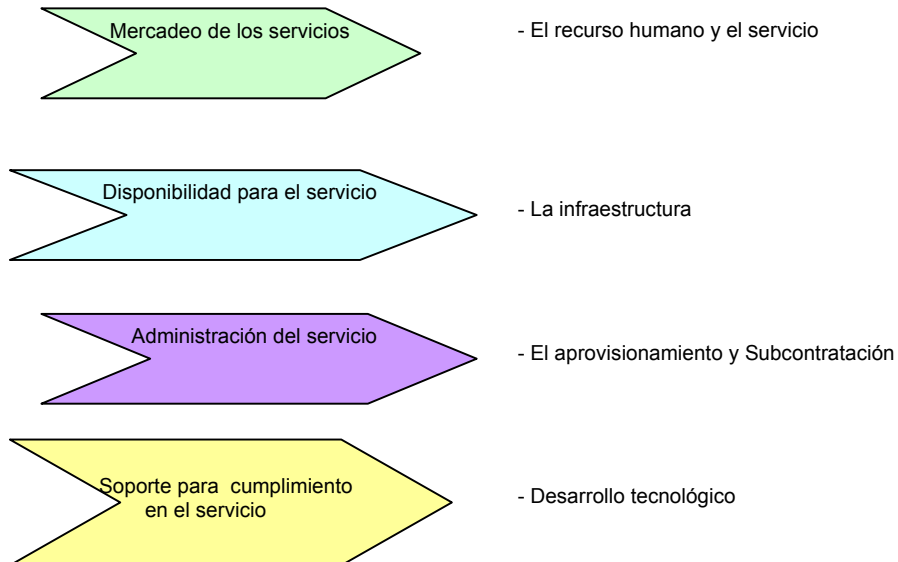


Figura 20. Componentes de la cadena de valor de Oteds.
Fuente: Autor del proyecto.

5.1.2. Descripción de los recursos actuales.

Infraestructura de Oteds. La empresa consta de cuatro estaciones de servicio para la distribución minorista de combustibles vehiculares, dentro de lo cual se divide en dos áreas, la distribución de combustibles líquidos y gaseosos. El manejo de la información se centraliza en la estación principal y desde ella se coordinan todas las actividades administrativas. De la infraestructura más relevante para una óptima prestación del servicio se destaca el contar con zonas amplias para las maniobras de patio, ubicación espacial de surtidores, zonas de obtención de servicios adicionales. Toda la infraestructura para la operación es renovada de forma total o parcial hasta en un 70% por periodos no superiores a los 5 años, garantizando el buen funcionamiento y evitando la obsolescencia de los equipos lo que puede costar en cuanto a mano de obra calificada y disponibilidad de repuestos pues en la mayoría son equipos de importación.

La infraestructura también se encuentra sometida a normatividad por parte del Ministerio de Minas y Energía, la cual se certifica a través de la empresa designada para su ejecución por parte del ente gubernamental. La mayoría de los requisitos son de cuestiones sobre seguridad industrial en razón al manejo en almacenamiento de grandes volúmenes de líquidos inflamables y altamente volátiles.

Aprovisionamiento. En Oteds el aprovisionamiento se encuentra direccionado casi exclusivamente a la compra del combustible a un distribuidor mayorista, la acción de distribuir combustible es de pocos procesos de transformación del bien o servicio. La distribución se limita a adquirir el combustible a un mayorista, transportarlo, almacenarlo y luego surtirlo a través de equipos a los vehículos de los consumidores finales; razón por la cual el no contar con las provisiones necesarias para abastecer la demanda ocasiona el cierre de canales de servicio, en razón a esto el aprovisionamiento es parte importante de la cadena de valor puesto cualquier inconveniente en esta etapa se refleja directamente en los clientes, la empresa cuenta con una flota propia de camiones cisterna que prestan el servicio tanto para la empresa como para otras estaciones, convirtiéndose en una unidad de negocios alterna.

Subcontratación. La subcontratación en Oteds es y será parte fundamental del proceso de venta debido a que por la poca formación académica de sus funcionarios y la poca formación de competencias laborales los procesos de mantenimiento, publicidad, distribución logística y administración del recurso humano son contratados con personas naturales o jurídicas, dichas actividades que son tareas críticas se han convertido poco a poco en un dolor de cabeza para los administradores en cuanto a la falta de compromiso por parte de los contratistas.

Desarrollo tecnológico. El desarrollo tecnológico va encaminado al uso de herramientas de análisis de información y control de actividades. Para Petromil como directriz de la imagen corporativa establece que la red debe poseer las herramientas de gestión contable y administrativa que permitan ofrecer a sus clientes soluciones para la información de consumo, permitiendo que las necesidades de aprovisionamiento de los clientes se convierta en una oportunidad para realizar control y seguimiento a su flota vehicular, desde aspectos como rendimiento hasta estado del motor mediante análisis de líquidos.

El recurso humano y el servicio. Oteds no cuenta con una planta de personal de nivel profesional que permita la rápida asimilación de procesos de mejora tal como es deseado por la dirección administrativa. Durante la ejecución del trabajo se evidenció la siguiente información laboral del total de 72 personas vinculadas a Oteds de forma directa como indirecta.

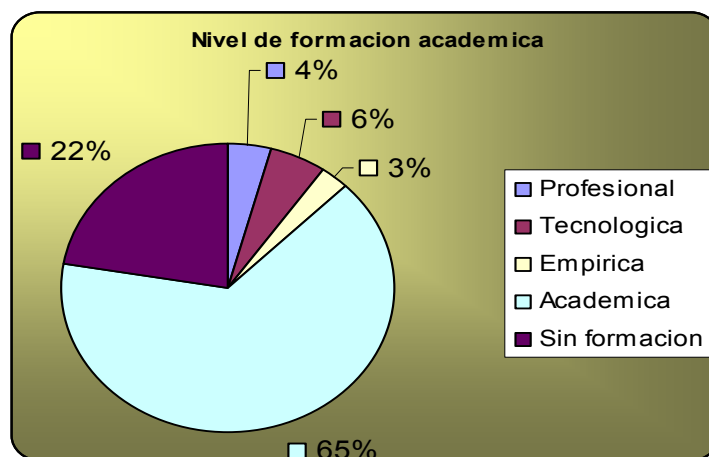


Figura 21. Resultados de sondeo en formación académica del personal de Oteds.
Fuente: Administradora contrato de servicios gestión humana Oteds S.A.

Como se puede apreciar un alto porcentaje de la fuerza laboral de la empresa no cuenta con una formación especializada, lo cual implica mayores esfuerzos para implementar acciones de mejora debido a la ardua tarea de formación y capacitación. La formación y capacitación va vinculada directamente con el servicio debido a la modalidad de actividad comercial en la cual el operador de surtidor es quien vive los momentos de verdad con el cliente, y es entonces este momento el que puede moldear el concepto general de la empresa que percibirá el cliente dependiendo del servicio prestado en el momento que interactúa con el operador. Esta interacción operador-cliente es lo que se define como

Sincroservicio,²⁸ metodología de aprendizaje utilizada para crear aptitudes de servicio en los operadores de surtido a través del fortalecimiento de los valores y principios.

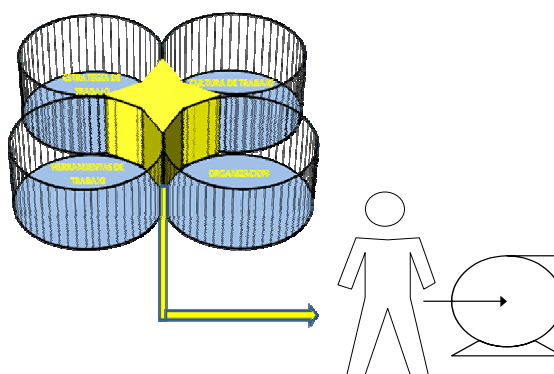


Figura 22. Representación del sincroservicio.
Fuente: Autor del proyecto.

El sincroservicio busca a partir del fortalecimiento de los lineamientos organizacionales como orientadores del comportamiento que todo el personal cree una fuerza interna que guíe sus acciones en pro de actitudes y aptitudes de servicio, trabajo en equipo y tolerancia.

5.2. ANÁLISIS EXTERNO DE OTEDS S.A.

A continuación se presenta el análisis de la situación externa del sector de la distribución de minorista de combustibles líquidos. Las variables externas son las menos perceptibles y menos cuando al interior de las organizaciones no se evidencia la utilización de herramientas de gestión administrativa. Una de las herramientas administrativas más común es el modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado de la distribución minorista de combustibles líquidos puede ser o no atractivo dependiendo de las barreras propias de éste negocio, dentro de las cuales se pueden mencionar el tipo de estación de servicio a modelar. Se identifican dentro del gremio 3 tipos diferentes de modelo de estaciones de servicio caracterizadas por el nivel de inversión económica de la más baja a la más alta:

²⁸ Psicóloga Irene Criollo Palencia administradora contrato de servicios gestión humana Oteds S.A.
45

- **Estación de camino.** La estación de servicio de camino es la especializada en transporte pesado, su infraestructura debe ser robusta en cuanto a espacios para maniobras de patio, pero no implican mayor inversión por ser del tipo carga, y en el aspecto de desarrollo tecnológico se pueden utilizar equipos no característicos de última tecnología.

- **Estación periférica.** La estación periférica son las que se encuentran en las zonas de actividad comercial de la ciudad o en las zonas denominadas área metropolitana, por su tipo característico de clientes la infraestructura es de carácter operativo.

- **Estación de servicio mixta.** Se le denomina mixta por su ambigüedad en el servicio prestado, además de poseer los servicios tradicionales debe contar con acceso a servicios no tradicionales como zonas de alimentación, diversión, servicio técnico para automóviles entre otros, la inversión para este tipo de estaciones es elevada tanto por la infraestructura como por las características de los recursos de desarrollo tecnológico necesario.

La creación de nuevas empresas minoristas de distribución de combustibles que tiendan a emular las características de servicio e infraestructura con las que cuenta Oteds es de difícil acceso dada la elevada inversión económica necesaria, siendo esta una aptitud central que le garantiza a Oteds una ventaja competitiva frente a los competidores ya existentes y frente a aquellos que desean ingresar por primera vez.

b. La rivalidad entre los competidores.

La distribución de combustibles a través de estaciones de servicio del tipo automotriz guarda una característica particular en su dinámica de competencia, esta dinámica radica en el tipo de cliente que atiende y su ubicación geográfica en la ciudad. A partir del tipo de cliente que atiende una estación puede llegar a tener influencia directa de la competencia más cercana posible o no, a continuación se describe la competencia para Oteds S.A. en términos de la más agresiva a la menos agresiva:

- Para las estaciones del tipo periférica que se caracterizan por un mayor porcentaje de clientes tipo ocasional puede ser de gran relevancia el número de estaciones competencia existentes en su área de influencia, debido a la no diferenciación en el producto y la poca gama de servicios adicionales. En este tipo de estación se opta por competir entre sus rivales mediante estrategias de publicidad agresivas para captar mayor volumen de clientes atraídos por premios a través de rifas.

- Las estaciones de camino especializadas en carga cuentan con un nivel de influencia de la competencia de carácter medio debido a la caracterización del tipo cliente cuentas de crédito. La rivalidad no incluye campañas de mercadeo agresivas, que en últimas se traducen en mayor inversión y menor rentabilidad sobre la operación.

- Para el caso de las estaciones mixta su rivalidad al igual que en las periféricas puede estar influenciada por el numero de estas existentes y se fundamenta en la diferenciación por servicios adicionales prestados, a mayor nivel de oferta mayor preferencia del usuario por acceder en un mismo sitio a diferentes ofertas comerciales, como también por el grado de utilización de herramientas tecnológicas para atender clientes cuenta de crédito. En la ciudad de Barranquilla existen solo 2 estaciones caracterizadas por ser del tipo mixta, entre las cuales se encuentra Oteds calle 84, la otra estación se encuentra ubicada fuera del área de influencia de Oteds en un radio de 5 kilómetros

c. Poder de negociación de los proveedores.

El mercado de la distribución minorista de combustibles a partir del decreto No. 4299 de noviembre 25 de 2005 inició un nuevo periodo de relaciones con los distribuidores mayoristas debido al siguiente artículo incluido:

Capitulo VII articulo 21 literal A numeral 8 “Demostrar que ha celebrado contrato de suministro de combustibles líquidos derivados del petróleo con un distribuidor mayorista, excepto cuando el solicitante sea también distribuidor mayorista”.

Una vez que ha entrado en vigencia este decreto las relaciones comerciales cambiaron en cuanto antes era posible la libertad de banderas. Libertad de bandera significaba que no existía contrato de exclusividad con el distribuidor mayorista que representaba una estación cualquiera, por ejemplo, seleccionamos un distribuidor cualquiera que a fecha anterior de la vigencia del decreto poseía la marca o bandera Terpel, en ese entonces este pequeño distribuidor contaba con la posibilidad de acceder a comprar con cualquier mayorista dependiendo de las condiciones comerciales que le fuesen más rentable, esto se traducía a que siendo una estación Terpel podría no estar vendiendo a sus usuarios combustible de Terpel si no de cualquier otro mayorista como Texaco, Petromil o Ecos petróleo. En la actualidad esto es imposible debido a la regulación por parte de la policía fiscal aduanera, quienes vigilan estrictamente el cumplimiento de este artículo para disminuir las posibilidades del tráfico de combustibles de contrabando.

Como resultado de este nuevo artículo se le entregó mayor poder al distribuidor mayorista, quien es ahora quien impone las reglas de juego. Muchas estaciones

de servicio que manejan bajos niveles de volumen de venta que pueden estar en el orden de los 25.000 – 42.000 galones/mes por producto no cuentan con la capacidad de negociación para acceder a créditos flexibles para la adquisición del combustible, lo cual a limitado la oferta del crédito empresarial de muchos propietarios de estaciones tanto en la ciudad de Barranquilla como en el resto del país.

Este es un caso que no ha afectado a Oteds por ser propiedad de la empresa mayorista Petromil, permitiéndole acceder de forma preferencial a los productos para su distribución minorista a través de sus estaciones.

d. Poder de negociación de los compradores.

En el sector comercial de la distribución minorista de combustibles, los compradores no poseen mayor poder al momento de adquirir los productos dado que es un sector regulado, muchas estaciones se encuentran afiliadas en agremiaciones que controlan la ventana de precios, dentro de los límites fijados por las agremiaciones es que se pueden mover las estaciones, y frecuentemente ésta ventana no supera el orden de los 100 pesos por galón, dato que mayormente es seguido por los clientes cuenta de crédito quienes por consumo en grandes volúmenes son quienes buscan mayor economía. Dependiendo del volumen manejado por el cliente es el único caso en el cual se podría establecer que un cliente se encuentra realmente en capacidad de negociar, pero por cuestiones de legislación del Ministerio se encuentra vigente estudios para corregir la normatividad en cuanto a grandes consumidores, para lo cual se pretender fijar nuevos volúmenes de consumo, exigiendo así que quienes manejen volúmenes por encima de los límites deberían constituirse parte de la cadena de distribución.

e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Aunque el sector de los derivados del petróleo es una de los emporios industriales del mundo, y su consumo desborda las barreras de lo predecible existen organizaciones que actualmente adelantan estudios sobre sustitutos a los combustibles derivados del petróleo. Algunos de esos ejemplos de los llamados combustibles alternativos son:

- El biodiesel
- Combustibles eléctricos
- El etanol
- Combustibles a base de hidrogeno
- Energía solar
- El metanol

En la actualidad ninguna de estas alternativas son vistas como amenazas para la empresa.

5.3. REALIDAD ACTUAL DE OTEDS S.A.

Una vez se concluyó el análisis organizacional se procedió a elaborar el árbol de realidad actual, instrumento que permitió analizar la situación de la empresa frente a su estado interno como externo para dar paso a la toma de conclusiones en cuanto a las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que ayudarán a tomar las decisiones estratégicas en cuanto a recursos para hacer la selección de una estrategia acorde con las aptitudes centrales descubiertas.

Para el caso de estudio de Oteds S.A. el árbol de realidad actual está vinculado con las restricciones del tipo políticas en una organización, y los parámetros de ejecución fueron los descritos a continuación:

- a. Se realiza una lista de 10 a 20 efectos indeseables que describan el por qué de las restricciones políticas para alcanzar la meta organizacional (Predefinida como el incremento de la rentabilidad).
- b. Por cada efecto conjunto indeseable se discuten 3 problemas que son la relación causa efecto del árbol.
- c. Se construyen las ramas del árbol con los efectos indeseables de arriba hacia abajo iniciando con los indeseables más superficiales y sus relaciones de precedencia con los problemas.
- d. Se lee el árbol de abajo hacia arriba y luego se van incluyendo algunas de las preguntas o soluciones lógicas para mejorar la interpretación del árbol.
- e. Se discute el árbol con el equipo de trabajo.

5.3.1. Restricciones Políticas en Oteds. Para la elaboración de estos efectos indeseables se realizaron 3 reuniones con el personal clave de la organización desde la parte administrativa (Henry Ferrer y Cesar Mora) quienes manejan la parte contable y la parte de operaciones; en dichas reuniones primó la charla abierta de la cual se buscaba que estos miembros de la organización se cuestionaran a nivel individual como colectivo el por qué no podían alcanzar las metas que deseaban obtener los socios, las cuales les eran encomendadas con el ánimo de mejorar la perspectiva financiera de los socios, para ello se llevaron acabo jornadas de sensibilización con la psicóloga Irene Criollo para que comprendieran el término efecto indeseable, el cuál se les definió como la situación, acción o posiciones personales o grupales tanto de quienes pertenecen a la empresa como de quienes influyen indirectamente sobre ella y que tienen la capacidad para causar un efecto negativo en la consecución de los objetivos.

Tabla 7. Descripción de los efectos indeseables en Oteds.

ESTOS SON ALGUNOS DE LOS INDESEABLES QUE EN CONJUNTO EL EQUIPO ADMINISTRATIVO RECONOCE	
1	Descapitalización de la empresa.
2	Exponer una imagen empresarial no deseada.
3	Disminución del ingreso operacional.
4	Inestabilidad de los precios del combustible fijados por el Ministerio.
5	Pérdida de la identidad organizacional.
6	Descuadres financieros con la banca.
7	Retornos negativos de las inversiones.
8	Inconsistencias en los inventarios diarios a los tanques de almacenamiento.
9	Incumplimiento de los acuerdos contractuales con los clientes.
10	Incumplimientos de los requisitos de Ley para operar.
11	Deserción laboral constante.

Fuente: Autor del proyecto.

Todas estas situaciones se fundamentan en algo, y ese algo son las causas de los indeseables, todo esto obedece a un círculo o conjunto de actividades que encadenadas la una de la otra se traducen finalmente en situaciones que en palabras de gestión de la calidad se denomina no conformidades.

Inicialmente para establecer la cadena de interacción se discutieron ciertas situaciones que son aspectos negativos que no permiten una operación exitosa y luego mediante preguntas repetitivas de por qué esto y por qué aquello para dar obtener como resultado la elaboración del árbol de realidad actual.

5.3.2. Los cuestionamientos de los indeseables.

A. Relación de indeseables 3 y 8

Disminución del ingreso operacional.

Inconsistencias en los inventarios diarios a los tanques de almacenamiento.

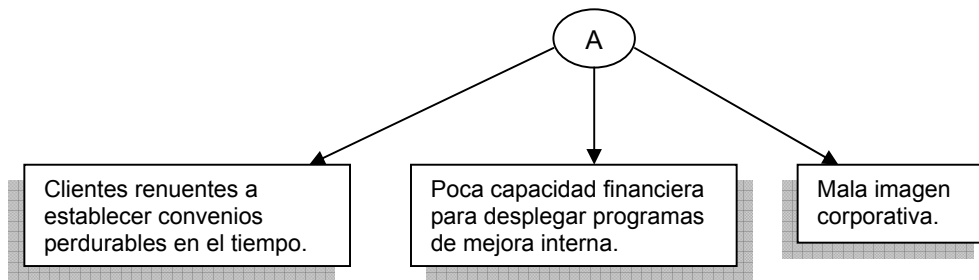


Figura 23. Representación de la interacción de los indeseables 3 y 8.

B. Relación de indeseables 5 y 7

Pérdida de la identidad organizacional.

Retornos negativos de las inversiones.

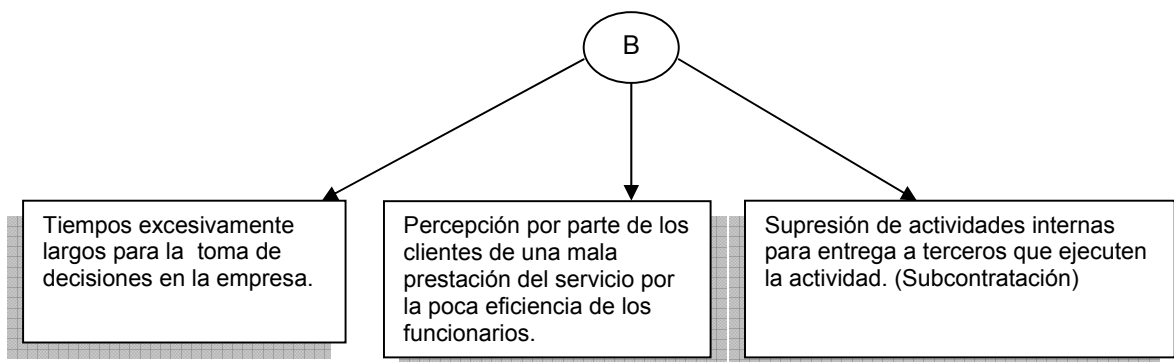


Figura 24. Representación de la interacción de los indeseables 5 y 7.

C. Relación de indeseables 2 y 10

Exponer una imagen empresarial no deseada.
Incumplimientos de los requisitos de Ley para operar.

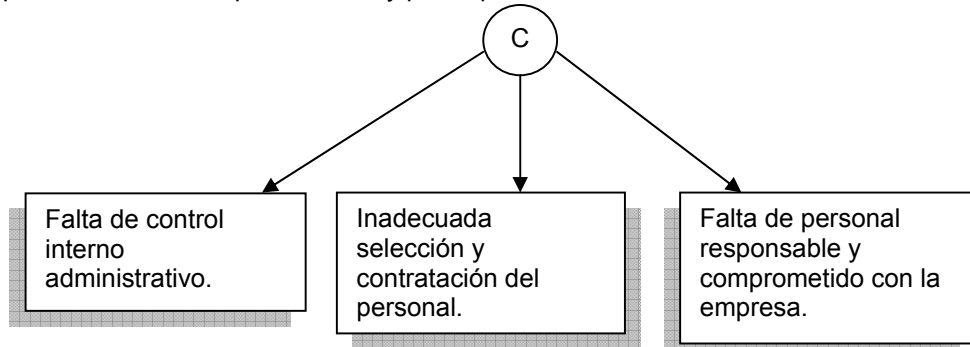


Figura 25. Representación de la interacción de los indeseables 2 y 10.

D. Relación de indeseables 1 y 11

Descapitalización de la empresa.
Deserción laboral constante.

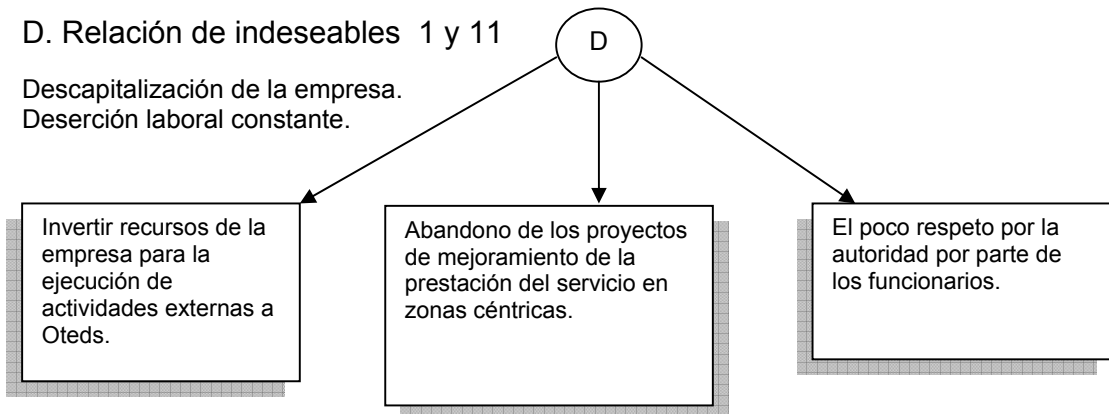


Figura 26. Representación de la interacción de los indeseables 1 y 11.

E. Relación de indeseables 4, 6 y 9

Inestabilidad de los precios del combustible fijados por el Ministerio.
Descuadres financieros con la banca.
Incumplimiento de los acuerdos contractuales con los clientes.

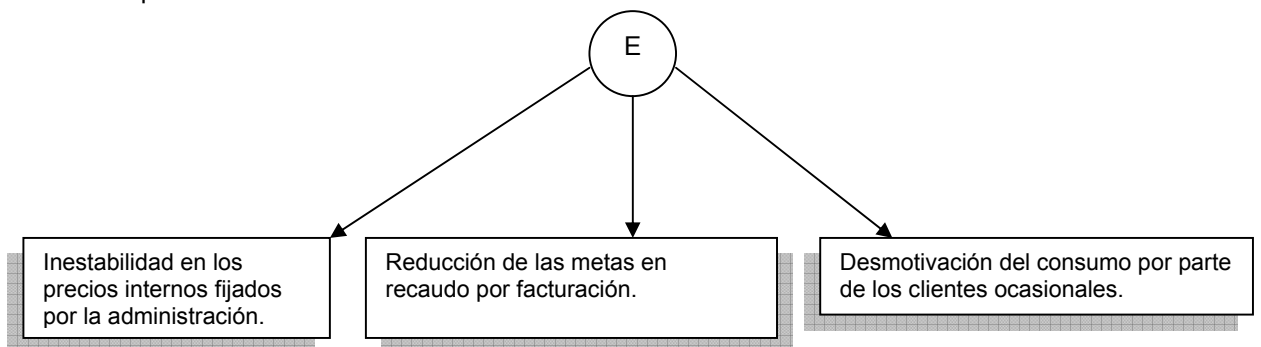


Figura 27. Representación de la interacción de los indeseables 4, 6 y 9.

5.3.3. Descripción de la elaboración de las ramas del Árbol de Realidad Actual de Oteds S.A. (Ver Anexo D) El árbol y sus ramas son un conjunto de herramientas aplicadas para responder a las tres preguntas fundamentales del proceso de mejora continua interna a aplicar estratégicamente en Oteds S.A. y se le denomina a sus bases ramas porque se asemejan a ellas.

Las tres preguntas fundamentales del proceso de mejora continua interna son:

- ¿Qué Cambiar?
- ¿Hacia Qué Cambiar?
- ¿Cómo Causar que el Cambio Suceda?

Para poner algo de perspectiva sobre como estas tres preguntas dentro del proceso de construcción intervienen volvamos a analizar el propósito de dicha actividad.

Se debe garantizar que efectuaremos una actividad que permitirá describir por medio de una estructura lógica, las relaciones de Efectos-Causas-Efectos de la situación prevaleciente como falla estructural de las metas organizacionales.

Con el árbol de realidad actual logramos describir esas relaciones de Efectos-Causas-Efectos entre los síntomas indeseables que queremos eliminar y el conflicto o problema raíz que convierte en un ciclo dichos efectos indeseables.

Las ramas del árbol de realidad actual y el árbol construido se describen en su totalidad en el anexo D; esto debido a su complejidad y volumen de desglose de información, en el se puede consultar de forma visual y analítica paso a paso cada una de las ramas y cómo interactúan los conceptos de Efectos-Causas-Efectos.

5.4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL A OTEDS S.A.

A continuación se presentan los resultados más relevantes del análisis organizacional que permitieron dar continuidad al proceso de elaboración de la estrategia organizacional.

En primera instancia se presenta la matriz DOFA, matriz elaborada por el comité de trabajo mediante sesiones de discusión del análisis externo e interno de la empresa y como conclusión a la lectura del A.R.A.

5.4.1 Matriz DOFA de Oteds.

Tabla 8. Presentación matriz DOFA. Fuente: autor del proyecto.

MATRIZ DOFA OTEDS S.A.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La continúa inversión en Oteds en equipos y software de desarrollo para la operación y administración.	El contacto de la alta dirección con las decisiones estratégicas son delegadas en personal de mando medio.
Existe una gran adaptabilidad del personal para desarrollarse en diferentes actividades.	La alta dirección no demuestra interés por determinar, fijar metas y controles para el equipo de personal administrativo.
La capacitación es frecuente y en todo nivel, desde aspectos personales y sociales hasta de temas legislativos y de operación de equipos.	Los únicos objetivos documentados y que se deben cumplir corresponde a actividades ajenas con la misión de Oteds.
El compromiso de los administradores por emprender las acciones de cambio en la administración de los recursos.	Los conceptos de evaluación de desempeño son nulos a nivel organizacional y la alta dirección utiliza métodos empíricos poco objetivos.
La ubicación de la empresa en la ciudad le permite tener un amplio espectro de alcance a todos los tipos de clientes descritos.	Las Instrucciones y los procesos básicos se dictaminan por medio oral, jamás documentado.
La flexibilidad para identificar y asimilar los cambios en el sector de distribución minorista.	La no existencia de la orientación por el logro genera un clima de falta de responsabilidad por el cumplimiento de las actividades propias y complementarias de los cargos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El continuo desarrollo y profesionalización de la pequeña y mediana industria en la logística de distribución.	El poco apoyo por parte de las agremiaciones del sector para fomentar la lucha contra la ilegalidad.
La introducción de los nuevos conceptos de servicio creó nuevos mapas conceptuales en la comunidad en general.	La tercerización y subcontración de los servicios de logística esta fomentando el monopolio.
La integración de los servicios con la industria tecnológica permite mayor cobertura y diferenciación.	Los sustitutos como el GNV en algunos sectores donde hace presencia la empresa son muy fuertes.
El incremento en el parque automotor en las ciudades por las facilidades para su adquisición y el ingreso a la sociedad de población económica activa no superior a 35 años.	El crecimiento de la delincuencia organizada en medios electrónicos.
Ser la estación estrella de la marca.	La falta de garantías del gobierno nacional por una regularización y legislación oportuna.
La poca oferta para la alta demanda en el mercado de cuentas de crédito para empresa.	La falta de control por parte del gobierno local para combatir la sobre oferta generada por la apertura de nuevas estaciones.

5.4.2. Identificación la industria atractiva y los recursos estratégicos.

Después de realizado el análisis organizacional mediante reuniones participativas que estaban encaminadas al fomento de la discusión de la situación actual tanto de Oteds como del mercado en general de la distribución minorista de combustibles se pudieron concluir 2 importantes aspectos que ya eran de conocimiento pero que jamás se observaron como elementos generadores de ventaja y que permitirán marcar la diferencia a la hora de hacer la selección de la estrategia para la empresa:

- **Privilegios comerciales con el Distribuidor Mayorista Petromil.**
- **El bloqueo mental predispone a los administradores a aborrecer las cuentas de crédito empresarial.**

Que Oteds S.A. sea propiedad de Petromil se convierte en una gran oportunidad en la medida que los administradores sean conscientes de las preferencias que se pueden obtener debido a que se obtiene una ventaja sobre las demás estaciones de la marca y además sobre cualquier otra de cualquier marca dado el apoyo incondicional que se puede recibir de la mayorista; en la mayoría de los casos las relaciones entre los distribuidores mayoristas y minoristas solo se limita a las comerciales.

El aspecto de la venta a crédito en las estaciones es una oportunidad encubierta como amenaza. En el sector de la industria se observa una sobre-demanda generada por los motivos explicados en el análisis externo, pero las ventas a crédito en este sector son un tema de antaño donde siempre fue referenciado como mal negocio por la mayor parte de los administradores; actualmente las herramientas de gestión tecnológica están cambiando estos paradigmas, por lo que para Oteds este sector en vez de ser considerado un indeseable será un sector atractivo digno de explotar.

Este aparte finalizó con la conclusión que para Oteds el sector de los clientes cuenta de crédito será el cliente elite para aprovechar al máximo las herramientas de gestión tecnológica con que se cuenta para la prestación del servicio.

Los recursos generadores de ventaja competitiva son los principales promotores de la obtención de rendimientos superiores al promedio que es el objetivo primordial para el equipo administrativo, la comprensión en cuanto a que dentro de cualquier tipo de organización los recursos no solo se deberían identificar o caracterizar por su valor como activo en la contabilidad o como un recurso que permite la transformación del proceso productivo es el paso más importante para la selección e implementación de las estrategias organizacionales basadas en la explotación de la competitividad. Para el caso Oteds se cumplió con el propósito que los miembros del equipo de trabajo del presente trabajo estuviesen en la capacidad de identificar los recursos que poseían actualmente y su sus

aplicaciones, todo esto para que identificaran a que sector de clientes estos equipos ofrecían mayor beneficio.

A continuación se describirá brevemente las características de estos recursos y su utilidad en la creación de la estrategia administrativa:

1. Equipos de soporte tecnológico

El soporte tecnológico está representado por los equipos exigidos a través del contrato de suministro con la planta mayorista, la cual al momento de autorizar la creación de una nueva estación exige la adquisición de los equipos de control y seguimiento. Dichos equipos en su mayoría son subutilizados por la mayoría de las estaciones debido a la poca o nula capacitación en cuanto a uso y beneficios, dentro de los cuales se destaca las aplicaciones informáticas para la apertura y seguimiento a los créditos de venta.

Los recursos están identificados en equipos como el sistema Veeder-Root que permite el control de calidad del producto en almacenamiento y la activación de alarmas para el lanzamiento de pedidos por seguimiento de la demanda del producto, otro recurso tecnológico de interés para sobresalir es la aplicación del software Grp-1000 en la cual se da la posibilidad de generar reportes de consumo acumulados y emitir alertas de fondos insuficientes para el cliente, este mecanismo se puede utilizar con las cuentas de servicio prepagado, opción que también es optada por algunas empresas de distribución. Las empresas que optan por el crédito de consumo también se beneficia de ésta herramienta al mantener actualizados los reportes de consumo vía on-line, siendo los tiempos de respuesta menor frente a aquellos que no posean estas herramientas

2. Talento humano

Es el recurso menos valorado en muchos casos por empresas tanto pequeñas como grandes; para el caso de estudio en Oteds S.A. fue de difícil aceptación comprender que en algunos casos la especialización o transformación del recursos humano a través de la educación puede generar grandes beneficios siempre y cuando vaya acompañado de estrategias de retención tales como beneficios económicos o de clima laboral.

3. Control de procesos

Como recurso es de difícil asimilación debido a que es una herramienta intangible, su correcta aplicación puede ayudar a garantizar el mejoramiento de las funciones y la identificación de falencias así como de sus soluciones, para este aspecto se definió como el recurso intangible máspreciado el sistema de gestión de la calidad.

6. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA PARA OTEDS S.A.

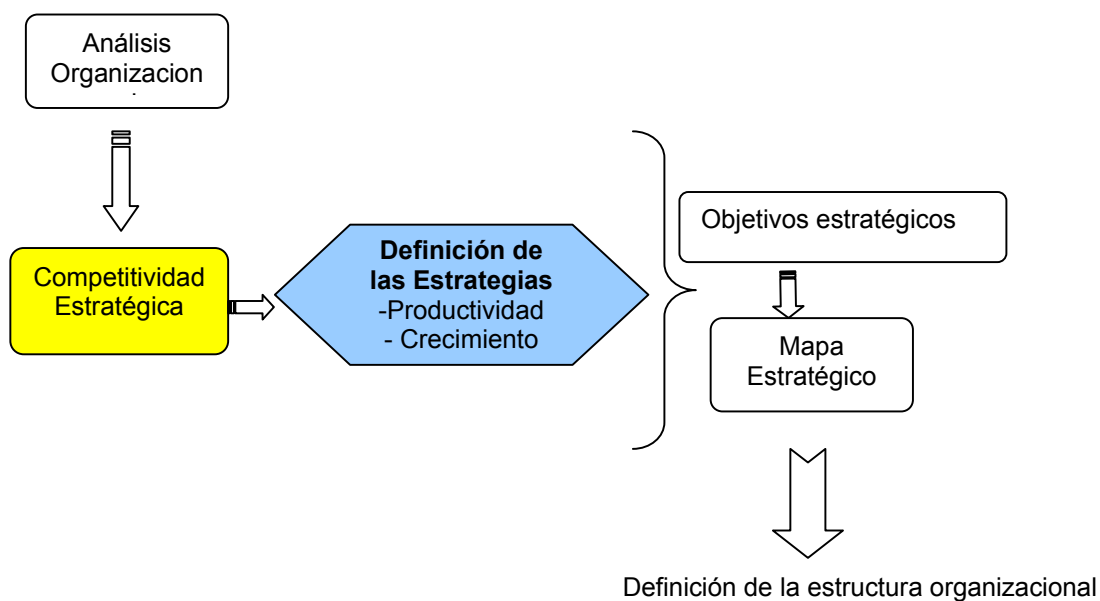


Figura 28. Representación del proceso de definición de las estrategias en Oteds.
Fuente: Autor del proyecto.

El diseño de la estrategia para Oteds se basó en la complementación mediante el modelo del Cuadro de Mando Integral del Balanced Scorecard, herramienta que permite lograr la alineación entre los propósitos y los recursos, por esta razón el trabajo se fundamentó en identificar recursos, luego formular una estrategia y finalizar con la elaboración de una estructura organizacional que de soporte al cumplimiento de la estrategia.

6.1. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

El balanced scorecard nos introduce a la estrategia y la elaboración de objetivos para su cumplimiento. Siguiendo estos pasos a continuación se enuncia la estrategia a seguir desde las dos perspectivas globales del balanced scorecard.

6.1.1. Las Estrategias de negocio para Oteds.

1. Crecimiento Organizacional.

La estrategia de “crecimiento” para Oteds se propuso como el incremento en la utilidad del negocio al incorporar como cliente elite el grupo de cuentas de crédito empresarial, utilizando mecanismos que permitan seleccionar de manera eficiente aquellos clientes que están dentro de los denominados elite, estos clientes deberán guardar las características de consumo y aceptación de compromisos tales que permita a la empresa gestionar correctamente sus recursos para generar valor a todos los grupos de interés.

2. Productividad Organizacional.

En la estrategia de “productividad” organizacional se definió la acción de propender por el mejoramiento de los mecanismos de control administrativo para gestionar de forma eficiente y eficaz los recursos de gestión humana y tecnológica. La manera de gestionar eficiencia a través del control estuvo fundamentada en la integración de las funciones y las responsabilidades en procesos definidos visibles a través de un rediseño de la estructura organizacional que permitirá dar cumplimiento a las metas a través de objetivos en cada una de las perspectivas organizacionales descritas en un mapa estratégico para la empresa.

3. Propuesta de valor.

A continuación se presenta la propuesta de valor con la cual Oteds S.A. como empresa dará a conocer a sus clientes la forma en que gestionara el cumplimiento de su Misión Organizacional:

Oteds S.A. esta comprometida a prestar el mejor servicio de suministro de combustibles vehiculares a todos sus clientes afiliados y no afiliados a través de la gestión de los recursos tecnológicos, garantizándoles el más adecuado servicio de información post-venta para el control de consumos en flotas vehiculares, además brindamos agilidad y transparencia en todos nuestros procesos, acompañando a todos nuestro clientes en todas las fases del servicio para ofrecer soluciones oportunas mediante el trato personalizado, disponemos en toda nuestra red de estaciones de una amplia gama de servicios, zonas de operación amplias y dispuestas para buscar el bienestar de nuestros clientes.

6.2. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS. EL A.R.A.

Para definir las estrategias en función de objetivos susceptibles a la medición y control se procedió a llevar a cabo una actividad que consistió en revisar rama por rama del árbol de realidad actual e ir dividiéndolo por perspectivas, para que se identificaran y definieran los objetivos que facilitarían el cumplimiento de las estrategias definidas. Esta actividad inició con la etapa de socialización sobre como definir objetivos estratégicos, para ello se hizo énfasis en los siguientes aspectos:

1. Comunicación y Formación

Los empleados deben conocer y entender la estrategia si se quiere que la implementen. Crear conocimiento y comprensión por parte del empleado es el objetivo de un proceso de comunicación eficaz, dicho proceso nuevamente consistió en la orientación por parte de la psicóloga Irene Criollo en fortalecer aspectos de los valores como el trabajo en equipo y la responsabilidad.

2. Desarrollar Objetivos Personales y de Equipo

Los empleados deben entender como pueden influir en la implementación de la estrategia. Los directivos deben ayudar a los empleados a fijar metas individuales y de equipo que sean coherentes con el éxito estratégico.

3. Sistemas de Incentivos

Los empleados deberían sentir que cuando la organización tiene éxito ellos participan en la retribución, analógicamente, cuando la organización no tiene éxito deberían también participar solidariamente de los resultados negativos. Los sistemas de incentivo y compensación proporcionan el nexo entre los resultados de la empresa y los incentivos individuales.

6.3. LOS OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA COMO FUNCIÓN DE LA MEJORA DE LA SITUACIÓN ACTUAL A TRAVÉS DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

6.3.1. Las perspectivas de la estrategia.

a. Perspectivas Financieras

Desde la perspectiva financiera se busca dar cumplimiento con la meta organizacional que fue fijada como el incremento en la rentabilidad de la empresa

al obtener rendimientos superiores al promedio del sector de la distribución minorista de combustibles en la ciudad de Barranquilla.

b. Perspectivas de Cliente

La perspectiva de cliente permitirá que Oteds defina la manera de mostrar a sus clientes la propuesta de valor, para ello se definió la siguiente estrategia de mercado:

Estrategia de mercado Oteds.

Mediante la diferenciación en la interacción cliente-empresa se creará una relación de intimidad, esto permitirá crear mejores canales de comunicación que incrementaran el nivel de satisfacción a través de la identificación y satisfacción de las necesidades implícitas y explícitas de los clientes, esto facilitará la selección de los recursos capaces de dar solución a dichas necesidades, y todo realizándolo en los tiempos establecidos a través de la creación de la unidad de negocios comerciales que trabajará como facilitador para la creación de convenios comerciales o contratos de suministro con los clientes de cuenta crédito empresarial, fortaleciendo las relaciones y colaborando para el seguimiento y control personalizado a las no conformidades del servicio empresarial. Esta unidad será independiente y contará con completa autonomía de sus funciones orientadas al logro de las metas comunes de la empresa.

c. Perspectivas de procesos

La perspectiva de procesos internos está encaminada a definir objetivos que faciliten la administración de la operación productiva, en el caso de Oteds S.A. puntualmente se deberá garantizar el cumplimiento de las actividades administrativas encaminadas a la prestación del servicio de suministro de combustibles.

d. Perspectivas de crecimiento

En esta perspectiva se definieron los objetivos para guiar toda la estrategia a nivel humano y se definen también los aspectos características del sincroservicio.

6.3.2. Los pilares estratégicos.

Establecidas las perspectivas estratégicas fundamentales se continúa con la elaboración de los pilares basados en las condiciones propuestas por el árbol de realidad actual, definido como las causas que propician la no obtención de los rendimientos esperados.

Tabla 9. Descripción del pilar estratégico I.

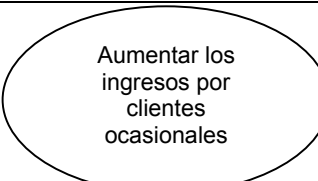
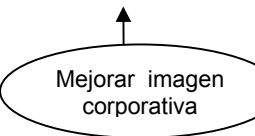
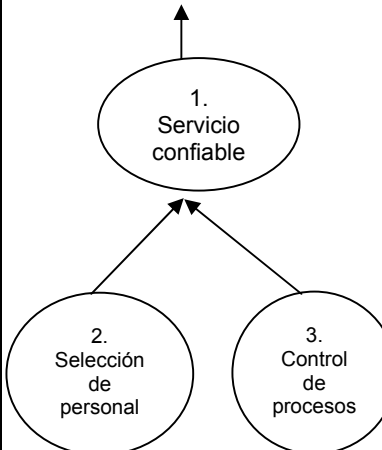
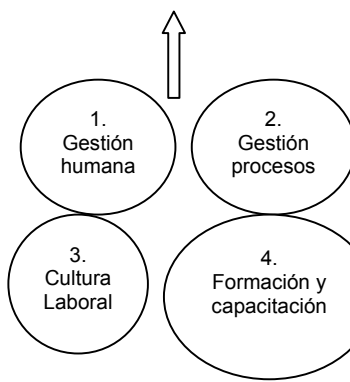
PERSPECTIVA	PILAR ESTRATÉGICO I	OBJETIVO
FINANCIERA		Incrementar los ingresos por venta de combustibles a clientes ocasionales y mediante seguridad y confianza.
CLIENTES		Mejorar la apreciación como imagen de marca que posee la red de estaciones Petromil en cuanto a seguridad y confiabilidad.
PROCESOS INTERNOS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la prestación del servicio y confiabilidad de las operaciones de venta. 2. Optimizar el proceso de selección y contratación de personal administrativo y operativo. 3. Establecer controles para la verificación del cumplimiento de los procedimientos seguros en las transacciones y prestación del servicio.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir y establecer los perfiles y funciones para los cargos actuales de la empresa. 2. Estandarizar los procesos al control y seguimiento de las operaciones de patio. 3. Definir y socializar procedimientos claros y precisos para la atención medios de pago electrónico. 4. Establecer programas de formación y capacitación para la difusión de la cultura laboral y uso adecuado de las herramientas de trabajo.

