



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN GESTIÓN EMPRESARIAL.**

Tema:

**“Diseño de un manual de funciones para el almacén
Marcimex del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, año
2011”.**

AUTORA

Mirian Consuelo Cedeño Mendoza

DIRECTORA

Ing. Elsy Teresa Cobo Litardo

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Ingeniero en Gestión Empresarial**

Tema:

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
ALMACÉN MARCIMEX DEL CANTÓN QUEVEDO,
PROVINCIA DE LOS RÍOS,
AÑO 2011”.**

Aprobado:

Dra. Ángela Fresia Rizzo Zamora
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Julia del Rocío Fajardo Arriaga
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Oscar Fabián Moncayo Carreño
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Elsy Teresa Cobo Litardo, docente de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Certifico: que la señorita egresada, **Mirian Consuelo Cedeño Mendoza**, realizó la tesis de grado titulada: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ALMACÉN MARCIMEX DEL CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2011”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentos establecidos para el efecto.

ING. ELSYE TERESA COBO LITARDO
DIRECTORA

AUTORÍA

La responsabilidad por la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones pertenecen exclusivamente a la autora.

MIRIAN CONSUELO CEDEÑO MENDOZA

DEDICATORIA

Mi presente trabajo de investigación lo dedico primeramente a Dios, por todas las bendiciones, y también por traerme a este mundo lleno de un sin número de dificultades. Así como las grandes oportunidades que se han presentado a lo largo de mi vida. Y sobre todo porque siempre **EL** ha estado a mi lado y nunca me ha abandonado.

A mis padres por la oportunidad, el esfuerzo, y su gran apoyo para poder seguir adelante con mis estudios. A mis hermanos y en especial a mi hermana Maira que es la que siempre me decía **“SIGUE ADELANTE NO TE PUEDES QUEDAR A MEDIAS, TIENES QUE CULMINAR TU CARRERA”**. Y porque no a mí mismo, por el esfuerzo y porque me pude demostrar y demostrarle al resto que a pesar de todas las adversidades por las que he pasado.... he logrado mi objetivo.

Mientras Dios me tenga con vida y salud.

Indudablemente seguiré adelante.

Recogiendo cada mala experiencia.

Insistiendo y luchando para seguir.

Adelante con todo lo que me proponga.

No importa cuántas veces caiga lo importante es seguir.

Mirian Cedeño

AGRADECIMIENTO

La Autora deja en constancia un especial, agradecimiento y reconocimiento a las siguientes personas e instituciones.

Primeramente agradezco mucho a Dios por permitir alcanzar mis metas en lo que me propongo.

Ahora me permito agradecer a las siguientes personas y autoridades de mi querida y prestigiosa Universidad.

Al Ing. MSc Manuel Haz Álvarez (+) Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Al Lcdo. Wilson Cerezo Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Al Psicólogo Pablo Parra mi catedrático, Amigo.

A la Ing. Elsy Cobo Litardo Tutora de mi trabajo de investigación, por la ayuda, dedicación, y conocimientos para la culminación de trabajo.

Agradezco mucho la Sra. Anita Espinoza quien me brindo su mano amiga, por la guía y sus conocimientos que me prestó en la culminación de trabajo

También a una persona súper especial que cree en mi capacidad de seguir adelante, por eso me pide que luego de terminar este ciclo de estudio empiece el otro. Y que sobre todo él siempre va a estar a mi lado apoyándome en todo lo que haga, J.R.

Agradezco a todos y cada uno de mis profesores por compartir su tiempo y conocimientos con todos para nuestra formación académica, ya que nos serán de gran utilidad en nuestra vida profesional.

Agradezco mucho a la Administradora y a todo el personal de almacén MARCIMEX por la colaboración que me prestaron para la elaboración y culminación de mi trabajo de investigación.

Y por último a todas las personas que de una u otra manera dieron su aporte en forma directa o indirecta y llegar al cumplimiento de mi trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINA
CARÁTULA.....	i
PRESENTACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xv
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PROBLEMATIZACIÓN.....	4
1.1.1. Problema	4
1.1.2. Formulación del problema	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. EMPRESA.....	7
2.2. ADMINISTRACIÓN	7
2.2.1. Origen.....	7
2.2.2. Definición de Administración	7
2.2.3. Funciones de la administración	8
2.2.3.1. Planificación	8
2.2.3.2. Organización.....	9
2.2.3.3. Dirección	9
2.2.3.4. Control	9
2.3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	10

2.3.1. Funciones del Departamento de Recursos Humanos	10
2.3.2. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	13
2.3.3. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos	14
2.3.4. Composición del Departamento de Recursos Humanos	15
2.3.5. Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos	15
2.3.5.1. Reclutamiento de Personal	15
2.3.5.2. Selección.....	16
2.3.5.3. Diseño, descripción y análisis de cargos	17
2.3.5.4. Evaluación de Desempeño	17
2.3.5.5. Compensación	18
2.3.5.6. Beneficios Sociales	18
2.3.5.7. Higiene y Seguridad.....	18
2.3.5.8. Entrenamiento y Desarrollo.....	18
2.3.5.9. Relaciones Laborales.....	18
2.3.5.10. Desarrollo Organizacional.....	19
2.3.5.11. Base de datos y sistemas de Información.....	19
2.3.5.12. Auditoria.....	19
2.4. MANUAL DE FUNCIONES	19
2.4.1. Concepto	19
2.4.2. Propósito de un manual de funciones.....	20
2.4.3. Ventajas y desventajas de los manuales.....	21
2.4.3.1. Ventajas	21
2.4.3.2. Desventajas	21
2.4.4. Clasificación de los manuales	21
2.4.4.1. Por su contenido	22