Tabla 10. Descripción del pilar estratégico II.


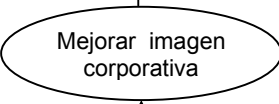

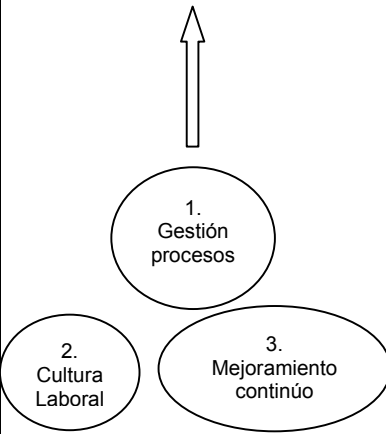
PERSPECTIVA	PILAR ESTRATÉGICO II	OBJETIVO
FINANCIERA		Incrementar los ingresos por venta de combustibles a clientes ocasionales y mediante seguridad y confianza.
CLIENTES		Mejorar la apreciación como imagen de marca que posee la red de estaciones Petromil en cuanto a seguridad y confiabilidad.
PROCESOS INTERNOS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar las estrategias de mercadeo establecidas por el grupo de fidelización mediante la estratificación de segmentos de mercado según ubicación socioeconómica de las estaciones de la empresa. 2. Incrementar la medición del nivel de satisfacción del cliente ocasional en las estaciones de la empresa.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarizar los procesos para realizar seguimiento a los consumos de clientes ocasionales. 2. Definir y socializar procedimientos claros y precisos para el seguimiento de clientes. 3. Seleccionar responsables o responsable idóneo para liderar el proceso de seguimiento a la creación de valor para el cliente.

Tabla 11. Descripción del pilar estratégico III.

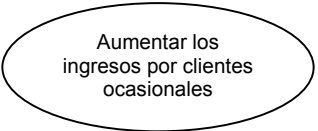
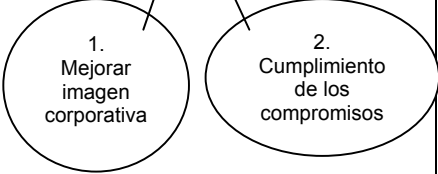
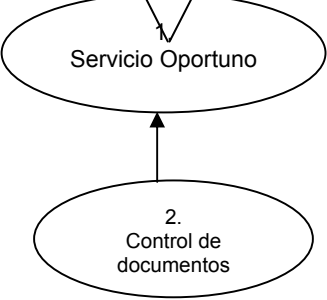
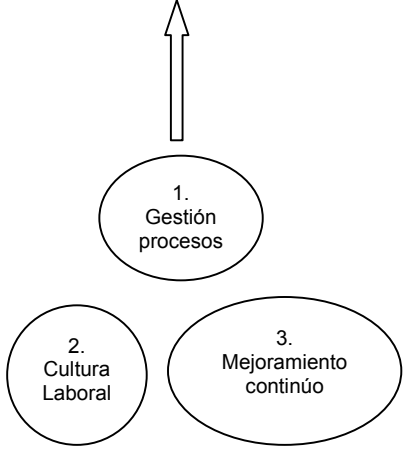
PERSPECTIVA	PILAR ESTRATÉGICO III	OBJETIVO
FINANCIERA		Incrementar los ingresos por venta de combustibles a clientes ocasionales y mediante seguridad y confianza.
CLIENTES		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la apreciación como imagen de marca que posee la red de estaciones Petromil en cuanto a seguridad y confiabilidad. 2. Cumplir con los compromisos inherentes con el cliente sobre la prestación oportuna del servicio de suministro de combustibles vehiculares.
PROCESOS INTERNOS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir los días de inactividad administrativa y operativa por controles internos de los entes de control. 2. Mejorar el control sobre los registros de compra para disminuir los días de inactividad de las tareas administrativas debido a la intervención de los entes de control.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarizar los procesos para el seguimiento y control de registros de compras de combustible al distribuidor mayorista. 2. Definir y socializar procedimientos claros y precisos para el control de documentos. 3. Seleccionar responsables o responsable idóneo para liderar el proceso de control de documentos.

Tabla 12. Descripción del pilar estratégico IV.

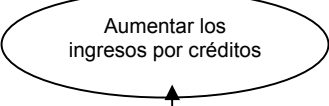
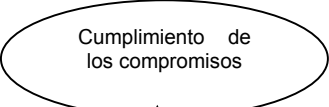
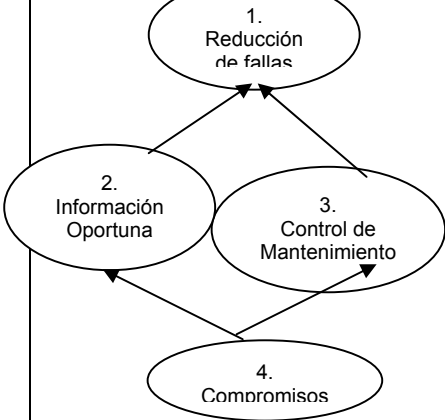
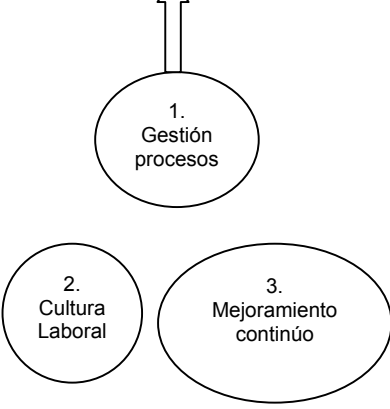
PERSPECTIVA	PILAR ESTRATÉGICO IV	OBJETIVO
FINANCIERA		Incrementar los ingresos a través de la apertura de nuevos créditos empresariales.
CLIENTES		Cumplir con los compromisos inherentes con el cliente sobre la prestación oportuna del servicio de suministro de combustibles vehiculares.
PROCESOS INTERNOS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir las fallas en la administración de cuentas de crédito. 2. Generar de forma oportuna y precisa la información de consumo de los clientes cuenta de crédito. 3. Optimizar el control de mantenimiento preventivo a los sistemas de información. 4. Definir de manera individualizada con los clientes los compromisos contractuales mediante contrato o similares.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarizar los procesos actuales de facturación. 2. Definir y socializar procedimientos claros y precisos para el área de facturación. 3. Seleccionar el responsable idóneo para liderar el proceso en mención.

Tabla 13. Descripción del pilar estratégico V.

PERSPECTIVA	PILAR ESTRATÉGICO V	OBJETIVO
FINANCIERA		<p>1. Incrementar los ingresos a través de la apertura de nuevos créditos empresariales. 2. Incrementar los ingresos por venta de combustibles a clientes ocasionales y mediante seguridad y confianza.</p>
CLIENTES		<p>Cumplir con los compromisos inherentes con el cliente sobre la prestación oportuna del servicio de suministro de combustibles vehiculares.</p>
PROCESOS INTERNOS		<p>1. Reducir las fallas en la administración de cuentas de crédito. 2. Optimizar el control y seguimiento de los inventarios.</p>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<p>1. Desarrollar junto con la dirección administrativa procedimientos para el área de abastos y control de inventarios. 2. Establecer programas de formación y capacitación para la difusión de la cultura laboral y uso adecuado de las herramientas de trabajo.</p>

Tabla 14. Descripción del pilar estratégico VI.

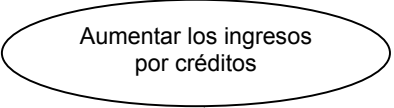
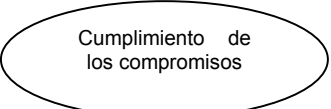
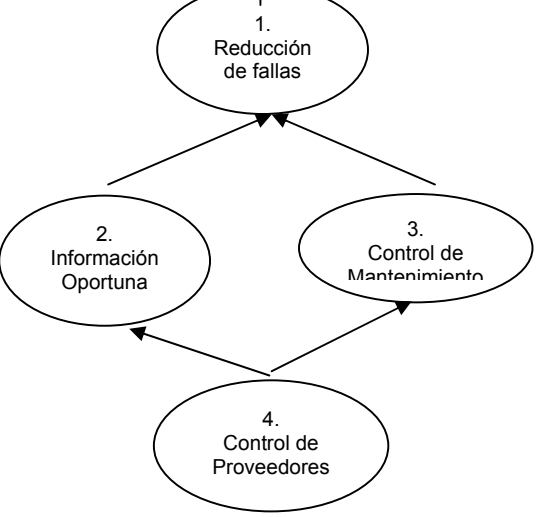
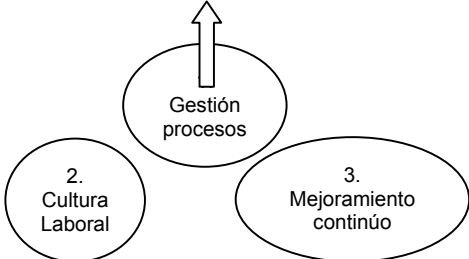
PERSPECTIVA	PILAR ESTRATÉGICO VI	OBJETIVO
FINANCIERA		Incrementar los ingresos a través de la apertura de nuevos créditos empresariales.
CLIENTES		Cumplir con los compromisos inherentes con el cliente sobre la prestación oportuna del servicio de suministro de combustibles vehiculares.
PROCESOS INTERNOS		<p>1. Reducir las fallas en la administración de cuentas de crédito.</p> <p>2. Generar de forma oportuna y precisa la información de consumo de los clientes cuenta de crédito.</p> <p>3. Optimizar el control de mantenimiento preventivo a los sistemas de información.</p> <p>4. Establecer controles y seguimiento a los procesos llevado a cabo por contratistas de la empresa.</p>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<p>1. Estandarizar los procesos actuales de facturación.</p> <p>2. Definir y socializar procedimientos claros y precisos para el área de facturación.</p> <p>3. Seleccionar responsables o responsable idóneo para liderar el proceso en mención.</p>

Tabla 15. Descripción del pilar estratégico VII.

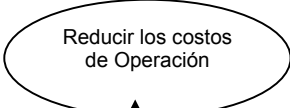
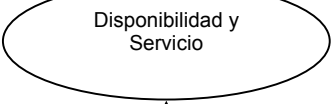
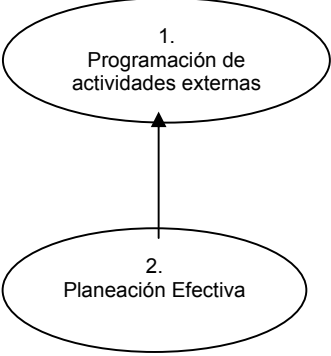
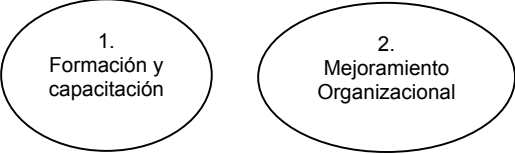
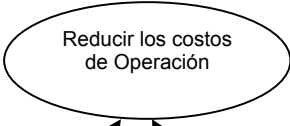
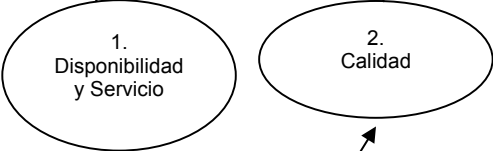
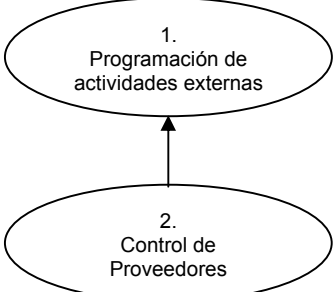
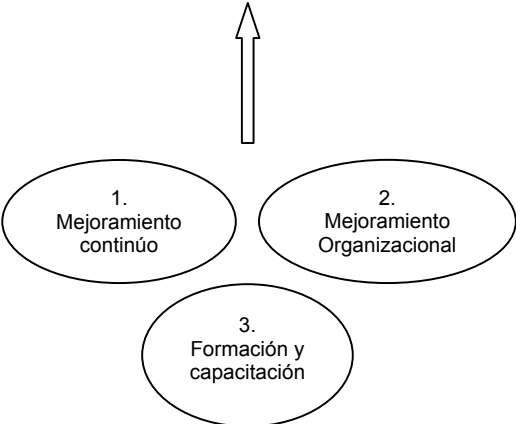
PERSPECTIVA	PILAR ESTRATÉGICO VII	OBJETIVO
FINANCIERA		Reducir y mejorar la distribución de los costos de dirección de proyectos y costos de operación de la administración de cuentas crédito.
CLIENTES		Disminuir los tiempos de respuesta y solución de no conformidades a los clientes cuenta de crédito.
PROCESOS INTERNOS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar por actividades las labores de proyectos externos que impliquen la utilización de hora-hombre de personal activo de la empresa para disminuir los costos de operación. 2. Realizar y ejecutar acorde con los protocolos administrativos la planeación de actividades para el desarrollo de proyectos externos.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar junto con la dirección administrativa procedimientos para el área de proyectos. 2. Establecer programas de formación y capacitación para la difusión de la cultura laboral y uso adecuado de las herramientas de trabajo.

Tabla 16. Descripción del pilar estratégico VIII

PERSPECTIVA	PILAR ESTRATÉGICO VIII	OBJETIVO
FINANCIERA		<p>Reducir y mejorar la distribución de los costos de dirección de proyectos y costos de operación de la administración de cuentas crédito.</p>
CLIENTES		<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir los tiempos de respuesta y solución de no conformidades a los clientes cuenta de crédito. 2. Aumentar el valor agregado percibido por los clientes en las estaciones por la utilización de tecnologías de punta en información y despacho para venta minorista de combustibles líquidos.
PROCESOS INTERNOS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar el mantenimiento correctivo y preventivo con los contratistas acorde con los planeas de acción de tercerización. 2. Establecer controles y seguimiento a los procesos llevado a cabo por contratistas de la empresa.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar responsable idóneo para liderar el proceso en mención. 2. Desarrollar junto con la dirección administrativa procedimientos para el área de tercerización. 3. Establecer programas de formación y capacitación para la difusión de la cultura laboral y uso adecuado de las herramientas de trabajo.

6.4. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO

Para Oteds es fundamental a través de la estrategia poder entregar una mejor propuesta de valor que al final se traduce en una relación gana-gana en la cual para la empresa el crecimiento es continuo y para el cliente se ve representado en un mejor servicio.

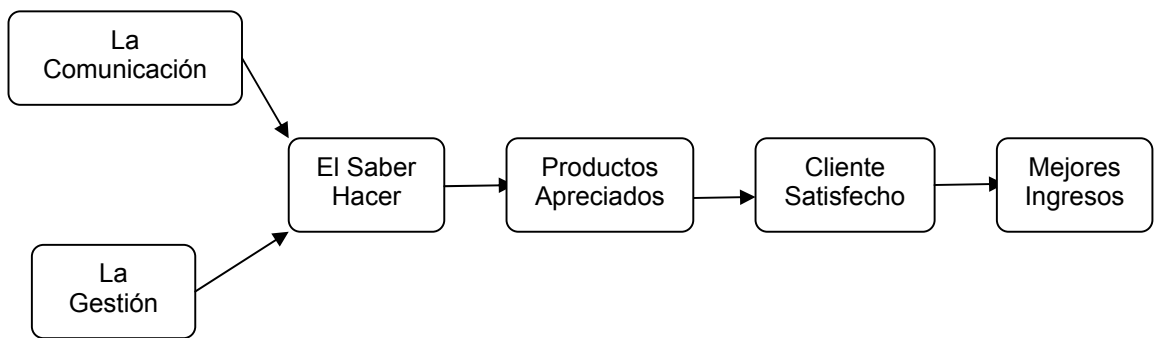


Figura 29. Proceso de análisis para elaborar el mapa estratégico.
Fuente: Autor del proyecto.

Como compromiso por parte del autor del proyecto para con la empresa Oteds, se estableció que las herramientas y las propuestas de cambio para aplicar por parte de los representantes de la dirección deberían ser de fácil comprensión y difusión.

De la figura 29 se sintetiza que la comunicación y la gestión simulan lo que serán los objetivos estratégicos en la perspectiva de crecimiento, el saber hacer simula la forma en que a partir de la perspectiva de procesos internos se pueden establecer objetivos estratégicos que permitan el mejoramiento de las actividades que dan por resultado la prestación del servicio solicitado por los clientes, y la parte de productos apreciados y cliente satisfecho, muestra como una prestación de servicio acorde a los requerimiento de los clientes proporciona la satisfacción del mismo y su necesidad de volver a experimentar el servicio que en últimas se traduce en mayores ingresos por venta.

6.4.1. El mapa estratégico de Oteds. (Ver Anexo C) Oteds S.A. como empresa distribuidor minorista de combustibles ofrecerá a sus clientes de cuenta crédito empresarial la solución a las necesidades de abastecimiento para las flotas vehiculares mediante la selección y aprobación de cupos de crédito para consumo y el seguimiento a la información de venta mediante sistemas de control y la oportuna atención a las necesidades inherentes de la prestación del servicio.

MAPA ESTRATEGICO (OBJETIVOS DE LAS PERSPECTIVAS)

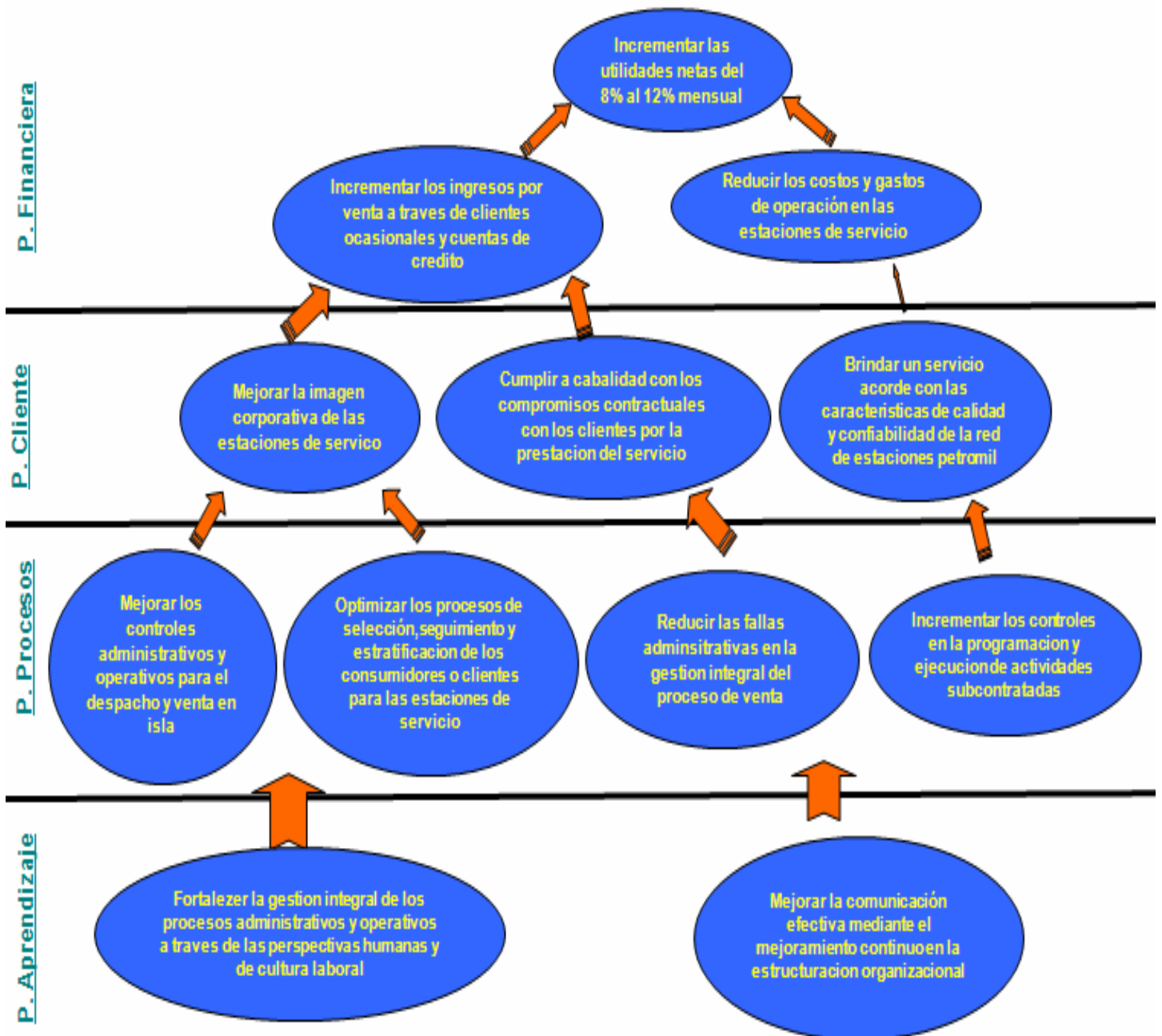


Figura 30. Mapa estratégico de Oteds S.A.
Fuente: Autor del proyecto.

6.4.2. Análisis del equipo de trabajo sobre los resultados de la estrategia y el mapa estratégico.

1. Potencializar las habilidades y competencias del recursos humano y definir cargos claves

El definir y establecer los puestos de trabajo y sus funciones específicas son el paso inicial para el cambio organizacional en cuanto da mayor formalidad a las responsabilidades, antes de iniciar con el trabajo y durante el mismo se llevaron a cabo sesiones de sensibilización con los miembros del personal operativo y administrativo, a lo cuál la mayoría del personal operativo mostró su descontento por desconocer cual era su posición en la cadena de valor (en términos propios del personal la denominan “el trencito”), es decir, pocos identificaban cuál era la relevancia de su cargo y como colaboraba para el buen desempeño de la prestación del servicio.

2. Establecer la cultura organizacional a través de la estructura de ordenamiento funcional

La cultura organizacional que se requiere para iniciar un proyecto de certificación de calidad es la base del mejoramiento continuo, para el equipo administrativo se promovió la sensibilización para la comprensión en cuanto a que un certificado de gestión de calidad no es un bien o servicio adquirido, no es algo que se pueda comprar o solicitar a un tercero lo instale como se puede encargar la instalación de un programa contable. El sistema de gestión de calidad es una cultura laboral, es algo propio de cada organización y hoy en día existen organizaciones con el aval para acreditar o certificar que una empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad propio, es decir, nadie se lo regaló o vendió y que se ajusta o cumple con los requerimientos descritos por una norma internacional

3. El cliente interno

En Oteds jamás se había hecho alocución al concepto de cliente interno ni tampoco se abordaban temas en los cuales se mostrara la importancia de la colaboración interna y la interacción de procesos. Lo más importante fue transmitir la importancia de la aceptación en cuanto a que el ser humano como miembro de una sociedad debe establecer relaciones de respeto, tolerancia y colaboración. Cada acción que un miembro de la empresa ejecuta será el inicio o parte de las actividades de otro funcionario. Para este aspecto no bastó más que hacer referencia al proceso de despacho. El operador de isla al momento de iniciar y culminar su jornada laboral debe diligenciar un documento llamado planilla de venta, dependiendo de lo discriminado o dispuesto en este documento de control es que los auxiliares contables alimentaran los software de contabilidad y registro

y si la información que el operador de isla está mal editada difícilmente los auxiliares contables podrán ejecutar sus funciones correctamente.

4. Alinear la estrategia de trabajo

Una vez definido que el trabajo en equipo es importante también se da la aclaración que las acciones individuales son parte clave, así como se hace alusión en cuanto a que dentro de la planeación estratégica se definió que existe un objetivo principal o meta el cual es el incremento de las utilidades y que para alcanzar esta meta es necesario disponer de otras actividades que en conjunto serán participes de la meta, así mismo cada actividad por individual debe ser ejecutada como si ella misma fuese la meta principal, esto facilitará la delegación de responsabilidades para que los procesos internos faciliten el mejor desempeño en la prestación del servicio.

5. Satisfacción del cliente

Al momento de iniciar el trabajo no existía claridad en el uso de las herramientas tecnológicas, por lo cual las diferentes plataformas que brinda el software GRP-1000 eran sub-utilizadas en vista que el software diferencia en segmentos los clientes dependiendo de sus necesidades de información por consumo. Este error de interpretación y concepción facilitaban la actitud de no comprensión de lo que son las necesidades y por ende la generación de información errada o no necesaria para los clientes de las estaciones.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE OTEDS S.A. BASADA EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Una vez definido el mapa estratégico que es la expresión en objetivos de la estrategia de trabajo era necesario traducir dichos objetivos en acciones que permitieran alcanzar con el cumplimiento de la meta organizacional. Estas acciones entonces se agruparon inicialmente en lo que fue la formulación de la nueva estructura organizacional y acompañado de una matriz que representa la herramienta guía para la gestión administrativa de la empresa. En esta matriz los objetivos estratégicos se relacionan con unos indicadores que permiten dar seguimiento en cada una de las perspectivas, también se elaboraron unas acciones o iniciativas estratégicas que aseguran la conquista de los objetivos.

La matriz que en adelante se llamará Plan Estratégico permitirá que la dirección administrativa de Oteds cuente con un concepto diferente al control único y exclusivo de los indicadores financieros clásicos, e incorpore a su cultura de trabajo nuevas perspectivas que facilitan el mejoramiento de los indicadores financieros mediante actividades ya descritas en el mapa estratégico.

Los indicadores que medirán el cumplimiento de los objetivos fueron definidos y seleccionados con el propósito que los datos resultantes comuniquen en forma precisa el logro del objetivo mediante la utilización de componentes de uso común por los líderes de la dirección administrativa, esto con el fin de preservar la manutención de la cultura de medición y no la de convertir la herramienta en un nuevo trabajo. Cuando una meta debe ser medida se hace necesario contar con información para ello, y en el caso de Oteds lo mejor fue utilizar los datos más comunes y no buscar crear nuevos datos que permitan hacer la medición.

El Plan Estratégico es la estructura de la gestión y parte fundamental para el logro de la meta, el diseño de estos planes relacionan lo que se debe hacer para fortalecer la consecución de la estrategia e incluyen aspectos como la definición de actividades o tareas, responsables, presupuestos, medidas de seguimiento y recursos necesarios para su activación, por ello la importancia de primero cumplir con la condición de asignar responsabilidades. Esto fue posible gracias a la definición e implementación de una nueva estructura organizacional en la empresa, dicha nueva estructura contará con la elaboración del manual administrativo que incluirá las condiciones laborales y sus responsabilidades.

A continuación se muestra como se desarrolló el inicio de la elaboración de la estructura organizacional mediante la evaluación de la situación actual de la empresa como estructura.

7.1. MATRIZ DE COMPARACIÓN OTEDS Vs. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Tabla 17. Matriz de comparación por parámetros.

MATRIZ DE PARÁMETROS Del DISEÑO ORGANIZACIONAL					
	ESTRUCTURA SIMPLE	BUROCRACIA MECÁNICA	BUROCRACIA PROFESIONAL	ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA	ORGANIZACIÓN INNOVADORA
Especialización del puesto		Alta especialización horizontal y vertical			
Preparación	Poca capacitación	Poca capacitación			
Adoctrinamiento	Poco adoctrinamiento	Poco adoctrinamiento			
Agrupación	Basado en las funciones	Basado en las funciones			
Tamaño de la unidad		Grande en su base	Grande en su base		
Sistema control		Control sobre las acciones			
Enlace		Sistemas sobre los procesos	Sistemas sobre la administración		
Descentralización				Descentralización vertical	

Tabla 18. Matriz de comparación por partes que conforman una organización.

MATRIZ SEGÚN LAS PARTES QUE CONFORMAN UNA ORGANIZACIÓN					
	ESTRUCTURA SIMPLE	BUROCRACIA MECÁNICA	BUROCRACIA PROFESIONAL	ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA	ORGANIZACIÓN INNOVADORA
Cumbre o ápice estratégico		Coordinación de funciones en 2 áreas			
Línea media		De alta concentración y seleccionada por profesión			
Núcleo operativo		Trabajos de rutina poco adoctrinados			
Tecno estructura				Funciones de control de desempeño	
Staff de apoyo					Altamente preparado
Contexto		Complejo		Complejo y dinámico	

Tabla 19. Matriz de comparación según contexto organizacional.

MATRIZ DE ANÁLISIS SEGÚN LAS PARTES QUE CONFORMAN EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
	ESTRUCTURA SIMPLE	BUROCRACIA MECÁNICA	BUROCRACIA PROFESIONAL	ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA	ORGANIZACIÓN INNOVADORA
Edad y tamaño		Relativamente antigua y de gran tamaño			
Sistema técnico		Regulado y formalizado			
Entorno	Simple pero hostil				
Poder		Tecnocrático			

Fuente autor del proyecto

Al comparar el esquema organizacional actual de la empresa con los diferentes tipos de modelos de estructuras a través de las anteriores matrices se buscó identificar puntos de referencia para valorar un modelo que fuese similar al esquema actual y que permitiese orientar el diseño sobre parámetros ya posiblemente conocidos por la dirección administrativa de Oteds. El ideal siempre fue buscar mecanismo que facilitaran la asimilación del cambio, que la transición de un estado al otro no fuese en si otra ardua tarea más.

De la elaboración de las anteriores matrices en forma conjunta con la dirección administrativa se evidenció que las aptitudes organizacionales predominaban en función del tipo de organización cuyas características se ven reflejadas en la estructura tipo burocracia mecánica, a continuación se describen brevemente las características de este modelo como paso previo a la elaboración de la estructura para Oteds:

7.1.1. Características de la estructura organizacional mecánica.

Esta estructura es denominada como “la hija de la revolución industrial”²⁹, cuando los puestos de trabajo se convirtieron en constantes altamente especializadas y el trabajo muy estandarizado. Primero se requiere que la propia organización elabore su administración con una gran tecnoestructura que diseña sus sistemas de estandarización, este tipo de organizaciones encajan con la producción masiva o servicios repetitivos tales como las actividades de despacho y generación de información contable de Oteds.

²⁹ Richard Hall. Organizaciones, estructuras y proceso. Editorial Prentice-Hall, México, 1992.

7.1.2. Características del diseño de la estructura mecánica.

1. Mecanismo de coordinación: Normalización de procesos

Parte fundamental: Tecnoestructura

2. Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Alta, tanto de forma vertical como horizontal.
- Preparación: Poca y tiende más a la capacitación interna.
- Formalización del comportamiento: según la unidad
- Agrupación: Funcional.
- Tamaño de la unidad: Amplio abajo y estrecho arriba en cuanto más especializado el cargo.
- Sistema de planificación y control: por la salida de procesos.
- Dispositivos de enlace: Pocos.
- Descentralización: Descentralización horizontal limitada.

3. Contexto

- Tamaño de la organización: Grande.
- Edad de la empresa: Vieja.
- Sistema técnico: Poco sofisticado.
- Entorno: Sencillo y estable.
- Poder: Externo.

Una vez se definió el tipo de estructura organizacional que se amoldaba a las características necesarias del proyecto en cuanto la estrategia definida y también para dar cumplimiento a la continuidad del proyecto de la certificación de la calidad se prosiguió a moldear un esquema que permitiese comprender como interactuaban funcionarios y empresa en función del cumplimiento de los requisitos o necesidades de los clientes para la prestación del servicio.

7.2. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el propósito de lograr un cambio en la gestión administrativa para la empresa se optó por la utilización del análisis mediante el árbol de realidad actual que permitió conocer de primera mano las falencias administrativas, que a su vez se convirtieron a través del mapa estratégico en los canales de actuación; pero para lograr que todas las acciones vayan encausadas a la consecución de los objetivos será necesario que todo el personal que labora en esta empresa cuente con el

dinamismo necesario y acorde con las necesidades de cambio en las conductas laborales.

Para asegurar que la estructura organizacional no quedara enmarcada como un cuadro más representativo de la actuación de los funcionarios a continuación se presenta la forma en que se formuló la idea de reformar el contexto organizacional de la empresa mediante la identificación del aporte individual y grupal de todas las personas que trabajan en ésta empresa en función del cumplimiento de las actividades que permiten la correcta prestación del servicio de suministro de combustible basados en la interacción de los procesos internos de Oteds.

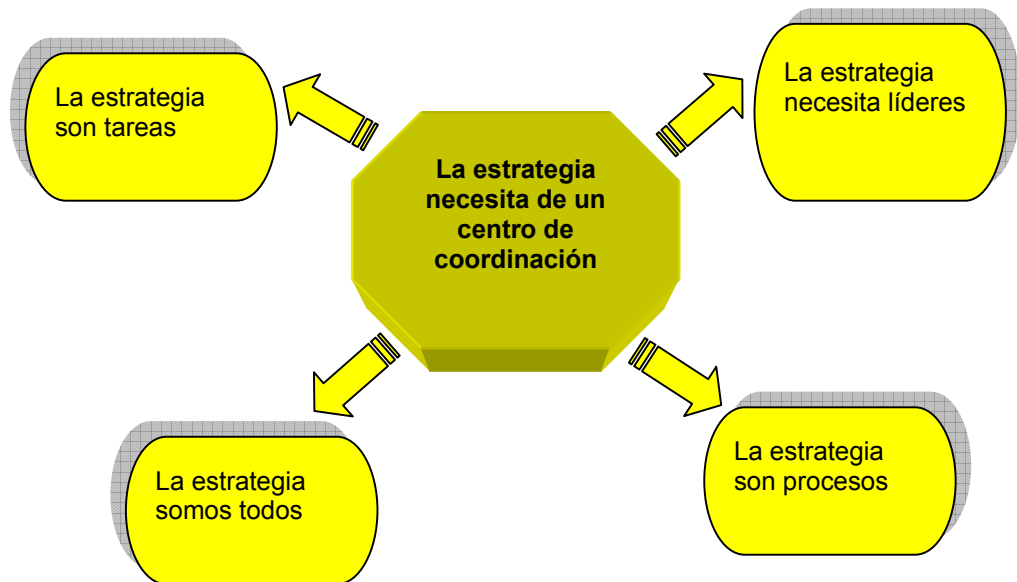


Figura 31. Esquema de coordinación de la estrategia de Oteds.
Fuente: Autor del proyecto.

7.2.1. Procesos identificados antes del proyecto.

La estrategia al momento de definirla como una propuesta de valor para el cliente mediante el cumplimiento de los compromisos adquiridos que sean directos o indirectos exigirá de la organización administrativa contar con una definición muy clara de las tareas, y definir la forma en que interactúan los procesos.

Tabla 20. Procesos internos al inicio del proyecto en Oteds.

DESCRIPCIÓN PROCESOS DE APOYO OTEDS S.A. antes del proyecto		
Proceso	Descripción	Responsable
1. Gestión de Mto		
Mto. Rutinario Equipos de surtido	Proceso de mantenimientos preventivos y correcciones de primer nivel	INSEPET LTDA.
Mto. Y Operación Transporte	Mantenimiento correctivo al parque automotor de la empresa correspondiente a 5 tractocamiones y 2 automóviles	Ángel Acosta (contratista)
2. Gestión Comercial	Proceso de venta de combustible a nivel empresarial cuentas de crédito	Enoc Olivos Aarón (contratista)
3. Desarrollo humano		
Proceso de selección	Convocatoria, aplicación de pruebas y selección	Psicóloga Irene Criollo
Capacitaciones	Dirección del programa de capacitaciones	Psicóloga Irene Criollo
4. Ingeniería		
Soporte software de control	Mantenimientos correctivos y preventivos	Ing. Ana castillo (contratista)
Programa fidelización	Creación y mantenimiento del software de fidelización de clientes	Ing. Ana castillo (contratista)

Fuente autor del proyecto

Los procesos presentados con anterioridad corresponden a los procesos de apoyo y en su mayoría servían como garante de la continuidad del servicio, pero algunos de ellos pasaron a formar parte directa del proceso interno por cuestiones de la implementación de la estrategia.

Si la estrategia de Oteds implica una mejor relación con el cliente, entonces se debe partir con la base de una correcta selección de los clientes objetivo, que ayuden a cumplir con las metas del incremento de la rentabilidad, el proceso de gestión comercial anteriormente no era llevado a cabo de manera directa por la empresa, y tampoco se poseía ningún tipo mecanismo de supervisión para vigilar que las actividades concordaran con la propuesta de valor.

7.2.2. Definición del Mapa de procesos Oteds. (Ver anexo B) Un mapa de procesos es la secuencia grafica en la cual se puede observar la interacción de los procesos con que cuenta la empresa para ejecutar su actividad comercial sea mediante la prestación de servicios caso como el nuestros o mediante la transformación de recursos para la fabricación de productos. En Oteds se utilizo la

metodología de realizar un seguimiento a la información de venta para establecer que actividades se encuentran involucradas para recibir una señal como requisito o solicitud del cliente hasta emitir una señal que el cliente identifique como la solución a su necesidad.

Actividades involucradas:

- Selección de Clientes
- Planeación de actividades o estrategias
- Compras y almacenamiento
- Despacho en isla
- Mantenimiento preventivo
- Contabilidad
- Atención al cliente
- Mensajería

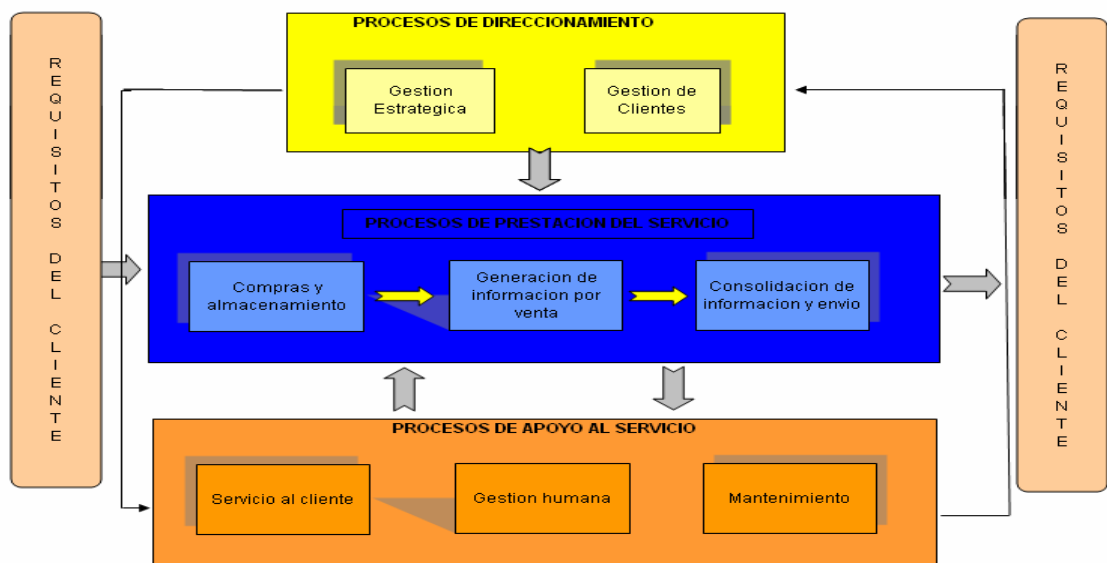


Figura 32. Representación del mapa de procesos de Oteds.
Fuente: Autor del proyecto.

De esta manera se logra consolidar el mapa de procesos para Oteds y definir cada uno de los procesos como función del cumplimiento de un objetivo, tarea necesaria para traducir dichas actividades en un esquema que involucre ahora la interacción de la personas con el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

7.3. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS

7.3.1. Aplicación del modelo de organización mecánica de Henry Mintzberg a Oteds S.A.

Recurriendo a los resultados de las matrices de comparación actual frente a los postulados por Henry Mintzberg y lo observado en la empresa se definió como modelo a seguir la estructura denominada organización maquina representada en la figura 48.³⁰

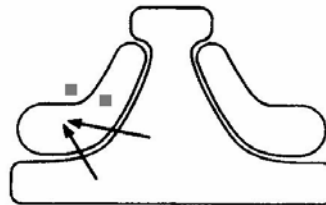


Figura 33. Representación de la estructura tipo mecánica de Henry Mintzberg.

Esta estructura brinda mayor estabilidad y conexión con la estrategia dispuesta a través de la perspectiva de procesos internos del mapa estratégico, en la cual mediante el mejoramiento a los procesos y la supervisión proporcionara un mejor ambiente de trabajo que garantice el correcto funcionamiento de las actividades.

a. Parámetros del diseño

Mecanismo coordinador predominante: Normalización o estandarización de los procesos de trabajo.

Diseño de puestos

1. Especialización del puesto: Horizontal
2. Formalización del comportamiento: Según las reglas, se instaura una serie de reglas para todo tipo de situaciones, estas estarán recopiladas en manuales de procedimiento.
3. Preparación y adoctrinamiento: se fomentará el preparamiento a través de la formación académica.

Diseño de la superestructura

4. Agrupación de unidades
5. Tamaño de la unidad

³⁰ Richard Hall. Organizaciones, estructuras y proceso. Editorial Prentice-Hall, México, 1992.

Diseño de vínculos laterales

6. Sistemas de planificación y control
7. Dispositivos de enlace

Diseño del sistema de toma de decisiones

8. Descentralización vertical
9. Descentralización horizontal

Diseño del sistema de información

10. Centralizado
11. Descentralizado

b. Los Puestos de trabajo

Los puestos de trabajo se encuentran detallados en el manual de funciones y corresponden a los siguientes:

Contabilidad:

- Director financiero
- Jefe supervisor de contabilidad
- Auxiliar contable I
- Auxiliar contable II

Operaciones:

- Director operativo
- Coordinador de proyectos
- Supervisor de operaciones
- Promotor de venta

Administración:

- Director comercial
- Coordinador administrativo
- Asistente administrativa I
- Asistente administrativa II

Los puestos de trabajo definirán su tipo de especialización, preparación y formalización dependiendo al nivel que se designen, se busca con esto eliminar la sub-utilización de los recursos en algunos puestos y el sobredimensionamiento en otros.

Las designaciones de Auxiliares harán parte de sub-niveles al interior de cada unidad estratégica.

c. Naturaleza general de las Unidades: A los cargos de OTEDS S.A. agrupados en los niveles jerárquicos de que trata el presente organigrama, les corresponden las siguientes funciones generales:

- 1. Nivel Directivo:** Comprende el cargo al cual corresponden funciones de dirección, establecimiento de políticas, planes estratégicos de proyección y la representación legal de OTEDS S.A.
- 2. Nivel de Gestión:** Comprenden los cargos cuyas funciones consisten en la formulación de programas y proyectos para su ejecución; dirección, coordinación, supervisión y control de las unidades o áreas internas encargadas de ejecutar y transmitir las políticas, planes, programas y proyectos de OTEDS S.A. a los usuarios del servicio.
- 3. Nivel de servicios:** Son los cargos cuyas actividades son las derivadas en la ejecución de los proyectos y supervisión directa de los controles propuestas y establecidas por el nivel de gestión.
- 4. Nivel Administrativo:** Agrupa aquellos cargos a los que corresponden funciones cuya naturaleza demanda la ejecución de los programas o actividades administrativas inherentes a las Súper Station de Servicio.
- 5. Nivel Operativo:** Comprenden los cargos cuyas funciones consisten en la ejecución de las tareas necesarias para garantizar el despacho de los combustibles y ofrecer todos los servicios disponibles a los usuarios en las Súper Station.

Actividades de formulación, supervisión y control: especialización vertical
Actividades de ejecución: especialización horizontal

d. Agrupación de los niveles

Los niveles estarán agrupados en 2 ramas principales que velaran por el cumplimiento de las dos actividades críticas.

Las actividades críticas en la prestación del servicio en Oteds se basan en la solución a dos necesidades por parte del cliente.

Una es el suministro del combustible lo cual estará a cargo de la unidad de operaciones y la segunda necesidad es referente a la generación de la información complementaria encargado de ejecutarse por cuenta de la unidad Financiera que maneja las funciones administrativas.

e. Enlace entre los niveles

Los enlaces son los canales de comunicación para facilitar el manejo de la información y evitar los reprocesos por fallas internas o sub-ejecución de tareas por el doble trabajo. Dentro de la estructura existirán actividades de enlace las cuales no contarán con autoridad formal ni asignación visible sino una asignación ejecutorial de responsabilidad para cargos específicos, esto permitirá centralizar y normalizar la información que debe ser sujeta a interacción mediante un solo canal evitando pérdidas o errores por omisión; La normalización es uno de los objetivos primordiales dentro de la estrategia debido a que es uno de los factores más comunes que facilita el error en la facturación, cuando no se cuenta con una salida de información normalizada cada cuenta se convierte en una actividad única lo que ocasiona la confusión debido a que por la carga laboral se tiende a no distinguir entre cuentas y lo que debe contener una cuenta específica no lo contiene.

f. Descentralización vertical

Con la descentralización vertical se pretende delegar autoridad siguiendo la línea de mando desde el ápice estratégico hacia la línea media. La descentralización vertical puede ser selectiva. Con la descentralización vertical selectiva se descentraliza la toma de decisiones de áreas funcionales hasta el nivel jerárquico donde es más fácil obtener y acumular la información necesaria para tomar decisiones oportunas.

7.3.2. Definición de la nueva estructura organizacional.

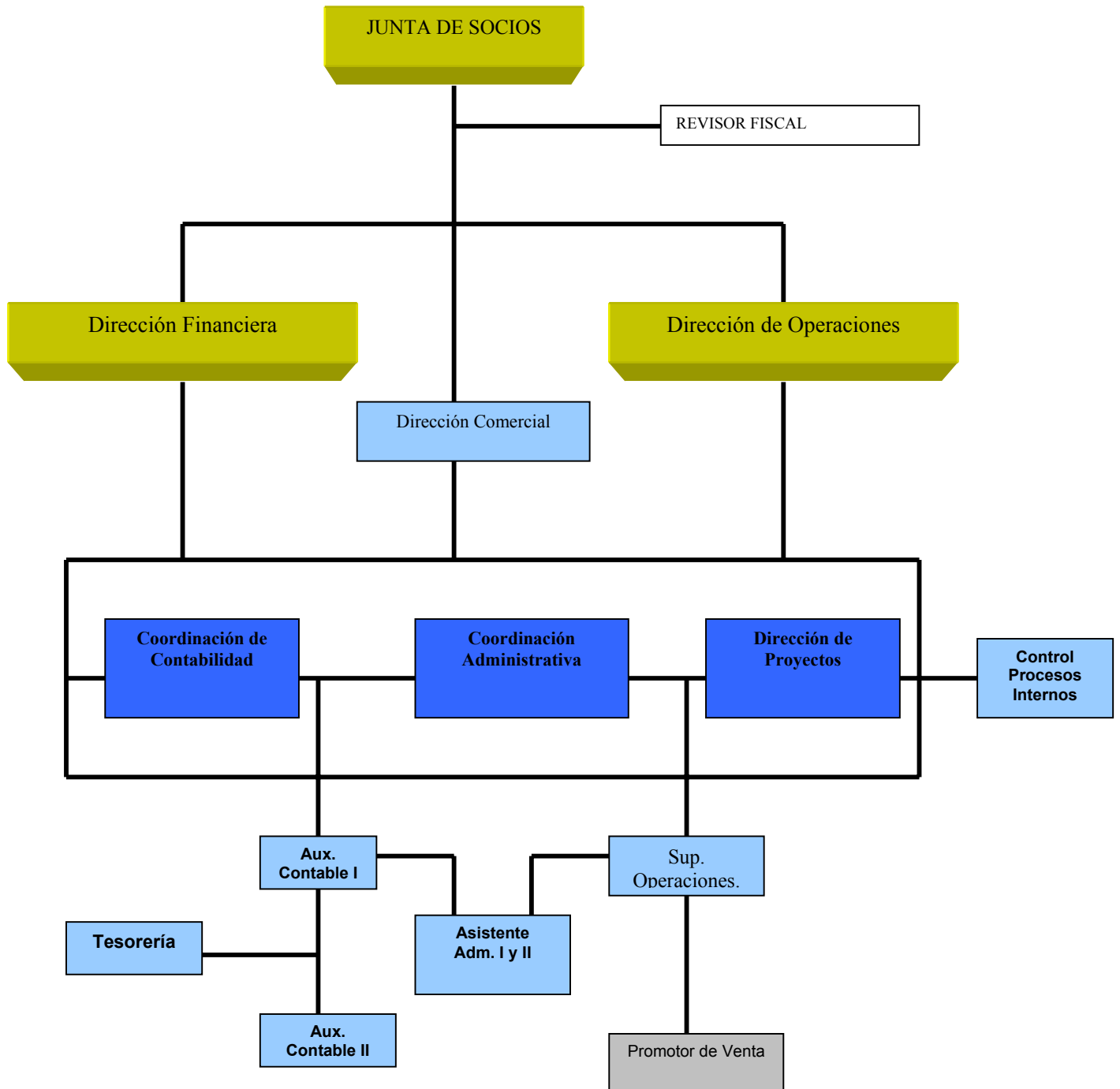


Figura 34. Estructura Organizacional de Oteds Basada en sus procesos internos.
Fuente: Autor del proyecto.

La nueva estructura organizacional en Oteds busca gestionar el cambio progresivo hacia la creación de conciencia de gestión, es decir, ningún cargo actúa por sí solo ni para sí solo, cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa son parte integral de la prestación del servicio. Para el caso Oteds el presente trabajo ofreció una perspectiva de cómo fomentar el cambio y a su vez la manera en que se pueden formular mecanismo de generación y manutención del cambio, por lo cual fue posible la presentación de la iniciativa de la reactivación para enero de 2009 de la ejecución del proyecto de calidad; Así como en las empresas de manufactura es evidente el aporte individual al proceso por parte de cada miembro, en Oteds se llegara al punto en el cual cada miembro será capaz de reconocer su aporte individual al proceso de venta.

La estructura organizacional de Oteds S.A. no distingue jerarquías por la disposición de los cargos en el organigrama, el propósito siempre estuvo enfocado a formalizar el pensamiento en función de las actividades que permiten la prestación del servicio acorde con las características de calidad de la empresa y los requisitos del cliente, siendo así que en primera instancia se presento el mapa de procesos. El mapa de procesos es la carta de presentación del que hacer de la empresa para con sus empleados, en el se observa que existen 3 grupos de niveles que permiten realizar las actividades, dichos grupos son los procesos de direccionamiento, prestación del servicio y apoyo al servicio, así mismo en ese orden de ideas se interpreta la estructura organizacional, cada cargo se encuentra inmerso en un nivel o proceso definido, siendo así claro para cada miembro de la empresa reconocer su aporte individual como grupal en la prestación del servicio.

El implementar esta herramienta de gestión en la empresa permitió una vez se socializo el buen accionar de cada miembro al reconocer su aporte y relevancia de sus tareas, al mismo tiempo aprendiendo a identificar que cada cliente tiene tanto unas perspectivas como requisitos propios del servicio por satisfacer.

8. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FORMULACIÓN DE LOS MECANISMO DE CONTROL

Al momento de contar con una estructura organizacional que representa más que niveles de jerarquía, si no la forma en que interactúan sus miembros en función del cumplimiento de los requerimientos para la prestación del servicio y satisfacción del cliente se hace trascendental la alineación de de las estrategias con la funcionalidad de la estructura y para ello se procederá a través de la implementación del manual administrativo, el manual de gestión y el plan estratégico, las acciones contempladas en estas actividades son la base para la transformación de la organización.

8.1. LOS MECANISMOS DE CONTROL

Los mecanismos de control fueron seleccionados y diseñados para salvaguardar las acciones encaminadas a fomentar la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma NTC ISO 9001 como proyecto bandera de la marca Petromil para todas sus estaciones afiliadas, por esta razón su contenido se enfoca a la normalización de muchos aspectos nunca antes tenidos en cuenta por parte de la dirección administrativa de Oteds, dichos mecanismos son:

8.1.1. Manual administrativo. (Ver Anexo A)

El manual administrativo es el compendio de la formalización del cómo distribuir los recursos y capacidades de la empresa a través de la creación de los centros de costo para cada una de las unidades de trabajo y sus correspondientes cuentas contables para medir y controlar el uso de recursos financieros, todo esto atado a un reglamento interno de trabajo y el manual de funciones para los cargos definidos en la nueva estructura organizacional que garantice la identificación de usuarios y responsables por mantener el mejoramiento de las operaciones administrativas; su elaboración estuvo basado en la necesidad de establecer condiciones de trabajo seguro en cuanto a identificación de responsabilidades en sus funciones, deberes laborales y derechos laborales, aspectos que fomentan un mejor ambiente o clima laboral.

En el contenido de este manual en agosto de 2009 se introduce los conceptos de Centros de Costo, concepto relacionado con la naturaleza de las actividades generadoras de ingresos y promotoras de actividades; así como del uso de metodologías académicas como la Contabilidad de Costos

Como funcionaran entonces los centros de costo en Oteds S.A.

Los centros de costo son entonces las áreas de la empresa que tienen manejo y control sobre el consumo de recursos ya sean bienes o servicios (material, mano de obra, etc.). En los centros de costos no se toman decisiones sobre tipos de ventas o proyectos a ejecutar ni la cantidad de activos que debería poseer la empresa, si no que se comporta como el lugar donde se asignan las cantidades de bienes o servicios necesarios para que la empresa genere beneficios económicos.

La contabilidad de costos es parte fundamental de la contabilidad de gestión de la dirección financiera, proporcionando una información de carácter interno dirigida fundamentalmente a la alta dirección para la toma de decisiones, en definitiva, a los gestores o grupos de interés que definen el rumbo organizacional de la empresa. Se trata por tanto de una información que se enmarca dentro del sistema de información y control interno de la empresa, constituyendo una herramienta esencial para la gestión y dirección. La contabilidad de costos por centro de actividad o costo suministrará por tanto información fundamental para evaluar el comportamiento y cumplimiento de metas e indicadores que faciliten la toma de decisiones, por lo que su importancia estratégica en la empresa es fundamental.

Definición formal y Objetivos de los centros de Costo

Son la división lógica dentro de la empresa, establecidos con el fin de acumular, distribuir y determinar costos, asignando a una persona o equipo la responsabilidad social y empresarial al frente de cada centro establecido.

En las actividades que desarrolla Oteds S.A. los centros de costo se clasificaron en:

- Centros de costo Operativos
- Centros de costo de Servicios

Centros de costo Operativos: Son aquellos por los cuales se garantiza el despacho y procesamiento del combustible a distribuir así mismo como todos aquellos susceptibles a recibir un beneficio económico por un bien o servicio suministrado a un tercero a través de los proyectos externos. Se identifica o relacionan con un departamento productivo bajo la supervisión de un jefe que establece en términos de tipos de operaciones, maquinaria asignada u horas hombre actividades para generar servicios o transformación de bienes.

Centros de costos de servicios: son todos aquellos que no contribuyen directamente a la producción, o prestación de un servicio externo; sino que brinda un servicio de apoyo para aquellos centros de costos que operan directamente la

prestación del servicio y que por su naturaleza no gestionan internamente información si no acciones; su función entonces es hacer más eficiente las operaciones productivas y llevar records de gestión y uso de recursos.

Los principales objetivos a cumplir son:

- Medir y valorar el costo de los productos ofertados y servicios externos ejecutados a efectos de la valoración del rendimiento individual.
- Analizar los costos, determinando las relaciones que existen entre ellos y cada uno de los recursos productivos que son utilizados en la función de transformación económica de los recursos de la empresa.
- Registrar los costos, clasificando y asignando los mismos a los correspondientes objetivos de cada unidad.
- Informar sobre el costo de los productos y servicios a los coordinadores de unidad, sirviendo de base para la planificación y control de la actividad interna, así como para controlar la rentabilidad de los distintos productos de la empresa y sus proyectos.



Figura 35. Descripción Centros de Costos Oteds S.A.

8.1.2. Manual de gestión. (Ver Anexo B)

El manual de gestión es la herramienta que permite ver el despliegue de cada uno de los procesos definidos a través del mapa de procesos, así como también se

pueden observar los procedimientos más importantes para el control de la gestión administrativa y los indicadores de gestión para el control administrativo, a continuación se describen brevemente sus componentes y su uso para la gestión administrativa:

- Descripción sistema de Gestión Administrativa
- Programa HSE y sus formatos de control
- Indicadores de Seguimiento


La Dirección General de la Mayorista Petromil y Oteds S.A. como pilares estratégicos de la Marca se han propuesto liderar el proceso de cambio en gestión administrativa y de promoción que le permita a la marca Petromil convertirse en Modelo de Eficiencia y Servicio para el sector hidrocarburos tanto como para los consumidores finales en la Costa Norte Colombiana.

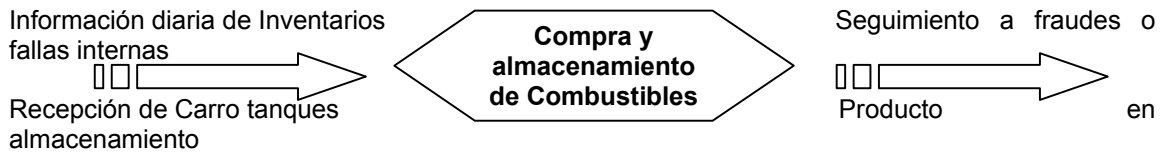
Petromil ha encontrado en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad un importante apoyo para el mejoramiento en el reconocimiento de marca a través de su red de estaciones de servicio y en la búsqueda de la unificación de criterios para la prestación del servicio, buscando así los resultados que le permitan paulatinamente expandirse a lo largo de todo el territorio Colombiano y el Caribe.

En este contexto se presenta el manual de gestión administrativa, que en paralelo con las normas NTC ISO 9001:2008 ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007, especifica el sistema de gestión integral a implementar por la empresa.

El manual permite conocer la política y los objetivos pretendidos que orientan la gestión integral de la empresa y cada una de sus unidades; así mismo permite tener una visión integral de la forma de trabajar al describir los macroprocesos y procesos individuales, a través de fichas de caracterización en donde se observan las interacciones más significativas que se dan entre un proceso y otro. Por otra parte, el manual refiere a algunos de los 6 procedimientos documentados requeridos por la norma ISO 9001:2008.

Así entonces, este manual de gestión integral se convierte en una importante herramienta que permite no solo el cumplimiento de requisitos, sino que es a su vez un instrumento que nos conduce a la mejora continua que pretende la marca Petromil, por lo que se espera que con este documento la participación y compromiso de todos y cada uno de los miembros del equipo humano de la empresa produzca los resultados tan anhelados.

 OTEDS S.A. <small>OPERADORES TÉCNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</small>	CARATERIZACION DE PROCESOS	Código CE 01
		Versión: 01
	Compra y Almacenamiento	Fecha: Octubre 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete



FLUJOGRAMA

OBJETIVO	Garantizar los niveles óptimos de combustible en inventario de tanques para el correcto abastecimiento de los clientes en las estaciones de servicio.
ALCANCE	Todas las actividades que están relacionadas con las condiciones en tiempo real de los estados de los tanques de almacenamiento
RESPONSABLE	Dirección Operativa
GRUPO DE TRABAJO	Grupo Operativo
PROVEEDOR INTERNO	Procesos de control de inventarios
CLIENTE INTERNO	Dirección de operaciones
PROCESOS DE SOPORTE	No aplica
DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Registro diario de Venta - Registro histórico de consumos por día - Estados de cuenta de efectivo - Registro Veeder-Root (control de producto almacenado)
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de Transporte - Factura de Mayorista - Registro de arribo de carro tanque
RECURSOS	Elementos de uso de oficina, equipo de seguridad contra incendios, cuenta galones mecánico, software de control.
Elemento de seguimiento	Registro de descargue, validación de diferencias entre planta y tanque de almacenamiento de estación.
META	Diferencia al descargue en estación menor o igual a 25 Galones

Tabla 21. Ejemplo de Descripción de Proceso Interno.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE COMPRA COMBUSTIBLE

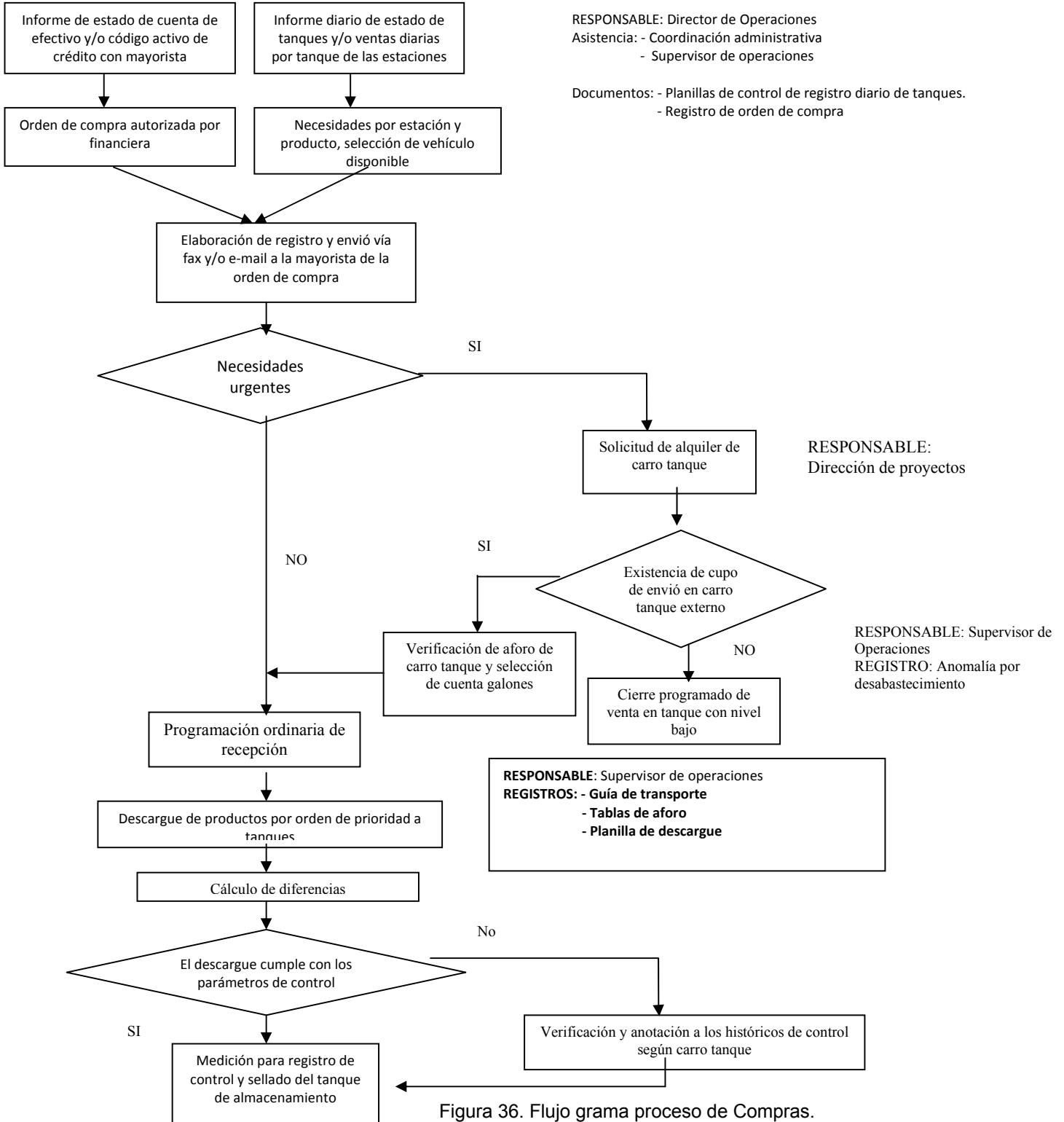


Figura 36. Flujo grama proceso de Compras.

8.1.3. Cuadro de mando de gestión. (Ver Anexo C)

El cuadro de mando es la herramienta interactiva de la unidad de operaciones para el control de las actividades internas y externas que no se puedan gestionar a través del programa Syscom o GRP-1000. Desde este mecanismo la dirección de proyectos velará por el cumplimiento de las actividades descritas en el plan estratégico y propenderá por el mejoramiento continuo del mismo.



Figura 37. Descripción Cuadro de Mando Oteds S.A.

Esta Herramienta administrativa será de uso prioritario de la Dirección de Operaciones, quien velará por el cumplimiento de las metas organizacionales y el buen uso de los recursos destinados para la ejecución de proyectos externos, adjudicando por centro de costo responsabilidades y rendimientos obtenidos por los proyectos.

Modulo de Mando: El modulo de mando principal comprende los aspectos básicos del Balanced Scorecard en el cual se incluyen la descripción de objetivos a través del mapa estratégico y las iniciativas del plan estratégico. (Ver Anexo C)

FECHA MAXIMA PARA FINALIZAR LA ACTIVIDAD					Recursos			Seguimiento	Costos	Control de seguimiento	Estado actual	Meta
Sep 21/08	Oct 23/08	Nov 5/08	Nov 19/08	Enero 4/09	Economico	Humano	Infraestructura					
Capacitación en aplicación de modelos de evaluación de desempeño	Capacitación en seguimiento y control a la defraudación electrónica				Según convenio con contratista	Asignación del capacitador	Ingreso de activo (software de vigilancia)	Según criterio del líder le proceso	\$ 8.500.000	software adquirido (gasto ejecutado)	50%	45%
Designación de responsable idoneo	Selección de la metodología de evaluación al cliente. Encuestas directas, Encuestas indirectas, Otro mecanismo propio de la mercadotecnia	Planes de acción para corrección o modificaciones al actual mecanismo de estimulación al consumo			Ampliación de la planta de personal	Selección y contratación del personal necesario	Ampliación de puestos de trabajo	Mensual a través de la metodología seleccionada	\$ 0	actividad ejecutada	37%	5%
Asignación de responsables por área	Definición de parámetros de desempeño por área	Charlas de socialización de tareas			Según convenio con contratista	Asignación del capacitador	No aplica	Semanal	\$ 600.000	implementación de protocolos administrativos	48%	30%
Asignación responsable	Definición de áreas de injerencia	Presentación ante los contratistas	Socialización para los contratistas de los elementos de control y formalización de los objetivos de dichas actividades que ejecutan		Dirigido al costo de operación	Variable	No aplica	Según proyecto	\$ 80.000	Unidad asignada	66%	40%
Definición de los contenidos del manual	Elaboración del manual	Socialización del manual	Implementación de los contenidos del manual	Control y seguimiento al cumplimiento de los acuerdos laborales	Dirigido a los gastos de calidad	Asignación del capacitador	No aplica	Según criterio del líder le proceso	\$ 2.350.000	ejecutado	90%	100%
Redefinición de los puestos de trabajo y tareas mediante la estructuración organizacional de un Organigrama basado en Objetivos	Selección del Esquema	Formalización de la estructura	Asignación de nuevos puestos de trabajo y ajustes salariales		Dirigido a los gastos de calidad	Asignación del capacitador	Ampliación de puestos de trabajo	Verificación de cumplimiento de objetivos	El total de los costos será asumido por Oteds S.A.	Asignación de responsabilidades	1%	5%

Figura 38. Descripción Modulo de Mando Oteds S.A.

El plan estratégico contempla cada una de las iniciativas definidas para alcanzar el logro de los objetivos definidos en el mapa estratégico, la herramienta Excel de Microsoft Office le permitirá a la Dirección de Operaciones realizar el monitoreo de control y gestión a dichas actividades para su posterior evaluación de eficacia sobre el sistema de mejora.

Modulo de Seguimiento: En el modulo de seguimiento se llevara registro por Centro de costo operativo de las actividades, dicha responsabilidad estará en encabeza del director de proyectos, quien ejercerá veeduría en cuanto a asignación y uso de los recursos para reportar a la Dirección de Operaciones los resultados operacionales. Para los diferentes centros de Costos de Servicios el seguimiento estará en cabeza de la coordinación contable.

Para los centros de costos operativos primara el control sobre:

- Cumplimiento de requisitos legales Contratistas
- Cumplimiento requisitos de contratación personal
- Asignaciones de responsabilidades HSE
- Seguimiento a Adquisiciones bienes y servicios
- Etc.

Dichas actividades y sus registros serán especificados en el anexo G (registros de control y seguridad industrial)

8.2. PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y LOS MECANISMO DE CONTROL

La estrategia como se comentó durante la elaboración de la estructura es trabajo de todos y función de todos, por lo que involucrar a los miembros de Oteds que en ultimas serán quienes ejecuten las tareas era el primer paso. Para organizar estas actividades entro en vigencia la figura de dirección de proyectos que velara por el cumplimiento de los requisitos y finalidades de la actividades; las primeras actividades fueron enseñar la lectura del mapa de procesos, la definición e interacción de los procesos así mismo como la estructuración de los cargos y perfiles que serian condensados en el manual administrativo.

Esta actividad fue realizada en 4 sesiones con un grupo representativo el cual también recibió cursos de creación de círculos de mejoramiento con el fin de transmitir el conocimiento entre sus compañeros debido al difícil proceso de reunir al personal de patio dadas las condiciones laborales y de horario, cabe recordar que se laboran 3 turnos laborales de 8 horas continuas por lo cual se procura no organizar dichas actividades una vez finalizan o ingresan a turno. La estructura y la estrategia fueron presentadas por el Señor Cesar Mora Carreño Director de

Operaciones de Oteds quien explico el por que de tantos años de proceso de mejora durante el cual vieron pasar a más de 3 administradores por año y un sin número mayor de asesores.

8.2.1. Incentivos como parte de la socialización.

La estrategia de Oteds esta estrechamente relacionada con un mejor aprovechamiento de los recursos propios y el optimo cumplimiento de los procesos relacionados con la prestación del servicio, razón por la cual quienes en ultimas serán ejecutores de la estrategia será en su gran mayoría el nivel operativo que serán quienes a partir de el aprendizaje deberán contar con la capacidad receptiva de aceptar una nueva metodología de, mantenerla y mejorarla continuamente direccionada al mejoramiento del cumplimiento de los requisitos de los clientes.

La parte del aprendizaje es algo que no se puede impulsar mediante dádivas o incentivos pues es parte integral del proceso de formación, pero ya la parte de la implementación mantenimiento de las costumbres de trabajo y el mejoramiento por medio del apoyo a nivel operativo si necesita de un medio de actuación en el cual todo miembro de la empresa sienta propio que la estrategia será beneficio común y no únicamente un elemento que permitirá un mayor enriquecimiento de los socios.

Los incentivos deben ir acompañados del cumplimiento de metas y/o objetivos que pueden ser única y exclusivamente los indicados por el mapa estratégico u otros que la empresa considere pertinentes, así se abrirá el espacio para que cada uno de los empleados se autoevalúen, definiendo de manera auto-didacta cuáles son sus metas personales y acciones inmediatas para alcanzar sus propósitos. Esta actividad busca fomentar el pensamiento de autocrítica como principio activador del cambio organizacional para la mejora continua.

8.2.2. El mejoramiento continuo a través del mapa de procesos.

- **El proceso direccionamiento y la gestión de clientes.** Al inicio del trabajo la gestión de clientes era nula al interior de Oteds debido a que la operación de búsqueda de clientes era llevada a cabo por un contratista quien no contaba con la suficiente relación directa con los propósitos estratégicos de la empresa ni con el conocimiento de la capacidad de los recursos para la prestación del servicio, lo cual ocasionaba la continua erosión de las relaciones y por ende el detrimento de la imagen comercial al fallarle a los clientes con los compromisos adquiridos. Luego de realizar la presentación del árbol de realidad actual y la del mapa de procesos fue de inmediata aceptación la retoma o vinculación a las actividades internas del proceso de capacitación y seguimiento de clientes cuya finalidad en el corto plazo a representado una efectividad en la selección y evaluación conformes

con las necesidades y requisitos internos para la aprobación de un cupo de crédito al igual que la definición y común acuerdo entre las partes de los deberes y compromisos siendo esto un punto muy delicado a razón que por políticas internas una cuenta de crédito no puede exceder una mora mayor a 25 días. El definir y concretar de forma oral y escrita los compromisos y deberes entre las partes ha facilitado las comunicaciones y entendimiento de las necesidades del cliente diferenciando entre las cuentas cuales involucran al 100% la utilización de los recursos de las tecnologías de información y cuales no, disminuyendo hasta la fecha en un 20% las quejas y reclamos por errores en la facturación e información enviada al cliente cuenta de crédito.

- **Proceso de apoyo al servicio.** Oteds era una empresa en la que cuando las actividades operativas o administrativas incurrieran en fallas o errores actuaba por medio de su dirección administrativa mediante acciones correctivas drásticas de carácter unilateral, obviando que errar es humano y que todo merece un debido proceso pues la mejor acción correctiva no es aquella que oculta el resultado de la falla sino aquella que encuentra y aporta una solución al elemento que coacciona la cadena de errores para que exista la falla visible. La dirección administrativa en cabeza de la dirección operativa impulso una actividad que permitirá incentivar el propósito del cumplimiento de nuestro valor de responsabilidad como el principio de flexibilidad los cuales hacen ahínco en la excelencia como algo individual y colectivo como en la capacidad de ser proactivos al reaccionar anticipando los cambios.

Para establecer relaciones de trabajo seguro sin que los controles se conviertan en mecanismos de represión la dirección administrativa impulso la premiación para 2 empleados que se convertirán en los líderes del trabajo seguro con el otorgamiento de una beca equivalente al 70 % y la financiación del restante 30% para la formación como auditores internos en gestión de calidad con el animo de poco a poco alistar a la empresa para el proceso de certificación de calidad.

8.3. ACCIONES PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CONTINUIDAD DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Todas las anteriores fases del trabajo formaron parte del proceso de cambio en la transformación de la empresa Oteds en una organización que propende por la obtención de rendimientos superiores al promedio a través de la identificación de sus recursos capaces de generar ventajas competitivas, estos recursos se pueden explotar entonces de forma lógica mediante estrategias que facilitan el cumplimiento de las metas, pero, también es necesario realizar actividades de mantenimiento y mejora para dar cumplimiento a los procesos de mejora continua, evitando que la empresa caiga en ciclos de inercia organizacional. Como mecanismos de acción preventiva para realizar el mantenimiento a las estrategias

se proponen las siguientes acciones para fomentar el mejoramiento de la organización:

1. Modificar los planes presupuestales semestrales para contar con las partidas necesarias que faciliten el cumplimiento de las iniciativas del plan estratégico.
2. Realizar la creación del comité de desarrollo organizacional y gestión de la calidad, integrado por el nivel de gestión de Oteds y que se encargara de evaluar y diseñar las iniciativas del plan estratégico.
3. Fomentar la implementación de más procedimientos que permitan normalizar la mayor parte de las actividades rutinarias de la empresa.
4. Formalizar en un periodo no superior a 3 meses después de la primera junta de revisión de los indicadores de gestión la implementación del Grupo de Dirección de Proyectos.

8.3.1 Unidad de Dirección de Proyectos.

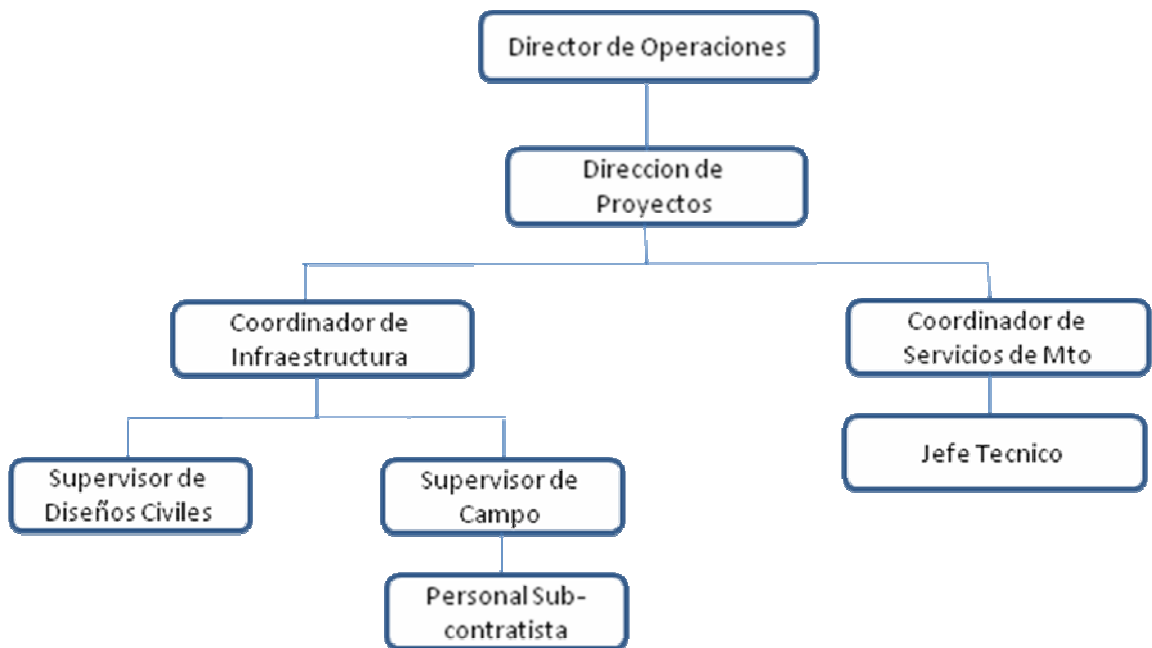


Figura 39. Descripción Estructura de la Unidad de Proyectos Oteds S.A.

La unidad de Dirección de Proyectos es la respuesta a la tarea de estudiar estrategias que permitieran reducir los costos y gastos de operación de proyectos externos que paulatinamente disminuían el capital de trabajo y la utilidad operacional de Oteds S.A.

Partiendo del estudio del árbol de realidad actual, en donde se evidencio que tanto recursos económicos como humanos eran destinados para actividades ajenas a la actividad primaria se definió que:

Si la empresa a de participar en trabajos que involucraban capital de los propietarios y que su propósito no era el de incrementar el accionar social y comercial directo de las estaciones de servicio, pero que si dichas actividades cumplieran con las características que se describirán a continuación se debía definir una unidad de trabajo que tuviese la potestad y recursos para garantizar la salud financiera de Oteds S.A.

Si dichas actividades que se han realizado y las proyectadas contienen las siguientes características, entonces estamos definiendo que son proyectos:

- Son un proceso único que contiene actividades que deben ser controladas y coordinadas con fechas que determinan un comienzo y un fin.
- Que dichas actividades se ejecutan para alcanzar un objetivo que está definido por requisitos específicos.
- Que se deben ejecutar dichas actividades dentro de un marco específico que está delimitado por recursos limitados, tiempo y costos.

Los proyectos se definen como el esfuerzo en un espacio temporal enmarcado con el propósito de llevar a cabo la creación de un producto o bien cuyo resultado es único e irrepetible al 100%.

Por lo tanto el objeto de la Unidad de dirección de Proyectos se encarga de garantizar que los recursos propiedad de Oteds S.A. sean utilizados en actividades externas que puedan ser sujetos al seguimiento y control dentro de un marco ajustable a la definición del tipo de planeación, la administración aplicable a los propósitos de la empresa, y la mejor forma de asignar presupuestos que garanticen un flujo de caja para la operación de adquisición de combustible a usar en las estaciones de servicio, y por ultimo determinar la mejor opción de contratación de personal dependiendo del perfil de proyecto a ejecutar.

CONCLUSIONES

Las conclusiones se expresan a continuación de manera tal que sean una representación del conocimiento adquirido durante el desarrollo del presente trabajo y aporten un beneficio para la empresa en cuanto indiquen en un contexto positivo los aspectos favorables como los desfavorables.

- El modelo de gerencia estratégica permitió identificar y dar solución a aspectos negativos que imposibilitaban a nivel administrativo el correcto cumplimiento de las metas organizacionales, mediante la implementación de una estructura organizacional basada en los flujos de trabajo descritos a través de un mapa de procesos se dio cumplimiento con la tarea de permitir a todo el personal administrativo y operativo reconocer su participación y grado de afectación en la cadena de valor, dejando a un lado el esquema tradicional de cargos por niveles de jerarquía.

- La realización del diagnóstico organizacional permitió observar el comportamiento de la gestión administrativa a través de cifras comparativas y obtener reflexiones sobre la influencia del factor humano en la incidencia sobre los resultados operacionales para la empresa.

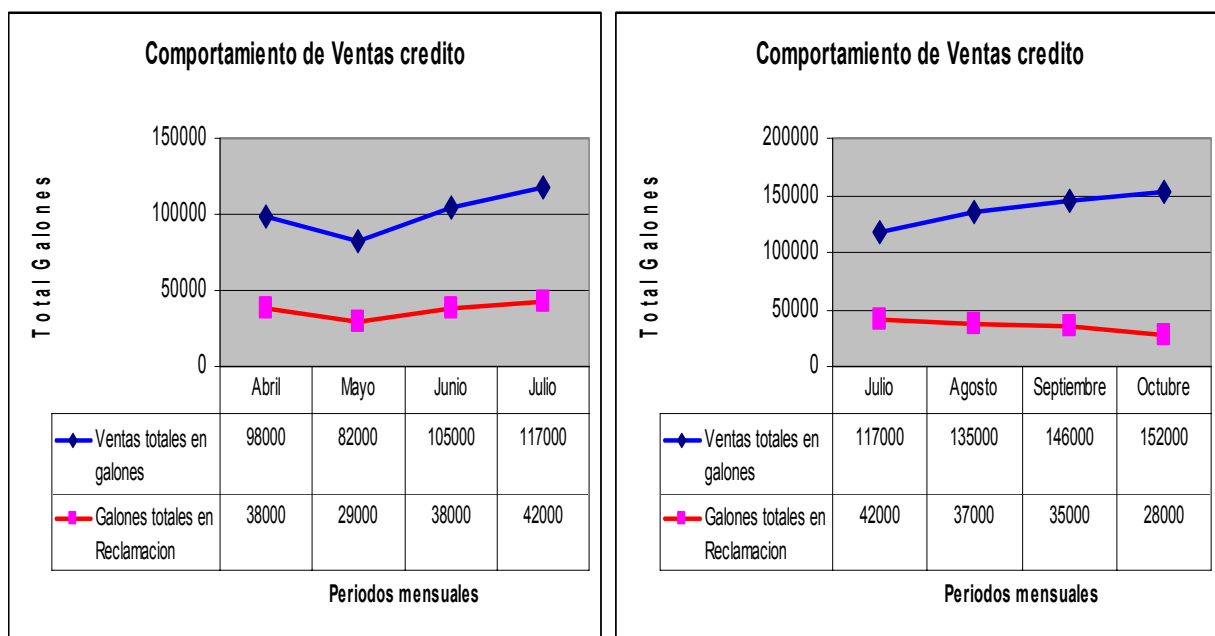


Figura 40. Comportamiento de reclamaciones clientes durante etapas II y III del proyecto.

- Con el proceso de elaboración del manual administrativo y de gestión se logró generar la actitud de cambio necesaria en los miembros del personal administrativo al poder contar con herramientas de gestión y control suficientes para mejorar los resultados operacionales del proceso de venta a nivel cuentas de crédito, la formalización de funciones y uso de los protocolos de servicio permitieron disminuir el promedio de solicitudes de reclamaciones por defraudación y corrección de inconsistencias en cuentas de cobro clientes crédito hasta en un 10% respecto de periodos anteriores.
- La creación de la unidad de control procesos se encarga de velar por la correcta utilización de los recursos financieros y de capital humano de la empresa utilizados en proyectos externos, permitiendo mejorar mediante el uso de herramientas tecnológicas la eficiencia de dichos recursos por medio del seguimiento y control para disminuir el impacto de dichos proyectos en los resultados financieros de la empresa.
- El compromiso que durante el avance final de la realización del presente trabajo aportó la dirección administrativa y los socios de la empresa fueron fundamentales debido a que contribuyeron al establecimiento de una mejor atmósfera de trabajo nunca antes vista en la empresa; el compromiso tomo un nuevo sentido para la dirección administrativa al pasar de una estricta relación de aporte de recursos a la participación directa, lo que involucra a nivel estratégico las acciones emprendidas para el mejoramiento continuo.
- Los mecanismos de control (indicadores de gestión) del sistema de gestión de servicio ha facilitado a los directores administrativos establecer parámetros de control que permiten realizar el seguimiento a la eficiencia de los procesos y actividades individuales de manera objetiva, esto facilita la toma de decisiones y crea un mejor ambiente laboral.
- Con el desarrollo del presente proyecto de grado se consolidaron a través de la práctica laboral los conocimientos teóricos adquiridos durante el proceso de formación académica, esta es una experiencia enriquecedora que permite fortalecer las competencias laborales necesarias para desempeñar ante la sociedad las actividades que permitan fomentar los cambios que faciliten a la empresa y la comunidad obtener mayor eficiencia de sus recursos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que las capacitaciones al personal líder administrativo sean constantes en cuanto a la creación y seguimiento de indicadores debido a que actualmente no existen el personal al interior de la empresa con la formación que permitan con el transcurso del tiempo ir renovando y seleccionando indicadores de gestión que sean más acordes con el contexto dinámico empresarial.
- Realizar un seguimiento a los indicadores de gestión como la observación del comportamiento de la estrategia a través de cada uno de los procesos involucrados en la prestación del servicio y no como un mecanismo de control individual que estigmatice el accionar del personal.
- Llevar a cabo periódicamente en las juntas de alta dirección un análisis de la situación actual mediante la construcción del árbol de realidad actual para gestionar la revalidación de la estrategia organizacional.
- Utilizar la documentación contemplada en el manual administrativo como herramienta y fuente de información para la evaluación y toma de decisiones pertinentes al cambio organizacional.
- Para la Unidad de Proyectos se recomienda analizar según los resultados y proyectos ejecutados la factibilidad de dividir la unidad o fomentar por la creación de una nueva empresa que podría estar conformada por la Absorción y asociación con Solutec Ingeniería para ejecutar de forma más efectiva los actuales y futuros proyectos gestionados con Promigas en la Región costa para el Mantenimiento de Gasoductos, Certificación de Estaciones ERM y Construcción.

DESCRIPCIÓN DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO ESPECIFICO	REFERENCIA DEL LOGRO	ALCANCE ADICIONAL DEL LOGRO
Llevar a cabo un diagnóstico de la organización que permita conocer el estado actual de la empresa en materia de gestión interna administrativa.	Capítulo 5. Desarrollo del análisis organizacional	Creación de la Unidad Comercial de ventas empresariales como resultado del análisis organizacional.
Documentar el acompañamiento brindado a la gerencia para la construcción de los lineamientos estratégicos y dar consecución a la implementación de los mismos como parte fundamental para el establecimiento de las estrategias a nivel funcional y operacional en Oteds S.A.	Capítulo 4. Estructuración del Rumbo estratégico. Capítulo 6. Definición de las Estrategias y su Aplicación.	
Diseñar una estructura organizacional según el modelo de los procesos estratégicos de Henry Mintzberg, teniendo en cuenta como punto de partida los lineamientos establecidos a partir del modelo de gerencia estratégica.	Capítulo 7. Diseño de la Estructura Organizacional para Oteds S.A.	
Diseñar e implementar las herramientas básicas de gestión administrativa, condensado en un manual administrativo que den soporte a la estructura organizacional para el óptimo desempeño de las funciones internas en Oteds S.A.	Capítulo 8. Formulación de los mecanismos de control. Anexo A.	
Definir a partir de la estructura organizacional los indicadores y procesos de control para el mejoramiento continuo en la gestión administrativa y operativa de Oteds basado en el modelo integral de mando.	Anexo B. Anexo C.	Agrupación del control administrativo de los proyectos productivos administrados por Oteds a través del cuadro de mando proyectos de gestión.
Formular un mecanismo que garantice el control y seguimiento a las actividades administrativas y operativas definidas en la estructura organizacional de Oteds S.A. al interior de la unidad de operaciones.	Sección 8.3.1. Formulación de la Unidad de Dirección de Proyectos.	Configuración de la Unión Temporal UTM para la ejecución de proyectos de mantenimiento e ingeniería de detalle en la alta guajira y proyecto Gibraltar de Gas-Oriente

BIBLIOGRAFÍA

Albrech, Karl. La Revolución del Servicio/ Karl Albrech, L.J Brodford – Bogotá Ed Legis. 1998

Beer, Michael. "La Renovación de las Empresas a través del Camino Crítico". Mc. Graw Hill. Harvard.1992

Dubrin, J. Andrew. Fundamentos de Administración .Thompson Editores 5 Edición 2000.

FRED. R. D. 2003. Administración estratégica. 9a Ed. Pearson. México.

Harrington, H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo. Mc, Graw Hill 1997.

Hitt Michael, Duane Ireland R, Administración estratégica, Internacional Thompson Editores tercera edición.

Norma técnica Colombiana NTC ISO 9001: 2000

Kaplan R.S y Norton. D.P-1997. "*Cuadro de Mando Integral*". Ediciones Gestión 2000. Barcelona. Reimpresión HBRAL – Edición Marzo 2006

Revista Cuadernos de Gestión edición 3/05/2005.

Robert S. Kaplan y David P. Norton Cómo utilizar el cuadro de mando integral Gestión 2000 un libro de Harvard Business School Press.

THOMPSON, Arthur Jr. STRICKLAND, A.J III. (1996). Dirección y Administración Estratégica. Ed. Addison Wesley Iberoamericana. Wilmington.

www.ecopetrol.com.co

www.hbral.com

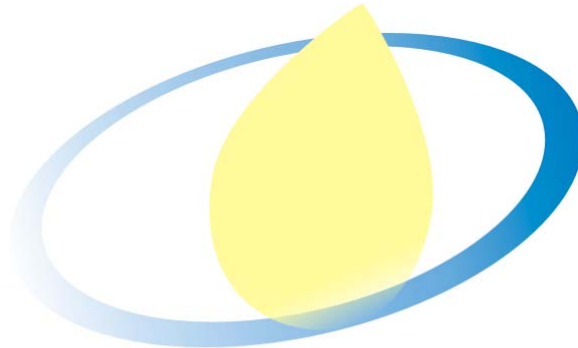
www.gestipolis.com

www.insepet.com

www.qualityconsultant.com

ANEXOS

MANUAL ADMINSTRATIVO




OTEDS S.A.

OPERADORES TECNICOS
DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A.
NIT 902,020,735 1

- Reglamento interno de trabajo
- Manual específico de funciones para cargos actualizados Octubre de 2208
- Manual de Centros de Costo y Cuentas Contables Agosto 2009

BARRANQUILLA SEPTIEMBRE DE 2009

(DIRECCION OPERATIVA OTEDS S.A.)