2.4.4.2. Manual de Historia	22
2.4.4.2.1. Manual de Organización.....	22
2.4.4.2.2. Manual de Políticas	22
2.4.4.2.3. Manual de Procedimientos	23
2.4.4.2.4. Manual de Contenido Múltiples	23
2.4.4.3. Por sus funciones específica	23
2.4.4.3.1. Manual de Producción.....	23
2.4.4.3.2. Manual de Compras	24
2.4.4.3.3. Manual de Historia.....	24
2.4.4.3.4. Manual de Finanzas	24
2.4.4.3.5. Manual de Contabilidad.....	24
2.4.4.3.6. Manual de Crédito y Cobranzas	24
2.4.4.3.7. Manual de Personal.....	25
2.4.4.3.8. Manual de Adiestramiento o Instructivo.....	25
2.5. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LOS MANUALES	25
2.6. VENTAJAS DEL MANUAL.....	25
2.7. ALCANCE DEL MANUAL	26
2.7.1. Procedimiento para la codificación de cargos	26
2.7.2. Salvedades del manual.....	26
2.8. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONES DEPARTAMENTALES DE LA EMPRESA.....	27
2.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.9.1. Organización	27
2.9.2. División del Trabajo	28
2.9.3. Jerarquización.....	29
2.10. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	29
2.10.1 Importancia de la Gestión de Recursos Humanos	30
2.10.2 Definición de Cargo	30
2.10.3. Descripción de Cargos	31

2.10.4. Análisis de Cargos.....	31
2.10.5. Estructura del Análisis de Cargos.....	31
2.10.6. Modelos Teóricos de Descripción de Cargos	32
2.10.6.1. Reclutamiento y Selección de Personal	33
2.10.6.2. Políticas de Reclutamiento y Selección	35
III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1. LOCALIZACIÓN Y DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.2.1. Bibliográfica	37
3.2.2. De Campo	38
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
3.3.1. Analítico - sintético	37
3.3.2. Inductivo	37
3.3.3. Descriptivo.....	37
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	38
3.4.1. Entrevista.....	38
3.4.2. Observación	38
3.4.3. Encuestas.....	38
3.5. FUENTES DE INVESTIGACIÓN	39
3.5.1. Primarias	39
3.5.2. Secundarias.....	39
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	39
3.6.1. Población.....	39
3.6.2. Muestra.....	39
IV. RESULTADOS	40
4.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL QUE LABORA EN MARCIMEX S.A.	40
4.2. ANALISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADOR DE MARCIMEX S.A.	47

V. CONCLUSIONES	49
VI. RECOMENDACIONES.....	50
7.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MARCIMEX S.A.	51
7.1.1. Estructura del grupo	52
7.1.2. Accionistas y soporte.....	53
7.1.3. Administración y gobierno corporativo.....	53
7.1.4. Organigrama estructural	55
7.2. PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES PARA MARCIMEX, S.A. ..	56
7.3. OBJETIVOS DEL MANUAL	56
7.4. JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL	56
7.5.1. Departamento administrativo.....	57
7.5.1.1. Gerente Administrativo.....	57
7.5.1.2. Asistente administrativo y de ventas	58
7.5.2. Departamento ventas	58
7.5.2.1. Ejecutivo de ventas	58
7.5.3. Departamento técnico.....	60
7.5.4. Departamento contable	61
7.5.5. Departamento externo de recursos humanos.....	63
7.6. DISCIPLINA DE MARCIMEX S.A., EN CASO DE INFRACCIÓN	64
VIII. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
8.1. REGLAS DE LA EMPRESA MARCIMEX S.A.....	66
8.2. POLÍTICA DE MOTIVACIÓN	67
8.3. POLÍTICA DE SALARIOS	68
IX. BIBLIOGRAFÍA	69
X. ANEXOS	71

ÍNDICE CUADRO

CUADRO	PÁGINA
1. Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos.....	12
2. Nivel de conocimiento sobre manual de funciones	40
3. Función que ejerce en la empresa	41
4. Si recibió instrucciones específicas en cuanto a las funciones que debe desempeñar	42
5. Es importante la implementación de un manual de funciones en la empresa.....	43
6. La empresa cuenta con un reglamento.....	44
7. Cuenta con derechos, beneficios y obligaciones	45
8. La remuneración está relacionada con las funciones que usted desempeña	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PÁGINA
1. Nivel de conocimiento sobre manual de funciones.....	40
2. Función que ejerce en la empresa.....	41
3. Si recibió instrucciones específicas en cuanto a las funciones que debe desempeñar.....	42
4. Es importante la implementación de un manual de funciones en la empresa.....	43
5. ¿La empresa cuenta con un reglamento?.....	44
6. Cuenta con derechos, beneficios y obligaciones.....	45
7. La remuneración está relacionada con las funciones que usted desempeña.....	46

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la importancia que tiene una buena planificación de recursos humanos dentro de una organización y en vista de que la empresa Marcimex, S.A. no tiene ningún tipo de lineamiento para llevar a cabo la contratación de personal se planteó la necesidad de elaborar un Manual de función que facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente con los objetivos de la organización.

La metodología adoptada se inició al analizar los datos recopilados. A través de la observación directa se logró tener una clara idea sobre las tareas realizadas por cada persona, las condiciones y el área donde se desempeña el trabajo, posteriormente a través del fichaje se ordenaron y clasificaron los datos recopilados, los cuales se presentaron en el manual de descripción de funciones y en los objetivos que se deben alcanzar por el mismo.

Después de culminar esta investigación se pudo llegar a la conclusión de que es muy importante que la empresa logre poner en práctica este Manual de Descripción de funciones ya que esta herramienta permitirá dar respuesta a la problemática de Marcimex, S.A. en cuanto al proceso de reclutamiento y contratación de su recurso humano.

EXECUTIVE SUMMARY

Due to the importance of a good human resources planning within an organization, given that the company Marcimex, S.A. does not have any kind of guideline for carrying out the recruitment of staff was raised the need to develop a Manual of function to facilitate recruiting and selecting the candidates the minimum competence required to effectively meet the goals of the organization.

The methodology adopted was initiated to analyse collected data. You have a clear idea about the tasks performed by each person, the conditions and the area where the work plays been achieved through direct observation, later through the signing were ordered and they classified the data collected, which were presented in the manual's description of functions and objectives to be achieved by the same. After completing this research could reach the conclusion that it is very import.

After completingthisinvestigation it wasconcludedthat it is veryimportantforthe enterprise toimplementthisJobDescriptionManualas this toolwillprovideanswersto the problems of Marcimex, SA about the processo frecruiting and hiring ofits human resource.

I. INTRODUCCIÓN

Las realidades de las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas en las que se encuentran las empresas en los actuales momentos, están obligadas a cambios administrativos, debido a esto es importante contar con un manual de funciones que cumpla de manera eficiente los procesos administrativos en las diferentes organizaciones.