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Reglamento Interno de Trabajo


Preámbulo

El presente es el reglamento Interno de Trabajo de OTEDS S.A. Nit.802.020.735-1 aplica para todas sus Dependencias establecidas en la ciudad de Barranquilla, con domicilio principal en la calle 84 # 51B-52 o aquellas que en el futuro se establezcan bien sea en esta ciudad o en cualquiera otra ciudad del país, y a sus disposiciones quedan sometidos tanto la Organización como todos sus empleados. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, escritos o verbales, celebrados o que se celebren con todos los empleados, salvo estipulación en contrario y bajo las directrices establecidas según el Código sustantivo del trabajo enfáticamente en los artículos del 104 al 125.

Capítulo 1. De las Condiciones de admisión

Artículo 1. Quien aspire a desempeñar un cargo en OTEDS S.A. debe presentar la solicitud por escrito en formato de hoja de vida a la Oficina principal al encargado de Selección y Desarrollo de Personal para registrarlo como aspirante y anexar los siguientes documentos:

- a. fotocopia de los títulos obtenidos
- b. Certificado de los dos últimos patronos con quienes haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de labor ejecutada, el salario devengado y el motivo del retiro.
- c. Certificado de dos personas honorables sobre y capacidad.
- d. Libreta de servicio militar, certificado judicial y cédula de ciudadanía
- e. Certificado médico

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Parágrafo

- Quienes tengan la calidad de extranjeros requieren fotocopias auténticas de las visas y cédula de extranjería vigentes.
- Estos documentos requeridos pueden variar o estar sujetos a necesidades específicas para el cargo en virtud de solicitud.

Los menores de dieciocho (18) años necesitan para trabajar, autorización escrita del Inspector del Trabajo o en su defecto, de la primera autoridad local, a solicitud de los padres, y a falta de éstos, del Defensor de familia.


Capítulo 2. De los aprendices

Contrato de aprendizaje es aquel por el cual un empleador presta sus servicios brindando la oportunidad a las Universidades y sus estudiantes para adquirir formación profesional metódica y complementaria del arte u oficio para cuyo desempeño ha sido contratado, por un tiempo determinado.

Artículo 3. Pueden celebrar contrato de aprendizaje las personas mayores de dieciocho (18) años que demuestren un estado activo con cualquier entidad educativa reconocida por el Ministerio de Educación nacional, todo ello regirá en los mismos términos y con las restricciones de que trata el código sustantivo de Trabajo.

Artículo 4. El contrato de aprendizaje debe contener, cuando menos, los siguientes puntos:

1. Nombre de la Universidad
2. Nombres, apellidos, edad y datos personales del aprendiz
3. Oficio que es materia del aprendizaje, programa respectivo y duración del contrato.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

4. Obligaciones del aprendiz y de la Universidad, derechos de aquel y de ésta.
5. Salario del aprendiz y escala de aumentos durante el cumplimiento del contrato.
6. Condiciones del trabajo, del disfrute de las vacaciones y períodos de estudio.


Artículo 5. El salario inicial de los aprendices no podrá en ningún caso ser inferior del 50% del mínimo convencional o del que rija en la OTEDS S.A. para los empleados que desempeñen el mismo oficio u otros equivalentes a asimilables a aquél para el cual el aprendiz recibe formación profesional.

Capítulo 3. Del período de prueba

Artículo 6. OTEDS S.A. puede estipular en sus contratos ordinarios de trabajo un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de ésta las aptitudes del empleado, sus cualidades y adaptabilidad al cargo y a la Súper Station, y por parte de éste, la convivencia de las condiciones de trabajo.

Artículo 7. El período de prueba debe ser estipulado por escrito en el contrato de trabajo suscrito y en caso contrario se entiende como regulado por las normas generales del Código sustantivo del Trabajo.

Artículo 8. El período de prueba no podrá exceder de dos (2) meses máximo y se podrá por un término inferior siendo este nunca inferior a 15 días. Cuando el período de prueba se pacte por un lapso menos del límite máximo de (2) mese, las partes podrán prorrogarlo ante de vencerse el período previamente estipulado y sin que el tiempo total de la prueba pueda exceder de dos meses.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Artículo 9. El contrato de Trabajo en período de prueba podrá darse por terminado unilateralmente en cualquier momento sin previo aviso y sin indemnización alguna.

Parágrafo.

Los empleados en dicho período de prueba tendrán a su disposición todos los materiales y demás equipamientos para desempeñarse correctamente en sus funciones.

Capítulo 4. De los Horarios de trabajo

Artículo 10. El horario de trabajo para el desarrollo de las labores será el siguiente:

Administrativas: en las Súper Station OTEDS S.A. es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., sábado de 8:00 a.m. a 12:30 p.m.

Operativas: esta estipulado en 3 turnos continuo de 8 horas

Turno 1. de 6:00 a.m. a 2:00 p.m.

Turno 2. de 2:00 p.m. a 10:00 p.m.


Turno 3. de 10:00 p.m. a 6:00 a.m.

Capítulo 5. Horas extras y trabajo nocturno

Artículo 11. Trabajo diurno es el comprendido entre las 6:00 a.m. y las 10:00 p.m.

Trabajo nocturno es el comprendido entre las 10:00 p.m. y las 6:00 a.m.

Artículo 12. Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, en todo caso, el que excede de la máxima legal.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Artículo 13. El trabajo de horas extras, se pagara por OTEDS S.A. en su caso, así. Si es diurno, con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, y si es nocturno, con recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

Artículo 14. El trabajo nocturno por el solo hecho de ser nocturno, se remunera con un recargo del treinta y cinco (35%) por ciento sobre el valor del trabajo diurno.


Artículo 15. Cada uno de los recargos referidos en los artículos anteriores se produce de manera exclusiva, es decir, en ningún caso ni bajo el argumento de salvedad alguna se podrá dar por entendido por parte de los empleados la acumulación con ningún otro tipo de recargo.

Artículo 16. El pago del trabajo de horas extras y de recargo por trabajo nocturno, en su caso, se efectuara con el salario del período siguiente a aquel en el cual sean reportados por el jefe de Patio para el personal operativo y por la Asistencia de Subgerencia de la Súper station a Contabilidad, las horas extras y/o los recargos laborados por el empleado.

Parágrafo. OTEDS S.A. podrá implantar turnos especiales de trabajo pactados en forma verbal o escrita con sus empleados sin incurrir esto en condiciones extracontractuales.

Artículo 17. OTEDS S.A. no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras o en días dominicales y/o festivos sino cuando expresamente lo exija a sus empleados. La solicitud de poder trabajar horas extras dominicales, festivos o en el horario extra de la jornada establecida requiere aprobación previa de la Dirección Administrativa.

Capítulo 6. De los descansos legalmente obligatorio

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete


Artículo 18. Para el Personal Operativo y administrativo No será de descanso obligatorio remunerado los dominicales o días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral, los descansos estarán regidos estrictamente al personal operativo según el **artículo 175. Modificado. Artículo 27, ley 50 de 1990. Excepciones numeral 1, literal a.** La planificación de los descansos estará sujeta a la elaboración y presentación de la planilla de turnos elaborada por el Jefe de Patio y autorizada por el Coordinado Operativo para personal operativo, en el caso del personal Administrativo los descansos estarán sujetos también a lo estipulado por el artículo 172 del código sustantivo del trabajo y los requerimientos de la dirección administrativa.

Parágrafo. Para los efectos de la remuneración del descanso no interrumpe la continuidad y se computan como si en ellos se hubiere prestado el servicio en la Súper Station a la cual estén adscritos.

Artículo 19. Como remuneración del descanso el empleado recibe el salario sencillo de un día, a un en el caso de que el descanso dominical coincida con una fecha que a ley señale como descaso obligatorio remunerado.

Parágrafo. En todo suelo estipulado para los cargos existentes, o aquellos creados por eventualidades se entiende comprendido el pago del descanso en los días en que es legalmente obligatorio y remunerado.

Artículo 20. El empleado que labore en un día de descanso obligatorio con previa autorización de la dirección Administrativa tiene derecho a un día de descanso compensatorio remunerado.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Artículo 21. En caso de que las labores no puedan ser suspendidas, o cuando el personal no pueda tomar el descanso en el curso de una o más semanas por motivos única y exclusivamente autorizados por la Dirección Administrativa (Teniendo en cuenta el artículo 185 del código sustantivo del trabajo), se acumularán, o se pagara la correspondiente remuneración directamente en dinero, a opción en pleno conocimiento y autorización por escrito del empleado.


Artículo 22. El empleado que excepcionalmente labore el día de descanso obligatorio, día dominical o festivo, no tendrá derecho a un descanso compensatorio, o a una retribución en dinero, si no posee por escrito la previa autorización por parte de la Dirección Administrativa.

Artículo 22. Las personas que por sus conocimientos técnicos o por razón del trabajo que ejecuten, no pueden ser reemplazadas sin grave perjuicio para las labores de las Súper Station de OTEDS S.A. deberán trabajar los domingos y días de fiesta, sin derecho a descanso compensatorio, pero sus actividades se remuneraran conforme al artículo 22 del presente reglamento.

Capítulo 7. De las Vacaciones remuneradas

Artículo 23. Las vacaciones remuneradas serán establecidas acorde con lo estipulado por el Código Sustantivo del trabajo en sus artículos 186, 187 (numerales 1 y 2), 188, 189, 190, 191 y 192.

Parágrafo. Cuando el contrato de trabajo termine sin que el empleado hubiese disfrutado de las vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por mutuo

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

acuerdo entre las partes solo por año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año.


Artículo 24. En casos excepcionales autorizados por OTEDS S.A. los empleados de manejo que hicieren uso de vacaciones podrán dejar un reemplazo, bajo su responsabilidad solidaria y previa aprobación de ésta.

Artículo 24. En casos excepcionales autorizados por OTEDS S.A. los empleados de manejo que hicieren uso de vacaciones podrán dejar un reemplazo, bajo su responsabilidad solidaria y previa aprobación de ésta.

Capítulo 8. De los Permisos

Artículo 25. OTEDS S.A. concederá permisos a sus empleados, en las siguientes ocasiones:

- a. Para el ejercicio del sufragio.
- b. Para concurrir el servicio médico general o cita especializada; El aviso debe darse con la anticipación que las circunstancias lo permitan, dos (2) días.
- c. Para concurrir el servicio medico por Urgencias (el aviso debe darse con 3 horas de anticipación al ingreso al turno, de caso contrario el empleado será sancionado con un llamado de atención).
- d. En caso de grave calamidad doméstica, debidamente comprobada; la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que la constituye o al tiempo de ocurrir ésta, según lo permitas las circunstancias. En todo caso, el permiso concedido no podrá exceder de tres (3) días.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

- e. Para asistir al entierro de compañeros de trabajo siempre que se avise con un día de anticipación. OTEDS S.A. le concederá el permiso al 10% de los empleados.
- f. OTEDS S.A. podrá conceder además, permisos especiales o licencias en otros casos, siempre que los considere necesarios y compatibles con las necesidades de las Súper Station.


Parágrafo. En todo caso los empleados no pueden ausentarse sin haber recibido la autorización escrita de su Jefe inmediato. Así mismo, y salvo convención en contrario y con excepción del caso de concurrencia al servicio médico, el tiempo empleado en estos permisos no autorizados puede descontarse al empleado o compensarse con el tiempo igual del trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción OTEDS. S.A.

Capítulo 9. Del Salario mínimo

Artículo 26. OTEDS S.A. y el Empleado convendrán lo relativo al salario que haya de corresponder al empleado, teniendo en cuenta sus diversas modalidades, como por unidad del tiempo, por unidad de obra o a destajo o por tarea, pero siempre respetando el salario mínimo legal.

Artículo 27. A los empleados quienes por motivo del servicio que presten, trabajen un número de horas inferiores a la jornada legal de trabajo, se les computará el salario mínimo garantizado en proporción a las horas que trabajen.

Artículo 28. El salario puede convertirse todo en dinero efectivo, o parte en dinero y parte en especie. Este último se evaluará y se plasmará en el respectivo contrato de trabajo cuando exista.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Capítulo 10. Del lugar, fechas de pago y períodos que regula


Artículo 29. OTEDS S.A. pagará el sueldo a sus empleados por quincenas vencidas, en las instalaciones de sus Súper Station a la cual esta adscrito o por medio de transferencia electrónica previa autorización y expedición de cuenta bancaria del empleado.

Artículo 30. Los reclamos originados por equivocaciones en el pago de la remuneración, se harán directamente por el interesado inicialmente a la asistencia Administrativa I para su contacto con Contabilidad durante la quincena siguiente a aquella en la cual se efectuó el pago.

Capítulo 11. De las Prescripciones de orden, higiene, seguridad y servicios médicos.

Artículo 31. Todos los empleados de OTEDS S.A. tienen como deberes generales los siguientes:


- a. Respeto y subordinación al jefe inmediato y demás superiores.
- b. Respeto y tolerancia a sus compañeros de trabajo.
- c. Procurar la completa armonía con los superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de las labores.
- d. Guardar buena conducta en todo sentido y prestar leal colaboración en el orden y disciplina general para el servicio de las Súper Station.
- e. Ejecutar los trabajos que se le confíen en el servicio de las Súper Station con honradez, eficiencia, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar, relacionados con el trabajo y la disciplina general en las Súper Station, por conducto del respectivo superior y de la manera fundada, comedida y respetuosa.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete


- g. Recibir, aceptar y ceñirse a las órdenes, instrucciones y correcciones que le impartan sus jefes o quienes por sus calidades personales, representen a la Administración de OTEDS S.A. relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general.
- h. Observar y aplicar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique el respectivo superior para el manejo de equipos o instrumentos de trabajo, principalmente para evitar accidentes de trabajo dadas las condiciones de manejo de líquidos inflamables.
- i. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde por orden de la Administración de OTEDS S.A. deba desempeñarlo, siendo prohibido en consecuencia, salvo orden del jefe inmediato, pasar al puesto de trabajo de los otros compañeros.

Artículo 32. Son obligaciones especiales del empleado:

1. Prestar sus servicios de manera cuidadosa y diligente en pro del servicio en las Súper Station.
2. Ejecutar personalmente el trabajo propio de su cargo o el que se le asigne.
3. No revelar procesos técnicos, comerciales o información que para la Súper Station considere como reservados, y que haya conocido con ocasión de sus labores.
4. Conservar en buen estado, salvo el deterioro normal y natural de los equipos y útiles que le hayan sido facilitados para la ejecución del trabajo en la Súper Station a la cual este adscrito.


		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

5. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con los superiores compañeros.
6. Comunicar con tiempo a su respectivo jefe inmediato las observaciones necesarias para evitar daños y perjuicios en el servicio y el trabajo de las Súper Station.
7. Prestar la colaboración posible en caso de riesgo inminente que afecte o amenace a las personas o cosas propias del servicio en la Súper Station.
8. Impedir el desperdicio de suministros
9. Observar y aplicar las medidas preventivas, higiénicas o de seguridad en general, prescritas por la administración de OTEDS S.A.
10. Cumplir fiel y estrictamente todas las disposiciones legales, contractuales y reglamentarias estipuladas por OTEDS S.A.
11. Registrar en las oficinas de la Súper Station a la cual está adscrito su domicilio y dar aviso inmediato de cualquier cambio que ocurra.
12. Comunicar al jefe inmediato cambios de condiciones tales como estado civil, fallecimiento de hijos o padres, nacimiento de hijos con el fin de actualizar sus registros para los efectos en que tales hechos incidan legalmente.
13. Dar pleno rendimiento en el desempeño de sus labores, laborar con iniciativa y de manera ordenada y efectiva la jornada reglamentaria, colaborando también, especialmente, en todas las actividades de trabajo que requieran de su concurso para ser ejecutadas satisfactoriamente.
14. Asistir con puntualidad al trabajo, según el horario asignado y debidamente preparado para iniciar su labor diaria.
15. Someterse a todas las medidas de control y mejoras que establezca la Administración de OTEDS S.A. a fin de obtener y brindar un mejor servicio.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Parágrafo: la no calificación mínima en puntaje de las pruebas o conductas señaladas por parte del director de proyectos de servicio se establece como causal directa de despido acordado entre las partes y acorde con lo establecido en el artículo 62 literal A numerales 9, 10 y 11 del código sustantivo del trabajo.

16. Observar y aplicar estrictamente lo establecido por OTEDS S.A. para solicitud de permisos y para avisos y comprobación de enfermedad, ausencias y novedades semejantes establecidas en el presente reglamento, así mismo como la aceptación de las condiciones establecidas en este documento antes de firma o convenir una relación laboral sea verbal o escrita; el total entendimiento y aceptación de sus derechos y obligaciones contractuales.
17. Laborar en horas extras o días festivos, cuando así lo indique o este establecido según los turnos de trabajo asignados por la administración de OTEDS S.A. todo ello siempre y cuando sea por razones de trabajo.
18. Portar el uniforme que otorga OTEDS S.A. para las labores cotidianas con respeto y responsabilidad.
19. Someterse a los controles y medidas indicados por la administración y las normas de seguridad privada para evitar sustracciones de objetos u otras irregularidades en materia de seguridad a nivel organizacional.
20. Someterse a los controles y medidas indicados por la administración y las normas de seguridad privada para evitar sustracciones de objetos u otras irregularidades en materia de seguridad a nivel organizacional. Asistir con puntualidad y provecho a los cursos especiales de capacitación, entrenamiento o perfeccionamiento organizados e indicados por la Administración de OTEDS S.A.


		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

21. Evitar cualquier acción u omisión que pueda conducir personas o entidad a formular amonestaciones entre OTEDS S.A por la conducta y el incumplimiento de tareas y responsabilidades de empleados.
22. Evitar que personas extrañas a la Súper Station utilicen los equipos o intenten manipularlos.
23. Aceptar los traslados y cambios de horario siempre y cuando éstos no desmejoren las condiciones laborales.
24. Las demás que resulten de la naturaleza del contrato de trabajo, de las disposiciones legales y de las de este Reglamento.

Artículo 33. Obligaciones especiales para áreas Administrativas

Además de las obligaciones que rigen para los demás empleados son obligaciones para estas personas las siguientes:

1. La obediencia y especial fidelidad para con OTEDS S.A.
2. Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar e impulsar el trabajo de cada uno de sus subalternos dentro de las normas de OTEDS S.A.
3. Dar a conocer y hacer cumplir las políticas, los reglamentos, las normas y procedimientos de las Súper Station.
4. Informar y consultar a sus propios jefes inmediatos sobre los problemas que puedan surgir en las actividades de las Súper Station.
5. Dar buen ejemplo con su propia conducta.
6. Velar por la seguridad del personal bajo sus órdenes, haciendo cumplir las normas e instrucciones preestablecidas sobre el particular, procurando que todos los empleados utilicen y hagan uso adecuado de los elementos de dotación y de seguridad suministrados para las labores en las Súper Station.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

7. Informar oportunamente y por escrito al jefe inmediato sobre las faltas cometidas de cualquier empleado a su cargo, a fin de que precio el procedimiento establecido en el presente Reglamento de Trabajo, se impongan las sanciones a que hubiere lugar de acuerdo con la gravedad de la falta.

8. Las demás que se deducen del carácter que tiene como empleado de dirección, mando y confianza.


Artículo 34. Servicios Médicos, Higiene y Seguridad. Los servicios médicos que requieran los empleados se deben gestionar a través de la E.P.S.

Artículo 35. Los empleados deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que ordene la Administración para la prevención de enfermedades y de accidentes de trabajo.

Artículo 36. Todo accidente de trabajo debe ser comunicado inmediatamente por el empleado lesionado o su Jefe inmediato al Coordinador Operativo para que éste procure los primeros auxilios y provee la asistencia médica, OTEDS S.A. no responderá por el accidente que no sea reportado en la forma prevista en este artículo.

Artículo 37.


1. OTEDS S.A. no responderá por ningún accidente que haya sido provocado deliberadamente a terceros por parte de sus empleados, pues solo estará obligada a prestar los primeros auxilios o las demás indicaciones de las pólizas de seguros.
2. OTEDS S.A. no responderá por ningún accidente de trabajo que haya sido provocado deliberadamente por parte de sus empleados, entendiéndose como responsabilidades contractuales o civiles, pues solo se obligada a prestar los primeros auxilios.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Capítulo 12. De las Obligaciones especiales de OTEDS S.A.

Artículo 38. Son obligaciones especiales de OTEDS S.A.:


1. Poner a disposición de sus empleados, las herramientas necesarias para la realización de las labores en forma satisfactoria.
2. Procurar a los empleados instalaciones locativas apropiadas para el oficio en las Súper Station y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales, en forma que garantice razonablemente la seguridad y la salud de cada uno de los miembros de OTEDS S.A.
3. Guardar respeto a la dignidad personal de sus empleados, a sus creencias y sentimientos.
4. Reconocer y Conceder a los empleados quejas y solicitudes siempre y cuando estén acorde con lo pactado en el presente reglamento estipulado por el código sustantivo del trabajo.
5. Cumplir con el presente reglamento y el respeto a las leyes laborales Colombianas.
6. Conservar el puesto a la empleada que esté disfrutando de los descansos remunerados por maternidad (Artículos 236 y 237 Código Sustantivo del Trabajo) o de licencia por enfermedad motivada en el embarazo o parto.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Capítulo 13. De las prohibiciones

Artículo 39. Prohibiciones de OTEDS S.A.


1. Deducir o retener suma alguna del monto del salario y prestaciones en dinero que corresponden a los empleados, sin autorización previa de éste para cada caso o sin mandato oficial, salvo en los casos autorizados por la ley:
 - a. Casos autorizados por los artículos 113, 150, 151 del Código Sustantivo del Trabajo.
 - b. Esta prohibido para OTEDS S.S.A obligar en cualquier forma a sus empleados el canjear su salario por productos u otra clase de elemento diferente al estipulado inicialmente en el contrato de trabajo.
 - c. Limitar o presionar en cualquier forma a los empleados el ejercicio de su derecho de asociación.
 - d. Imponer a los empleados obligaciones de carácter civil, religioso o político.
 - e. Ejecutar o autorizar en nombre de sus Delegados Administrativos cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los empleados o que ofendan su dignidad.
2. Retener suma alguna del salario convencional al empleado, salvo en el caso de retención en la fuente, aporte a la salud y otras que por ley son autorizadas.
3. Quedar absolutamente prohibido despedir a empleadas por motivo de embarazo y la forma de proceder de OTEDS S.A. se deberá regir tal como esta salvaguardado por El Código Sustantivo del Trabajo en sus Artículos 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243 y 244.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete


Artículo 40. De las prohibiciones a los empleados.

Queda prohibido a los empleados de OTEDS S.S.A así mismo como aquellas establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo en sus artículos 378, 379, 380 y 381:


1. Sustraer de las Súper Station materiales de trabajo o productos relacionados con el servicio tales como Combustibles y demás productos de vitrina sin previo permiso de la dirección Administrativa.
2. Sustraer los útiles de trabajo sin previa autorización del Jefe inmediato para llevarlos a otras dependencias sea interno u a otra Súper Station cualquiera que sea la finalidad, es decir directa o indirectamente relacionada con sus labores propias de trabajo.
1. Presentarse al trabajo después de haber ingerido bebidas embriagantes en cualquier cantidad o bajo influencia de narcóticos ilegales.
2. Sustraer los útiles de trabajo sin previa autorización del Jefe inmediato para llevarlos a otras dependencias sea interno u a otra Súper Station cualquiera que sea la finalidad, es decir directa o indirectamente relacionada con sus labores propias de trabajo.
3. Presentarse al trabajo después de haber ingerido bebidas embriagantes en cualquier cantidad o bajo influencia de narcóticos ilegales.
4. Sustraer los útiles de trabajo sin previa autorización del Jefe inmediato para llevarlos a otras dependencias sea interno u a otra Súper Station cualquiera
5. que sea la finalidad, es decir directa o indirectamente relacionada con sus labores propias de trabajo.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

6. Presentarse al trabajo después de haber ingerido bebidas embriagantes en cualquier cantidad o bajo influencia de narcóticos ilegales.
7. Conservar armas de cualquier clase en el lugar de trabajo.
8. Disminuir intencionalmente el ritmo normal de ejecución del servicio, suspender labores, promover suspensiones intempestivas de trabajo o excitar a sus compañeros de trabajo a actos no propios del servicio.
9. Hacer colectas, rifas, ventas de artículos o distribuir, sin autorización de los Administradores dentro de las instalaciones o predios de las Súper Station.
10. Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro la seguridad de los compañeros de trabajo, la de sus superiores o la de terceras personas, o que amenace o perjudique los equipos y la prestación del servicio en las Súper Station OTEDS S.A.
11. Suministrar a terceras personas, sin autorización expresa de los Administradores de OTEDS S.S. datos relacionados con la organización o con cualquier de los sistemas, servicios o procedimientos de las Súper Station ya sea que tenga o no conocimientos en razón a su oficio.
12. Aprovecharse en beneficio propio o ajeno, de los procedimientos, informaciones o mejoras obtenidos o conocidos por el empleado, o con intervención de él, durante la vigencia del contrato de trabajo en la Súper Station.
13. Ocuparse en asuntos distintos de su labor durante las horas de trabajo, sin previo permiso del jefe inmediato o autorización de los Administradores.
14. Intervenir en cualquier forma en la promoción, organización o realización de huelgas, paros, ceses o suspensiones del trabajo cuando tales hechos tengan el carácter de ilegales, intempestivos o de alguna manera sean contrarios a las disposiciones de la ley y el presente reglamento.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete


15. Realizar defectuosa o negligentemente sus labores cotidianas.
16. Interponer o hacer interponer impedimentos de cualquier naturaleza para que el trabajo propio o el de otros compañeros no se ejecute de la forma en que esta establecido por los protocolos de servicio aprobados por la Dirección de OTEDS S.A.
17. Causar cualquier daño internacional en el servicio de las Súper Station o en las instalaciones y equipos dispuestos para su labor.
18. Confiar a un compañero sin la autorización correspondiente del jefe inmediato la ejecución del propio trabajo, equipos o materiales de las Súper Station.
19. Vender, cambiar, prestar o negociar en cualquier forma algún objeto de propiedad de OTEDS S.A. sin la autorización escrita de la Dirección Administrativa.
20. Presentarse retardado al trabajo.
21. Abandonar el trabajo asignado sin previo aviso.
22. Comenzar o terminar el trabajo en horas distintas de las reglamentarias, sin orden o autorización expresa de su respectivo jefe inmediato.
23. Retirarse del turno antes de que se presente el empleado que deba sucederle en la Súper Station.
24. Dormir en los sitios u horas de trabajo.
25. Desacreditar o difamar en cualquier forma y por cualquier medio, las personas o el buen nombre de OTEDS S.A
26. Pasar a otro puesto o isla orden o autorización de su jefe inmediato o superior.
27. Recibir visitas de carácter personal en la Súper Station.
28. Fumar en los sitios prohibidos o en lugares donde pueda llegar a causar algún perjuicio.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

29. Destruir, dañar, retirar o dar a conocer archivos o cualquier otro documento sin autorización expresa y por escrito del jefe inmediato.
30. Originar riñas o desavenencias con otros empleados del mismo nivel o sus superiores, o tomar parte en tales actos dentro o fuera de las Súper Station con particulares.
31. Agredir Clientes durante el servicio en las Súper Station o emprender una actitud grosera o violenta ante quejas y reclamos por parte de clientes.
32. No entregar al día y en debida forma su puesto de trabajo; esto es en especial para personal operativo, quienes deben entregar cuando lo solicite el jefe de Patio los Sobres.
33. Emplear más del tiempo necesario para realizar el objeto de los permisos solicitados y debidamente concedidos y legalizados por parte de la dirección administrativa
34. Disponer de dinero u otro recurso económico directo del servicio negociable con destino a OTEDS S.A. o por ésta con destino a sus acreedores, clientes, empleados, etc.
35. Crear o alterar documentos para su beneficio personal.
36. No acatar las órdenes e instrucciones impartidas por sus superiores.

Artículo 41. OTEDS S.A. considera causales justas de despido convenidas colectivamente con sus empleados las siguientes:

- a) Aquellas prohibiciones establecidas en el artículo 40 del presente Reglamento.
- b) Las indicadas en el Código Sustantivo del trabajo.
- c) Aquellas salvedades estipuladas en los contratos de trabajo.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete


Parágrafo: La parte que termine unilateralmente el contrato de trabajo debe manifestar a la otra, en el momento de la extinción de la causal o motivo de esa determinación. Posteriormente no puede alegarse válidamente causales o motivos distintos.

Capítulo 14. De las Escala de faltas

Artículo 42. OTEDS S.A. no podrá ni impondrá sanciones no previstas en la ley (tomando lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo), el presente Reglamento de trabajo o en el contrato individual de trabajo.

Artículo 43. Se establece las siguientes sanciones disciplinarias y su forma de proceder:

- a. El retardo en la hora de entrada o el retiro prematuro del trabajo hasta de quince (15) minutos, sin excusa en el mismo mes.
- b. Si es primera vez se procederá con amonestación verbal por parte del jefe inmediato con notificación a la hoja de vida.
- c. Si es por segunda vez se procederá con una amonestación por escrito, por parte del jefe inmediato y solicitud de revisión de suspensión del cargo.
- d. Si es por tercera vez se procederá con suspensión en el trabajo hasta por 3 días.
- e. La falta al turno de trabajo sin excusa involucrara:
 - Si es por primera vez: se procederá con suspensión del cargo hasta por 2 días.
- f. La falta al trabajo reiterativamente involucrara
 - Si la falta se presenta dos (2) veces por mes: Suspensión de 1 semana de trabajo.
 - Si en el mes falta más de dos (2) veces: Terminación bilateral del contrato de trabajo

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

g. La violación por parte del empleado al cumplimiento del artículo 40 del presente reglamento implicara:

- Si es por primera vez: se revisara el caso tal como se indica en el artículo 45 del presente reglamento y se determinara si es considerado causal justa de despido o de lo contrario se impondrá una sanción al empleado.


Si es por segunda vez y la falta es grave se dará por terminado en forma bilateral el contrato de trabajo.

Capítulo 15. De los Despidos en caos especiales.

Artículo 44. Cuando OTEDS S.A. considere necesario hacer despidos colectivos de empleados o terminar labores ya sea parcial o totalmente en forma transitoria o definitiva, por cualquier causa, solicitara autorización previa al Ministerio de la protección Social, explicando los motivos y acompañando las correspondientes justificaciones, si fuere el caso.


Capítulo 16. Procedimiento para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias.

Artículo 45. El siguiente es la forma de proceder para la aplicación de sanciones:

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

1. El Jefe inmediato del empleado una vez tenga conocimiento de la falta cometida, levantara un breve informe escrito o verbal en el cual indicara expresa e imparcialmente los hechos a su respectivo jefe inmediato.
2. Recibido el informe el directamente responsable de la recepción de dicha información procederá a citar al empleado para oírlo en descargos.
3. Si el empleado implicado no se presenta en el día y a la hora fijada para dar sus descargos, se entiende que no tiene descargos que hacer, el directamente responsable de la recepción de dicha información deberá dejar la constancia respectiva en el acta de descargos, haciéndola firmar de dos testigos.
4. Los descargos del empleado inculcado se harán constar en un acta correspondiente a estos casos y se procederá a aplicar la sanción a que hubiere lugar de acuerdo con este Reglamento, la cual se notificara al empleado por escrito.
5. Si entregada la notificación al empleado, éste se negara a firmarla, quien hace la notificación hará firmar el duplicado de la misma por dos testigos con sus respectivos documentos de identidad, haciendo constar la negativa del empleado a recibir o firmar el duplicado de la comunicación. De esta manera se entenderá para todos los efectos legales y reglamentarios surtida la notificación de la resolución tomada por OTEDS S.A.

Parágrafo: El empleado que se considere perjudicado por algún hecho relacionado con el trabajo, podrá presentar su reclamo de manera fundada, comedida y siempre por escrito, ante el jefe inmediato o la autoridad pertinente.


		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Propuesta del Manual de funciones.

Después de analizar las necesidades de gestión humana para OTEDS S.A. en cuanto al proceso de contratación, capacitaciones y desarrollo empresarial, se pudo observar que las mismas se hacen sin tener ningún criterio, sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la organización. Con el propósito de solventar esta situación se propone diseñar un Manual de Cargos que permita a la empresa reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente los objetivos de la organización.

Objetivos del Manual

- Fijar los lineamientos básicos para la elaboración de la Descripción y Perfil de Cargos que posee OTEDS S.A.
- Enumerar cada una de las tareas, funciones y/o actividades implicadas en cada cargo.
- Establecer los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los cargos.
- Proporcionar a los niveles gerenciales un patrón de medida uniforme, para asegurar un alto grado de objetividad en el reclutamiento y selección de personal.
- Dotar a OTEDS S.A. de una herramienta técnica que recopile todos los cargos vigentes en la empresa.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Justificación de Manual


La elaboración del Manual de Cargos será de gran utilidad dentro de la empresa para el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que orientara acertadamente en la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada cargo.

Ventajas del Manual

Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal. Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades; evita duplicaciones y detecta omisiones, permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada miembro de OTEDS S.A.

Alcance del Manual

Aplica a todos los cargos existentes en la empresa.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

DEFINICIONES


Para efectos exclusivos del presente Manual de Funciones y Requisitos se tendrá en cuenta las siguientes definiciones:

1. ESTUDIOS

Se entiende por estudios la serie de conocimientos académicos realizados en instituciones públicas o privadas debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional, correspondientes a la educación básica primaria, secundaria, media vocacional; superior en los programas de pregrado en las modalidades de formación técnica profesional, tecnológica y universitaria, los estudios no será factor primordial como variable de selección o requisito para ejercer el cargo al cual se haga alusión de estudios, se menciona como un factor que en casos especiales ayudaría como variable de decisión.

2. CAPACITACION


Son los eventos, programas o actividades específicas no sujetas a programas académicos entendidos como educación formal, y que tienden a lograr el perfeccionamiento de determinados conocimientos, aptitudes, habilidades o destrezas necesarias para el ejercicio de un cargo específico.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

CARGO DESCRITO	Director Operativo
Jefe Inmediato	Gerente General
Horario de Trabajo	De confianza y Manejo
Número de cargos iguales	Único
I. MISIÓN DEL CARGO	
Gestionar las actividades empresariales para garantizar la continuidad en el servicio de las Súper Station OTEDS S.A. conjuntamente con el control administrativo de la operación para el mejoramiento de las proyecciones en los rendimientos financieros y de procesos de la Empresa.	
II. VISIÓN DEL CARGO	
Posicionar las Súper Station OTEDS S.A. como el nuevo modelo y concepto de estaciones de servicio en la ciudad.	
III. PROYECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	
N.A.	
IV. FUNCIÓN / SERVICIO	
<ul style="list-style-type: none"> • Celebración y/o legalización de contratos. • Vigilar el cumplimiento oportuno de los contratos comerciales suscritos y de los requisitos y las exigencias de los mismos. • Estructurar y vigilar la planeación de todas las actividades operativas de las Súper Station OTEDS S.A. • Realizar seguimiento a las políticas de ventas que ayudan a prever las condiciones de contratación a manera de favorecer la optimización de los planes de proyección financiera. • Llevar a cabo el control de los planes de mantenimiento y gastos de operación • Realizar los ajustes por revisión y aprobación a los documentos de los procesos estratégicos. • Elaborar el Plan estratégico Operativo OTEDS y proponer los objetivos a que haya lugar • Preparar y presentar mensualmente el Balance de operaciones. • Asesorar las áreas de gestión en la implementación de sus planes, programación administrativa y operativa y en el adecuado seguimiento, control y evaluación de sus resultados y promover las modificaciones que se requieran para su efectiva ejecución. • Fomentar en la organización la investigación y desarrollo de servicios que permitan incrementar el número de clientes. 	
V. RESPONSABILIDAD	

Por supervisión	Todas las áreas de OTEDS S.A.
Por manejo de dinero	El cargo tiene acceso a los recursos económicos para disposiciones acordes a las políticas empresariales.
Por confidencialidad	Información confidencial
Por contacto con el público	Con empleados internos, clientes y proveedores

VI. AUTORIDAD	
Trabajo bajo las políticas gerenciales de la empresa y las Propuestas en ejercicio de sus funciones, autoridad gerencial sobre todas las dependencias de la empresa.	
VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación mínima	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial, poseer experiencia superior a 5 años en cargos iguales.
Conocimientos específicos	Especialización en administración o afines
Experiencia Mínima	3 años en cargos similares de dirección.
Aptitudes	Capacidad para proyectar un futuro
Actitudes	Poseer la capacidad de hacer un análisis lógico, sistemático y estructurado de sus actividades.
VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad Mínima	30 años
Sexo	Masculino
Competencias Organizacionales	Capacidad para establecer responsabilidades que motiven el alto desempeño, fomentando abierta y directamente los cumplimientos de actividades de acuerdo a los fines organizacionales a largo plazo o corto plazo.
Competencias Funcionales o específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Organizacional • Normas sobre administración de personal • Metodologías de investigación y diseño de proyectos. • Manejo de herramientas informáticas • Contratación Privada • Administración de Inventarios • Logística • Sistema de Gestión de Calidad • Presupuestos
IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	Frecuente
Esfuerzo Visual	Frecuente
Esfuerzo Físico	Ocasional
X. RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Sus funciones son llevadas a cabo bajo ambiente Controlado o fuera de este.
Riesgos	Ergonómico, físico (iluminación, computador) Mecánicos, psicolaborales, peligro de explosión.


		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

CARGO DESCRITO:	Director Comercial
Jefe Inmediato	Director Operativo
Horario de Trabajo	De manejo y confianza
Número de cargos iguales	No aplica
I. MISIÓN DEL CARGO	
Promover el consumo de los combustibles vehiculares ofrecidos por OTEDS en todo el mercado comercial de la ciudad de Barranquilla y su área de influencia.	
II. VISIÓN DEL CARGO	
Afianzar en el mercado de consumo combustible vehiculares la marca Petromil y las Súper Station Oteds.	
III. PROYECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	
Director Operativo	
IV. FUNCIÓN / SERVICIO	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el procedimiento de acercamiento con los clientes potenciales y actuales de las Súper Station generando procesos de retroalimentación para el manejo de información. • Hacer cumplir permanentemente las políticas de ventas establecidas para la línea crédito empresarial y prepago. • Asegurar que los datos y procedimientos correspondientes a la base de datos de clientes empresarial y prepago estén actualizados, comunicados y archivados. • Llevar reportes de cobro. • Visitar clientes frecuentemente para llevar correctamente la gestión de sus actividades. • Todas aquellas demás funciones designadas por el jefe inmediato para la gestión comercial. 	
V. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	No supervisa a ningún cargo
Por manejo de dinero	El cargo no interactúa directamente con el manejo de Dinero por Cobro.
Por confidencialidad	Información de manejo interno.
Por contacto con el público	Contacto directo con clientes Externos y Compañeros de trabajo.

VI. AUTORIDAD	
Trabajo para las políticas gerenciales de la empresa.	
VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación Mínima	Estudios de pregrado en Administración o semejantes
Conocimientos específicos	Educación en Mercadeo y Ventas
Experiencia Mínima	6 meses en cargos similares

Aptitudes	Capacidad para proyectar en el mercado objetivo una perspectiva clara de los beneficios representados en el servicio de las Súper Station OTEDS.
Actitudes	Generar empatía y buenas relaciones personales y comerciales entre la organización y los clientes objeto de sus funciones.

VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad Mínima	30 Años
Sexo	Masculino
Competencias organizacionales	Capacidad de desenvolvimiento en el área comercial y de ventas.
Competencias Funcionales o Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas informáticas • Mercadeo y ventas
IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	Agudeza para el desarrollo de sus actividades
Esfuerzo Visual	Mínimo
Esfuerzo Físico	Desplazamientos continuos en el área urbana.
X. RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Las referentes a ambientes Controlados y ambientes externos.
Riesgos	Los asociados a las funciones de un agente de ventas Externo


 <p>OTEDS S.A. OPERADORES TECNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</p>		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

CARGO DESCRITO:	Coordinador de Proyectos
Jefe Inmediato	Director Operativo
Horario de Trabajo	De confianza y manejo
Número de cargos iguales	Único
I. MISIÓN DEL CARGO	
Promover, formular y ejecutar los procesos operativos que permitan el normal y correcto funcionamiento de las Súper Station OTEDS S.A. así como de los proyectos externos a cargo.	
II. VISIÓN DEL CARGO	
Orientar la actividad estratégica como pilar fundamental de la dirección administrativa	
III. PROYECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	
Director de Operaciones	
IV. FUNCIÓN / SERVICIO	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo y correctivo de los puntos de ventas de la Súper Station OTEDS S.A. • Control de las operaciones y equipos de servicio • Vigilar el cumplimiento oportuno de los contratos suscritos por mantenimiento de equipos y las exigencias de los mismos. • Administrar su personal, dentro del cual están los supervisores de operación, así mismo la coordinación y elaboración de convenios con otras empresas que facilitan los procesos de distribución de combustibles y Gas vehicular. • Como estrategia fundamental la unidad coordina sus operaciones con el resto de las unidades departamentales lo que le garantiza el éxito de sus gestiones. • A su vez dicha unidad elabora los cronogramas de mantenimiento y reparación de las unidades de operaciones de patio que son utilizadas para cumplir con el objetivo de OTEDS S.A. que no es más que la distribución eficiente y efectiva de Los combustibles. • Preparación de los reportes de venta de las Súper Station. • Ejercer las funciones de Veeduría sobre los procedimientos administrativos y operativos de las Súper Station. • Todas aquellas demás funciones designadas por el jefe inmediato para la gestión Operativa. 	
V. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Personal operativo y administrativo; Planea, Coordina y responde por la actuación del personal a cargo.
Por manejo de dinero	El cargo tiene acceso a los recursos Económicos Para disposiciones acordes a las políticas empresariales de la ejecución de proyectos, máximo hasta 10 S.M.M.L.V. El cargo tendrá bajo su responsabilidad el activo de la empresa representado en inventarios físicos de obra. .
Por confidencialidad	Información por confidencialidad
Por contacto con el público	Proveedores, Clientes y compañeros de trabajo

VI. AUTORIDAD
Trabajo bajo las políticas gerenciales de la empresa y las Propuestas en ejercicio de sus funciones

VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación Mínima	Estudios de pregrado en áreas Administrativas y de mantenimiento.
Conocimientos específicos	En gestión de mantenimiento, administrativa o carreras afines.
Experiencia Mínima	6 meses en cargos similares
Aptitudes	Dirección de personal, trabajo en Equipo y Liderazgo.
Actitudes	Poseer la capacidad de hacer un análisis lógico, sistemático y estructurado de sus actividades.


VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad Mínima	25 Años
Sexo	Masculino
Competencias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para asesorar adecuadamente y emitir concepto técnico sobre las condiciones para planes de mejoramiento.
Competencias Funcionales o Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Logística • Manejo de herramientas informáticas • Contratación Privada • Administración de Inventarios
IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	De alta Concentración
Esfuerzo Visual	Bajo
Esfuerzo Físico	Bajo
X. RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Ambiente controlado y ambientes Externos
Riesgos	Ergonómico, físico (iluminación, computador), Mecánicos, psicolaborales, peligro de explosión

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

CARGO DESCRITO		Contador
Jefe Inmediato	Director Financiero	
Horario de trabajo	De manejo y confianza	
Número de cargos iguales	No aplica	
I. MISION DEL CARGO		
Velar por el cumplimiento de los requisitos legales de las Súper Station y la transparencia en los estados financieros para el correcto desempeño económico en OTEDS S.A.		
II. VISION DEL CARGO		
Establecer un Status de confiabilidad Económica y transparencia a las Súper Station OTEDS S.A. para generar el crecimiento organizacional.		
III. PROYECCION DENTRO DE LA EMPRESA		
Director Financiero		
IV. FUNCION / SERVICIO		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Balances Contables. • Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión. • Interpretar las informaciones y leyes que regulan a los Distribuidores Minoristas de Combustibles. • Documentar el proceso financiero-económico de las Súper Station OTEDS. S.A. • Satisfacer las necesidades de control e información financiera para toma de decisiones. • Servir de apoyo a la dirección financiera en planes económicos y financieros. • Salvaguardar por los intereses Económicos y Fiscales de OTEDS S.A. • Toda aquella actividad designada por el jefe inmediato. 		
V. REponsabilidad		
Por supervisión	Todas las áreas de OTEDS S.A	
Por manejo de dinero	Acceso en forma directa a información confidencial y reservada, para el manejo de Dinero.	
Por confidencialidad	Acceso en forma directa e información confidencial y reservada.	
Por contacto con el público	Con sus compañeros internos de trabajo	
VI. AUTORIDAD		
Trabajo bajo las políticas gerenciales de la empresa		

VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TECNICOS	
Educación Mínima	Profesional Tecnológica o Título universitario
Conocimientos específicos	Contados Público
Experiencia Mínima	6 Meses en cargos Relacionados con la Contaduría
Aptitudes	Ética profesional, debe ser una persona integra en sus funciones laborales, respetando la legislación colombiana y las buenas prácticas Fiscales.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Constancia y orden. • Honradez y confiabilidad • Responsabilidad

VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad mínima	25 Años
Sexo	Masculino o Femenino
Competencias Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Archivo
Competencias Funcionales o Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Herramientas Informáticas • Contratación Privada y publica
IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	De alta concentración
Esfuerzo Visual	Debe controlar y verificar de forma visual y continuamente la información y documentos asociados a su cargo
Esfuerzo Físico	Mínimo
X. RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Trabajo bajo ambiente controlado
Riesgos	Ergonómico, físico (Iluminación, computador), mecánicos, psicolaborales, peligro de explosión

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete


CARGO DESCRITO:		COORDINADOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
Jefe Inmediato	DIRECTOR OPERATIVO	
Horario de Trabajo	De manejo y confianza	
Número de cargos iguales	No aplica	
I. MISION DEL CARGO		
Realizar actividades coordinadas para la planeación, organización e implementación de acciones de mejoramiento continuo en el desarrollo de la gestión del Servicio Administrativo.		
II. VISION DEL CARGO		
Propender por posiciones la imagen de las Súper Station OTEDS como un servicio de calidad.		
III. PROYECCION DENTRO DE LA EMPRESA		
Administración EDS Filial Tipo II		
IV. FUNCION / SERVICIO		
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación del sistema de Servicio al Cliente y Apoyo al área de Fidelización. • Gestión de recursos personales. • La unidad de control del Servicio se encarga de la supervisión de las actividades que se realizan en las unidades Operativas y Administrativas, para garantizar que la percepción de los clientes con la organización sea efectiva. • Captación y desarrollo del personal de la organización con el fin de competir con éxito de forma sostenida en el tiempo, a través de planes, procesos y prácticas alineadas con la estrategia organizacional de creación de calores OTEDS S.A. • Evaluación de la gestión humana. • Analizar la información proporcionada por el cliente para elaborar propuestas de mejoramiento del Servicio y solución a reclamos por servicios. • Informes y preauditorias de servicio. • Control y verificación del estado de los equipos de servicio y cumplimiento de la normatividad legal. • Garantizar que todas las personas de la organización puedan aplicar eficientemente todas sus capacidades individuales, obteniendo el máximo provecho de éstas. • Direccionar capacitaciones en servicio y gestión de Calidad. • Revisión y control de documentos del sistema de gestión de calidad autodirigido. • Todas aquellas designadas por el jefe inmediato. • Recopilar y dirigir a la Dirección los diferentes indicadores de gestión de la empresa. 		

V. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Todas las áreas de OTEDS S.A. Planea, Coordina y responde por la actuación del Personal de contacto directo con clientes.
Por manejo de dinero	No está dentro de sus funciones
Por confidencialidad	Documentación Confidencial.
Por contacto con el público	Con clientes Externos, Proveedores y personal interno.

VI. AUTORIDAD
Trabajo bajo las políticas gerenciales de la empresa y las Propuestas en ejercicio de sus funciones.

VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación Mínima	Educación básica secundaria y Profesional Tecnológica.
Conocimientos específicos	Carreras profesionales Administrativas, Ingeniería Industrial y gestión de la Calidad.
Experiencia Mínima	6 Meses en cargos similares
Aptitudes	Dirección de Personas, Liderazgo y trabajo en Equipo.
Actitudes	Pensamiento analítico para desarrollar sus Funciones.


VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad mínima	25 Años
Sexo	Masculino o Femenino
Competencias Organizacionales	Manejo de Sistemas de Gestión de Calidad.
Competencias Funcionales o Específicas	Técnicas de archivo Clasificación y elaboración de documentos Sistema de Gestión documental Información básica
IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	De alta concentración
Esfuerzo Visual	Mínimo
Esfuerzo Físico	Mínimo
X. RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Descripción de las condiciones Sus funciones son llevadas a cabo bajo De trabajo
Riesgos	Ergonómico, físico (Iluminación, computador), mecánicos, psicolaborales, peligro de explosión

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

CARGO DESCRITO:		ASISTENTE ADMINISTRATIVO I
Jefe Inmediato	COORDINADOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	
Horario de Trabajo	Lunes a Viernes de 08:00 a 12:00 A.M. y de 01:00 P.m. a 06:00 P.M. Sábados de 08:00 A.M. a 12:00 P.M.	
Número de cargos iguales	No aplica	
I. MISIÓN DEL CARGO		
Mantener informado a la coordinación administrativa del proceso de fidelización clientes, estado de los indicadores de gestión.		
II. VISION DEL CARGO		
Promover la identidad del buen servicio en los clientes OTEDS .S.A.		
III. PROYECCION DENTRO DE LA EMPRESA		
COORDINADOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		
IV. FUNCIÓN / SERVICIO		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborara los informes solicitados por la Coordinación Adm. • Hacerle seguimiento a los consumos de los clientes fidelizados GNV. • Mantener contacto directo con los usuarios del sistema. • Coordinar las actividades de: fidelización, entrega de tarjetas y entrega de premios con personal de servicio al cliente. • Dar soluciones en último instancia a los clientes. • Solicitarle los cambios en los reportes a SERVIPUNTO. • Evaluar, diagnosticar y dar mantenimiento a sistemas computacionales. • Controlar la estructura de la documentación de los sistemas informáticos a su cargo. • Asesorar en asuntos de su especialidad. • Todas las demás funciones designadas por el jefe inmediato 		
V. RESPONSABILIDAD		
Por supervisión	No aplica	
Por manejo de dinero	No está dentro de sus Funciones, es responsable por Equipos de planta.	
Por confidencialidad	Manejo de información por ventas.	
Por contacto con el público	Con clientes y Compañeros de trabajo.	
VI. AUTORIDAD		
Sus funciones están limitadas a la supervisión del jefe inmediato.		

VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación Mínima	Diploma de bachiller en cualquier modalidad
Conocimientos específicos	Profesional Tecnológica en Sistemas o Título universitario afín.
Experiencia Mínima	6 Meses en cargos similares
Aptitudes	Orientación al Cliente Capacidad Comunicativa
Actitudes	Capacidad de construir y desarrollar redes de Relaciones y contactos con los clientes de las Súper Station.

VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad Mínima	20 Años
Sexo	Masculino o Femenino
Competencias Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al cliente • Trabajo en Equipo • Comunicación • Creatividad e innovación
Competencias Funcionales o Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad Adaptiva. • Capacidad de análisis • Rigurosidad metodológica. • Capacidad de observación
IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	De alta Concentración
Esfuerzo Visual	Mínimo
Esfuerzo Físico	Mínimo
X. RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Sus funciones son llevadas a cabo bajo ambiente Controlado.
Riesgos	Ergonómico, físico (iluminación, computador), mecánicos, psicolaborales, peligro de explosión.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete


CARGO DESCRITO:		ASISTENTE ADMINISTRATIVO II
Jefe Inmediato	Coordinador Operativo	
Horario de Trabajo	Lunes a Viernes de 08:00 a 12:00 A.M. y de 01:00 P.M. a 06:00 P.M. Sábados de 08:00 A.M. a 12:00 P.M.	
Número de cargos iguales	2	
I. MISION DEL CARGO		
Administrar, de conformidad con las normas internas y los criterios de responsabilidad, lealtad y discreción, el manejo de la elaboración, manutención y gestión de la documentación para garantizar el flujo y conservación eficaz de la información interna y externa de OTEDS.		
II. VISIÓN DEL CARGO		
Fomentar y organizar para llevar a cabo las actividades que garanticen un eficiente manejo de los recursos.		
III. PROYECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA		
ASISTENTE ADMINISTRATIVO I		
IV. FUNCIÓN / SERVICIO		
<ul style="list-style-type: none"> • Atiende al público y personal interno • Promover la organización de los archivos de todas las áreas estratégicas. • Recopilar y guardar la información documental de OTEDS en los archivos indicados de conformidad para con las normas y los procedimientos establecidos. • Responder por la seguridad física y conservación de la documentación y demás elementos de oficina con el fin de atender las necesidades de información requerida. • Informar oportunamente cualquier anomalía que detecte en el funcionamiento de equipos a su cargo a fin de evitar su deterioro o limitaciones en la realización de actividades. • Responder y actualizar adecuadamente la información de los archivos según direccionamiento del jefe inmediato. • Mantener la existencia de útiles de oficina y material de ofimática, encargándose de su distribución interna. • Ejercer eficazmente el autocontrol en todas las funciones y periodicidad requeridas. • Conservar y realizar los registros de compra de combustibles a mayoristas. • Rendir informe sobre las labores realizadas con la oportunidad y periodicidad requeridas. • Cumple eficazmente las demás funciones inherentes a su naturaleza y las que le son asignadas para el cumplimiento de los objetivos institucionales ya sea de forma verbal o por escrito. 		

V. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Coordina y responde por la actuación del personal de mensajería.
Por manejo de dinero	Sí; Tiene acceso en forma directa a información confidencial y reservada, Equipos de planta.
Por confiabilidad	Si acceso a información confidencial.
Por contacto con el público	Clientes Internos y Externos

VI. AUTORIDAD
Sus funciones están limitadas a la supervisión del jefe inmediato.

VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación mínima	Diploma de bachiller en cualquier modalidad.
Conocimientos específicos	Profesional Tecnológica en área administrativa o afines.
Experiencia mínima	6 meses en cargos similares.
Aptitudes	Capacidad Comunicativa
Actitudes	Servicio al cliente.

VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad mínima	20 Años
Sexo	Femenino
Competencias Organizacionales	Orientación al Cliente Comunicación
Competencias Funcionales o Específicas	Relaciones interpersonales Trabajo en Equipo.
IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	Concentración en sus funciones
Esfuerzo Visual	Utilización de equipos de computo
Esfuerzo Físico	Manejo de documentación y archivo (Mínimo).
X. RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Sus funciones son llevadas a cabo bajo ambiente Controlado.
Riesgos	Ergonómico, físico (Iluminación, computador), mecánicos, psicolaborales, peligro de explosión.

 <p>OTEDS S.A. OPERADORES TÉCNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</p>		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

CARGO DESCRITO:		SUPERVISOR DE OPERACIONES
Jefe Inmediato	Coordinador Operativo	
Horario de Trabajo	8 horas continuas según especificación de turnos de trabajo: 06:00 am – 02:00 pm. 02:00 pm – 10:00 pm.	
Número de cargos iguales	No aplica	
I. MISION DEL CARGO		
Coordinar, administrar y controlar las operaciones que tengan relación con la elaboración del servicio, almacenamiento, manejo de equipos y personal de patio en las Súper Station		
II. VISIÓN DEL CARGO		
Ofrecer la imagen del mejor servicio en estaciones de servicio de combustibles vehiculares		
PROYECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA		
Coordinador Administrativo		
IV. FUNCIÓN / SERVICIO		
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el control constante de la ejecución de las actividades de patio en las Súper Station. • Coordinar lo relacionado con las modificaciones y actividades preventivas de mantenimiento de equipos de patio bajo la autorización del jefe inmediato. • Determina la rotación y asignación de turnos laborales al personal de patio. • Resolver en primera instancia las no conformidades de los clientes de la Súper Station en relación al servicio suministrado • Mantener y salvaguardar por el inventario físico de productos de consumo para vehículos almacenados en bodega. • Todas las demás asignadas por el jefe inmediato y cualquier actividad que está encaminada con garantizar un óptimo servicio a los usuarios Petromil. 		

V. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Supervisa al personal de patio
Por manejo de dinero	Maneja directamente la función de recolección individual del producto por surtidor en la Súper Station.
Por confidencialidad	No maneja información documentada.
Por contacto con el público	Contacto directo con clientes y compañeros de patio.


VI. AUTORIDAD	
Sus funciones están limitadas a la supervisión del jefe inmediato.	

VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación Mínima	Diploma de bachiller en cualquier modalidad
Conocimientos específicos	Ninguno
Experiencia Mínima	6 Meses o la aplicación de prueba de habilidad para el cargo.
Aptitudes	Enfoque al cliente
Actitudes	Servicial, comprometido con la satisfacción de las Expectativas de los usuarios.

VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad Mínima	25 Años
Sexo	Masculino
Competencias Organizacionales	Estas serán definidas acorde con el programa Sincroservicio cuya iniciación será a partir del 16 de Noviembre 2008.
Competencias Funcionales o Específicas	Estas serán definidas acorde con el programa Específicas Sincroservicio cuya iniciación será a partir del 16 de Noviembre 2008

VIII. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	De alta concentración
Esfuerzo Visual	De alta concentración
Esfuerzo Físico	Exposición a jornada continua de trabajo de 8 horas en posición de pie.

IX. RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Ambiente externo, clima variable dependiendo las condiciones atmosféricas.
Riesgos	Mecánicos, psicolaborales, peligro de explosión

 <p>OTEDS S.A. OPERADORES TECNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</p>		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

CARGO DESCRITO:		PROMOTOR DE VENTA
Jefe Inmediato	Supervisor de Operaciones	
Horario de Trabajo:	8 horas continuas según especificación de turnos de trabajo. 06:00 am – 02:00 pm. 02:00 pm – 10:00pm. 10:00 pm – 06:00 am.	
Número de cargos iguales	No aplica	
I. MISION DEL CARGO		
Ofrecer un excelente servicio a los clientes de Combustibles Vehiculares de las Súper Station OTEDS .S.A.		
II. VISION DEL CARGO		
Ofrecer la imagen del mejor servicio en estaciones de servicio de combustibles vehiculares.		
PROYECCION DENTRO DE LA EMPRESA		
Supervisor de Operaciones		

IV. FUNCION / SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> - Suministrar los combustibles vehiculares a los clientes de las Súper Station conforme a lo establecido en el protocolo de servicio al cliente. - Ser fuente primaria al cliente de la información y servicios adicionales para el cliente Petromil. <p>Cumplir todas aquellas demás funciones asignadas para el servicio al a cliente y la garantización de la continuidad del servicio de las Súper Station.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener las áreas comunes de la estación en perfecta armonía. - Realizar las actividades según protocolo de apertura de turno - Todas las demás funciones que asigne el Supervisor de Operaciones durante el turno laboral.


V. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	No supervisa ningún cargo.
Por manejo de dinero	Recaudo directo producto del servicio ofrecido en Las Súper Station.
Por confidencialidad	No maneja información documentada
Por contacto con el público	Contacto Directo con clientes y compañeros de patio.
VI. AUTORIDAD	
Son funciones están limitadas a la supervisión del jefe inmediato.	

VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación Mínima	Diploma de bachiller en cualquier moralidad
Conocimientos específicos	Ninguno.
Experiencia Mínima	6 Meses o la aplicación de prueba de habilidad para el cargo.
Intereses y aptitudes	Todas aquellas definidas en el programa Sincroservicio.
Actitudes	

VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad Mínima	18 Años
Sexo	Masculino o Femenino
Competencias Organizacionales	Estas serán definidas acorde con el programa Sincroservicio cuya iniciación será a partir del 16 de Noviembre 2008
Competencias Funcionales o Específicas	Estas serán definidas acorde con el programa Sincroservicio cuya iniciación será a partir del 16 de Noviembre 2008

IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	De alta concentración
Esfuerzo Vital	Alto
Esfuerzo Físico	Acorde con la variabilidad climática y jornada Continúa de 8 horas

X.RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Exposición a jornada continua de trabajo de 8 horas en posición de pie
Riesgos	Mecánicos, psicolaborales, peligro de explosión

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

CARGO DESCRITO		AUXILIAR CONTABLE I Y II
Jefe Inmediato	Contador	
Horario de Trabajo	Lunes a Viernes de 08:00 a 12:00 A.M. y de 01:00 P.M. a 06:00 P.M. Sábados de 08:00 A.M. a 12:00 P.M.	
Número de cargos iguales	No aplica	
I. MISION DEL CARGO		
Servir como apoyo a las operaciones contables que designe el contador dentro de OTEDS S.A. y salvaguardar por la manutención de los registros contables.		
II. VISION DEL CARGO		
Propender por la transparencia y servicio responsable para el desarrollo económico y legal de las actividades de OTEDS S.A.		

PROYECCION DENTRO DE LA EMPRESA
Contador.


IV. FUNCIÓN/SERVICIO
<ul style="list-style-type: none"> - Centraliza la información contable para efectos de preparar en forma periódica la información de su competencia. - Formula los registros contables asignados por el jefe inmediato. - Llevar registros y diligenciamiento de la información por venta en Syscom - Las demás funciones que le asignen el Contador y la Tesorería.

V. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	El cargo no supervisa ningún otro cargo, maneja Y supervisa documentación.
Por manejo de dinero	No maneja dinero
Por confidencialidad	Información de carácter Financiero
Por contacto con el público	Con compañeros internos de trabajo

VI. AUTORIDAD
Sus funciones están limitadas a la supervisión del jefe inmediato

VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación Mínima	Diploma de bachiller en cualquier modalidad
Conocimientos específicos	Profesional Tecnológica en área Contable o Afines.
Experiencia Mínima	6 Meses o la aplicación de prueba de habilidad para el cargo.
Aptitudes	Ética profesional, debe ser una persona integra en sus funciones laborales, respetando la legislación Colombiana y las buenas practicas Fiscales.
Actitudes	Constancia y orden. Honradez y confiabilidad Responsabilidad


VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad Mínima	20 Años
Sexo	Masculino o Femenino
Competencias Organizacionales	Técnicas de archivo
Competencias Funcionales o Específicas	Manejo de herramientas informáticas Contratación Privada.
IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	De alta Concentración
Esfuerzo Vital	Debe controlar y verificar de forma visual y continuamente la información y documentos asociados a su cargo.
Esfuerzo Físico	Mínimo
X.RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Trabajo bajo ambiente Controlado.
Riesgos	Ergonómico, físico (iluminación, computador), Mecánicos, psicolaborales, peligro de explosión.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

CARGO DESCRITO:	TESORERO
Jefe Inmediato	Coordinador Operativo
Horario de trabajo	De confianza y manejo, disponibilidad dependiendo de las necesidades del cargo
Número de cargos iguales	No aplica
I. MISION DEL CARGO	
Custodiar y salvaguardar la transparencia en las cuentas monetarias y el flujo de Dinero de las Súper Station.	
II. VISION DEL CARGO	
Salvaguardar la seguridad económica por generación de efectivo en ventas directas.	
III. PROYECCION DENTRO DE LA EMPRESA	
Contador	
IV. FUNCION/SERVICIO	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la custodia del movimiento de efectivo producto de las ventas de la Súper Station. • Consolidar la información diaria de ingresos por ventas. • Cuadros de caja global. • Cuadros de caja por isla. • Todas aquellas encomendadas por el jefe inmediato y referentes a la actividad del manejo y control de Dinero producto de las ventas. 	


V. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Su cargo supervisa, coordina y responde por la actuación del personal a cargo por la entrega de Sobres.
Por manejo de dinero	Coordina y responde por el conteo del Dinero efectivo y otras modalidades de pago generadas por ventas en la Súper Station
Por confidencialidad	Información de carácter reservado
Por contacto con el público	Con compañeros de trabajo
VI. AUTORIDAD	
Sus funciones están limitadas a la supervisión del jefe inmediato	

VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación Mínima	Diploma de bachiller en cualquier modalidad.
Conocimientos específicos	Profesional Tecnológica en área Contable, administrativas o afines
Experiencia Mínima	6 Meses o la aplicación de prueba de habilidad para el cargo.
Aptitudes	Transparencia; hacer uso responsable y claro de los recursos económicos representados en dinero efectivo u otro documento valor
Actitudes	
VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	
Edad Mínima	20 Años
Sexo	Masculino o Femenino
Competencias Organizacionales	
Competencias Funcionales o Específicas	
IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	De alta Concentración
Esfuerzo Visual	Continuo para la correcta supervisión y control de sus funciones
Esfuerzo Físico	Mínimo
X. RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Trabajo ambiente Controlado
Riesgos	Ergonómico, físico (Iluminación, computador), Psicolaborales, peligro de explosión

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

CARGO DESCRITO	Director Financiero
Jefe Inmediato	Gerente General
Horario de Trabajo	De confianza y Manejo
Número de cargos iguales	Único
I. MISION DEL CARGO	
Gestionar las actividades empresariales del área financiera para garantizar la continuidad en el servicio de las Súper Station OTEDS S.A.	
II. VISION DEL CARGO	
Posicionar las Súper Station OTEDS S.A. como el nuevo modelo de negocio rentable en su operación y expansión de niveles de servicio.	
III. PROYECCION DENTRO DE LA EMPRESA	
N.A.	
IV. FUNCION/SERVICIO	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar las propuestas comerciales con enfoque rentable para la empresa. • Vigilar el cumplimiento oportuno de los contratos comerciales suscritos entre las partes. • Gestión de los recursos: económicos, financieros y de operabilidad de las Súper Station OTEDS S.A. velando por el oportuno suministro de recursos para el cumplimiento de los requisitos del cliente. • Estructurar y vigilar la planeación de todas las actividades Contables que garanticen el orden y control administrativo • Desarrollar planes de mejora financiera • Control de los costos de operación y evaluación de los resultados económicos, implantar políticas y directrices de mejora. • Revisión de los documentos y de los procesos. • Efectuar el seguimiento al Plan estratégico de la OTEDS y proponer los objetivos a que haya lugar desde la perspectiva financiera de la empresa • Preparar y presentar mensualmente los estados financieros. • Brindar la asesoría y gestión comercial con entidades bancarias. 	
V. RESPONSABILIDAD	
Por supervisión	Todas las áreas de OTEDS S.A.
Por manejo de dinero	El cargo tiene acceso a los recursos económicos para disposiciones acordes a las políticas empresariales.
Por confidencialidad	Información confidencial
Por contacto con el público	Con empleados internos, clientes y proveedores
VI. AUTORIDAD	
Trabajo bajo las políticas gerenciales de la empresa y las Propuestas en ejercicio de sus funciones.	
VIII. REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES	

Edad Mínima	30 años
Sexo	Indiferente
Competencias Organizacionales	Capacidad para establecer responsabilidades que motiven el alto desempeño, fomentando abierta y directamente los cumplimientos de actividades de acuerdo a los fines organizacionales a largo plazo o corto plazo.
Competencias Funcionales o específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Organizacional • Normas sobre administración de personal • Manejo de herramientas informáticas y contables • Contratación Privada y publica • Administración de Costos • Legislación Tributaria • Sistema de Gestión de Calidad • Presupuestos
IX. EXIGENCIAS DEL CARGO	
Esfuerzo Mental	
Esfuerzo Visual	
Esfuerzo Físico	
X. RIESGOS OCUPACIONALES	
Descripción de las condiciones de trabajo	Sus funciones son llevadas a cabo bajo ambiente Controlado.
Riesgos	Ergonómico, físico (iluminación, computador) Mecánicos, psicolaborales, peligro de explosión
VII. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS	
Educación mínima	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial, Contador, Economista
Conocimientos específicos	Especialización en administración o afines
Experiencia Mínima	3 años en cargos similares
Aptitudes	Capacidad de gestión y emprendimiento
Actitudes	Poseer las capacidades necesarias para brindar apoyo de mejora y crecimiento financiero.

		Código PSO 01
		Edición: 01
	Gestión de Servicios	Fecha: Octubre de 2009
		Elaboró: Oscar Navarrete

Centros de Costo y Cuentas Contables Operativos y de Servicios

Preámbulo a los centros de costo

Los centros de costos de Oteds permiten clasificar la información financiera de la empresa, según su estructura organizacional, sus procesos y sus fuentes de financiación. Sus clasificaciones son un reflejo de cómo están organizadas las unidades de trabajo dentro de la estructura organizacional y por ello, cuando existe la necesidad de crear un nuevo centro de costo puede obedecer o comportarse como el resultado de la conformación de una nueva dependencia o unidad que modifica la estructura o como un subcentro correspondiente a una unidad que hace más extenso su alcance o radio de acción dentro de la empresa. Por lo tanto este documento tiene como propósito orientar a la comunidad de Oteds acerca de por qué, cuándo y cómo crear un centro de costos.

La creación de los centros de costos nace de la suposición en la cual se busca crear independencia ya sea de los cargos cuando estos son a su vez unidades o de las unidades cuando estos agrupan más de 1 cargo; esto con carácter de obligatoriedad con el fin de que sea más fácil y congruente con las realidades organizacionales le manejar los recursos tanto internos como externos que han sido entregados o recibidos de los grupos de interés a la administración de la empresa para la ejecución de un objetivo comercial o contrato definido y que a su vez los grupos de interés exigen tener la mayor claridad de cómo se gestionan y usan dichos recursos.

Asimismo, esta figura es de gran aplicación cuando se van a administrar y a controlar recursos provenientes de otras empresas u otro origen externo a Oteds, pero que por ser un recurso de los propietarios para la ejecución de actividades de su actividad industrial necesitan que sean vigilados y administrados por Oteds, caso tal lo que se denomina actividades de la dirección de proyectos en el caso de contratos Ejecución de

obras, de Asesorías y/o Consultorías e Investigaciones, aún cuando no son financiadas directamente por la empresa el contrato o proyecto contempla otro tipo de actividades que exigen el manejo de un centro de costos exclusivo, al cual se adicionan los ingresos que el proyecto va a generar, como también los gastos necesarios para atenderlo. En caso contrario, si no es un proyecto si no inyecciones de capital para aplicaciones específicas de servicios los recursos deben administrarse en el centro de costos de gestión que la unidad administrativa o de servicio tenga asignado.

Para la creación de un centro de costos, el ordenador de la unidad operativa ó administrativa, debe dirigir la solicitud al Departamento Financiero, diligenciando el formo establecido, accesible en el servidor y anexando al mismo el presupuesto de ingresos y gastos en formato prediseñado por el Departamento de Contabilidad y Presupuestos con los siguientes datos:



Luego de hacer lo indicado en la grafica anterior, el sistema le enviara a una hoja de cálculo donde deberemos ingresar y verificar toda la información referente al centro de costo y el responsable de centro de costo a definir.

Año	Nº Personas	0	Clas.	F.F.	Fase	Tareas
Ctro.de Costos	Responsable		Meta		Requerido	Resumen Pptal
Consulta de ID		Datos C.N.		Tipo Bien	Tarea	Carga de Datos

Presentación por Items								
Tarea	Uso	F.F./Rubro	Meta Prop.	KIT	Cantidad Física Programada			
Item	Descripción				Clasificador	Unidad	Mnto. Total	Prec
Funcionario o unidad responsable por el Centro de								

La pantalla anterior solo es para validación de datos, mas no para modificaciones, en caso contrario si existe alguna necesidad alterna deberá contactar al operador de servidor previa autorización de la dirección financiera.

Paso seguido se definirán otros aspectos necesarios para llevar control y seguimiento al centro de Costo tal como se muestra en el siguiente pantallazo al cargar los datos.

Año	Nº Personas	0	Clas.	F.F.	Fase	Tareas
Ctro.de Costos	Responsable		Meta		Requerido	Resumen Pptal
Consulta de ID		Datos C.N.		Tipo Bien	Tarea	Carga de Datos

Presentación por Items								
Tarea	Uso	F.F./Rubro	Meta Prop.	KIT	Cantidad Física Programada			
Item	Descripción				Clasificador	Unidad	Mnto. Total	Prec
Se pulsa para continuar con la información requerida								

Y luego se continúa con los siguientes datos

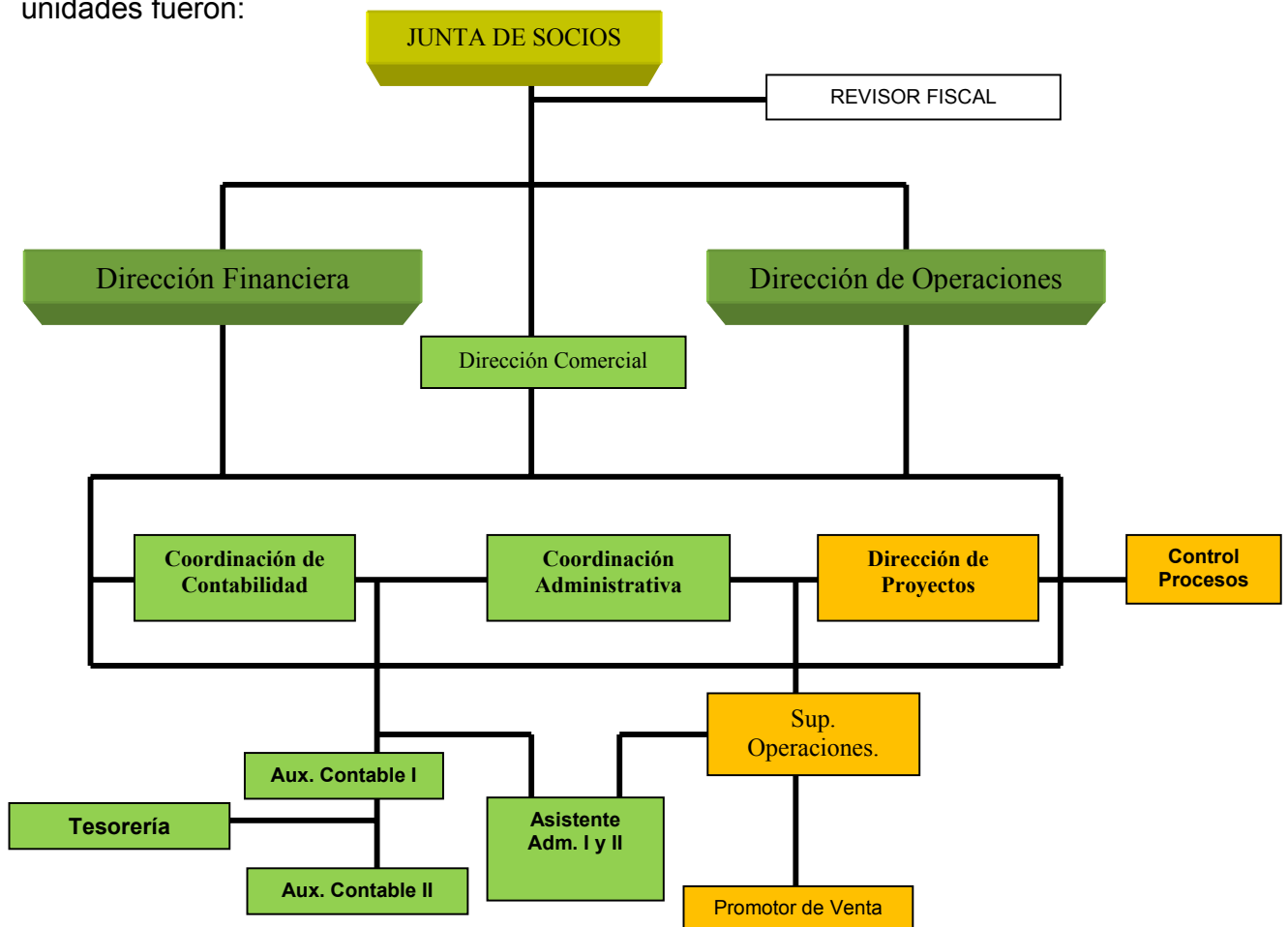
(1) Los valores de las metas o topes asignadas al centro de costo para controlar fugas o usos indebidos de recursos

- (2) Las tareas asignadas en el centro de costo, lo cual evita que al evaluar contabilidad podrá también hacer seguimiento a que tan asertivos son nuestros empleados en cuanto a claridad sobre el tema
- (3) Los iconos personalizados si desea el usuario del centro de costo para filtrar los ítems ya sea bienes, activo fijo, servicios o proyectos
- (4) La variable para marcar la distribución equitativa Mensual por defecto ya sea en pesos u unidades de medida y la cantidad de meses a diferirse por defecto.
- (5) La relación de los elementos que contiene al centro de costo a programar o en su defecto los cargos adjuntos.

Se continúa cargando los datos, para centros de costo operativos se finaliza grabando mientras que para los de servicios o administrativos se puede finalizar ingresando el requerimiento o uso de bienes y servicios predefinidos.

Datos de Item			
Tipo	Bienes		
Familia	CINTAS DE PARA EMBALAJE Y SIMILARES		
Item B/S	503300250039	CINTA DE EMBALAJE 2" X 55 YD	
Unidad Uso	UNIDAD	<input type="radio"/> Dist. Mensual <input checked="" type="radio"/> Sin Dist. Mensual	
Precio S/.			
Meses	Cantidad	Meses	Cantidad
Enero	5	Julio	
Febrero		Agosto	
Marzo		Setiembre	
Abril		Octubre	
Mayo		Noviembre	
Junio		Diciembre	
Total Anual	5	Monto S/.	
Consumo Histórico		Mto.ref.x Consumo S/.	.00

Los centros de Costo definidos a partir de la estructura organizacional junio 2009 y sus unidades fueron:



- Los centros de costo color verde fue asignado a Servicios o Administrativos
- Los centros de costo color naranja fue asignado a Operaciones



Los principales objetivos a cumplir son:

- Medir y valorar el costo de los productos ofertados y servicios externos ejecutados a efectos de la valoración del rendimiento individual.
- Analizar los costos, determinando las relaciones que existen entre ellos y cada uno de los recursos productivos que son utilizados en la función de transformación económica de los recursos de la empresa.
- Registrar los costos, clasificando y asignando los mismos a los correspondientes objetivos de cada unidad.
- Informar sobre el costo de los productos y servicios a los coordinadores de unidad, sirviendo de base para la planificación y control de la actividad interna, así como para controlar la rentabilidad de los distintos productos de la empresa y sus proyectos.

Preámbulo a las cuentas contables

La cuenta contable es el instrumento que permite le permitirá a la administración financiera de Oteds identificar, clasificar y registrar un elemento o hecho económico realizado por las unidades operacionales o administrativas para llevar control y orden en la empresa.

El uso de las cuentas busca al interior de la empresa la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por cada una de las unidades conforme con lo establecido en la legislación comercial, todo ello con el fin de permitir la claridad de la información contable y por consiguiente, su confiabilidad y trazabilidad al asociarse a un centro de costo.

La codificación del Catálogo de Cuentas está estructurada sobre la base de los siguientes niveles:

- Clase** El primer dígito.
- Grupo** Los dos primeros dígitos.
- Cuenta** Los cuatro primeros dígitos.
- Subcuenta** Los seis primeros dígitos.

Las clases que identifica el primer dígito son:

- Clase 1:** Activo.
- Clase 2 :** Pasivo.
- Clase 3:** Patrimonio.
- Clase 4 :** Ingresos.
- Clase 5 :** Gastos.
- Clase 6 :** Costos de Ventas.
- Clase 7 :** Costos de Producción o de Operación.
- Clase 8 :** Cuentas de Orden Deudoras.
- Clase 9 :** Cuentas de Orden Acreedoras.

Cada clase a su vez se divide en grupos, y cada grupo se divide en cuenta, y esta en subcuentas:

Presentación y descripción de algunas cuentas

	1	CUENTA	DESCRIPCION
+	43	14	INVENTARIOS
·	45	14-35-01	MERCANCIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA
=	47	14-55	ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLES
·	48	14-55-01	TANQUES ESTACION PRINCIPAL PRINCIPAL
·	49	14-55-02	TANQUES ESTACION SS 30
·	50	14-55-03	TANQUES ESTACION COOTRASOL
·	51	14-55-04	TANQUES ESTACION CRA 43
+	52	15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
·	54	15-16-05	EDIFICIOS
·	56	15-20-05	HERRAMIENTAS
·	58	15-22-05	ELEMENTOS DE SEGURIDAD
·	60	15-24-05	MUEBLES Y ENSERES
·	61	15-24-06	EQUIPOS DE OFICINA
·	63	15-28-05	EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS
·	64	15-28-10	EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES
·	66	15-40-05	AUTOS
·	67	15-40-30	MOTOCICLETAS
+	243	51	GASTOS ADMINISTRACION
·	254	51-05-51	DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES
=	266	51-10	HONORARIOS
·	267	51-10-10	REVISORIA FISCAL
=	268	51-10-95	ASESORIAS
·	269	51-10-95-01	ASESORIA JURIDICA
·	270	51-10-95-02	ASESORIA CONTABLE
·	271	51-10-95-03	ASESORIA ADMINISTRATIVA
=	280	51-20	ARRENDAMIENTOS
·	281	51-20-10	ARRENDAMIENTOS DE EDIFICACIONES
=	282	51-30	POLIZAS Y SEGUROS
·	283	51-30-05	MANEJO
·	284	51-30-10	CUMPLIMIENTO
·	285	51-30-25	INCENDIO
·	286	51-30-40	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE
·	287	51-30-60	RESPONSABILIDAD CIVIL Y EXTRA CONTRACTUAL
·	288	51-30-75	OBLIGATORIO ACCIDENTE DE TRANSITO
+	289	51-35	SERVICIOS
·	291	51-35-05-01	SERVICIO DE ASEO
·	292	51-35-05-02	SERVICIO DE VIGILANCIA
·	293	51-35-10	SERVICIO DE AGENCIAS TEMPORALES
·	294	51-35-25	SERVICIO DE ASEO ACUEDUCTO Y ALCANTARILL

1	2	3	4	5	A	B	
					550	61-30-10-36-05	SERVICIO DE TRANSPORTE DE PERSONAL
					551	61-30-10-36-06	SERVICIO DE ASEO
					552	61-30-10-36-07	CONTRATOS DE SERVICIOS
					553	61-30-10-40	GASTOS LEGALES
					554	61-30-10-40-01	REGISTRO MERCANTIL
					555	61-30-10-40-02	REGISTRO UNICO DE PROPONENTES
					556	61-30-10-40-03	NOTARIALES
					557	61-30-10-40-04	OTROS GASTOS LEGALES
					558	61-30-10-45	MANTENIMIENTO DE ACTIVOS
					559	61-30-10-45-01	EQUIPO DE OFICINA
					560	61-30-10-45-02	MUEBLES Y ENSERES
					561	61-30-10-45-03	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION
					562	61-30-10-45-04	HERRAMIENTAS
					563	61-30-10-45-05	VEHICULOS
					564	61-30-10-50	ADECUACIONES LOCATIVAS
					565	61-30-10-50-01	INSTALACIONES ELECTRICAS
					566	61-30-10-50-02	ARREGLOS ORNAMENTALES
					567	61-30-10-50-03	MANTENIMIENTO LOCATIVAS
					568	61-30-10-50-04	MEJORAS EDIFICACIONES
					569	61-30-10-55	GASTOS DIVERSOS
					570	61-30-10-55-01	HOSPEDAJE
					571	61-30-10-55-02	PEAJE
					572	61-30-10-55-03	ALIMENTACION
					573	61-30-10-55-04	TIQUETES AEREOS
					574	61-30-10-55-05	TIQUETES TERRESTRES
					575	61-30-10-55-06	COMISIONES A TERCEROS
					576	61-30-10-55-07	ELEMENTOS DE ASEO
					577	61-30-10-55-08	UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS
					578	61-30-10-55-09	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
					579	61-30-10-55-10	PARQUEADEROS
					580	61-30-10-55-11	TRANSPORTES TAXIS Y BUSES
					581	61-30-10-55-12	ELEMENTOS DE CAFETERIA
					582	61-30-10-60	MATERIALES E INSUMOS
					583	61-30-10-60-01	MATERIALES E INSUMOS
					584	61-30-10-65	CONSTRUCCION DE ESTACIONES Y OBRAS DE ING
					585	61-30-10-65-01	GARANTIAS PQR
					586	61-30-10-65-02	GARANTIAS POR PROYECTOS EJECUTADOS
					587	61-35	COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA
					588	61-35-95	COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA

Las cuentas contables de Oteds están basadas en las cuentas de:

- Gastos (5)
- Costos de Venta (6)

Sin dejar a nivel interno de coordinación de contabilidad el uso total del plan de cuentas que están desarrolladas según la legislación, pero que para efectos administrativos el personal que tendrá a disposición esta herramienta solo podrá visualizar las más representativas; descripción básica de algunas cuentas:

1. Código	11-05-05.
Nombre	Caja General
Descripción	Refleja el dinero en efectivo existentes en moneda nacional. Por esta cuenta pasan todas las recaudaciones efectuadas en los puntos de venta de las estaciones, la vigencia de su saldo generalmente será de un día como máximo, ya que todos los valores recibidos en el día deberán ser depositados por los mismos promotores de venta en los buzones de depósito y a su vez Tesorería deberá enviar en Consignación a cuentas bancarias de la Empresa.
Clasificación	Se presenta en el Activo Circulante, bajo el rubro Disponible.
Cargos	Esta cuenta recibirá un cargo por cada operación de ingreso que realice Tesorería. Por lo general corresponde a un cargo diario de ventas, donde se centralizan las recaudaciones de todas las estaciones de servicio en la ciudad
Abonos	Por el depósito del dinero en las cuentas bancarias de la Empresa generalmente en el mismo día de la recaudación o bien a más tardar en la mañana del día hábil siguiente.
Saldo deudor	Su saldo representa el dinero efectivo en Moneda nacional existente por ventas directas de Combustible y demás.
Saldo acreedor	No tiene.
Responsable	Tesorero

Características de la cuenta:

Auxiliar 3 Cajeros o en su defecto 1 por cada estación

Código presupuesto	No tiene exigencia presupuestaria
Imputación	No tiene concepto de imputación.
Fecha de Corte	Como toda cuenta de activo, se cierra al término del ejercicio y se abre con el mismo saldo en la apertura.

2. Código	13-30-05
Nombre	Anticipo a Proveedores
Descripción	Incluye todas los pagos realizados a proveedores por Bienes o Servicios recibidos sin la causación de la factura correspondiente
Clasificación	Se clasifica en el Activo Circulante, bajo el rubro Deudores Varios.
Cargos	Se carga con la Orden de Pago y la entrega de los fondos al proveedor.
Abonos	Se abona con la llegada de las facturas correspondientes que acreditan el gasto o costo según centro de costo.
Saldo deudor	Su saldo representa las deudas de los proveedores por anticipos recibidos pendientes de legalización.
Saldo acreedor	No tiene saldo acreedor
Responsable	Compras con seguimiento de Coordinación contable

Características de la cuenta:


Auxiliar	Compras y Proveedores
Código presupuesto	No tiene exigencia presupuestaria
Imputación	No tiene concepto de imputación.

Fecha de Corte	Como toda cuenta de activo, se cierra al término del ejercicio y se abre con el mismo saldo en la apertura. Por lo tanto, su fecha máxima de corte es la de cierre del ejercicio.
3. Código	51-45-40-01
Nombre	VEHICULOS
Descripción	Incluye la inversión en vehículos que posee la Empresa y sus unidades de proyectos. Se incluyen bajo esta cuenta, a modo de ejemplo: Camionetas, camiones, furgones, motocicletas y otros, que sirvan para transporte de carga y/o de pasajeros.
Clasificación	Se clasifica en el Activo Fijo, bajo el rubro Vehículos.
Cargos	Se carga con los aumentos de la inversión en vehículos, ya sea por las compras efectuadas.
Abonos	Se abona con la contabilización de las bajas de activo fijo del periodo.
Saldo deudor	Su saldo representa el valor actualizado de adquisición de los vehículos existentes en el inventario de activo fijo de la Empresa al cierre del ejercicio respectivo.
Saldo acreedor	No tiene saldo acreedor
Responsable	Director de Operaciones Logísticas
Características de la cuenta:	
Auxiliar	Auxiliar contable de Activo Fijo
Código presupuesto	Variable según proyectos
Imputación	No maneja conceptos de imputación
Fecha de Corte	Como toda cuenta de activo, se cierra al término del ejercicio y se abre con el mismo saldo en la apertura.

Generación de documento para la creación de una cuenta contable y/o centro de costo.

A continuación se describe los formatos para hacer solicitud a dirección Financiera la apertura de:

- Centro de Costo

	FORMATO DE SOLICITUD DE CREACION DE CENTRO DE COSTOS	SOL-AD-04-F01	
FECHA DE SOLICITUD:	<input type="text"/>	FECHA DE CREACION:	<input type="text"/>
PERSONA QUE SOLICITA: _____	JUSTIFICACION: _____		
AREA/DPTO/DIVISION: _____	_____		
CARGO: _____	_____		
RESPONSABLE PROYECto: _____	_____		
LA SOLICITUD HA SIDO:	APROBADA: <input type="checkbox"/>	RECHAZADA: <input type="checkbox"/>	
NOMBRE PROPUESTO: _____	CENTRO DE COSTO: <input type="text"/>		
_____ QUIEN SOLICITA	_____ Vo.Bo. Jefe de Area	_____ QUIEN APRUEBA	

Como se ya se había descrito, se debe diligenciar documento por parte del solicitante para que a quien designe la dirección Financiera ingrese toda la información en el modulo de gestión con la información veraz y completa. Tanto la cuenta contable como el centro de costo se utilizan el mismo formato.