El entorno de las empresas están desarrollándose en una competencia sin barreras, en donde las más fuertes van a ir liderando el mercado y esto se logra gracias a una estructura organizacional, es así que los administradores del Almacén “Marcimex” del Cantón Quevedo, están conscientes de esta necesidad.

Tomando en cuenta que el Almacén “Marcimex” no posee un Manual de Funciones; este trabajo se justifica por la necesidad de brindar a sus colaboradores tanto administrativos como de servicio información en todo lo referente a objetivos, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios sociales así como económicos etc.; y promueve el logro de la identificación del trabajador con la institución.

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir las vacantes dentro de la organización, logrando así los objetivos de la empresa.

A su vez este estudio permitirá revisar y/o estudiar las técnicas y novedades que se utilizan para estructurar las descripciones de cargos y los perfiles con la metodología a seguir.

Marcimex S.A. Es una empresa ecuatoriana que viene operando exitosamente desde 1960, se dedica al negocio de proveer electrodomésticos, generalmente en línea blanca y café, a la familia ecuatoriana a través de sucursales comerciales claves en varias ciudades del país.

Actualmente cuenta con una nómina de alrededor de 2000 personas que funcionan en una estructura organizacional informal. Ella califica como una empresa típica familiar ecuatoriana, que fue fundada y continúa siendo dirigida por los hijos de su fundador.

Su motivación al cambio de ser actualmente una organización estructurada informalmente a ser una empresa moderna y estructurada acorde al mercado y sus necesidades justifica esta investigación y se centra en aprovechar una necesaria reestructuración organizacional, que daría paso a una inserción de cargos contratando al personal clave en todas las áreas de la empresa, así como aclarar el proceso de relevo generacional, para buscar también una mayor eficiencia operacional y hacerse más competitivos ante un entorno que ofrece oportunidades de negocio que ellos mismos reconocen no estar aprovechando.

Implicará tener un manual de cargos que facilitará el proceso de reclutamiento, selección y contratación, definiendo cual es el perfil mínimo requerido y cuál es la descripción detallada de todas las competencias, experiencias, funciones, nivel académico, etc.

La presente investigación pretende enfocarse en la aplicación de las técnicas activas y está estructurado en seis capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se encuentra la problematización, formulación del problema, sistematización del problema, justificación y objetivos

En el capítulo II, se detalla el marco teórico, es decir el marco de referencia de la investigación.

En el capítulo III, se estructura la parte metodológica de la investigación, localización, tipos de investigación, métodos de investigación, técnicas, fuentes y los procedimientos metodológicos.

En el capítulo IV, mediante la aplicación de las encuestas como consta en el capítulo cuarto se pudo detectar a través del personal y administrador que labora en la empresa Marcimex.

En el capítulo V, es muy importante enfocarse en las conclusiones y el capítulo VI las recomendaciones del manual de funciones de Marcimex

En el capítulo VII, aquí refleja la propuesta alternativa, objetivo y justificación.

1.1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1.1. Problema

El almacén Marcimex actualmente presenta problemas al momento de realizar los ajustes de cuentas los mismos que reflejan pérdidas económicamente.

El problema que se pretende resolver tiene varias causas como por ejemplo el manejo administrativo de forma empírica, el mismo que ocasiona la desorganización y deficiencia en la coordinación de las actividades realizadas por el personal.

1.1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la elaboración del manual de funciones para el almacén MARCIMEX de la ciudad de Quevedo contribuirá con el mejoramiento de la calidad de la gestión organizacional?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la importancia de que tiene la aplicación de un manual de funciones en la empresa?
- ¿De qué manera el diagnóstico de la situación actual de la empresa contribuiría con la determinación de las funciones de los diferentes puestos?
- ¿Cómo un organigrama adecuado incide en el mejoramiento de la gestión administrativa?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Algunos de los almacenes del medio, no cuentan con el manual de funciones, que se constituye en una herramienta indispensable para un desenvolvimiento más productivo ya que por medio de éste podemos saber cuáles son las funciones de cada una de las personas que prestan sus servicios para esta empresa.

A través de este trabajo investigativo se busca analizar la situación actual de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades por medio de encuestas realizadas a los empleados. La información obtenida servirá para que sus directivos tomen decisiones y busquen estrategias que les permita mejorar los procesos administrativos, delegar funciones de acuerdo al perfil profesional, con la finalidad de proyectarse al futuro, de tal manera que puedan enfrentar los nuevos retos del mercado.

Siendo tan claro que existe la necesidad de crear un manual de funciones que sirva como instrumento y guía para el mejoramiento de las actividades de la empresa.

El manual nos ayudará a definir en si los puestos administrativos, demostrando la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en el momento de actuar, qué nivel se debe alcanzar para tomar una decisión o ejecución para cumplir con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General

Diseñar un Manual de Funciones para el Almacén. "MARCIMEX" sucursal Quevedo, a fin de que mejore la calidad de su gestión organizativa.

1.3.2. Específicos

- Analizar la importancia de la aplicación de un manual de funciones en la empresa.
- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa y su contribución con la determinación de las funciones de los diferentes puestos.
- Diseñar un organigrama de acuerdo a las áreas que forman la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. EMPRESA

Según **Berry, (2001)** "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

La empresa es considerada como una unidad económica de producción y representa una forma para llegar a configurar un plan de acción para optimizar su función objetivo, consiste en maximizar su beneficio

2.2. ADMINISTRACIÓN

2.2.1. Origen

Según **Chiavenato (2004)**. La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

2.2.2. Definición de Administración

Para Hitt, Black y Porter (2006). La administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"

Según Robbins y Coulter (2005). La administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

De acuerdo a Chiavenato (2004). La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para Díaz de Castro et al (2001). Es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.

Koontz y Weihrich (2004) aseguran que la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Para Da Silva (2002). La administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

2.2.3. Funciones de la administración

2.2.3.1. Planificación

Da Silva (2002) sostiene que la planificación consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

2.2.3.2. Organización

Para Da Silva (2002). Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

2.2.3.3. Dirección

Según Da Silva (2002). Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

2.2.3.4. Control

De acuerdo a Da Silva (2002). Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

1. **Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
2. **Actividades de trabajo:** Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
3. **Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

4. Eficiencia y eficacia: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

2.3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Según Chiavenato (2004). La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.”

2.3.1. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Para Chiavenato (2004). El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándum o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Por su parte Butteris (2008) asegura que el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consisten en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos

presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Cuadro 1. Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas

Empleado	Errático Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Fuente: Butteris (2008).

2.3.2. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

Según Butteris (2008). Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

El objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

2.3.3. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos

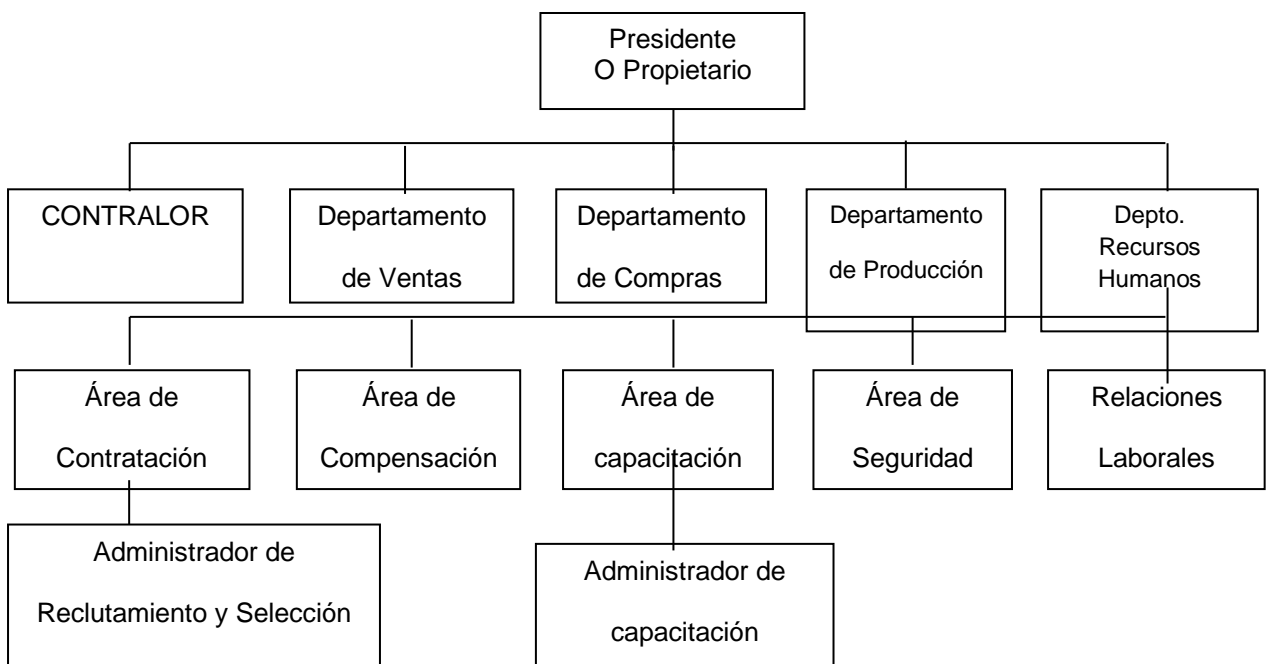


Figura 1. Ubicación del Departamento de Recursos Humanos

Fuente: Butteris (2008).

Para Butteris (2008). En la gráfica anterior podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos.

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes maneras en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

2.3.4. Composición del Departamento de Recursos Humanos

Según **Chiavenato (2004)**. El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de RH

2.3.5. Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos

2.3.5.1. Reclutamiento de Personal

Para Butteris (2008). Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos

potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.

Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

De acuerdo a Butteris (2008). El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

2.3.5.2. Selección

Para Butteris (2008). El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más

adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo

2.3.5.3. Diseño, descripción y análisis de cargos

Según Butteris (2008). La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

2.3.5.4. Evaluación de Desempeño

Para Butteris (2008). Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación

de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

2.3.5.5. Compensación

De acuerdo a Butteris (2008). Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

2.3.5.6. Beneficios Sociales

Según Butteris (2008). Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

2.3.5.7. Higiene y Seguridad

Para Butteris (2008). Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

2.3.5.8. Entrenamiento y Desarrollo

Para Butteris (2008). Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

2.3.5.9. Relaciones Laborales

Según Butteris (2008). Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

2.3.5.10. Desarrollo Organizacional

Para Butteris (2008). EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

2.3.5.11. Base de datos y sistemas de Información

De acuerdo a Butteris (2008). El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

2.3.5.12. Auditoria

De acuerdo a Butteris (2008). La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse."

2.4. MANUAL DE FUNCIONES

2.4.1. Concepto

Según **Chiavenato (2004)**. Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa, por ejemplo gerencia, producción, ventas, etc., describiendo como se intervienen en el funcionamiento general de la empresa, contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área así como sus responsabilidades.

Puede conceptuarse al Manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Para **Gómez Ceja (2007)**. Específicamente, el Manual de Organización, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

2.4.2. Propósito de un manual de funciones

Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitando las duplicaciones y detectar omisiones.

1. Instruir a la persona acerca de aspectos tales como; objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
2. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
3. Facilitar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
4. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
5. Proporcionar la uniformidad en el trabajo.
6. Sirve como medio de integración y orientación al personal nuevo que se ingresa en la empresa facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
7. Interviene en la consulta de todo el personal.
8. Facilita las labores de auditoría, evaluación de control interno y su evaluación.
9. Auxilian en la inducción del puesto el adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

10. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o por errores.
11. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

2.4.3. Ventajas y desventajas de los manuales

2.4.3.1. Ventajas

Según **Michael A (2006)**. Estas características de la estructura funcional ofrecen muchas ventajas. Con la agrupación de los empleados por tareas comunes se obtienen economías de escala y un uso eficiente de los recursos. Los departamentos grandes basados en las funciones facilitan las adquisiciones de habilidades profundas, porque las personas trabajan en problemas afines y colaboran con otros expertos en su departamento. Todos se sienten motivados para perfeccionar sus habilidades y ascender en la escala jerárquica.

2.4.3.2. Desventajas

Según **Michael A (2006)**. Las desventajas de una estructura funcional provienen de las barreras que existen entre departamentos y de una respuesta lenta a los cambios ambientales. A veces la comunicación y la coordinación entre funciones son deficientes porque las personas están separadas en departamentos.