Generación de un Pedido de Compra y el uso de las cuentas contables y centros de Costo


A continuación se describen los formatos administrativos más usados para llevar control y trazabilidad mediante el uso de los centros de costo y cuentas contables para determinar según plan de cuentas Costos y Gastos:

- Solicitud de Pedido

La solicitud de pedido es el documento bajo el cual se hace solicitud de bienes o servicios para previa autorización según el monto del bien o servicio desde jefe inmediato hasta gerencia general, en el se deben tener en cuenta los siguientes requerimientos

1. **Fecha.** Especificar fecha en la cual se elabora la solicitud y cuál es la fecha aproximada en la cual se debe entregar por parte de compras el bien o servicio
2. **No de consecutivo.** asignado por coordinación administrativa que le permite a su vez llevar un record de la cantidad de ordenes ejecutadas en el correspondiente rastreo a través de los demás formatos para compra y pago
3. **Carácter de la solicitud.** Esta determina el grado de inmediatez y el tipo de área que lo solicita si es para uso interno o de proyecto fuera de la ciudad
4. **Bien o servicio.** Se debe aclarar de qué tipo de adquisición hacer referencia la solicitud
5. **Descripción.** El solicitante deberá describir en forma breve el tipo de bien o servicio a solicitar, en el deberá indicar características físicas o químicas del bien o servicio, así como normas técnicas u otras que apliquen para su correcta adquisición.
6. **Unidad y Cantidad.** Especifique bajo que unidad de medida se desea adquirir los solicitado y en la cantidad necesaria.
7. **Valor unitario y parcial.** Defina cual es el valor histórico promedio para la unidad de medida y para la totalidad de la solicitud, esto permitirá determinar la capacidad e idoneidad según centro de costo.
8. **Centro de Costo.** Aquí definirá el centro de costo al cual será cargada la solicitud, este deberá permitir hacer seguimiento del tipo de solicitud y si esta dentro de los parámetros de bienes o servicios autorizados al centro de costo.
9. **Cuenta Contable.** La cuenta contable permitira asignar al departamento contable el rubro exacto con que se caragra en los resultados de oepracion o administracion.
10. **Activo y tipo de Activo.** Una vez sea autorizada por el jefe inmediato el departamento de compras determinara si lo solicitado pasara a ser un activo o no de la empresa.

11. Justificación. Elabore una breve justificación de la necesidad de adquirir el bien o servicio, condiciones especiales de entrega, proveedor más ajustado, lugar de entrega, persona encargada de recibir el pedido etc.

		SOLICITUD DE PEDIDO (4)						CODIGO: SOL-FOR-AD-01	
								VERSIÓN: 2	
								FECHA: ()	
CONSECUTIVO No. ()				BIENES		FECHA SOL	FECHA ENT	Carácter Solicitud	
				SERVICIOS					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Parcial Estimado	Centro de Costos	Cuenta	Activo	Tipo de Activo
	(5)	(6)		(7)		(8)	(9)	(10)	
SUB TOTAL SOLICITUD DE PEDIDO						\$	-		
JUSTIFICACION DE LA SOLICITUD DE PEDIDO									
(11)									

SOLICITANTE
 Nombre _____
 Firma _____

VaBn *Jefe Inmediato del Solicitante, Coord. de Proyectos, Dir. de Ingeniería, Cte. de Proyectos*
 Nombre _____
 Firma _____

Nota:
 Las niveles de autorización para las solicitudes de pedidos son las siguientes:
 1. Para compra de bienes y/o servicios inferiores a \$50.000, no se requiere la firma del funcionario Solicitante y el VaBn. del jefe inmediato.
 2. Para compra igual o Mayor a \$50.000, no por inferior a \$5.000.000, se requiere de la firma de Gerencia Administrativa y Financiera.
 3. Para comprar igual o mayor a \$5.000.000, se requiere de la aprobación de Gerencia General a Dirección ejecutiva.

VaBn. Gerencia Administrativa y Financiera
 Nombre _____
 Firma _____

VaBn. Gerencia General a Dirección Ejecutiva
 Nombre _____
 Firma _____

- La Orden de Pago

La orden de pago incluye datos ya descritos anteriormente como fechas, cuenta contable, centro de costo a cargar pago, tipo de activo y otros; pero a demás mencionaremos los nuevos datos a relacionar. La orden de pago debe ser elaborada por cada unidad o dependencia que solicito el bien o servicio, esto garantiza que esta sera ordenada unica y exclusivamente cuando el bien o servicio fue suministrado a

entera satisfacción y que se cumplen con todas las características para liberar orden, además se busca que esto propenda por el auto control y seguimiento a uso de recursos económicos de la empresa para desarrollar actividades de auto-control que permitan a cada unidad conocer su estado parcial de resultados, si esta es operativa y si es administrativa controlar el gasto presupuestal.

1. **Información del Beneficiario.** En este campo se especificaran todos los datos del beneficiario para ejecutar pago y envío de información.
2. **Trazabilidad.** Con el fin de ejecutar trazabilidad, en la orden de pago se debe especificar los consecutivos de autorización para el pedido como la compra y el tipo de moneda en que se pague, esto garantizará a la coordinación contable que dicho bien o servicio fue realmente solicitado y autorizado; así mismo le permite a la unidad de control procesos ejecutar interventorias a las unidades.
3. **Datos de la Consignación.** En este aparte se informa a contabilidad como debe ser el pago según convenios o solicitudes del proveedor. **Bien o servicio.** Se debe aclarar de qué tipo de adquisición hacer referencia la solicitud
4. **Observaciones.** Espacio para indicar a contabilidad o a control procesos todo tipo de información anexa sobre el producto o la conducta del proveedor.



ORDEN DE PAGO

CODIGO: SOL-FOR-AD-03

CONSECUTIVO No.

VERSION: 2

FECHA:

INFORMACION DEL PROVEEDOR / BENEFICIARIO

RAZON SOCIAL		RUT	
DIRECCION		TEL	
MAIL		FAX	
WEB		FECHA	
CONTACTO			

BIENES

SERVICIOS

Nº. Orden de Compra

Nº. Solicitud de Pedido

Forma de Pago

Tipa de moneda

Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Vr. Unitario	Vr. Parcial	Centro de Costos	Cuenta	Activo	Tipa de Activo	Identificación del Activo

DATOS DE LA CONSIGNACION

Nombre del Banco	Numero de Cuenta	IBAN	IBAN
Tipa de cuenta en la que se realizara la consignacion:	Ahorro		
	Corriente		
Titular de la Cuenta:		TOTAL DESCUENTOS	\$ -

OBSERVACIONES

VALOR TOTAL A PAGAR \$ -

ELABORO

Nombre _____

Firma _____

VuBa (Jefe Inmediato del Solicitante, Coord. de Proyecto, Dir. de Ingeniería, Gto. de Proyecto)

Nombre _____

Firma _____

Nota:

Las niveles de autorización para las pagas son los siguientes:

1. Para pago de bienes y servicios inferiores a \$50.000, no requiere la firma del funcionario Solicitante y el VuBa. del jefe inmediato.

2. Para pagar la suma Mayor a \$50.000 no requiere de la firma de Gerencia Administrativa y Financiera, de Gerencia General y Dirección Ejecutiva.

VuBa. Gerencia Administrativa y Financiera

Nombre _____

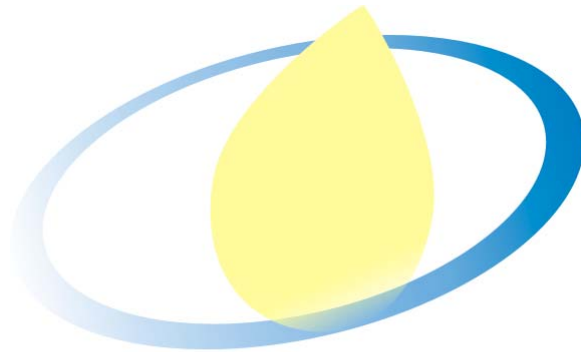
Firma _____

VuBa. Gerencia General y Dirección Ejecutiva

Nombre _____

Firma _____

MANUAL GESTION DE SERVICIOS



OTEDS S.A.

OPERADORES TECNICOS
DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A.
NIT 902,020,735 1

BARRANQUILLA NOVIEMBRE DE 2009
(DIRECCION OPERATIVA OTEDS S.A.)

1. Introducción

El manual administrativo de Oteds es un documento que demuestra la capacidad organizacional para emprender cambios que inspiren una mejora en la calidad de la prestación del servicio de suministro de combustibles vehiculares mediante la distribución minorista en estaciones de servicio automotriz cumpliendo así con cada uno de los parámetros legales y de carácter contractual con los clientes de la empresa. En este se describen las instrucciones o disposiciones empresariales para asegurar y fomentar la mejora continua en los servicios prestados así como la forma de prevenir situaciones no deseables previniendo la aparición de no conformidades con el sistema administrativo.

Objeto y alcance del manual

Representar en forma clara y concisa la estructura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad que asegura la prestación del servicio de suministro de combustible vehicular resultante de la interacción entre unos procesos definidos y apoyados en la gestión del talento humano.

Alcance del manual

El alcance del manual esta definido hasta la descripción de la composición de los procesos definidos a partir de la formulación de los lineamientos estratégicos, su interacción y gestión para la garantización de la prestación de un servicio acorde con las directrices organizacionales.

2. Descripción de la empresa

Misión

En las Súper Station de servicio Oteds distribuimos la energía para el movimiento del desarrollo de la región, representada en las necesidades de combustibles y demás productos derivados del petróleo de cada uno de nuestros clientes, todo esto siempre a través de los mas altos estándares de calidad, trabajamos siempre bajo el enfoque de procesos eficientes y competitivos utilizando nuevos conceptos de estaciones de servicio sistematizadas y el mejor servicio en atención al cliente, contando con tecnología de última generación garantizando así a nuestros clientes la calidad en el servicio y la exactitud en la medida de los productos que ofrecemos.

Visión

Nuestra Visión es ser durante la segunda década del año 2000 los pioneros en proyectos de desarrollo de la gran red de estaciones de servicio Petromil, reconocidas a nivel nacional por sus clientes, trabajadores y comunidad en general por el mejoramiento continuo de la calidad en los productos y servicios adicionales que ofrecemos y ofertaremos, el compromiso con el desarrollo de la región y la ética con que realiza sus

operaciones. La competitividad de nuestras estaciones de servicio será el modelo de empresa y Guía de las diferentes estaciones de servicio del país.

Política de calidad

Las Políticas serán definiciones básicas y de concordancia con los Principios Organizacionales, se aplicarán en toda la organización como norma de actuación para cada una de las actividades inherentes a la naturaleza de OTEDS S.A.

Oteds es distribuidor de combustibles vehiculares, fundamentados en el cumplimiento de la legislación vigente, las directrices de la Norma Técnica ISO 9001:2000 y los requisitos establecidos por la organización. Trabajamos con el compromiso de dar cumplimiento a las necesidades de nuestros clientes internos y externos para garantizar así su satisfacción total a través de una cultura organizacional enfocada en el mejoramiento continuo de los procesos.

Valores

- Trabajo en equipo, colaboración e iniciativa propia para actuar.

El trabajo en equipo es clave para la creación de la iniciativa proactiva de cada uno de los miembros de OTEDS S.A. lo cual busca generar el crecimiento personal y profesional.

- Lealtad

Somos un grupo de trabajo visionario, nos exigimos día a día lo mejor de nosotros mismos para el logro de las metas programadas y colaborar con los esfuerzos estratégicos de OTEDS S.A. Nos motiva la pasión por nuestro trabajo, nuestro mayor empeño es el esfuerzo en el servicio a todos nuestros Clientes.

- Responsabilidad

Estamos comprometidos con la excelencia como un deber tanto individual como organizacional, por eso administramos con responsabilidad nuestras actividades y nuestros deberes para con nuestros Clientes.

- Confiabilidad

Satisfacemos las expectativas de nuestros clientes la primera vez y todas las veces pues nos dedicamos a cada cliente como si fuera el único.

Principios

- Principio de flexibilidad.

En OTEDS S.A. trabajamos bajo un ambiente laboral flexible lo cual nos permite cumplir nuestros propósitos Misionales; en toda nuestra estructura organizativa incorporáramos procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio, sin la dependencia de líneas departamentales demasiado rígidas, que puedan ponernos en riesgo de hacer frente a los retos de los cambios en la satisfacción total de nuestros clientes.

- Principio de Liderazgo.

Somos una Empresa que contrata y potencializa al mejor Talento Humano de la Región o del País, trabajamos compartiendo entre todos los miembros de la organización el compromiso de construir un trabajo exitoso que se traduzca en la satisfacción de todos nuestros clientes, a su vez cada una de estas actividades hará que seamos mas productivos invirtiendo inteligentemente nuestros recursos para el beneficio de todos.

- Principio de Unidad.

Creamos relaciones de trabajo más completas; en oteds S.A. no existirán las relaciones de dependencia de un solo superior, pues no trabajamos para satisfacer a un jefe sino por la satisfacción del cliente, así logramos mantener un Objetivo en común para todos.

3. El sistema de gestiona administrativa

Oteds poseerá documentado el sistema administrativo basado en el mapa estratégico en el cual se formulan mediante objetivos prospectivos las estrategias de negocio y mediante su mapa de procesos la forma en que se interactúa para dar consecución los objetivos.

Para dar aseguramiento al control de la eficiencia de las estrategias y procesos se definieron unos indicadores para efectuar el seguimiento y a su vez disponiendo de la capacidad de tomar acciones correctivas o preventivas que dependiendo del caso darán a lugar al cambio o replanteamiento de los controles de seguimiento.

3.1. Responsabilidades

La dirección administrativa a través de sus directores financiero y operativo dejaron constancia de su compromiso con la política de calidad mediante la implementación del modelo de estructura organizacional formulado a inicios del mes de Octubre de 2008 como resultado del proyecto de gestión.

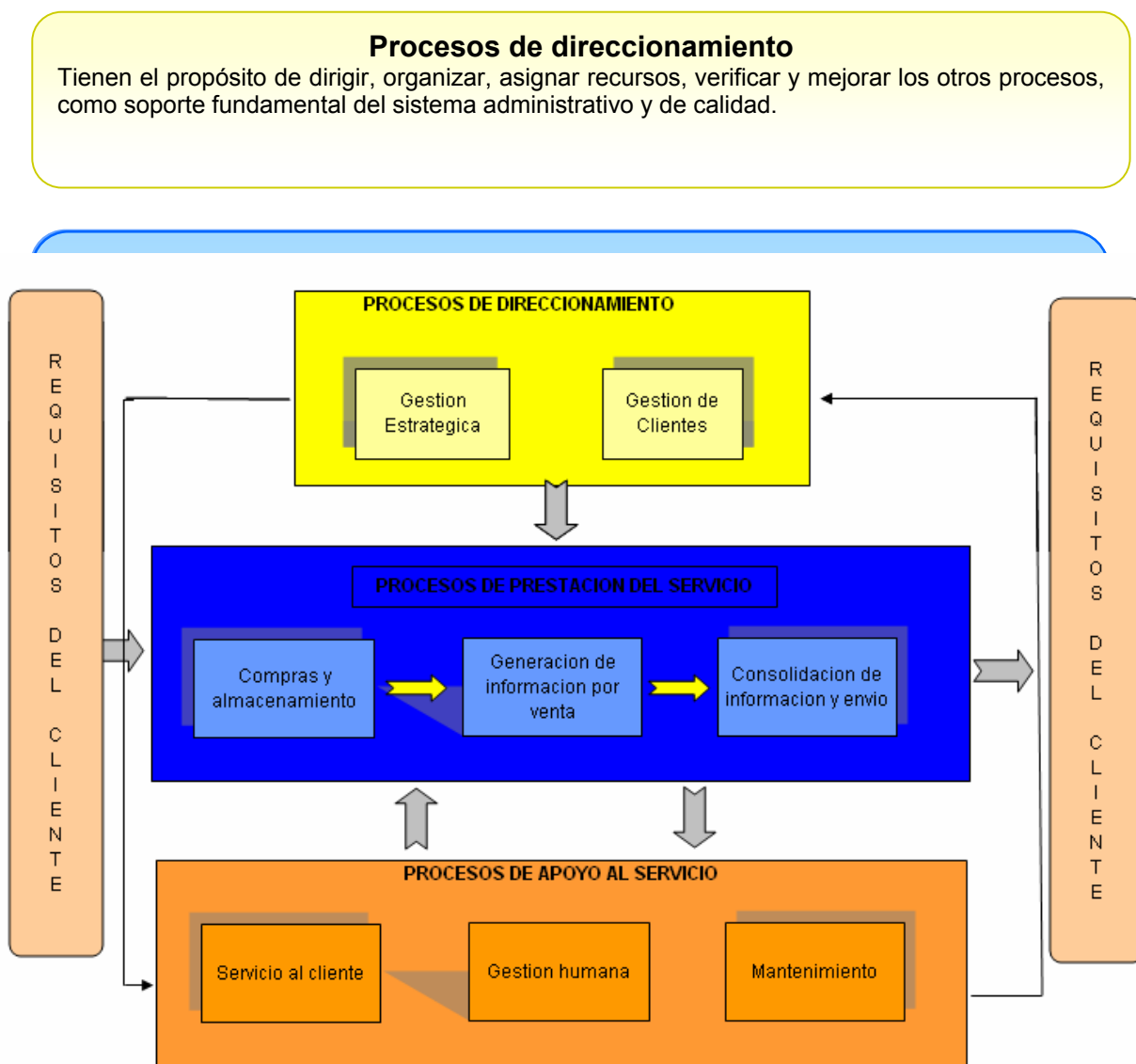
3.2. Autoridad y comunicación

El sistema de gestión administrativa deja documentada las responsabilidades empresariales y laborales de los empleados así como sus competencias y habilidades realizando una vez mas la construcción paso a paso del aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad verificando que el talento humano que incide directa o indirectamente sobre la percepción de calidad que puedan tener los clientes sea apto para desarrollar a cabalidad sus labores.

4. Mapa de Procesos

El sistema de gestión administrativa es el resultado de la unificación de criterios y definición de la estructura organizacional que fundamentara el accionar de la empresa, estos procesos de acción serán coordinados y coherentes con los lineamientos estratégicos propios para la prestación del servicio de suministro minorista de combustibles a través de estaciones de servicio automotriz; una vez se cuenta con los procesos, los recursos necesarios y el personal adecuado para ofrecer un servicio que satisfaga los requerimientos y expectativas de los clientes asegurando el adecuado


manejo de la información podemos clasificar de la siguiente manera la secuencia e incidencia de los procesos administrativos de Oteds:

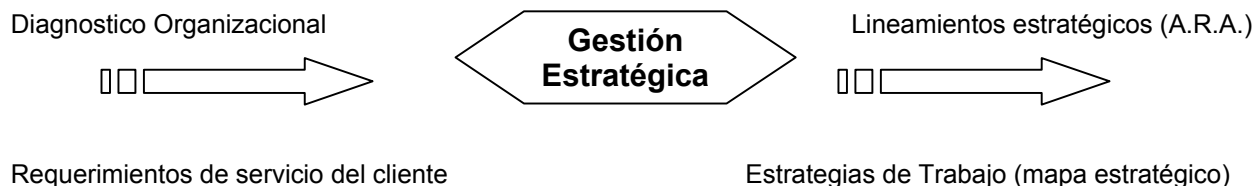


5. Seguimiento y control

Al no existir un producto tangible como bien de comercialización, el control sobre los servicios prestados se basa en la identificación de indeseables o no conformidades por parte interna como externa respecto de los requisitos especificados en los convenios de suministro con los clientes.

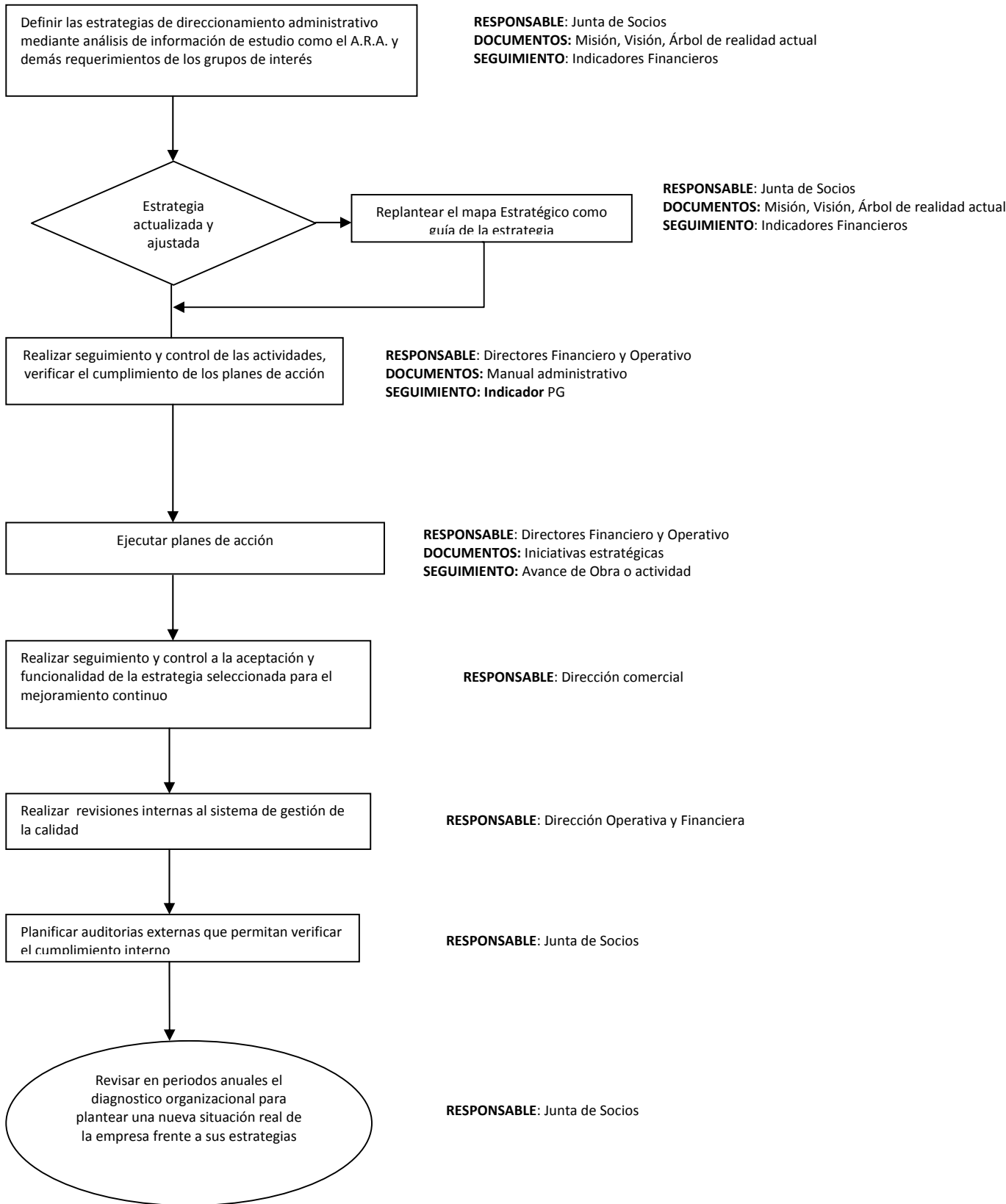
Como objeto de intentar estar un paso delante de las situaciones no deseables se procederá a implementar un procedimiento de control preventivo denominado auditoría interna cuyas actividades se basaran en la identificación de unos objetivos y alcances para determinar la transparencia y autonomía del equipo auditor.

 OTEDS S.A. <small>OPERADORES TECNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</small>	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código CE 01
		Versión: 01
	Gestión Estratégica	Fecha: Octubre 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete



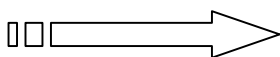
OBJETIVO	Planificar de forma efectiva la gestión administrativa con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos de los grupos de interés pertenecientes a la empresa emulando los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001.
ALCANCE	Todas las actividades de dirección administrativa que directamente se relacionen con la consecución de objetivos estratégicos.
RESPONSABLE	Junta de Socios
GRUPO DE TRABAJO	Junta de socios, dirección financiera y operativa
PROVEEDOR INTERNO	Todos los procesos que se realizan internamente para la prestación del servicio.
CLIENTE INTERNO	Todos los procesos que se realizan internamente para la prestación del servicio.
PROCESOS DE SOPORTE	Proceso de direccionamiento y gestión
DOCUMENTOS ANEXOS	- Lineamientos Estratégicos - ARA - Mapa Estratégico
REGISTROS	Indicadores Financieros
RECURSOS	Todos los elementos de trabajo administrativo.
TIPO DE INDICADOR	ROI
META 2008	8,5 % MENSUAL

FLUJOGRAMA



	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código CE 01
		Versión: 01
	Gestión de Clientes	Fecha: Octubre 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

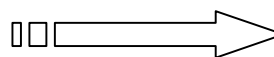
Seguimiento Comercial de clientes



Objetivos de la perspectiva de clientes
negocio



Análisis de indicadores

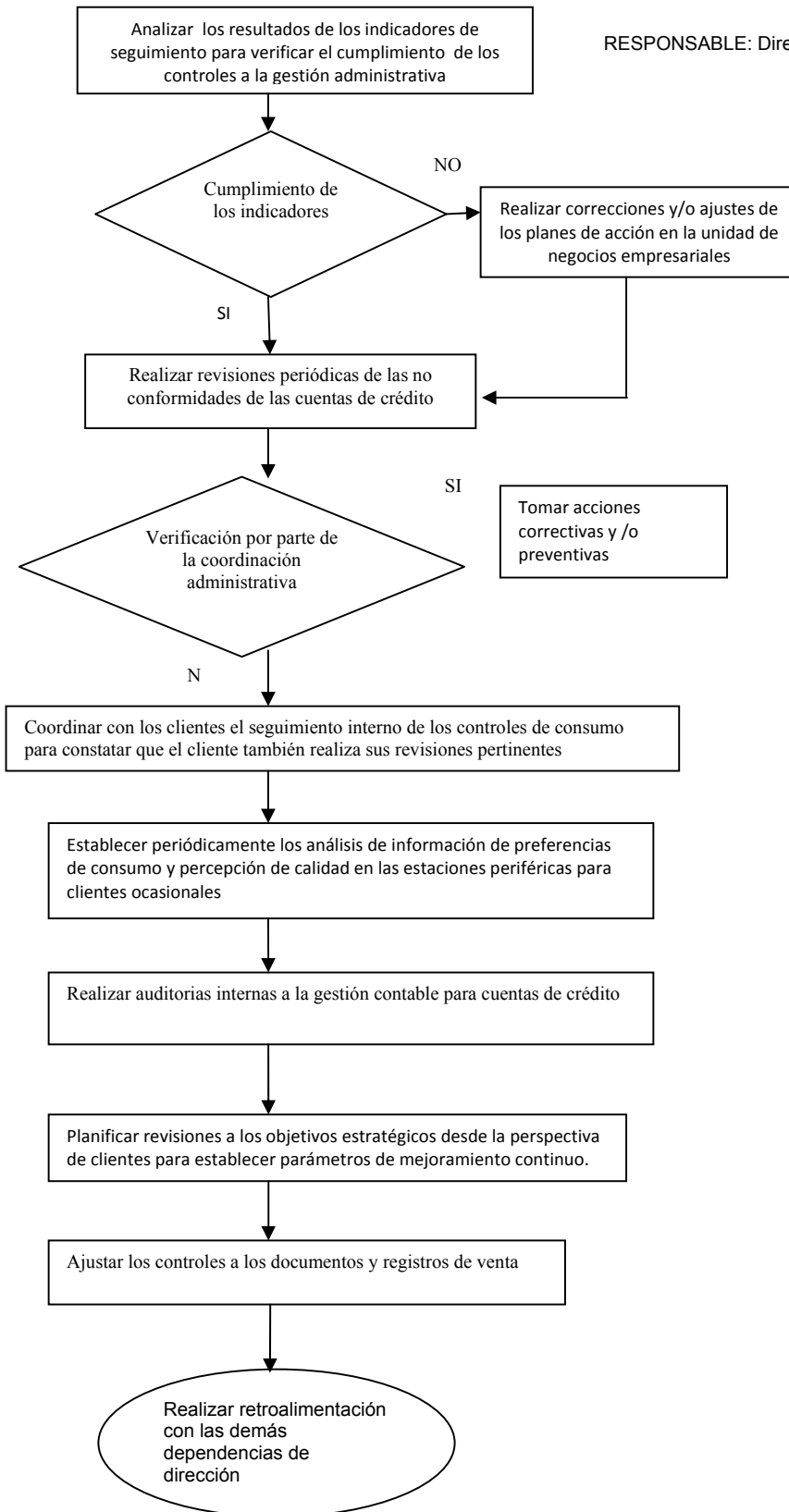



Correcciones a las estrategias de negocio

OBJETIVO	Desarrollar las actividades pertinentes y eficientes que garanticen el control y seguimiento de la gestión administrativa a través de la perspectiva de clientes para asegurar el mejoramiento continuo y la conformidad del servicio prestado en las estaciones de servicio.
ALCANCE	A todas las actividades que involucran la prestación del servicio en función de la entrega de información, seguimiento y análisis de clientes.
RESPONSABLE	Dirección Comercial y Financiera
GRUPO DE TRABAJO	Director Comercial, Jefatura de Contabilidad y Supervisor de Operaciones
PROVEEDOR INTERNO	Todos los procesos que involucran el seguimiento y control administrativo.
CLIENTE INTERNO	Todos los procesos que involucran el seguimiento y control administrativo
PROCESOS DE SOPORTE	Proceso de gestión estratégica y de clientes.
DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> -Control de Documentos - Auditoria Interna - Acciones correctivas - Acciones Preventivas
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de correcciones a cuentas de clientes - Informes de auditoria - Informes de solicitud de acción correctiva - Informes de solicitud de acción preventiva
RECURSOS	Todos los elementos de trabajo administrativo
TIPO DE INDICADOR	VARC CUMPLIMIENTO CONTRACTUAL
META	<ul style="list-style-type: none"> - 10% - 17%

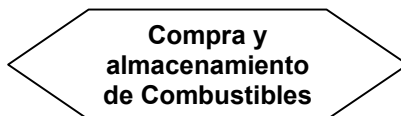
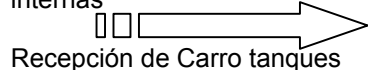
FLUJOGRAMA

RESPONSABLE: Dirección Comercial y Financiera

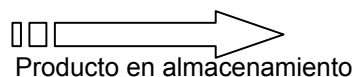


	CARATERIZACION DE PROCESOS	Código CE 01
		Versión: 01
	Compra y Almacenamiento	Fecha: Octubre 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Información diaria de Inventarios
internas

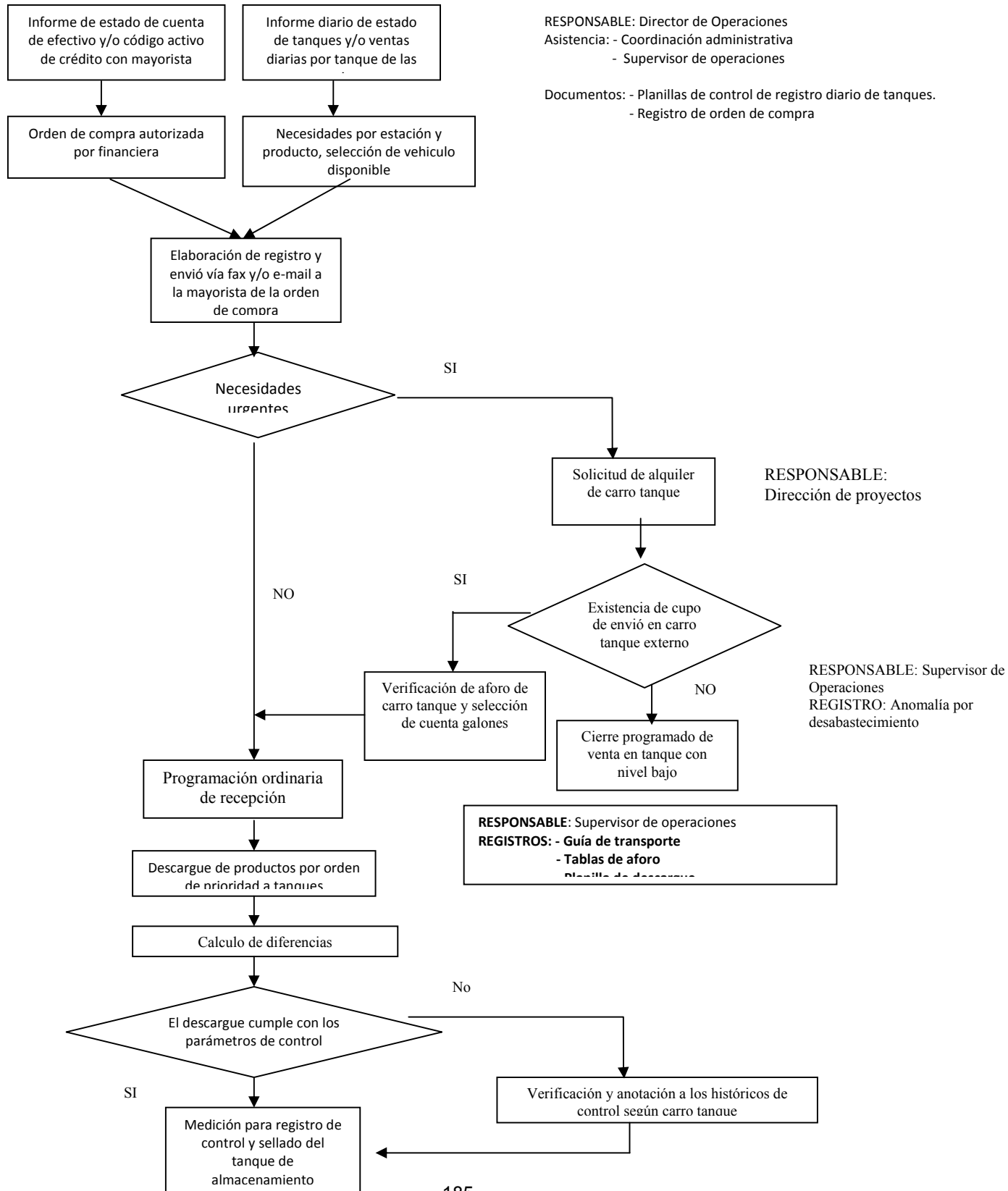



Seguimiento a fraudes o fallas



OBJETIVO	Garantizar los niveles óptimos de combustible en inventario de tanques para el correcto abastecimiento de los clientes en las estaciones de servicio.
ALCANCE	Todas las actividades que están relacionadas con las condiciones en tiempo real de los estados de los tanques de almacenamiento
RESPONSABLE	Dirección Operativa
GRUPO DE TRABAJO	Grupo Operativo
PROVEEDOR INTERNO	Procesos de control de inventarios
CLIENTE INTERNO	Dirección de operaciones
PROCESOS DE SOPORTE	No aplica
DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Registro diarios de Venta - Registro histórico de consumos por día - Estados de cuenta de efectivo - Registro Veeder-Root (control de producto almacenado)
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de Transporte - Factura de Mayorista - Registro de arribo de carro tanque
RECURSOS	Elementos de uso de oficina, equipo de seguridad contra incendios, cuenta galones mecánico, software de control.
Elemento de seguimiento	Registro de descargue, validación de diferencias entre planta y tanque de almacenamiento de estación.
META	Diferencia al descargue en estación menor o igual a 25 Galones

FLUJOGRAMA

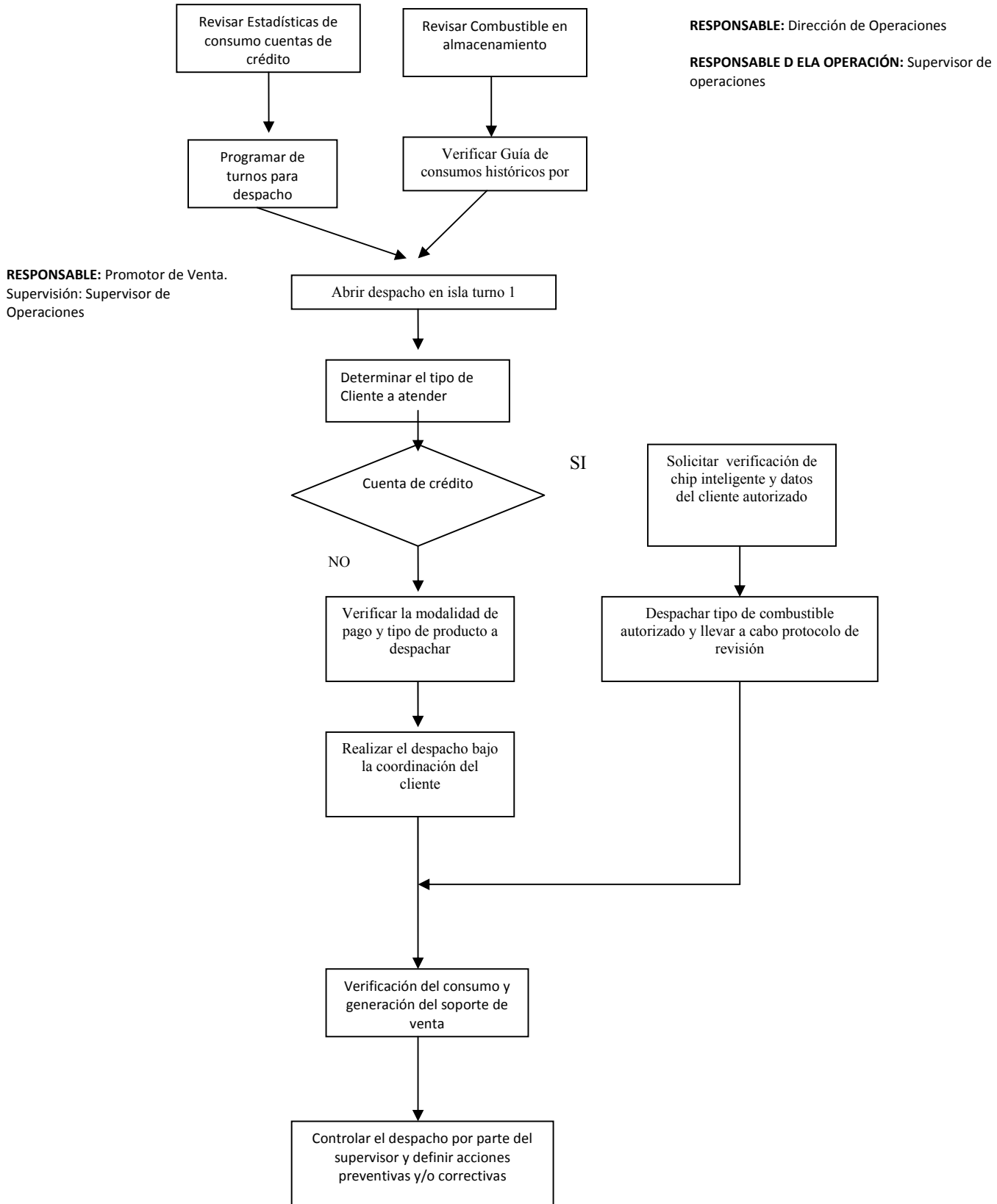



 OTEDS S.A. <small>OPERADORES TÉCNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</small>	CARATERIZACION DE PROCESOS	Código CE 01
		Versión: 01
	Servicio de Venta Crédito	Fecha: Octubre 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

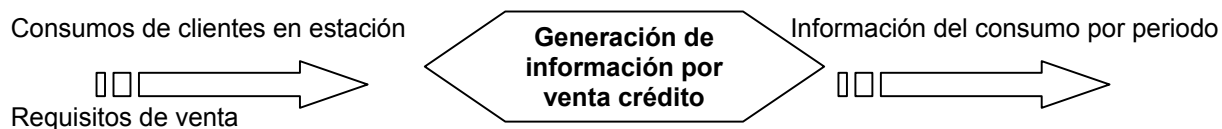


OBJETIVO	Asegurar en transformar las necesidades y requisitos de consumo de combustibles vehiculares de los clientes de las estaciones en particular los de las empresas en soluciones integrales para el desarrollo de estrategias de distribución.
ALCANCE	Todas las actividades inherentes a la prestación del servicio de suministro de combustibles a clientes cuenta de crédito y ocasional.
RESPONSABLE	Dirección de Operaciones
GRUPO DE TRABAJO	Área de prestación del servicio (Contabilidad, administración y proyectos)
PROVEEDOR INTERNO	Proceso de compra y almacenamiento
CLIENTE INTERNO	Proceso de consolidación d información
PROCESOS DE SOPORTE	Proceso de gestión de cliente Proceso de Gestión estratégica
DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolo de despacho en isla - Planillas de venta diaria - Cierres de surtidor -
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> - Digitación de turnos - Cuentas de control - Facturas por cliente
RECURSOS	Todas las herramientas de uso de oficina
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Control 3 - Control Calidad
META	45%

FLUJOGRAMA

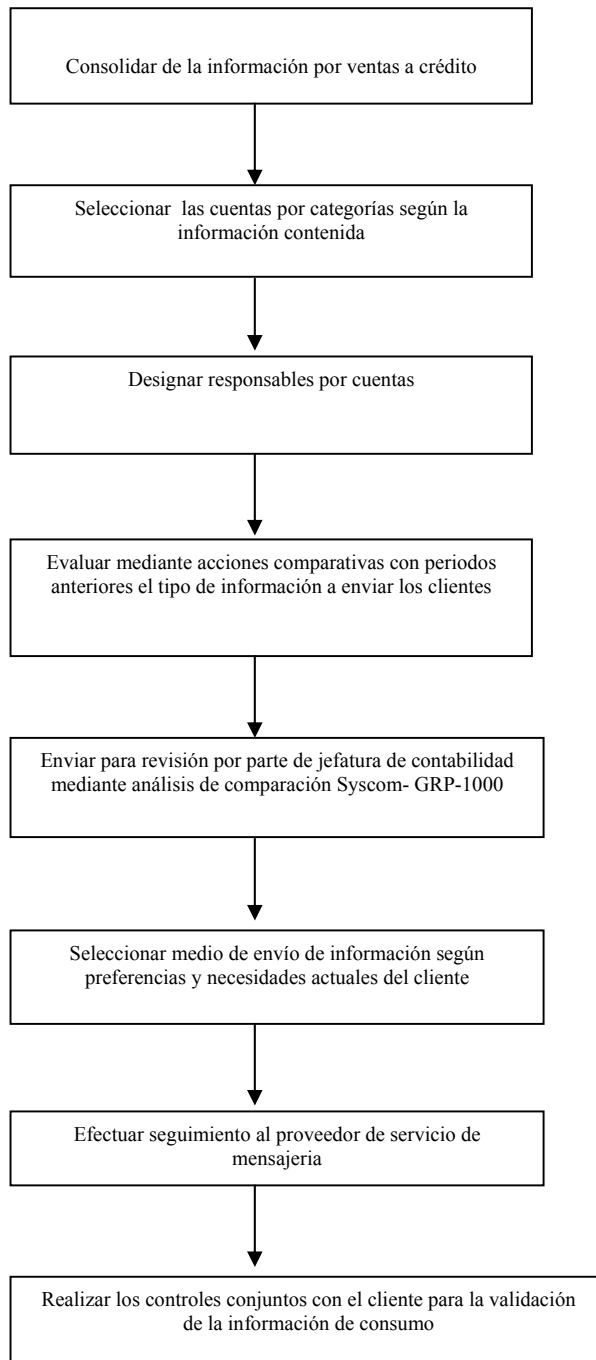


	CARATERIZACION DE PROCESOS	Código CE 01
		Versión: 01
	Generación de información por venta crédito	Fecha: Octubre 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete



OBJETIVO	Generar la información soporte de consumo de las cuentas de crédito empresarial en forma oportuna y eficaz para el cumplimiento de los compromisos contractuales derivados de la prestación del servicio en las estaciones.
ALCANCE	Todas las actividades de carácter contable y de registro de información por venta en isla.
RESPONSABLE	Jefatura de Contabilidad
GRUPO DE TRABAJO	Dirección Financiera
PROVEEDOR INTERNO	Proceso de venta.
CLIENTE INTERNO	Todos los procesos relacionados directamente con la satisfacción de los requisitos del cliente
PROCESOS DE SOPORTE	Proceso de gestión del cliente
DOCUMENTOS	- Contratos de prestación de servicio - Documentos nexos de contabilidad
REGISTROS	Planillas de digitación
RECURSOS	Todos los elementos de uso de oficina.
INDICADOR	Control 3
META	45%

FLUJOGRAMA



RESPONSABLE: Jefatura de Contabilidad


REGISTROS:

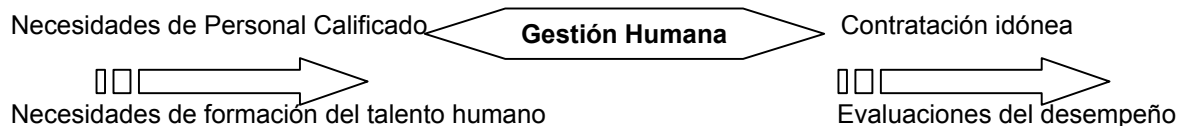
- Listados diarios de venta
- Listados de información por cliente

RESPONSABLE: Dirección Financiera y Comercial

REGISTROS:

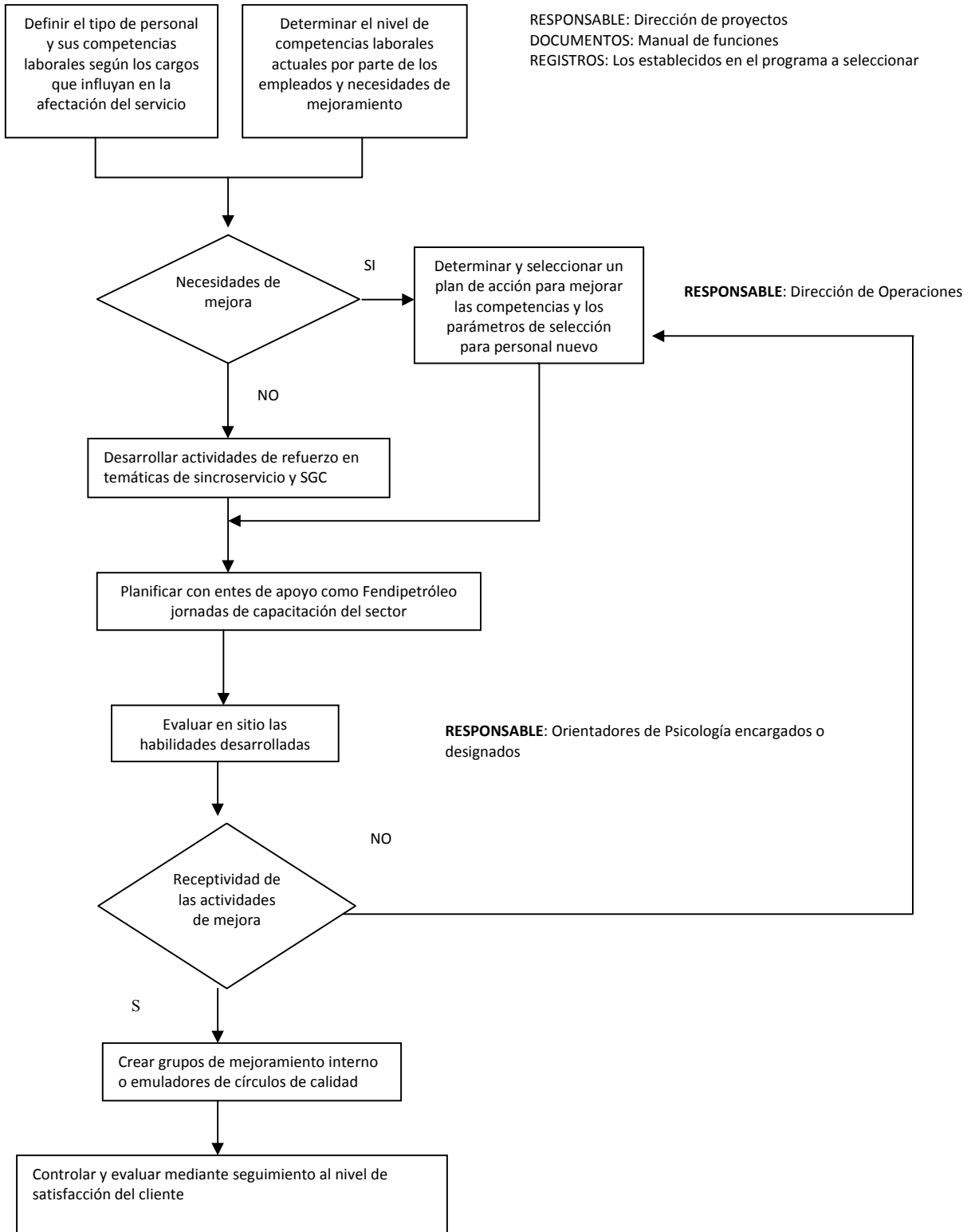
Informes de Auditorías internas


 OTEDS S.A. <small>OPERADORES TECNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</small>	CARATERIZACION DE PROCESOS	Código CE 01
		Versión: 01
	Gestión Humana	Fecha: Octubre 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete



OBJETIVO	Verificar y asegurar que el personal involucrado en la prestación del servicio y que afecta directamente con la percepción de calidad en el despacho de isla sea competente con las necesidades de la empresa.
ALCANCE	Todas las actividades relacionadas directamente con la gestión del talento humano adscrito directo e indirectamente con la empresa.
RESPONSABLE	Dirección de proyectos
GRUPO DE TRABAJO	Dirección Operativa y coordinación administrativa.
PROVEEDOR INTERNO	Todos los procesos de la empresa que cuentan con afectación a la prestación del servicio.
CLIENTE INTERNO	Todos los procesos de la empresa que cuentan con afectación a la prestación del servicio.
PROCESOS DE SOPORTE	Proceso de gestión del cliente
DOCUMENTOS	Manual de funciones y directrices de la alta dirección
REGISTROS	- Registro llevados a cabo por la dirección de gestión humana a cargo de la Psicóloga Irene Criollo
RECURSOS	Todos los elementos seleccionados por los orientadores de talento humano a cargo de la Psicóloga Irene Criollo
INDICADOR	Gestor de calidad interna
META	- Escala valorativa seleccionada para las capacitaciones

FLUJOGRAMA




 OTEDS S.A. <small>OPERADORES TECNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</small>	HOJA DE VIDA DE INDICADORES		Código CE 01	
			Versión: 01	
	Financieros		Fecha: Octubre 2008	
			Elaboró: Oscar Navarrete	
Perspectiva: Área Financiera				
Nombre indicador ROI		Área de aplicación Financiera y Operativa		
Objetivo Estratégico a medir Incrementar las utilidades netas del 8% al 12 % mensual			Tipo de Objetivo	
			Gestión	X
			Control	
Componentes del Indicador De carácter mixto (de Incremento)		Frecuencia de Medición Mensual		
Descripción del Indicador Indicador para realizar seguimiento al incremento de las utilidades netas en el ejercicio comercial durante periodos mensuales (Nombre: ROI) La Dirección Financiera con los datos arrojados por el indicador contara con la capacidad para establecer parámetros de crecimiento comparativos a periodos anteriores, los cuales se pueden a su vez traducir como el mejoramiento del desempeño de las actividades administrativas. (Actualmente se encuentra en el 8%)				
Unidad de medición	Metodología de Obtención Aritmética	Origen Asistente contable		
Definición Operacional $ROI = (\text{Utilidad} / \text{Inversión}) \times 100$				
Componentes del Indicador Utilidad: Es el dinero disponible para distribuir entre los socios una vez descontado los costos totalmente variable y los gastos operacionales del ejercicio comercial. Inversión: Es el dinero Colocado o aportado para la posible operación de las actividades comerciales.				
AÑO 2008 8,5%	AÑO 2009 9%	AÑO 2010 10%	AÑO 2011 12%	
Fijación de Meta Junta de Socios	Cumplimiento Dirección Operativa y Financiera	Responsable de Medición Jefatura de Contabilidad	Evaluación 3 primeros días calendario del mes	

	HOJA DE VIDA DE INDICADORES		Código CE 01	
			Versión: 01	
	Financieros		Fecha: Octubre 2008	
			Elaboró: Oscar Navarrete	
Perspectiva: Área Financiera				
Nombre indicador VARC			Área de aplicación Comercial y Operativa	
Objetivo Estratégico a medir Incrementar los ingresos por venta a través de clientes ocasionales y cuentas de crédito			Tipo de Objetivo	
			Gestión	X
			Control	X
Componentes del Indicador De carácter mixto (de Incremento)			Frecuencia de Medición Trimestral	
Descripción del Indicador Indicador para medir la variación en el crecimiento trimestral del ingreso de nuevos clientes cuenta empresarial (Nombre: Variación de captación de clientes) El mejoramiento de la eficiencia de las actividades administrativas también se puede medir a través de una mayor captación de clientes, entre mayor compromiso y mejor actuación operativa y administrativa mayor capacidad de respuesta tendrá la empresa para atender un mayor número de clientes a los actuales.				
Unidad de medición	Metodología de Obtención Aritmética		Origen Dirección comercial y asistencia contable	
Definición Operacional $\frac{\sum \text{Clientes nuevos inscritos en el periodo} - \sum \text{Clientes retirados en el periodo}}{\text{Numero de clientes al inicio de periodo}} \times 100$				
Componentes del Indicador Clientes nuevos inscritos: son los clientes que a fin de periodo firmaron convenio de suministro Clientes retirados: son los clientes que cancelaron durante el periodo el convenio Clientes al inicio del periodo: son el total de los clientes que al inicio del periodo se encuentran activos. (A la fecha existen 72 clientes cuenta de crédito empresarial, se estima una capacidad de gestión para atender máximo 150 clientes y la VARC se encuentra en el último periodo en el menos 12%)				
AÑO 2008 10%	AÑO 2009 50%	AÑO 2010 75%	AÑO 2011 100%	
Fijación de Meta Junta de Socios	Cumplimiento Dirección de Operaciones y Comercial		Responsable de Medición Coordinadora Administrativa	Evaluación 3 primeros días del trimestre evaluado

	HOJA DE VIDA DE INDICADORES		Código CE 01	
			Versión: 01	
	Financieros		Fecha: Octubre 2008	
			Elaboró: Oscar Navarrete	
Perspectiva: Área Financiera				
Nombre indicador PG		Área de aplicación Financiera v Operativa		
Objetivo Estratégico a medir Reducir los costos y gastos de operación en las estaciones de servicio			Tipo de Objetivo	
			Gestión	X
			Control	X
Componentes del Indicador De carácter mixto (Decreciente)		Frecuencia de Medición Mensual		
Descripción del Indicador				
Indicador para realizar seguimiento al comportamiento de la eficiencia administrativa en el uso de los recursos.				
Unidad de medición Porcentual (%)	Metodología de Obtención Aritmética	Origen Dirección comercial y asistencia contable		
Definición Operacional				
Σ Gastos Globales	$X 100 +$	Σ Costos de Operación	$X 100$	
Σ Ingresos por ventas		Σ Ingresos por ventas		
Componentes del Indicador				
Gastos Globales: son todos los gastos directos o indirectos realizados durante el periodo para la operación o de inversión que involucre recursos financieros de la empresa Costos de Operación: son los rubros utilizados exclusivamente para la actividad comercial (compra de combustible, nomina, servicios, costos terceros) Ingresos por venta: son todos los ingresos acumulados por las ventas brutas Estado actual del indicador (86%)				
AÑO 2008 84%	AÑO 2009 82%	AÑO 2010 80%	AÑO 2011 76%	
Fijación de Meta Junta de Socios	Cumplimiento Dirección de Operaciones y Financiera	Responsable de Medición Jefatura de Contabilidad	Evaluación 3 primeros días calendario del mes	


 OTEDS S.A. <small>OPERADORES TÉCNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</small>	HOJA DE VIDA DE INDICADORES		Código CE 01	
			Versión: 01	
	Cientes		Fecha: Octubre 2008	
			Elaboró: Oscar Navarrete	
Perspectiva: Área de Clientes				
Nombre indicador Satisfacción Integral			Área de aplicación Comercial	
Objetivo Estratégico a medir Mejorar la imagen corporativa de las estaciones de servicio			Tipo de Objetivo	
			Gestión	X
			Control	X
Componentes del Indicador Indicador de Resultados (de Incremento)			Frecuencia de Medición Mensual	
Descripción del Indicador				
La imagen que proyectan las estaciones hacia los clientes es un indicador de la satisfacción lograda por los productos y servicios, si la respuesta no es positiva se debe proceder a corregir las fallas; Dicho objetivo es lograr una imagen confiable				
Unidad de medición Puntos encuestales	Metodología de Obtención Analítica	Origen Dirección comercial		
Definición Operacional				
Formulario de Encuesta				
Componentes del Indicador				
El indicador estará compuesto por el formulario definido en el manual administrativo en su aparte de requisitos para el análisis del cliente				
AÑO 2008 N.A.	AÑO 2009 7 Puntos	AÑO 2010 9 Puntos	AÑO 2011 9,5 Puntos	
Fijación de Meta Junta de Socios	Cumplimiento Dirección Comercial	Responsable de Medición Coordinadora Administrativa	Evaluación 3 primeros días del mes evaluado	

 <p>OTEDS S.A. OPERADORES TÉCNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</p>	HOJA DE VIDA DE INDICADORES	Código CE 01
		Versión: 01
	Clientes	Fecha: Octubre 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete


Perspectiva: Área de Clientes

Nombre indicador Control Calidad		Área de aplicación Comercial	
Objetivo Estratégico a medir		Tipo de Objetivo	
Brindar un servicio acorde con las características de calidad y confiabilidad de la red de estaciones petromil		Gestión	
		Control	X
Componentes del Indicador Indicador de Resultados (de Incremento)		Frecuencia de Medición Mensual	
Descripción del Indicador			
Indicador mediante encuesta que busca estimar la percepción de calidad según las necesidades o requisitos de los clientes.			
Unidad de medición Puntos encuétales	Metodología de Obtención Analítica	Origen Clientes	
Definición Operacional			
Formulario de Encuesta (Ver anexo E)			
Componentes del Indicador			
El indicador estará compuesto por el formulario definido en el manual administrativo en su aparte de requisitos para el análisis del cliente fuentes de Calidad en el despacho de isla.			
AÑO 2008 N.A.	AÑO 2009 8 Puntos	AÑO 2010 9 Puntos	AÑO 2011 9,5 Puntos
Fijación de Meta Junta de Socios	Cumplimiento Dirección Comercial y Operativa	Responsable de Medición Coordinadora Administrativa	Evaluación 3 primeros días del mes evaluado


	HOJA DE VIDA DE INDICADORES		Código CE 01	
			Versión: 01	
	Procesos internos		Fecha: Octubre 2008	
Elaboró: Oscar Navarrete				
Perspectiva: Área de Procesos Internos				
Nombre indicador Control 1			Área de aplicación Dirección Operativa	
Objetivo Estratégico a medir Mejorar los controles administrativos y operativos para el despacho y venta en isla			Tipo de Objetivo	
			Gestión	
			Control	X
Componentes del Indicador De actuación (decreciente)			Frecuencia de Medición Mensual	
Descripción del Indicador Indicador para verificación del cumplimiento en la aplicación de los protocolos de seguridad y receptividad del aprendizaje para el control del manejo de transacciones electrónicas u otras operaciones de venta. Este indicador fijara el promedio mensual de acciones fraudulentas con capacidad para generar acciones legales en contra de la empresa				
Unidad de medición Porcentual (%)	Metodología de Obtención Aritmética	Origen Asistentes administrativos		
Definición Operacional				
$\frac{\sum \text{Quejas por fraude}}{\sum \text{Total de quejas por mal servicio}} \times 100 + \frac{\sum \text{Quejas activas Fraude}}{\sum \text{Total reclamaciones a incocredito}} \times 100$ <hr/> <p style="text-align: center;">2</p>				
Componentes del Indicador				
<p>Quejas por fraude: Son todas aquellas quejas o reclamaciones por parte de los clientes debido a situaciones anómalas referentes al servicio de combustible u otros prestados por los promotores de venta.</p> <p>Quejas activas fraude: Son las quejas directamente relacionadas con defraudación electrónica que el cliente instaura mediante ante instancias jurídicas.</p> <p>Reclamaciones incocredito: Son todas las quejas notificadas como casos de defraudación electrónica.</p>				
AÑO 2008 45%	AÑO 2009 30%	AÑO 2010 15%	AÑO 2011 10%	
Fijación de Meta Dirección Operativa	Cumplimiento Supervisores de Operación	Responsable de Medición Asistente administrativo I	Evaluación 3 primeros días calendario del mes	

 <p>OTEDS S.A. OPERADORES TÉCNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</p>	HOJA DE VIDA DE INDICADORES	Código CE 01
		Versión: 01
	Procesos internos	Fecha: Octubre 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

Perspectiva: Área de Procesos Internos			
Nombre indicador Control 2		Área de aplicación Comercial y Operativa	
Objetivo Estratégico a medir Optimizar los procesos de selección, seguimiento y estratificación de los consumidores o clientes para las estaciones de servicio			Tipo de Objetivo
			Gestión
			Control
			X
Componentes del Indicador De carácter mixto (de Incremento)		Frecuencia de Medición Trimestral	
Descripción del Indicador Indicador para seguir la aceptación de las estrategias de mercadeo en las estaciones periféricas. Una mejor estrategia de mercadeo que sea efectiva según el tipo de cliente ofrecerá mayor beneficio de largo plazo al obtener la fidelización, el indicador entre mas se acerque al 100% mayor no solo será la aceptación si no la validez de la oferta que esta al alcance de todo tipo de cliente.			
Unidad de medición Porcentual (%)	Metodología de Obtención Aritmética	Origen Dirección comercial y asistencia administrativa	
Definición Operacional $\frac{\sum \text{Boletería reclamada en estaciones periféricas}}{\text{Totalidad boletería generada}} \times 100$			
Componentes del Indicador Boletas de estaciones periféricas : las boletas de estación periférica son aquellas destinadas para las estaciones ubicadas en las zonas de bajo consumo (estas no sobrepasan en su totalidad el 30% de la boletería marcada)			
AÑO 2008 5%	AÑO 2009 20%	AÑO 2010 30%	AÑO 2011
Fijación de Meta Dirección Comercial	Cumplimiento Dirección Comercial	Responsable de Medición Coordinadora Administrativa	Evaluación 3 primeros días del trimestre evaluado

	HOJA DE VIDA DE INDICADORES	Código CE 01
		Versión: 01
	Procesos internos	Fecha: Octubre 2008
		Elaboró: Oscar Navarrete

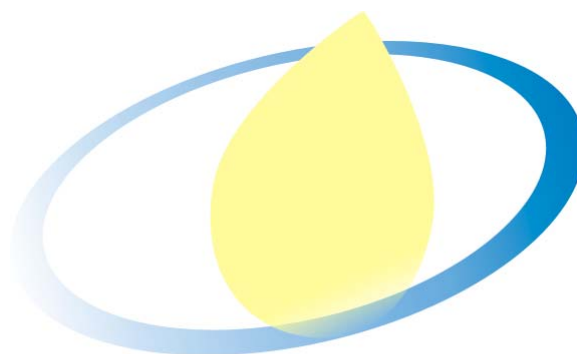
Perspectiva: Área de Procesos Internos			
Nombre indicador Control 3		Área de aplicación Dirección Operativa	
Objetivo Estratégico a medir Reducir las fallas administrativas en la gestión integral del proceso de venta			Tipo de Objetivo
			Gestión
			Control
Componentes del Indicador De actuación (decreciente)			Frecuencia de Medición Mensual
Descripción del Indicador			
$1 - \frac{\left(\begin{array}{l} \text{Ventas totales en pesos de credito empresarial} \\ - \text{Ventas en pesos no aceptadas por clientes} \end{array} \right)}{\text{Ventas totales en pesos de credito empresarial}} \times 100$			
Unidad de medición Porcentual (%)	Metodología de Obtención Aritmética	Origen Asistentes administrativos	
Definición Operacional			
Componentes del Indicador			
Ventas crédito: Es el total en pesos vendido por las estaciones bajo la modalidad crédito.			
Ventas no aceptadas: Es el valor en pesos que se encuentra en reclamación por parte de los clientes cuenta de crédito por la no aceptación de la veracidad de los consumos			
AÑO 2008 15%	AÑO 2009 7%	AÑO 2010 4%	AÑO 2011 1%
Fijación de Meta Dirección Operativa	Cumplimiento Supervisores de Operación	Responsable de Medición Asistente administrativo I	Evaluación 3 primeros días calendario del mes

	HOJA DE VIDA DE INDICADORES		Código CE 01	
			Versión: 01	
	Procesos internos		Fecha: Octubre 2008	
Elaboró: Oscar Navarrete				
Perspectiva: Área de Procesos Internos				
Nombre indicador Control 4		Área de aplicación Dirección Operativa		
Objetivo Estratégico a medir Incrementar los controles en la programación y ejecución de actividades subcontratadas			Tipo de Objetivo	
			Gestión	X
			Control	X
Componentes del Indicador De actuación (decreciente)		Frecuencia de Medición Por proyecto		
Descripción del Indicador				
Indicador para verificación del cumplimiento de la estipulación de los controles a los proyectos llevados a cabo por contratistas, dicho indicador deberá ser menor o igual a 5% de lo contrario indicara que los controles no son efectivos pues implican que se debe hacer seguimiento mas días de lo necesario.				
Unidad de medición Porcentual (%)	Metodología de Obtención Aritmética	Origen Dirección de Proyectos		
Definición Operacional				
Control 4 = (costo de dirección / Valor del proyecto) X 100				
Donde, Costo de dirección = \$ 70.000* días seg. 0,7*días ejec. + días seg. días ejec.				
Este indicador es únicamente valido para el control y seguimiento a proyectos cuyo valor de ejecución sea igual o supere los 20 S.M.LV.				
Componentes del Indicador				
Días de seguimiento: Es el tiempo que se designa para realizar las actividades de control en obra.				
Días de ejecución: Es el tiempo designado para desarrollar el proyecto en su totalidad, incluyendo la etapa de pruebas.				
El costo de dirección esta definido como el valor en pesos establecido para el seguimiento incluyendo un factor de corrección que valida el uso del recurso humano, siendo este hasta un máximo permisible del 30% como seguimiento durante la ejecución				
AÑO 2008 40%	AÑO 2009 15%	AÑO 2010 5%	AÑO 2011 na%	
Fijación de Meta Dirección Operativa	Cumplimiento Dirección de Proyectos	Responsable de Medición Dirección de Proyectos	Evaluación Finalización de cada proyecto	

 OTEDS S.A. <small>OPERADORES TECNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</small>	HOJA DE VIDA DE INDICADORES		Código CE 01	
			Versión: 01	
	Aprendizaje		Fecha: Octubre 2008	
			Elaboró: Oscar Navarrete	
Perspectiva: Área Aprendizaje				
Nombre indicador Gestor de Calidad Interna			Área de aplicación Dirección Operativa	
Objetivo Estratégico a medir Fortalecer la gestión integral de los procesos administrativos y operativos a través de las perspectivas humanas y de cultura laboral			Tipo de Objetivo	
			Gestión	X
			Control	X
Componentes del Indicador			Frecuencia de Medición Trimestral	
Descripción del Indicador				
Indicador seleccionado y evaluado por la contratista de gestión humana, constara de una evaluación interna de los empleados para con el sistema de gestión administrativo por periodos bimensuales para realizar seguimiento de la aceptación a los cambios progresivos que se realicen a la estructura organizacional.				
Unidad de medición Puntos encuéstales	Metodología de Obtención Analítica	Origen Empleados		
Definición Operacional Formulario de Encuesta				
Componentes del Indicador				
El indicador estará compuesto por el formulario definido o seleccionado según análisis propio por parte de la Psicóloga Irene Criollo Palencia Coordinadora externa de gestión humana.				
AÑO 2008 N.A.	AÑO 2009 Escala seleccionada según	AÑO 2010	AÑO 2011	
Fijación de Meta Dirección Financiera y Operativa	Cumplimiento Dirección Operativa	Responsable de Medición Contratista	Evaluación 3 primeros días del trimestre evaluado	

 OTEDS S.A. <small>OPERADORES TÉCNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A. NIT 902.020.735 1</small>	HOJA DE VIDA DE INDICADORES		Código CE 01		
			Versión: 01		
	Aprendizaje		Fecha: Octubre 2008		
			Elaboró: Oscar Navarrete		
Perspectiva: Área Aprendizaje					
Nombre indicador SGC			Área de aplicación Dirección Operativa		
Objetivo Estratégico a medir Mejorar la comunicación efectiva mediante el mejoramiento continuo en la estructuración organizacional.				Tipo de	
				Gestión	X
				Control	X
Componentes del Indicador De cumplimiento (decreciente)			Frecuencia de Medición Por proyecto		
Descripción del Indicador					
Indicador para seguimiento de la mejora continúa en cuanto a la organización como gestora del cambio.					
Unidad de medición Porcentual (%)	Metodología de Obtención Analítica		Origen Dirección de Proyectos		
Definición Operacional					
Indicador = % de avance en el cumplimiento de la implementación del sistema de gestión de la calidad					
Componentes del Indicador					
SGC: Sistema de gestión de la calidad Oteds.					
Avance: el avance será medido conforme el cumplimiento de los numerales de la NTC-ISO 9001.					
Estos parámetros deberán ser fijados una vez se de inicio al proyecto de gestión SGC					
AÑO 2008 5%	AÑO 2009 75%	AÑO 2010 100%	AÑO 2011		
Definición del alcance del sistema de gestión	Inicio de las auditorias internas	Auditoria de certificación			
Fijación de Meta	Cumplimiento	Responsable de Medición	Evaluación		
Junta de socios	Dirección Operativa y Financiera de Proyectos	Dirección de Proyectos	Bimensual		

PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL



OTEDS S.A.

OPERADORES TECNICOS
DE ESTACIONES DE SERVICIO S.A.
NIT 902,020,735 1

BARRANQUILLA, COLOMBIA
2009

INTRODUCCION

La salud de la población trabajadora es uno de los componentes fundamentales del desarrollo de un país y a su vez refleja el estado de progreso de una sociedad; visto así, un individuo sano se constituye en el factor más importante de los procesos productivos.

El trabajo tiene una función constructora de la individualidad y se relaciona estrechamente con la salud, dado que las condiciones laborales predominantes en un lugar de trabajo afectarán, modificando el estado de salud del individuo; de tal manera que trabajando se puede perder la salud, circunstancia que conlleva a la pérdida de la capacidad de trabajar y por tanto repercute también en el desarrollo socioeconómico de un país.

Lo anterior se evidencia en la situación de la persona, ya que la enfermedad, el accidente y las secuelas e incapacidades que generan, inciden en los procesos de producción y sobre el bienestar de la familia, la sociedad y el país.

Las circunstancias mencionadas justifican la existencia de un PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL al interior de OTEDS S.A. que oriente, ejecute y evalúe las acciones encaminadas a asegurar el bienestar integral de todos sus empleados.

1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

1.1 OBJETIVO GENERAL

Preservar y mantener las mejores condiciones de salud, bienestar y equilibrio al trabajador con su entorno laboral, protegiéndolo de los riesgos generados por el ambiente y la organización del trabajo.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar, controlar y evaluar las condiciones de trabajo.
- ✓ Prevenir la aparición de Enfermedades Profesionales.
- ✓ Realizar actividades de promoción y prevención.
- ✓ Identificar las condiciones de salud de los trabajadores.
- ✓ Determinar el porcentaje de tiempo perdido por causa médica.
- ✓ Capacitar y entrenar al personal para la respuesta oportuna ante emergencias
- ✓ Desarrollar actividades en salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente para todo el personal
- ✓ Minimizar los impactos generados al medioambiente.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de la legislación colombiana aplicable en Riesgos Profesionales.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las responsabilidades de la gerencia en Seguridad y salud Ocupacional.
- ✓ Propender por el mejoramiento continuo del programa de salud ocupacional.
- ✓ Realizar inducción a todo el personal.
- ✓ Brindar capacitación y entrenamiento al personal.

2. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

2.1 MARCO LEGAL

La integridad de la vida y la salud de los trabajadores constituyen una preocupación de interés público, en el que participan el gobierno y los particulares (Ley 9/79).

El marco legal está dado por lineamientos constitucionales, convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo, normas generales del Código Sustantivo del Trabajo y además por:

- **Ley 9/79;** por la cual se dictan medidas sanitarias. El título III habla de las disposiciones de la Salud Ocupacional y estas son aplicables a todo lugar y clase de trabajo.
- **Resolución 2400/79;** Ministerio de Trabajo, que establece el reglamento general de Seguridad e Higiene Industrial.

- **Decreto 614/84;** por el que se determinan las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional.
- **Resolución 2013/86;** reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
- **Ley 100/93, Decretos 1295/94, 1771/94, 1772/94;** organizan el Sistema General de Riesgos Profesionales, a fin de fortalecer y promover las condiciones de trabajo y de salud de los trabajadores en los sitios donde laboran. El sistema aplica a todas las empresas y empleadores.
- **Decretos 1831 y 1832/94;** determinan las tablas de clasificación de actividades económicas y de enfermedades profesionales.
- **Resolución 1016/89;** determina la obligatoriedad legal y ejecución permanente de los programas, reglamenta la organización funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos.

El programa de Salud Ocupacional de conformidad con la presente Resolución estará constituido por los siguientes subprogramas:

- Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo
- Subprograma de Higiene Industrial
- Subprograma de Seguridad Industrial
- Comité Paritario de Salud Ocupacional

3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3.1 QUIENES SOMOS

OTEDS S.A. es una compañía Colombiana distribuidora minorista de combustibles que cuenta con una Dirección de Proyectos creada para brindar al sector de Hidrocarburos una alternativa moderna para la gestión de proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura, así como la gestión de consultorías para diseño e interventoría, en las siguientes especialidades: Eléctrica, mecánica y civil para construcción de estaciones de Servicio y su mantenimiento preventivo y correctivo.

3.2 DATOS DE IDENTIFICACION

Razón social: OPERADORES TECNICOS DE ESTACIONES DE SERVICIO

NIT: 802.020.735-1

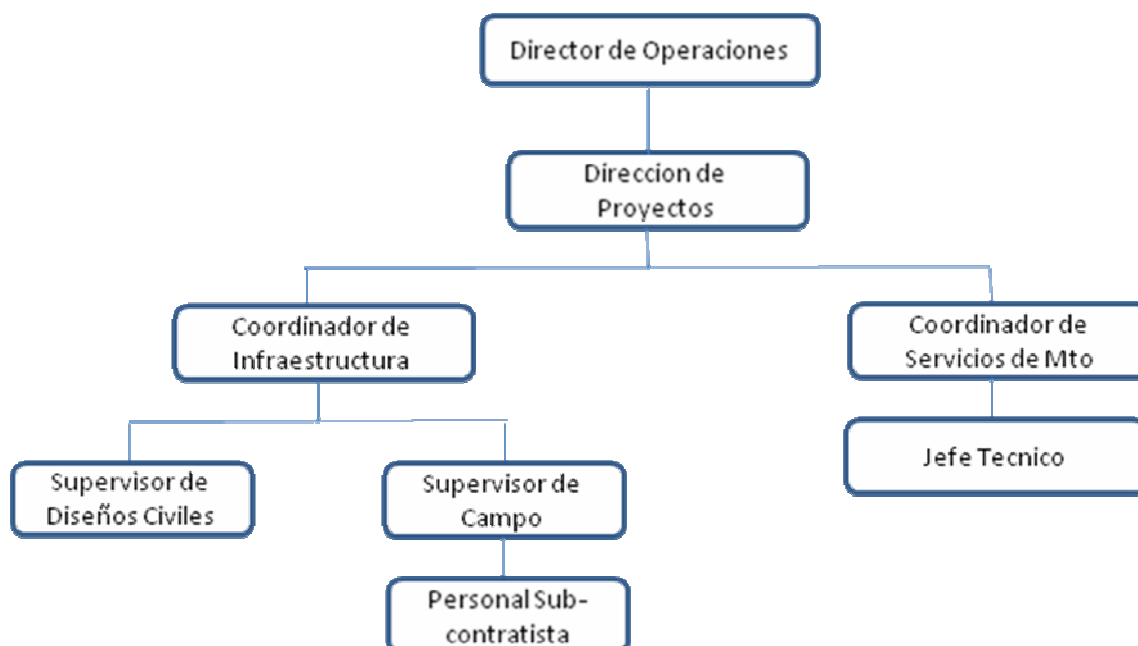
Dirección sede principal: Calle 84 No 51B-32

Ciudad: Barranquilla

Teléfonos: (5) 3733322

Web: www.petromilsa.com

3.3 ORGANIGRAMA DIRECCION DE PROYECTOS



El desarrollo del programa de Salud ocupacional es responsabilidad del Director de Operaciones, quien designó al Supervisor HSE para dirigir y coordinar las actividades que requiera su ejecución

3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS O PROCESOS PRODUCTIVOS

3.4.1 CONSULTORÍAS

Asesoría integral para la exploración, distribución y comercialización de hidrocarburos, planificación gubernamental, diseño de infraestructura, acompañamiento en la formulación y puesta en marcha de proyectos.

3.4.2 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE TRANSPORTE, TRATAMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE HIDROCARBUROS.

Diseño e implementación de programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de sistemas de transporte de hidrocarburos, medición, comunicaciones, voz y datos.

3.4.3 INTERVENTORÍA

Interventoría Técnico Administrativo de proyectos, cumplimiento de normas técnicas internacionales, normas de calidad, normas HSE.

3.4.4 CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCION DE HIDROCARBUROS

Diseño y construcción de sistemas de almacenamiento y transporte de hidrocarburos, mantenimiento correctivo, obras civiles, obras especiales, sistemas de protección, estructura de comunicaciones de voz y datos.

3.4.5 GERENCIA DE PROYECTOS

Gerencia técnica y administrativa para el desarrollo de proyectos.

3.4.6 PERSONAL ESPECIALIZADO

Suministro de personal especializado con amplia experiencia en el sector, para el desarrollo de contratos dentro y fuera del país.

3.5 DIRECTRICES

3.5.1 MISION

La Dirección de Operaciones se dedicada a la gestión de proyectos de diseño, interventoria, construcción y mantenimiento de infraestructura en las siguientes especialidades: Eléctrica, mecánica y civil para construcción de estaciones de Servicio y su mantenimiento preventivo y correctivo.

Nuestra gente es la base para alcanzar el éxito de los objetivos propuestos, por lo que su desarrollo personal y profesional, junto con el sostenimiento de un buen clima laboral son nuestras prioridades.

Nuestra empresa se fundamenta en las competencias y experiencia del grupo humano que lo conforma. Es nuestra responsabilidad brindar a nuestros clientes los más altos estándares de calidad en los servicios prestados.

La satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestros empleados y la armonía con el entorno son los factores que nos conducen a desarrollarnos sostenidamente hacia el futuro.

3.5.2 VISION

Dentro de 5 años Petromil buscara contar con una Empresa constituida y dedicada a la Ingeniería de Hidrocarburos que será considerada como empresa líder a nivel nacional, reconocida en Latinoamérica por la excelencia de nuestros servicios, conservando nuestra activa participación en los proyectos de diseño, interventoria, construcción y mantenimiento de infraestructuras en las áreas eléctrica, mecánica y civil.

3.5.3 POLITICA DE CALIDAD, SEGURIDAD Y AMBIENTE

En OTEDS S.A. realizamos a través de la Dirección de Operaciones proyectos de diseño, interventoria, construcción y mantenimiento de infraestructuras en las áreas eléctrica, telecomunicaciones, mecánica y civil, trabajando continuamente en el desarrollo y mejoramiento continuo de la seguridad industrial de medioambiente, con la finalidad de brindar excelencia en los servicios que prestamos, manteniendo un adecuado equilibrio entre la satisfacción de nuestros clientes, la integridad y crecimiento de nuestra gente y el respeto por la comunidad y el ambiente.

Este principio nos dirige al fortalecimiento de una cultura de medición de nuestros procesos y la mejora continua de los mismos. Así mismo fortalecemos la cultura de

prevención de riesgos entre nuestra gente, a partir del refuerzo de actitudes y comportamientos sanos, seguros y respetuosos del ambiente.

3.6 PLANTA DE PERSONAL

La planta de personal de la Dirección de Operaciones está conformada por un total de 114 trabajadores ubicados en distintas áreas de trabajo. El 20% de los trabajadores son de sexo femenino y el 80% de sexo masculino entre directos e indirectos.

3.7. CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Ver certificado de Cámara de Comercio

3.8. REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Se tiene elaborado el Reglamento de acuerdo con las normas emitidas por el Ministerio de la Protección Social.

3.9. COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL

El Comité Paritario de Salud Ocupacional fue conformado de acuerdo con lo estipulado en el artículo 4º de la Resolución 2013 de 1986.

El Comité cuenta con 2 horas semanales y más si fuese necesario para desarrollar las funciones de control y vigilancia de la gestión de Salud ocupacional dentro de la empresa. Por solicitud de la Gerencia las reuniones se realizan mensualmente.

4. ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DE SALUD OCUPACIONAL

El programa de salud ocupacional se plantea como un esfuerzo global de la Empresa, que moviliza sus estructuras para que participen activamente en el logro de los objetivos. Por lo tanto, se establecerán prioridades para iniciar actividades en las áreas que se identifiquen como críticas. Las actividades serán de carácter permanente, y tendrán un enfoque interdisciplinario para combinar diferentes estrategias preventivas para la solución de cada problema específico.

Se hará énfasis en el factor humano y la prevención primaria. Las actividades educativas serán una de las bases primordiales del programa, buscando siempre mantener las mejores relaciones en el ámbito laboral. Como mecanismos para la implementación de la política y el desarrollo del programa de Salud Ocupacional se plantean las siguientes estrategias:

4.1. PARTICIPACIÓN DE LA GERENCIA GENERAL

El compromiso y participación de la alta gerencia para la implementación del Programa de Salud Ocupacional es primordial debido a que la actividad permanente de vigilancia y control para disminuir o eliminar los riesgos y mejorar las Condiciones de Salud y Trabajo requiere aplicar procesos administrativos y decisiones de la Dirección de la empresa.

4.2. CAPACITACIÓN

Los procesos de capacitación de los empleados en todas las áreas de la empresa estarán orientados al cambio de actitud y comportamiento individual y grupal hacia el auto

cuidado en salud con énfasis en la prevención y manejo de los principales riesgos de la empresa.

4.3. TRABAJO EN EQUIPO

La gestión de salud ocupacional se abordará dentro de la empresa con un enfoque interdisciplinario y con la participación y trabajo en equipo de las diferentes áreas para evitar duplicidad de esfuerzos, pero que garantizan enriquecimiento en los procesos.

4.4. COBERTURA DEL PROGRAMA

El Programa de Salud Ocupacional cubrirá a todos los empleados de OTEDS S.A. Además se elaborarán normas específicas de Salud ocupacional para los contratistas que desarrollen labores permanentes u ocasionales en proyectos de la empresa.

4.5. PARTICIPACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS

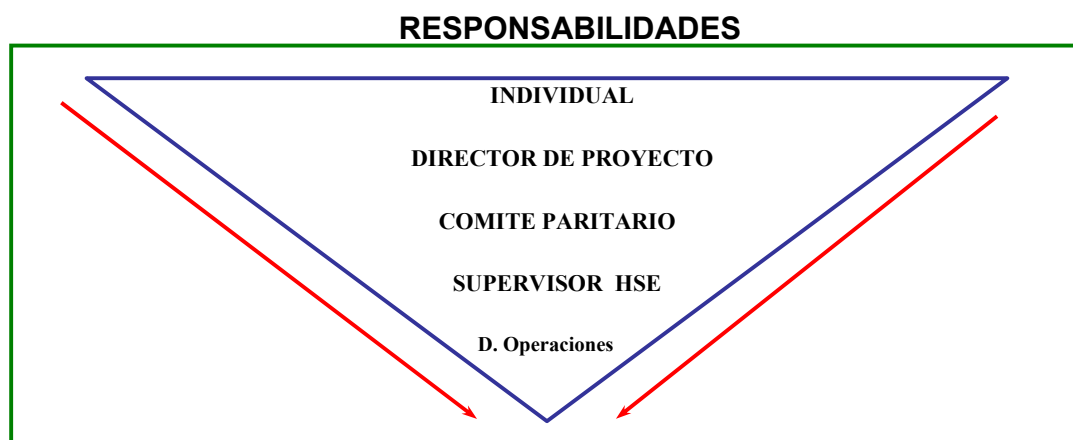
Para lograr el mejoramiento de las Condiciones de Salud y Trabajo, es necesario que los funcionarios identifiquen los riesgos ocupacionales presentes y potenciales, desarrollando actitudes de promoción, prevención y seguridad tendientes al auto cuidado individual y colectivo de su salud. Para ello se debe promover una participación crítica, reflexiva y activa de los funcionarios.

4.6 SEÑALIZACIÓN DE ÁREAS

Las áreas de trabajo tanto en oficinas como en ejecuciones de proyectos, ya sea en campos o en cualquier otra instalación son señalizadas. Las principales señalizaciones son: identificación de instalaciones sanitarias discriminadas por sexo, rutas de salida, dirección de circulación, instalaciones eléctricas, elementos de protección personal, prohibiciones de acceso de personal y fumar, y en casos necesarios señalización de emergencia (ubicación de extintores, ubicación de camillas, entre otras).

4.7 FUNCIONES EN SALUD OCUPACIONAL

OTEDS S.A. cuenta dentro de su Sistema de Gestión Administrativa con un manual de responsabilidades, que contempla además de las funciones propias del cargo, aquellas relacionadas con la salud ocupacional.



Nivel 1. : Individual, quienes demuestran su compromiso con el programa de salud ocupacional y medio ambiente a través del cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos por el mismo.

Nivel 2. : Coordinador de Proyecto, quienes verifican el cumplimiento de las normas de operaciones seguras en las actividades que están a su cargo.

Nivel 3.: Comité Paritario de Salud Ocupacional, quien revisa si la gestión desarrollada del programa es acorde con las necesidades existentes en la empresa.

Nivel 4.: Coordinador de Salud Ocupacional (PSOMA), quien ejecuta y verifica el cumplimiento de las actividades del programa.

Nivel 5.: Director de Operaciones, quien verifica el cumplimiento de las políticas de Salud Ocupacional.

4.7.1 ABASTECIMIENTO DE AGUA PARA CONSUMO HUMANO

La Empresa cuenta, con los servicios de acueducto y alcantarillado en sus instalaciones, además para el consumo humano se dispone de un botellón de agua. Para el desarrollo de proyectos fuera de las instalaciones se dispone de un botellón de agua con su dispensador (si hay facilidad de conexión eléctrica) o de unas neveras con hielo y agua en bolsa.

4.7.2 SERVICIOS SANITARIOS

Los servicios sanitarios son suficientes, la distribución de los mismos respecto a las dependencias es también adecuada. Los baños se encuentran en buenas condiciones generales y de aseo y en cada uno se cuenta con suministro de jabón, papel higiénico, toallas y canecas con tapa. Para el desarrollo de proyectos en campos, y de acuerdo a la normatividad emitida por el cliente para la ejecución del proyecto, se dispondrán de servicio sanitario portátil (si es posible).

4.7.3 SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN

La Empresa cuenta con servicio de cafetería para bebidas calientes (tinto, agua aromática, café) y para bebidas frías en la nevera. La cafetería está dotada con greca, lavaplatos, botellón de agua, nevera.

4.7.4 REGISTRO DE VISITAS DE INSPECCIÓN DE SANEAMIENTO BÁSICO

El jefe técnico de la empresa realiza inspecciones a los diferentes servicios sanitarios y áreas de la empresa, al igual, visitas en campo de los proyectos en ejecución, con el fin de observar y evaluar el programa de Seguridad, orden y Limpieza.

4.8 PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE

4.8.1 MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS, AGUAS RESIDUALES Y EMISIONES AMBIENTALES

En la instalación principal se producen desechos peligrosos debido a la operación de despacho de combustibles así como sólidos que provienen de clientes, baños y oficinas que están básicamente constituidos por papel y cartón. Son dispuestos en canecas y/o bolsas plásticas para su posterior recolección por parte de la empresa municipal de

basuras. Las aguas negras provienen solo de los baños y son vertidas al alcantarillado, los líquidos inflamables derramados son recubiertos con material sólido inerte para disminuir el riesgo de combustión. Para el manejo de protección del medio ambiente en proyectos que son ejecutados fuera de las instalaciones (campo, instalaciones de clientes) y de acuerdo a la normatividad o especificaciones emitidas por el cliente, el manejo de residuos sólidos se realiza de acuerdo a la clasificación de canecas de colores (residuos peligrosos, residuos no reciclables y residuos reciclables. De igual forma, tal como se mencionó en el subcapítulo 4.8.2 sobre el uso de baños portátiles en proyectos, el tratamiento de los residuos de estos es controlado por la empresa prestadora de este servicio, la cual debe estar certificada por el ente regulador correspondiente. En cuanto a emisiones ambientales tales como material particulado o emisiones sonoras, estas son controladas por el grupo de ingeniería del proyecto (HSE, QA/QC, Metalmecánica, Civil, Eléctrico) con el fin de no afectar a la población aledaña y al personal de trabajo expuesto.

5. RECURSOS EXISTENTES PARA LA GESTION DE SALUD OCUPACIONAL

5.1. RECURSOS HUMANOS

Para adelantar la gestión de Salud Ocupacional existe un coordinador de las actividades del Programa quien tiene dedicación parcial y recibe la orientación y asesoría de la ARP COLPATRIA. y de un asesor externo cuando las necesidades del sistema así lo requieren.

5.2. RECURSOS FÍSICOS

El área destinada para administración del programa cuenta con la dotación de oficina, (fax, fotocopiadora, etc.) archivos y equipos de computo necesarios (Software contable, otros recursos como internet y biblioteca con libros para consulta en las distintas áreas.

Adicionalmente hay recursos físicos constituidos por áreas adecuadas para la realización de programas de capacitación. La sala de juntas cuenta con elementos audiovisuales proyector de acetatos, tablero y carteleras de tipo informativo y cuando se requiere la compañía alquila equipos audiovisuales necesarios para el desarrollo de actividades.

La empresa aportará eventualmente espacio físico adecuado para la realización de los exámenes médicos, del laboratorio clínico y los talleres de capacitación así como de ayudas educativas.

La empresa cuenta con documentación en literatura e instructivos, libros, manuales, para el comité paritario así como de un programa de capacitación específica del personal de acuerdo con el tipo de riesgos y el cronograma de actividades.

5.3. RECURSOS TÉCNICOS

La empresa destina los recursos necesarios para su contratación según las actividades y necesidades del programa de Salud Ocupacional (elementos de protección personal, señalización, botiquín de primeros auxilios, entre otros).

5.4. RECURSOS FINANCIEROS

Para las actividades de apoyo del programa de Salud Ocupacional, la empresa considera en su presupuesto el rubro suficiente para la implementación y adopción de medidas de prevención y control propias del programa de salud ocupacional.