2.4.4. Clasificación de los manuales

Para **UTN (2011)**, La clasificación de los manuales es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

Todo ello debe hacerse poniendo especial énfasis en respetar el objetivo de la administración tributaria, cual es lograr el cumplimiento voluntario de la obligación fiscal por parte de los contribuyentes y/o responsables.

2.4.4.1. Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materia, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

2.4.4.2. Manual de Historia

Proporciona información histórica sobre el organismo: su principios, crecimiento, logros administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

2.4.4.2.1. Manual de Organización

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones.

2.4.4.2.2. Manual de Políticas

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y establecimientos por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras etc.

2.4.4.2.3. Manual de Procedimientos

Es una expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

2.4.4.2.4. Manual de Contenido Múltiples

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de “políticas y procedimientos”, y de “historia y de organización”, y en sí consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativas.

En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

2.4.4.3. Por sus funciones específica

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales.

2.4.4.3.1. Manual de Producción

Abarca la necesidad de interpretar las instrucciones en bases a los problemas cotidianos. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación,

inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

2.4.4.3.2. Manual de Compras

El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras y definir la función de comprar.

2.4.4.3.3. Manual de Historia

Señala los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas y a este personal es necesario darle un marco referencial para tomar decisiones cotidianas.

2.4.4.3.4. Manual de Finanzas

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo del dinero.

2.4.4.3.5. Manual de Contabilidad

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad.

Este se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede tener varios aspectos tales como: Estructura del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de elaboración de información financiera.

2.4.4.3.6. Manual de Crédito y Cobranzas

Es la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad, entre los aspectos más importantes de este manual tenemos; operación de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones, entre otros.

2.4.4.3.7. Manual de Personal

Consiste en abarcar una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Además podrán contener aspecto como reclutamiento y selección, administración de personal, alineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación entre otros.

2.4.4.3.8. Manual de Adiestramiento o Instructivo

Estos manuales explican, las labores, los procesos, y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. Este manual también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

2.5. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

Los manuales son utilizados como un instrumento de trabajo en la administración moderna y sirve como fuente de información interna y externa para los servidores de una empresa.

Un manual facilita el entrenamiento para los nuevos empleados y la relación de sus funciones a cada unidad administrativa.

Además podemos decir que un manual de funciones no es la solución total de los problemas administrativos de una organización, podemos considerarlo como un reflejo de una administración muy bien organizada que analiza constantemente las funciones y métodos de trabajo procurando a cada momento su tecnificación y racionalización.

2.6. VENTAJAS DEL MANUAL

1. Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.

2. Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades.
3. Evita duplicaciones y detecta omisiones.
4. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

2.7. ALCANCE DEL MANUAL

Aplica a todos los cargos existentes en la empresa.

2.7.1. Procedimiento para la codificación de cargos

Se codificó la descripción y perfil de cargo según la Estructura Organizativa de la siguiente manera:

MDC-XXXX

MDC = Manual de Descripción de Cargos

XXXX = Código Numérico

Código Numérico	Gerencia – Departamento
1000	Gerencia General
1010	Gerencia de Finanzas
1020	Gerencia de Ventas
1030	Gerencia de Mercadeo

2.7.2. Salvedades del manual

La autora de esta investigación presenta las siguientes salvedades de acuerdo a las exigencias de la empresa:

- a. El encabezado de las paginas debe llevar el logo de la empresa con los colores que la identifican, título del manual y el recuadro que identifique a las personas encargadas de su elaboración y revisión.
- b. El contenido del manual debe estar dividido en dos columnas, ubicando los títulos en la columna izquierda y substitutos y contenido de los mismos en la columna derecha.
- c. Cada departamento debe estar separado por una portada que lo identifique y diferencie de los demás departamentos.

d. Las funciones deben estar enumeradas en orden aleatorio.

2.8. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONES DEPARTAMENTALES DE LA EMPRESA

En el profesiograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

Nombre del cargo u ocupación

Objetivos

Responsabilidades

Relaciones con otros puestos

Calificación técnica

Nivel de escolaridad requerido

Habilidades y conocimientos requeridos

Cualidades Físicas

Sexo

A continuación describiremos los puntos arriba mencionados para cada uno de las jerarquías y departamentos que conforman Marcimex S.A. .

2.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según **Certo, (2002)**. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro.

Una estructura organizacional ideal es aquella que proporciona el máximo de organización e integración de esfuerzos a la vez que estimula la autonomía esencial en las divisiones, departamentos, unidades, etc.

2.9.1. Organización

Según **Certo, (2002)**. Propone una definición bastante completa de una organización: “Es la función que consiste en buscar los medios que son

necesarios poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente”.

Según **Thierauf, (2000)**. Define que “la organización administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado”.

Las organizaciones son muy variables, según el grado de su estructuración puede ser formal e informal.

Según **Certo, (2002)**. Establece que “la organización formal, es la que aparece trazada en los diagramas de organización. Es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución”.

Según **Thierauf, (2000)**. “una organización informal es aquella que emerge espontánea entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos.”

2.9.2. División del Trabajo

Un objetivo importante de la organización es el de lograr efectividad a través de la división del trabajo. Por lo tanto. La división del trabajo para Thierauf, (2000). “es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.”

Según **Certo, (2002)**. “La división del trabajo es un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y las unidades orgánicas de una organización.”

La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros.

Una vez que se han identificado y dividido las tareas individuales, es necesario combinarlas en grupos. Esto se lleva a cabo mediante el proceso que se conoce con el nombre de departamentalización, que “es agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.”

2.9.3. Jerarquización

Aunque la departamentalización sirve como base para agrupar los trabajos, sigue existiendo la necesidad de determinar cómo se incluirán estos en cada grupo. La vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

Según **Maldonado, (2005)**. Define que “jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes.”

La base para las descripciones de puestos se encuentra en la división y en la departamentalización del trabajo. Si se identifican funciones para cada persona, la organización facilitará el dominio de las operaciones y obtendrá a menudo una eficiencia mayor.

2.10. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Gestión de Recursos Humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización.

La consideración del recurso Humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los recursos humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su recurso humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

2.10.1 Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

La década de los años 90 ha marcado huellas significativas de cambio en los departamentos de recursos humanos. Ha sido testigo de ciertas tendencias que tendrán repercusiones en las empresas. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral son algunas de las cuestiones que se han traducido en aportaciones críticas del departamento de recursos humanos para el éxito de la organización. Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de recursos humanos tendrán que hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo.

Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe a varias tendencias y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que la gestión de los recursos humanos puede influir de manera importante en los objetivos de la organización. Con vista a bosquejar los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, Dolan, Schuler y Valle, (1999) han determinado seis tendencias y crisis fundamentales:

(a) Aumento de la competencia; (b) Los costos y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos; (c) La crisis de productividad; (d) El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales; (e) Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo; y (f) Las tendencias para la próxima década. (p.12).

2.10.2 Definición de Cargo

Según **Zuluaga, (2007)** .definen un cargo como:

Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Según **Zuluaga, (2007)** “define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.” (p.46).

2.10.3. Descripción de Cargos

Según **Zuluaga, (2007)** la descripción del cargo es:

Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

2.10.4. Análisis de Cargos

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

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Según **Zuluaga, (2007)** define el análisis de cargos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.”

2.10.5. Estructura del Análisis de Cargos

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- a) Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- b) Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- c) Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan. Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

2.10.6. Modelos Teóricos de Descripción de Cargos

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según **Zuluaga, (2007)** la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- a. Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).
- b. Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas 8por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

Según **Zuluaga, (2007)** el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:

- (a) Identificación del trabajo.
- (b) Resumen del trabajo.
- (c) Deberes a ser desarrollados.
- (d) Supervisión dada y recibida.
- (e) Relación con otros empleos.
- (f) Máquinas, herramientas y otros materiales.
- (g) Definición de los términos más usuales.
- (h) Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas.

Chruden y Sherman dividen la información en dos categorías:

- a. Descripción del puesto: Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y porque lo hace).
- b. Especificación del puesto: Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales).

2.10.6.1. Reclutamiento y Selección de Personal

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y decidir cómo serán cubiertas. Seguidamente se

debe desarrollar un directorio de los candidatos calificados para los puestos, candidatos que tengan las aptitudes y capacidades para desempeñarlos satisfactoriamente.

Según **Zuluaga, (2007)** expone una definición bastante completa de reclutamiento:

Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Una de las tareas gerenciales más importantes en cuanto a la selección de personal, es encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla.

La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los empleados. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

El éxito final de una organización laboral depende de sus empleados, entonces la tarea de la selección inicial es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes de las que se deben encargar los empleadores. La esencia de la tarea es examinar las cualidades de las personas sobre quienes no se tiene un conocimiento personal y seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para obtener el empleo dentro de la organización.

Los métodos fallidos de selección, que no son reconocidos, se multiplican y pueden producir un incalculable desperdicio de tiempo, esfuerzos, dinero y otros recursos al tratar inútilmente de remediar los síntomas en vez de las causas. La organización, entonces, puede fracasar en lograr sus objetivos; los empleados pueden sufrir gran variedad de formas de mala administración; la comunicación

puede ser inadecuada; podría haber conflictos y moral baja; ausentismo; los cambios y la enfermedad pueden aumentar y conducir a pérdidas de empleados ya capacitados y, en consecuencia, a repetición en el adiestramiento y reclutamiento de nuevos empleados.

2.10.6.2. Políticas de Reclutamiento y Selección

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

En cuanto a las políticas de reclutamiento y selección, establece:

Cada organización pone en práctica la política que más convenga a su filosofía y a sus necesidades, él sugiere que estas políticas deben abarcar los siguientes aspectos:

- (a) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de los recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- (b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que existe en la organización.

- (c) Como integrara con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. LOCALIZACIÓN Y DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se realizó en el Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos, cuya ubicación geográfica es 1° 2' 30'' de latitud sur y 79° 28' 30'' de longitud Occidental, a una altitud de 73 metros sobre el nivel del mar. El clima predominante en la zona es el tropical húmedo, con una temperatura promedio de 24,8 °C.

La investigación tuvo una duración estimada de 180 días.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Analítico - sintético

El presente método se lo aplicó cuando se realizó el análisis de los datos obtenidos y de los respectivos datos de la entrevista con el fin de determinar la problemática existente de la investigación.

3.2.2. Inductivo

A través de este método se realizó las entrevistas y encuestas o muestra representativa, la misma que sirvió para la recopilación de datos y dar veracidad a la propuesta de la investigación.

3.2.3. Descriptivo

Se identificaron las características del objeto de estudio, se señalaron formas de conducta y comportamiento de este y su relación con otros aspectos.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Bibliográfica

Se utilizó libros, tesis, leyes, reglamentos y demás materiales bibliográficos que se relaciona con el presente trabajo investigativo.

3.3.2. De Campo

Este tipo de investigación se apoya en informaciones provenientes entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Esta investigación es compatible con la investigación de carácter documental, por lo tanto se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación son las siguientes:

3.4.1. Entrevista

Se realizó la entrevista al administrador de la Empresa Marcimex donde se obtuvo datos concernientes a la actitud laboral.

3.4.2. Observación

Se utilizó la observación directa para determinar cómo es el proceso administrativo, y ponerlo bajo consideración mediante esquema para este tipo de estudio.

3.4.3. Encuestas

Se utilizó un formulario de encuestas pre estructuradas con preguntas cerradas destinadas a todo el personal que labora en Marcimex, la recopilación es esencial en el manejo administrativo y a su vez respaldaron la formulación de los objetivos arrojando resultados que sustenten la aplicación de un manual de funciones.

3.5. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. Primarias

La recolección de datos primarios se realizó a través de las técnicas métodos de observación, entrevista y análisis documental, esto garantizó que la información obtenida fuera confiable y permitió desarrollar con mayor eficacia la realización del proyecto.

3.5.2. Secundarias

Los datos secundarios permitieron tener el punto de partida de la investigación, tiene la ventaja de ser menos costoso y de fácil consulta.

Se emplearon textos, tesis, leyes y todo tipo de material relacionado con la temática que se investiga.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

La población objeto de estudio fue el personal que labora en la Empresa Marcimex.

3.6.2. Muestra

Se encuestó al 100 % del personal de la Empresa Marcimex, además se entrevistó al Gerente de la misma.

IV. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL QUE LABORA EN MARCIMEX S.A.