5.5. RECURSOS DE COMUNICACIÓN

En cuanto a recursos de comunicación se poseen los siguientes distribuidos así:

- Todo el personal Técnico /Operativo de la empresa cuenta con Teléfonos de tipo Celular.
- Líneas telefónicas con extensiones en cada uno de los puestos de trabajo.
- Un celular fijo para acceso de cualquiera de los empleados.

6. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

6.1. ACTIVIDADES SOBRE CONDICIONES DE SALUD (SUB PROGRAMA DE MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO)

MEDICINA PREVENTIVA

Definición: Rama de la Medicina dedicada a evitar la enfermedad y/o lesión o perturbación físico-mental del trabajador por el hecho de estar en contacto con los agentes de riesgo y así mismo detectar los estados morbosos para retardar su progreso y conservar la función activa laboral de la mejor manera posible.

Las acciones en prevención deben encaminarse a evitar las consecuencias de los riesgos profesionales. Un trabajador sano disminuye cargas sociales, estimula la producción, enriquece el capital humano y bajo el costo de vida.

MEDICINA DEL TRABAJO

Según el Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud la Medicina del trabajo busca promover y mantener el más alto nivel del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, prevenir todo daño causado a la salud de los trabajadores por las condiciones de su trabajo, protegerlos en su empleo contra riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo conveniente a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas, en suma adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea.

6.1.1. PROGRAMA DE MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO

6.1.1.1. OBJETIVOS

- Fomentar y proteger la salud de los trabajadores evitando todo daño derivado de sus condiciones de vida y de su trabajo.
- Participar en la gestión y desarrollo de planes, programas y proyectos para mejorar las condiciones de vida, trabajo y salud del trabajador.

- Ubicar correctamente al trabajador en una ocupación adaptada a su constitución anatómica, fisiológica y psicológica
- Velar por la recuperación y rehabilitación de los trabajadores.
- Diagnosticar y detectar precozmente las enfermedades profesionales, comunes y degenerativas.
- Lograr que los empleados de OTEDS S.A y su Dirección de Operaciones cuenten con un equilibrio biológico capaz de responder a un ambiente natural, social y laboral.
- Desarrollar acciones en vigilancia epidemiológica, llevando estadísticas de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y enfermedades comunes.
- Practicar exámenes ocupacionales de ingreso y retiro, los exámenes incluyen valoración médica general y exámenes paraclínicos en el caso del ingreso.
- Establecer programas de prevención para riesgos profesionales, bien sea por factores laborales o enfermedad común.

6.2. ACTIVIDADES SOBRE CONDICIONES DE TRABAJO (SUB PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL)

6.2.1. SUB PROGRAMA DE HIGIENE INDUSTRIAL

Definición: Es la ciencia y el arte dedicado al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales que se originan en o por los lugares de trabajo y que pueden ser causa de enfermedades, perjuicios a la salud o el bienestar, incomodidades o ineficiencias entre los trabajadores, o entre los ciudadanos de la comunidad.

6.2.1.1. OBJETIVOS

- Identificar y priorizar las condiciones y factores de riesgo, y los actos subestandar que puedan originar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Promover y mantener procedimientos de respuesta a las emergencias, los equipos necesarios de acuerdo con la actividad del sitio de trabajo y el entrenamiento adecuado con el fin de proporcionar una respuesta eficaz a cualquier incidente dentro de las instalaciones de la empresa o en las actividades de campo, cuando así se requiera.
- Buscar la identificación de los agentes ambientales presentes en el trabajo con el propósito de prevenir enfermedades profesionales.
- Desarrollar actividades conjuntas con la Medicina del Trabajo, de manera que la Higiene Industrial analiza el medio y la primera estudia el individuo.
- Adoptar medidas para el control de riesgos con prioridad en las enfermedades profesionales y luego en las enfermedades agravadas por el trabajo.
- Establecer el programa de saneamiento básico, control de desperdicios, fumigación, etc.
- Manejar de manera adecuada, efectiva y eficiente los residuos generados por la empresa.

- Verificar la eficiencia de las medidas adoptadas en el control de riesgos ambientales laborales.

6.2.2. SUB PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Definición: Es todo el conjunto de acciones destinadas a la prevención, identificación y control de las causas que generan accidentes de trabajo.

6.2.2.1. OBJETIVOS

- Identificar, evaluar y controlar los agentes de riesgo de accidentes de trabajo.
- Establecer medidas y aplicar soluciones que disminuyan los accidentes de trabajo.
- Mantener el ambiente laboral libre de riesgos de accidentes, capacitando, entrenando y perfeccionando las acciones de los trabajadores y disminuyendo los actos subestandar.
- Realizar inspecciones periódicas a los sitios de trabajo y verificar las condiciones locativas y de saneamiento básico.
- Realizar estudios de puestos de trabajo para orientar los procesos de selección y ubicación.
- Participar y coordinar con otras áreas (mantenimiento) para el desarrollo de los programas de mantenimiento (correctivo, preventivo, autónomo), que se lleven registros, si se han definido rutas de inspección y responsables.

6.2.3. EQUIPOS DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE EMERGENCIAS

6.2.3.1. EQUIPOS DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE INCENDIOS

La empresa cuenta con los siguientes sistemas de control de incendios: extintores móviles clase A, B, C, uno que es polvo químico multipropósito y el otro es solkaflam 123 especial para equipos de sistemas, ubicados en las diferentes áreas de trabajo. Para ejecución de proyectos fuera de las instalaciones se dispondrán los extintores requeridos por la actividad (NFPA 10)

6.2.3.2. EQUIPOS DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE PRIMEROS AUXILIOS

Se cuenta con 1 botiquín ubicado en la cocina. Está dotado básicamente con los siguientes elementos:

MATERIAL	CANTIDAD
Alcohol	Botella 375 ml
Algodón	100 mg
Dioxogen líquido	Frasco 120ml
Isodine Solución	Frasco 100ml
Isodine Espuma	Frasco 100ml
Merthiolate	Frasco 90ml
Alkas Seltzer	24 tabletas
Venditas	100 curitas adhesivas

Termómetro oral	1 unidad
Gasa	91 x 45 cm. aprox.
DOLEX	24 Tabletetas recubiertas
Aspirina	80 tabletas
Microporo	2.5 cm. x 4.5 m
Copitos	50 unidades

Para proyectos fuera de las instalaciones se cuenta con un botiquín portátil que cuenta con los siguientes elementos:

Cantidad	Elementos
1	Alcohol al 70 %
1	Agua oxigenada
1	Isodine jabón
1	Isodine solución
1	Solución salina
10	Gasas (limpias y estériles).
2	Vendas elásticas
20	Aplicadores o copitos
5	Bajalenguas
10	Curitas
1	Esparadrapo antialérgico
6	Apósitos para ojos
10	Acetaminofén
1	Antiácido (Mylanta)
1	Voltarén Emugel
1	Sulfaplata
1	Tijera
1	Cuchilla (estéril).
1	Termómetro oral
1	Linterna pequeña
1	Guantes quirúrgicos
4	Alka Seltzer
1	Inmovilizadores de cartón de 35 x 7 CMS
1	Inmovilizadores de cartón de 50 x 2 CMS
5	Suero antiofídico 50 CC
1	Hoja de control de Primeros Auxilios

6.2.3.3. BRIGADAS DE EMERGENCIAS Y EVACUACIÓN

La Dirección de Operaciones cuenta con una brigada de emergencia integral, debido a que el personal no es permanente por los viajes que deben hacer. La estructura, organización y funcionamiento de la brigada se encuentran descritos en el plan de emergencias. A la fecha esta brigada ha sido capacitada en primeros auxilios, control de incendios y evacuación.

Para la ejecución de proyectos en campo o en instalaciones del cliente, esta será sujeta a las condiciones del cliente, es decir si se participa con la brigada constituida por el cliente o solamente notificar a la brigada del cliente, sin embargo cuando sea necesario conformar la brigada, esta será liderada por el grupo de ingenieros residentes del proyecto quienes darán instrucciones y entrenamiento al personal que se encuentre bajo su mando, y notificar al cliente sobre la creación de esta

6.3. ACTIVIDADES CONJUNTAS SOBRE CONDICIONES DE TRABAJO Y SALUD

La Empresa adelanta sistemas de vigilancia epidemiológica para el riesgo ergonómico, que es prioritario según la evaluación de riesgos.

Hay esquemas definidos para la selección, dotación, utilización, mantenimiento y reposición de elementos de protección personal, a través del formato de entrega de los EPP.

Se registra, procesa, correlaciona y analiza la información de las diferentes fuentes (actividades en curso, la evaluación del programa, hallazgos médicos).

6.4. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La Empresa cuenta con Programa de Salud Ocupacional establecido y funcional, y se evalúa de acuerdo con la matriz de objetivos y metas.

6.5. SISTEMAS DE REGISTRO EMPRESARIAL

6.5.1. ARCHIVO MÉDICO

Se realizan exámenes médicos de ingreso y retiro a todos los trabajadores. La información de los respectivos exámenes se encuentra archivada en cada una de las hojas de vida de los empleados en el área de Recursos Humanos.

6.5.2. REGISTRO DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL

En lo transcurrido del año 2009 se han registrado 3 accidentes de trabajo, hasta la fecha no se han reportado enfermedades profesionales, se cuenta con un archivo y estadísticas de las incapacidades presentadas.

6.5.3. REGISTRO DE AUSENTISMO LABORAL

La empresa ha establecido un registro de ausentismo por las siguientes causas: accidente de trabajo, enfermedad general y otras causas (permisos) el cual diligencia de manera sistematizada por el responsable asignado por la empresa, que es la Gerencia Administrativa.

6.6. DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES DE TRABAJO

El diagnóstico de condiciones de trabajo se hizo bajo la identificación de riesgos por actividad, la forma de elaboración se encuentra en el procedimiento de identificación de riesgos por actividad. Se estableció una evaluación para cada uno de los escenarios donde se desempeña el personal, en el área de oficina, visitas de campo. A continuación, se presentan los riesgos a que está expuesto el personal

6.6.1 OFICINAS

OFICINA		
CONDICIÓN	FACTOR DE RIESGO	INDICADOR
DE HIGIENE O CONTAMINANTES DEL AMBIENTE	Físico	Energía térmica Energía electromagnética
	Biológico	Presencia de insectos y animales típicos del área donde se realizan las actividades.
PSICOLABORAL	Psicosocial	Relaciones interpersonales
		Cumplimiento de la calidad del trabajo
ERGONÓMICA	Carga física	Carga estática alta
		Carga dinámica (movimiento repetitivo)
SEGURIDAD	Mecánico	Manipulación de materiales y herramientas manuales
	Eléctrico	Electricidad estática
	Locativos	Disposición inadecuada de cableado Estructura e instalaciones Orden y aseo
	Accidentalidad	Desplazamiento de personal

En la priorización de los riesgos se encontraron los siguientes riesgos que dieron como resultados ponderaciones de MEDIO o ALTO:

Dentro del factor de riesgo físico se tiene la FATIGA VISUAL POR EXPOSICIÓN A LA ENERGÍA ELECTROMAGNÉTICA, debido a la iluminación artificial – MEDIO –

Dentro del factor de riesgo psicosocial se tienen fatiga mental y alteraciones en el estado de ánimo por la SOBRECARGA EN EL CUMPLIMIENTO DE LA CALIDAD DEL TRABAJO – MEDIO –

Dentro del factor de riesgo ergonómico se tiene la exposición a SOBRECARGA ESTÁTICA ALTA Y MOVIMIENTOS REPETITIVOS, en posición permanente sentado – ALTO –

6.6.2 EN CAMPO

A continuación se presenta los principales riesgos identificados en campo, con su respectiva valoración:

FUENTE GENERADORA	CLASIFICACION DE RIESGOS		GRADO DE PELIGROSIDAD				
	GRUPO	TIPO	E	C	P	VALORACIÓN	CLASIFICACION
Contacto con animales	Biológicos	Animales	8	4	2	64	Bajo
Almacenamiento / arrume	Locativo	Almacenamiento inadecuado	10	6	4	240	Bajo
Movimientos de tierra	Químicos	Aerosoles sólidos (polvos)	-	-	-	150	Bajo
Manejo Mecánico de cargas	Mecánicos	Atrapamientos	5	10	2	100	Bajo
Trabajo en alturas	Mecánicos	Caída de altura	6	10	6	360	Medio
Manejo Mecánico de cargas	Mecánicos	Caída de objetos	5	5	2	50	Bajo
Levantamiento obras civiles	Mecánicos	Caída de objetos	10	6	4	240	Bajo
Terreno irregular	Mecánicos	Caídas a nivel	10	4	5	200	Bajo
Elementos en el piso	Mecánicos	Caídas a nivel	10	3	5	150	Bajo
Manipulación manual de cargas	Ergonómicos	Carga dinámica (Esfuerzos y movimientos)	-	-	-	450	Medio
Transito de vehículos	Mecánicos	Choques	6	10	5	300	Bajo
Sustancias peligrosas (tóxicas, irritantes, explosivas, . . .)	Químicos	combustibles	-	-	-	450	Medio
Equipos e instalaciones eléctricas	Eléctrico	Contacto directo /indirecto	6	6	4	144	Bajo
Equipos y herramientas manuales	Mecánicos	Cortes	9	4	5	180	Bajo
Sustancias peligrosas (tóxicas, irritantes, explosivas, . . .)	Químicos	Gases	-	-	-	150	Bajo
Venteos, fugas de gas natural o combustibles	Incendio	Gases combustibles	10	10	4	400	Medio
Exposición a soldadura	Químicos	Gases y vapores	-	-	-	150	Bajo
Equipos y herramientas manuales	Mecánicos	Golpes	9	3	6	162	Bajo
Herramientas o equipos mecánicos	Mecánicos	Golpes	8	6	6	288	Bajo
Sustancias peligrosas (tóxicas, explosivas, . . .)	Químicos	Líquidos (Nieblas y rocios)	10	4	6	240	Bajo
Generación /proyección de material particulado	Mecánicos	Proyecciones	7	2	5	70	Bajo
Posiciones prolongadas (sentado/de pie)	Ergonómicos	Posturas inadecuadas	-	-	-	150	Bajo
Trabajo con soldadura eléctrica /autógena	Físicos	Radiaciones no ionizantes	-	-	-	450	Medio
Exposición al sol	Físicos	Radiaciones no ionizantes	-	-	-	150	Bajo
Equipos y sustancias radioactivas	Físicos	Radiaciones ionizantes	-	-	-	150	Bajo
Herramientas o equipos mecánicos	Físicos	Ruido	-	-	-	150	Bajo
Manipulación de materiales de construcción	Químicos	Sólidos (polvos)	-	-	-	450	Medio
Superficies calientes	Físicos	Temperaturas altas	10	6	3	180	Bajo

6.7. PLANEACIÓN E INTERVENCIÓN

6.7.1. ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN PARA INTERVENIR LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y SALUD

La efectiva implementación de medidas de control implica que se asuman medidas técnicas, operativas y administrativas, por ejemplo tendientes a controlar los tiempos de exposición, rotación de empleados, políticas de inducción y capacitación, apoyo de los mandos superiores y medios.

Las actividades propuestas deben cubrir al 100% de la población trabajadora, pero se discriminarán las necesidades según la prioridad definida de los riesgos.

6.7.1.1. OBJETIVOS

- Actualizar anualmente el diagnóstico integral de condiciones de trabajo y salud para realizar los ajustes necesarios al programa de salud ocupacional.
- Desarrollar programas de prevención y control de enfermedades, tanto profesionales como comunes, orientando la realización de exámenes al tipo de riesgo.
- Comprobar la efectividad de las medidas de control e identificar factores de riesgo para realizar los ajustes pertinentes.
- Determinar la necesidad de los sistemas de registro y análisis para el óptimo desarrollo del programa de salud ocupacional.
- Determinar la factibilidad técnica de las medidas, ajustándolas a las capacidades de la Empresa.
- Prevenir accidentes de trabajo que ocasionen lesiones a las personas, daños a los equipos o al medio ambiente, actuando sobre las fuentes de riesgos potenciales y las causas desencadenantes de accidentes.
- Informar a los trabajadores acerca de los riesgos a los que están expuestos, sus efectos y las medidas preventivas correspondientes, para así promover actitudes de autocuidado y cooperación activa.

6.7.1.2. ACTIVIDADES SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

- Se programarán inspecciones a los puestos de trabajo y visitas de campo a fin de identificar y controlar en forma oportuna condiciones de trabajo o actos subestándar y verificar la efectividad y buen funcionamiento de los controles adoptados.
- Se elaborará un plan de suministro de elementos de protección personal, donde se especifiquen los procedimientos para asegurar la compra, mantenimiento, uso y reposición de estos elementos.
- Consolidación de información sobre sustancias químicas manejadas en hojas de seguridad para los diferentes productos. Incluye la elaboración de fichas técnicas, consolidación y de nuevo es importante definir los mecanismos de difusión de esta información.
- Demarcación y señalización: Como complemento a las actividades del plan de emergencias, se deben establecer parámetros para definir las necesidades de demarcación, señalización y rotulación, que sigan parámetros legales y normas nacionales e internacionales.
- Plan de emergencias. Según las necesidades específicas definir aspectos necesarios tales como análisis de vulnerabilidad, análisis de costos, estimación de daños, descripción y fases del proceso, conformación y entrenamiento de brigadas, capacitación a la población trabajadora y los respectivos simulacros.

- Elaboración de perfiles para los puestos de trabajo con criterio ocupacional y en función de la exposición y efecto de los factores de riesgo. Este debe contener:
 - Descripción del cargo.
 - Responsabilidades del cargo (bienes, vida, manejo de personal).
 - Descripción de las tareas y operaciones del cargo.
 - Definición de conocimientos, destrezas y habilidades requeridas.
 - Requerimientos para el cargo (de acuerdo a las funciones y factores de riesgo): Sexo, edad, exigencias físicas y mentales, experiencia, educación, capacitación y entrenamiento.
 - Descripción de los factores de riesgo a los que se encuentra expuesto.
 - Definición de pruebas psicotécnicas para evaluar las aptitudes y habilidades.
 - Realizar recarga oportuna de extintores y verificar si la clasificación y ubicación de los mismos corresponde a las necesidades de las distintas áreas.
 - Realizar una entubación del cableado (cableado estructural) en las oficinas que lo requieran de la Empresa.

6.7.1.3. ACTIVIDADES SOBRE LAS CONDICIONES DE SALUD

- Hacer seguimiento al desempeño del trabajador en su puesto o frente de trabajo para identificar las condiciones que puedan estar afectando su confort y definir con la ayuda del mismo las mejoras a realizar para corregir el problema.
- Se realizarán próximamente exámenes generales al personal de la empresa con el fin de hacer un diagnóstico precoz y tratamiento oportuno de patologías de origen profesional si es el caso.
- Plan de evaluación y pruebas ocupacionales, en función de la exposición y efecto de los factores de riesgo prioritarios. Dicho plan debe contemplar: el tipo de evaluación y prueba según el factor de riesgo; el sistema, órgano o fluido a evaluar; análisis e interpretación de resultados y la población expuesta. Además la empresa deberá realizar los exámenes de ingreso, periódicos y de retiro, teniendo en cuenta los siguientes aspectos y el procedimiento de evaluaciones médicas ocupacionales de la carpeta de medicina preventiva y del trabajo:
 - Exámenes de ingreso: requerimientos psicofisiológicos del puesto de trabajo; plan de pruebas ocupacionales definido anteriormente; características individuales del trabajador.
 - Exámenes periódicos: plan de pruebas ocupacionales; la frecuencia según la peligrosidad del riesgo y la severidad potencial del efecto; las características individuales del trabajador.
 - Exámenes de retiro: riesgos ocupacionales específicos a los que estuvo expuesto; características individuales del trabajador; resultados de los exámenes de ingreso y periódicos.
 - De reubicación laboral, psicológicos y complementarios.
- Recopilar en el archivo de hojas de vidas todos los exámenes médicos, exámenes de laboratorio, pruebas complementarias, incapacidades y demás novedades de

- este tipo con el objetivo de poder realizar un adecuado seguimiento sobre las condiciones de salud del trabajador.
- Prevención y promoción de enfermedad común, como medio tendiente a fomentar estilos de vida saludables y prevenir o disminuir las patologías detectadas en los exámenes periódicos. Como ejemplos:
 - Tabaquismo
 - Farmacodependencia y alcoholismo
 - Prevención de enfermedades de transmisión sexual
 - Ejercicio y salud
 - Recreación y cultura
 - Realizar investigaciones sobre enfermedades profesionales (cuando estas sean diagnosticadas). Esta investigación se refiere a la profesionalización de la enfermedad, se debe realizar: Estudio completo del puesto de trabajo, Historia clínica, se deben incluir los exámenes de laboratorio y complementarios, interconsultas con especialistas incluidos los diagnósticos y pronósticos. Interconsulta con Medicina Laboral.
 - Realizar investigaciones sobre enfermedades generales para conocer el perfil epidemiológico de la población trabajadora con el fin de diseñar e implementar medidas de prevención.
 - Diseñar e implementar políticas y un Programa de Bienestar Social que incluya actividades deportivas, recreativas y culturales que permitan orientar el uso adecuado del tiempo libre, mantener, mejorar la salud física y mental de los trabajadores y apoyar la prevención del dolor lumbar y estrés ocupacional.
 - También estarán dirigidos a mejorar la calidad de vida tanto del trabajador como de su familia; buscando una mayor integración y acercamiento entre empresa y trabajador, fomentando la participación, comunicación y relaciones entre los diferentes estamentos de la organización.
 - Establecer e implementar sistemas de información de ausentismo causado por enfermedad común, enfermedad profesional, accidente de trabajo.

6.7.2. ACTIVIDADES DE LOS SUBPROGRAMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

6.7.2.1 DENTRO DEL SUBPROGRAMA DE HIGIENE

- Mediciones de higiene, que para el caso de la empresa OTEDS S.A. se harán anualmente por la ARP COLPATRIA; entidad que entregará los resultados en un informe establecido con los parámetros mínimos.
- Certificado de calibración de los equipos utilizados para medir la calibración

6.7.1.2. DENTRO DEL SUBPROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

- Establecer un manual de procedimientos operativos de alto riesgo
- Desarrollar el programa de mantenimiento preventivo de equipos

- Dotación de elementos de protección personal EPP

6.8. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

El Programa de Salud Ocupacional se evaluará mediante la implementación de los indicadores de gestión que permiten medir el impacto del Programa sobre el control y/o disminución de los riesgos prioritarios de la empresa.

Para una adecuada aplicación de los indicadores se debe recopilar trimestralmente la siguiente información:

- Registro de tiempo de ausencia por causas médicas. Incluye: número de personas, tiempo, causa.
- Número total de incapacidades, incluyendo causa, número de días y tipo. Registro de licencias de maternidad.
- Número total de permisos para asistir a consulta médica incluyendo el tiempo empleado para asistir a esta.
- Total de accidentes de trabajo con y sin incapacidad.
- Horas - hombre trabajadas, programadas y trabajadores en nómina.
- Número de participantes en las capacitaciones del programa.
- Presupuesto anual ejecutado de salud ocupacional.

6.9. RECOMENDACIONES GENERALES

- Por el funcionamiento del Sistema de Riesgos Profesionales todas las actividades realizadas deben contar con los registros pertinentes (por ejemplo, las firmas de los trabajadores cuando se realicen inducción, actividades de capacitación o se entreguen elementos de protección personal).
- El Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial deberá ser publicado en los diferentes lugares de trabajo.
- Es importante que el programa cuente con un presupuesto propio, de manera que en forma anual se puedan programar cronogramas de actividades y proyecciones sobre bases reales.
- Se deben reforzar las actividades permanentes de los diferentes subprogramas (higiene y seguridad industrial, medicina preventiva, educación) a fin de obtener un programa integral de salud ocupacional.
- Para el adecuado desarrollo del programa deben ser activamente involucrados en el mismo todos los miembros de la organización y en general toda la población trabajadora. De esta forma se busca que cada uno asuma su responsabilidad en el cuidado de la salud y seguridad. Respecto a este punto es importante que las actividades educativas tengan un amplio cubrimiento, con charlas generales y periódicas a los empleados.
- Deben difundirse las actividades del programa de salud ocupacional utilizando comunicados periódicos a través de carteleros en los sitios de trabajo, o mediante

comunicación verbal por parte de los jefes inmediatos. De hecho es importante que, al menos en los niveles superiores se difundan la afiliación y las actividades del programa de salud ocupacional, para que ellos sirvan de multiplicadores de esta información.

- Un aspecto básico sobre el que la información debe ser clara y ampliamente difundida es en el reporte de los accidentes de trabajo, así como las acciones necesarias para la atención y transporte del lesionado al centro asistencial.
- Es necesario realizar inspecciones detalladas y periódicas de las áreas o puestos de trabajo para la valoración de las condiciones de trabajo existentes y que puedan constituirse en riesgos, involucrando en forma activa a los trabajadores, en especial los miembros del comité paritario.
- Se hace necesario garantizar la atención de primeros auxilios durante la jornada laboral en todos los sitios de trabajo. Para esto se requiere la capacitación y entrenamiento permanente de las personas que conforman la brigada. Esta capacitación debe adecuarse a los riesgos específicos presentes en la Empresa. Los botiquines deben tener una dotación suficiente y deberán ser revisados en forma periódica.
- Así mismo se deben mantener los programas de mantenimiento preventivo de instalaciones locativas y eléctricas, maquinaria, equipos y dispositivos de control de riesgos (incluyendo los extintores).
- Es ideal incluir dentro del programa de inducción los aspectos básicos de salud ocupacional (riesgos, métodos de control, técnicas básicas de extinción de incendios y primeros auxilios). Es deseable que los puntos tratados se dirijan en forma más específica a los riesgos presentes en los puestos de trabajo.
- Es ideal instruir a todos los trabajadores sobre el uso adecuado de los extintores portátiles y en general sobre métodos de control de incendios. Esto es de especial importancia en áreas críticas como archivos o almacenes.
- A lo largo del programa se definirán normas y fichas de seguridad, que se difundirán para evitar los daños que puedan derivarse de la ejecución de un trabajo. Estas deberán ser adecuadas a la Empresa, sus riesgos, estarán escritas y accesibles a los trabajadores.
- Se adelantarán programas de vigilancia epidemiológica, es decir sistemas continuos de información estratégica para orientar las decisiones y las acciones para el control de factores de riesgo. Los sistemas de vigilancia epidemiológica deben ser aplicados a enfermedades comunes, agravadas por el trabajo, enfermedades profesionales y accidentes relacionados con el trabajo.
- Se diseñará el plan de emergencias y el análisis de vulnerabilidad identificando y evaluando aquellos componentes de mayor sensibilidad al riesgo o amenaza, con relación a su efecto sobre la estabilidad del sistema.

- Los exámenes clínicos y paraclínicos deben estar dirigidos específicamente a los riesgos potenciales en las áreas de trabajo. Se podría considerar la posibilidad de iniciar exámenes médicos periódicos.
- Se recomienda elaborar un plan de gestión ambiental, de manera que se asegure un menor impacto al medio ambiente por parte de la operación de la compañía, pese a lo simple que pueda parecer.
- Dentro de los procesos de evaluación del programa se deberán considerar con especial cuidado los grados de cumplimiento, entre ellos de las actividades de educación propuestas, de los planteamientos realizados en el comité paritario y de las labores formuladas en el cronograma general del programa de salud ocupacional. Esto para que no vayan quedando actividades pendientes.

7. PROGRAMA ESPECÍFICO PARA LA EJECUCION DE ACTIVIDADES EN LOS DIFERENTES PROYECTOS DE LA EMPRESA Y EN INSTALACIONES DE LA MISMA.

7.1 REQUERIMIENTOS BASICOS

REQUERIMIENTOS BASICOS
Subprograma de medicina preventiva y del trabajo.
Subprograma de higiene y seguridad industrial.
Cronograma de actividades de capacitación y entrenamiento, con fecha de ejecución
Cronograma de actividades en medicina preventiva y del trabajo, que especifique fecha de ejecución.
Acta de constitución del Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO, específico para este proyecto.
Copia de actas de reuniones mensuales del COPASO
Cronograma de actividades de higiene y seguridad industrial, con fecha de ejecución.
Plan de Emergencias y MEDEVAC.
Copia del acta de conformación de Brigadas de emergencia (Primeros Auxilios, evacuación de heridos y control de contingencias).
Panorama de factores de riesgos específico para este proyecto.
Política de HSE (divulgar y publicar)
Entrega semanal y mensual de Reportes de HSEQ

7.2 SUBPROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

ACTIVIDADES Y/O REQUERIMIENTOS
Señalización de áreas de trabajo.
Demarcación de áreas (zona de parqueo (maquinaria y vehículos livianos), punto de encuentro, campamento, zona de fumadores, almacenamiento de residuos, almacenamiento de materiales, señalización de accesos, etc.).
Equipo contra incendios en el área y puntos críticos.
Toda la maquinaria y vehículo debe contar con extintor multipropósito y pito de reversa.
Reporte inmediato de accidentes e incidentes cuando se presente.
Inspección pre operacional de toda la maquinaria y equipos.
Entrega por escrito de procedimientos de trabajo seguro previo al inicio de actividades (Registro de divulgación).
Fichas de seguridad de todos los productos a utilizar, estas deben ser divulgadas previo al uso de la sustancia o producto a utilizar.
Procedimiento de tanqueo de ACPM de vehículos, equipos y maquinaria (registro de divulgación). (SOLO EN CAMPO Y SI ES APLICABLE)
Rotular e identificar adecuadamente los recipientes de combustibles y demás productos a utilizar en el proyecto.
Presentar análisis de trabajo seguro de todas las actividades a ejecutar durante el proyecto y las realizadas cotidianamente en la sede P/pal.
Aplicar programa de mantenimiento preventivo de equipos (presentar registros de implementación del programa)
Registro de instrucciones a los trabajadores sobre el uso y mantenimiento de los EPP
Listado de productos químicos utilizados en el proyecto

El coordinador HSE debe realizar entrega de reporte de gestión HSE. (semanal y mensual)
Verificación que tanto proveedores y subcontratistas que ingresen al sitio de la obra cuenten con las afiliaciones al día del Sistema Integrado de Seguridad Social, igualmente debe velar que estos realicen y cuenten con las herramientas para realizar las actividades u operaciones de manera segura. (Procedimientos de trabajo seguro).
Cartelera de HSE en sitio (publicar políticas y reglamento de higiene y seguridad industrial)
Entrega de informe HSE final (PARA PROYECTOS), Informes mensuales para Oficina
Presentar registros de las inspecciones planeadas realizadas durante los proyectos y según el cronograma de actividades.

7.3 SUBPROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

ACTIVIDADES Y/O REQUERIMIENTOS
Carpeta con copia de Afiliaciones de todo el personal que labora en proyectos de la empresa al igual que en las oficinas, al Sistema Integral de Seguridad Social (ARP, AFP, EPS).
Copia de aptitud laboral médica de TODO el personal que labore en el proyecto.
Copia de acta de inducción general de HSE de todo el personal que labore en este proyecto.
Inventario por frente de equipo de primeros auxilios (camilla rígida completa, inmovilizadores y botiquín). Elementos de primeros auxilios (camilla rígida completa, inmovilizadores y botiquín) en oficinas
Identificación de riesgos de salud pública de la zona de ejecución del proyecto.
Presentar los carnets de vacunación de todo el personal vinculado al proyecto, como mínimo de fiebre amarilla (10 días antes al ingreso de la zona) y tétano (como mínimo la primera dosis iniciando y evidenciando la continuidad del esquema durante la obra). CUANDO SEA REQUERIDO
Realizar campañas de alcohol y drogas
Abastecimiento de Agua Potable: presentar las características organolépticas, fisicoquímicas y microbiológicas del Agua de consumo humano de acuerdo a la legislación ambiental vigente.
Diagnostico y estadísticas de HSE
Disponer de baños portátiles en una relación de 1 por cada 15 trabajadores (Resolución 2400 de 1979).

7.4 PROGRAMA DE SEGURIDAD VIAL

ACTIVIDADES Y/O REQUERIMIENTOS
Todos los vehículos deben ser inspeccionados previos a su uso.
Transporte adecuado del personal, bajo ninguna circunstancia se transportará personal en la parte trasera de las camionetas o en las planchadas, estribos o platones de camiones o volquetas y menos aún transportar personal con materiales y herramientas.
El transporte de recipientes con combustible se debe realizar en vehículos con carrocería de estacas y debidamente asegurados para evitar volcamientos o en carro tanques, que cumplan con las condiciones de seguridad del caso.
Los contenedores de los vehículos que transporten material granular durante el proyecto, deben garantizar que el material no se riegue sobre la vía, la carga debe ir debidamente cubierta, la carpa debe ir asegurada al contenedor.
Todos los vehículos involucrados en este proyecto deben cumplir con la documentación vigente y completa (SOAT, verificación de gases, tarjeta de propiedad, revisión técnico mecánica y cualquier otro que se requiera según las normas establecidas para la movilización de cargas), igualmente todos los conductores deben tener su Documentación completa.
Todos los vehículos deben contar con equipo completo de carreteras (botiquín de primeros auxilios, extintor multipropósito, señales, linterna y dotación de herramientas. Que requiera.
Se deberá instruir a los todos los conductores y operarios de cualquier tipo de transporte sobre normas de tránsito (presentar registro de charlas, con la relación de los temas tratados y el soporte de la misma).
Todos los vehículos (incluye maquinaria) involucrados en el proyecto deben contar con cinturones de seguridad en buen estado.
El coordinador HSE debe realizar entrega de reporte semanal de gestión HSE.
El contratista debe verificar que tanto proveedores y subcontratistas que ingresen al sitio de la obra cuenten con las afiliaciones al día del Sistema Integrado de Seguridad Social, igualmente debe velar que estos realicen y cuenten con las herramientas para realizar las actividades u operaciones de manera segura. (Procedimientos de trabajo seguro).
El contratista debe verificar que tanto proveedores y subcontratistas que ingresen al sitio de la obra cuenten con las afiliaciones al día del Sistema Integrado de Seguridad Social, igualmente debe velar que estos realicen y cuenten con las herramientas para realizar las actividades u operaciones de manera segura. (Procedimientos de trabajo seguro).
Cartelera de HSE en sitio (publicar políticas y reglamento de higiene y seguridad industrial)
Entrega de informe HSE final (PARA PROYECTOS), Informes mensuales para Oficina


7.5 CONTROL AMBIENTAL

ACTIVIDADES Y/O REQUERIMIENTOS
Esta rotundamente prohibido la caza, pesca, extracción y/o comercialización de especies de fauna y flora nativas.
Se prohíbe el lavado de maquinaria, vehículos, herramienta y equipos sobre o en cercanías a cuerpos de agua existentes o sobre el terreno.
Mantener áreas de trabajo en condiciones adecuadas de orden y aseo. Ubicar e identificar sitio de acopio de herramientas y materiales en un sitio cubierto y demarcado.
Llevar registro periódico de las cantidades producidas de los residuos generados, según sus características, reportar a los entes de control ambiental y entregar copia del registro de entrega indicando peso, fecha y tipo de residuo.
* Llevar registro diario del agua utilizada en proyectos y sitio de captación. * Registro de consumo mensual de agua en las oficinas (Principal y sucursales)
Dentro de las charlas ambientales al personal se debe incluir temas de sensibilización sobre la importancia de la preservación de los recursos naturales y dejar el respectivo registro de asistencia.
Toda la maquinaria y equipos para ingreso a las obra deberán suministrar la constancia del último mantenimiento y presentar certificado de emisiones atmosféricas y someterse a inspección para descartar posibles fugas.
El mantenimiento mecánico de los vehículos livianos no se podrá adelantar en los frentes de obras civiles. Para la maquinaria pesada y equipos a utilizar en el proyecto se pueden adelantar labores de mantenimiento y suministro de combustible en el sitio que se encuentre, siempre y cuando se garantice la aplicación de medidas de manejo y disposición adecuada de los materiales utilizados tales como un kit de contingencia ambiental.
Se prohíbe las quemas abiertas de residuos del desmonte y descapote, y de cualquier otro residuo que se genere durante la ejecución de proyectos, como de fogatas.
Hacer entrega de la licencia Ambiental y minera de los sitios de extracción de material de arrastre y cantera, además de presentar el soporte de la compra de material realizada en dichos sitios.
Previa copia de licencia ambiental y factura de proveedores de elementos necesarios para realizar actividades.
Los lubricantes y aceites usados serán recolectados en canecas en el sitio de acopio con protección contra el ingreso de aguas lluvias e impermeabilización del área de acopio (dique), para su posterior evacuación a sitios autorizados para su disposición final.
Clasificación y almacenamiento adecuado de los residuos sólidos debidamente identificados, el almacenamiento temporal de residuos que se produzcan durante el proyecto deberá contar con cobertizo además de aislamiento del terreno.
Plan de Acción de Cumplimiento Ambiental PACA.
Elementos para el control de contingencias ambientales en caso de derrames de combustibles o sustancias químicas, en los puntos de almacenamiento y tanqueo los mismos (pala, aserrín, tela oleofilica, recipientes con tapa, etc.).
Dotar cada máquina con kit ambiental (pala, recipiente con tapa, estopa, tela oleofilica, bolsa roja).
Almacenamiento adecuado de combustibles, tanques o recipientes sellados, ubicados dentro de un dique impermeabilizado (geomembrana) con capacidad del 110% del volumen a almacenar. Identificar el área.
Designación de área específica para realizar el tanqueo de la maquinaria y equipos y realizar la operación con BOMBAS MANUALES (Bombín).


8. FORMATOS DE CONTROL

Los formatos de control están dirigidos a llevar record de toda aquella actividad que implique aplicativos de seguridad industrial, ya sea al interior del patio de operaciones de las estaciones de servicio o en campo para la unidad de proyectos. Estos formatos estarán disponibles en consulta en archivo Excel para mejor visualización, acá presentamos unos ejemplos de ellos.

- Entrega de Dotación

		FORMATO DE ENTREGA DE EPP										FORMATO: S-HSE- REV1			
														Página: de:	
PROYECTO:						INSPECCIONADO POR:									
NOMBRE DEL TRABAJADOR						FECHA:									
N.	DIA	MES	AÑO	ROPA DE TRABAJO	DOTAS DE SEG	CASCO	GAFAS DE SEG	PROTECTOR ES AUDITIVOS	MASCARILLA PARA HUMOS Y VAPORES	MASCARILLA PARA POLVOS Y PARTICULAS	GUANTES DE VAQUETA	GUANTES DE NITRILÓ	OTROS CUAL	OTROS CUAL	FIRMA DE RECIBIDO
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
OBSERVACIONES:															


- Revisión de EPP

		FORMATO DE INSPECCION DE EPP														FORMATO: MSE-11REV 1							
		Página: de:																					
PROYECTO:												INSPECCIONADO POR:											
FECHA:												NOMBRE DEL SUPERVISOR:											
No	NOMBRE Y APELLIDOS	ROPA DE TRABAJO		BOTAS DE SEG		CASCO		GAFAS DE SEG		PROTECTORES AUDITIVOS		MASCARILLA PARA HUMOS Y VAPORES		MASCARILLA PARA POLVOS Y PARTICULAS		GUANTES DE VAQUETA		GUANTES DE NITRILO		OTROS CUAL		OTROS CUAL	
		B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
10																							
11																							
12																							
13																							
14																							
15																							
OBSERVACIONES:																							

- Análisis trabajo Seguro Trabajos con Andamios

ANÁLISIS DE TRABAJO SEGURO - ATS ARMADO Y DESARMADO DE ANDAMIOS PARA TRABAJOS DE MANTENIMIENTO				FECHA	
				Elaboración	
ESTACION Y/O LUGAR DE PROYECTO :					
TRABAJO A REALIZAR :DE PIEZAS.				Validez	
				Desde	
HERRAMIENTAS Y/O EQUIPOS A UTILIZAR : Herramientas menores, escaleras, cintas de seguridad, tubos ,grapas, tablonces, alambre, manilas, escalera, martillos, alicates, arnes.				hasta	
SECUENCIA ORDENADA DE PASOS	PELIGRO	CONSECUENCIAS	CONTROLES REQUERIDOS (Preventivos, Protectivos y Reactivos)	CARGO RESPONSABLE	
INICIO DE OBRA	1	Antes de iniciar el trabajo realizar charla seguridad, divulgar riesgos actividades del día, verificar estado de E.P.P. y divulgar el ATS. Y PARA TODA ACTIVIDAD ES NECESARIO EL PERMISO DE TRABAJO, Y DONDE APLIQUE EL SISTEMA DE AISLAMIENTO SEGURO, CERTIFICADOS DE APOYO. SE DEBE ASEGURAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL QUE REALIZARA LA LABOR Y SU ACTITUD POSITIVA ANTE LA SEGURIDAD.		ING. RESIDENTE, AUXILIAR SISO (vigia ocupacional) Y SUPERVISOR	
Transportar y ubicar el material de andamio en el sitio de trabajo. Retirar material del sitio de trabajo.	2	CARGAS PESADAS.	Sobretension ,sobreesfuerzo, sobrecarga, dolores lumbares.	PREVENTIVOS:hacer reforzar apoyador adecuadamente, no levantar carga con peso mayor de 25Kg. PROTECTIVOS:artablor perianar de descansa. Usar las EPP REACTIVOS:Brindar primoraz auxiliar en el area, informar al Supervisor de Mantenimienta y al Supervisor de Operaciones. Dirpanor de media de transporte adecuada para trasladar al lorianada a la enfermeria. Hacer reparte de accidente a cari accidente.	ING. RESIDENTE, AUXILIAR SISO (vigia ocupacional) Y SUPERVISOR
Armar y desarmar andamio .	3	USO DE HERRAMIENTAS MANUALES.	Herramientas menores, escaleras, cintas de seguridad, tubos ,grapas, tablonces, alambre, manilas, escalera, martillos, alicates, arnes.	PREVENTIVOS:Retirar las manar de la zona de contacto.Usa de herraamientar adecuada y en buen estado; comunicacion clara y oportuna entre quienes ejecutan el trabajo.Coordinar trabajar con personal en nivelar inferior. Coordinar movimientar a ejecutar verificando la paricion de instrumentar, cables electricar y linea arnesar,hacer reforzar apoyador adecuadamente..PROTECTIVOS:restringir el para par debajo del area de trabajo. Observar las condicionar del area de trabajo Usar EPP; Calacar señalizacion, aislar el area de trabajo.REACTIVOS Brindar primoraz auxiliar en el area, Informar a Sup. de Mttta y Sup. de Operacionar, dirpanor de media de transporte adecuada.Trasladar al lorianada a la enfermeria; Hacer reparte de cari accidente a accidente.	ING. RESIDENTE, AUXILIAR SISO (vigia ocupacional) Y SUPERVISOR
	4	Trabajos en altura mayor de 1.5 mt.	Caida de altura, con lesiones, daños y / o muerte.	PREVENTIVOS:Verificar la certificacion del andamia. PROTECTIVOS:Usar las EPP (arnes) REACTIVOS: Brindar primoraz auxiliar en el area, informar al Supervisor de Mantenimienta y al Supervisor de Operacionar. Dirpanor de media de transporte adecuada para trasladar al lorianada a la enfermeria. Hacer reparte de accidente a cari accidente.	ING. RESIDENTE, AUXILIAR SISO (vigia ocupacional) Y SUPERVISOR
	5	PISO CON DESNIVEL O RESBALOSO	Caidas y resbalones al mismo nivel. Desestabilizacion del andamio	PREVENTIVOS: Mantener el area de trabajo libre de deshochar. Verificar condicionar del terreno antes de armar el andamia. PROTECTIVOS: Levantar arnesar hay derramo de acotizar. Aislar el area. Suptar al andamia de acuerdo a la normar vigente. REACTIVOS: Brindar primoraz auxiliar en el area, Informar a Sup. de Mttta y Sup. de Operacionar, dirpanor de media de transporte adecuada.Trasladar al lorianada a la enfermeria; Hacer reparte de cari accidente a accidente.	ING. RESIDENTE, AUXILIAR SISO (vigia ocupacional) Y SUPERVISOR
EQUIPO QUE ELABORA EL ATS					
Registro o C. C.	Nombre		Cargo	Firma	
APROBACIÓN			Fecha Aprobación (dd/mm/aa):		
Registro	Nombre		Cargo	Firma	
DIFUNDIDO A					
Registro o C. C.	Nombre		Cargo	Firma	

- Inspección de Seguridad física y personal

		FORMATO DE INSPECCIÓN DE SEGURIDAD EN FRENTES DE TRABAJO										FORMATO: S- HSE-			
												Página de			
PROYECTO:												FECHA:			
FRENTE DE OBRA:												LUGAR:			
ÍTEM	APELLIDOS Y NOMBRES	ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL								ARP	EPS	Sabe donde recibe servicios médicos	EXAMENES DE INGRESO	CONTRATO DE TRABAJO	FECHA DE INGRESO
		CASCO	BOTAS	GUANTES	UNIFORME	GAFAS SEG	TÓRIDOS	NARICERAS	ARNÉS						
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
EN EL FRENTE DE TRABAJO															
EXTINTOR:				CHARLA SEGURIDAD				VEHÍCULO DE SOPORTE				COMUNICACIONES:			
OBSERVACIONES															
NOMBRE INSPECTOR				Vo.Bo. COORDINADOR DEL PROYECTO O UNIDAD OPERATIVA						Vo.Bo. RESPONSABLE DE HSE					
FIRMA				FIRMA						FIRMA					