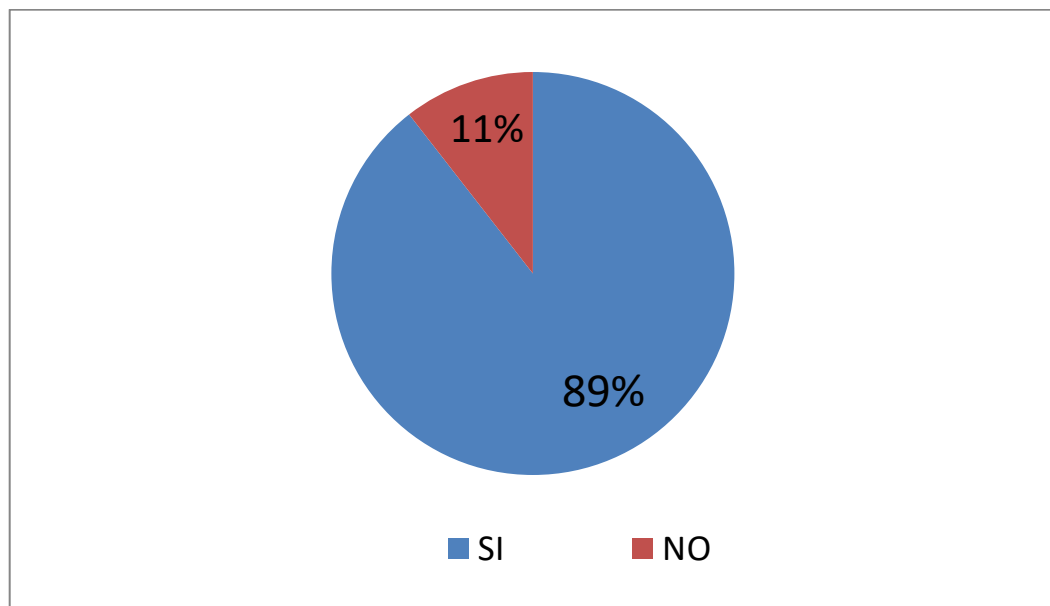
1. ¿Tiene conocimiento de lo que es un manual de funciones?

Cuadro 2. Nivel de conocimiento sobre manual de funciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	89,47
NO	2	10,53
Total	19	100,00

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Gráfico 1. Nivel de conocimiento sobre manual de funciones



Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados. Con respecto a esta pregunta, sobre si tiene conocimiento de lo que es manual de funciones los resultados demuestran que un 89% del personal si conoce, y un 11% no conoce lo que es un manual de funciones.

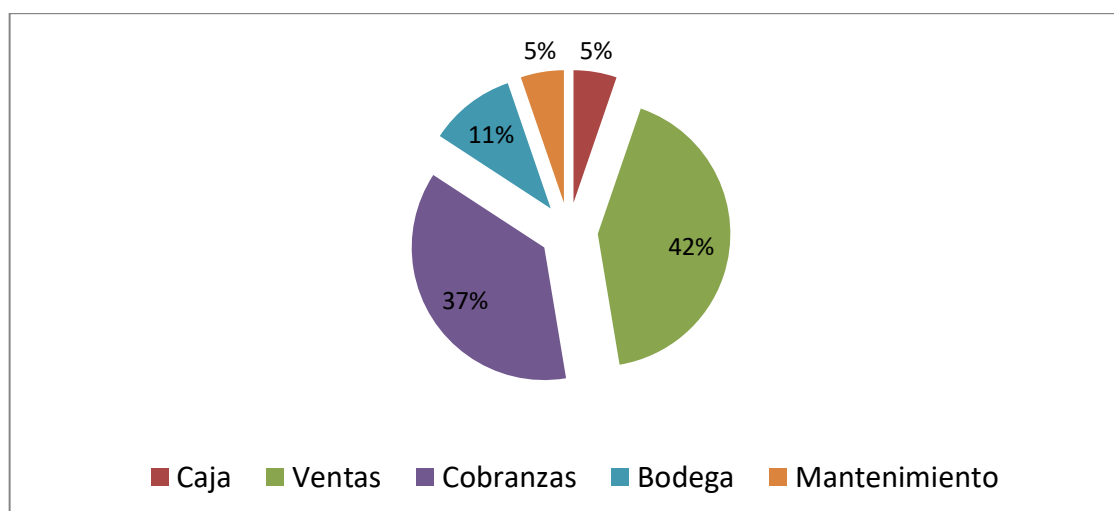
2. ¿Cuál es la función que ejerce dentro de la empresa?

Cuadro 3. Función que ejerce en la empresa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Caja	1	5,26
Ventas	8	42,11
Cobranzas	7	36,84
Bodega	2	10,53
Mantenimiento	1	5,26
Total	19	100,00

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Gráfico 2. Función que ejerce en la empresa



Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados. En lo que tiene referencia a la pregunta 2 de la encuesta, acerca de cuál es la función que ejerce dentro de la empresa: Del total de trabajadores el 42% trabajan en el área de ventas, un 37% realizan actividades de cobranza, en bodega un 11%, y un 5% en las áreas de caja y mantenimiento respectivamente.

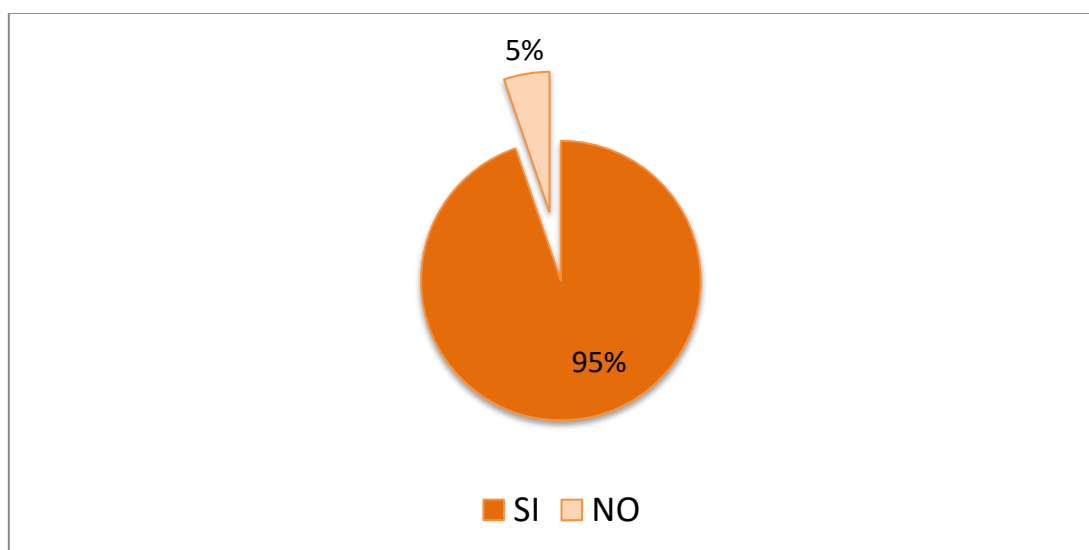
3. ¿Recibió usted instrucciones específicas de sus funciones dentro de la empresa?

Cuadro 4. Si recibió instrucciones específicas en cuanto a las funciones que debe desempeñar

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	94,74
NO	1	5,26
Total	19	100,00

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Gráfico 3. Si recibió instrucciones específicas en cuanto a las funciones que debe desempeñar



Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados. A esta pregunta el 95% de los encuestados indicaron sí recibieron instrucciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades.

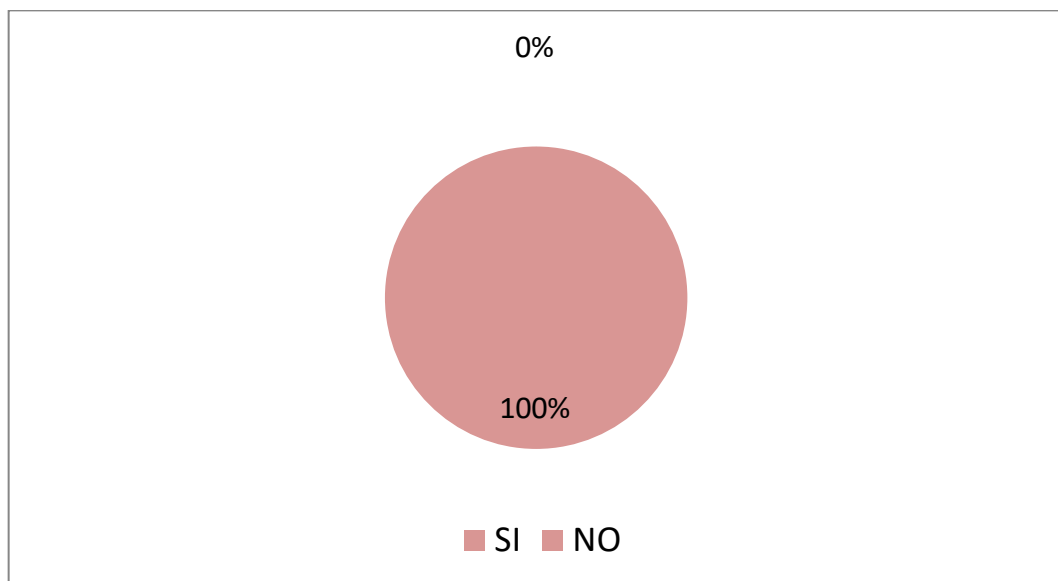
4. ¿Cree usted que es importante la implementación de un manual de funciones en la empresa?

Cuadro 5. Es importante la implementación de un manual de funciones en la empresa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	100,00
NO	0	0,00
Total	19	100,00

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Gráfico 4. Es importante la implementación de un manual de funciones en la empresa



Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados. En lo referente a la pregunta 4 de la encuesta, acerca de si creen que es importante la implementación de un manual de funciones, los encuestados respondieron que Si con un 100%. Demostrándonos así que las personas creen que es importante la implementación de un manual de funciones.

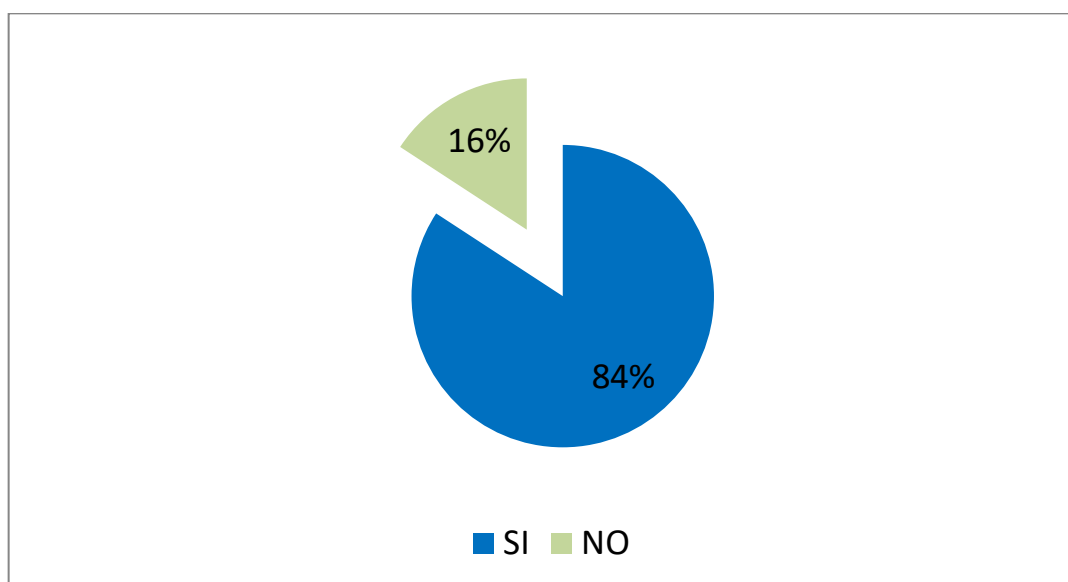
5. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un reglamento?

Cuadro 6. La empresa cuenta con un reglamento

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	84,21
NO	3	15,79
Total	19	100,00

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Gráfico 5. ¿La empresa cuenta con un reglamento?



Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados. A esta pregunta el 84% de los encuestados respondieron que la empresa sí cuenta con un reglamento y el 16% respondió que la empresa no cuenta con este documento de regulación interno.

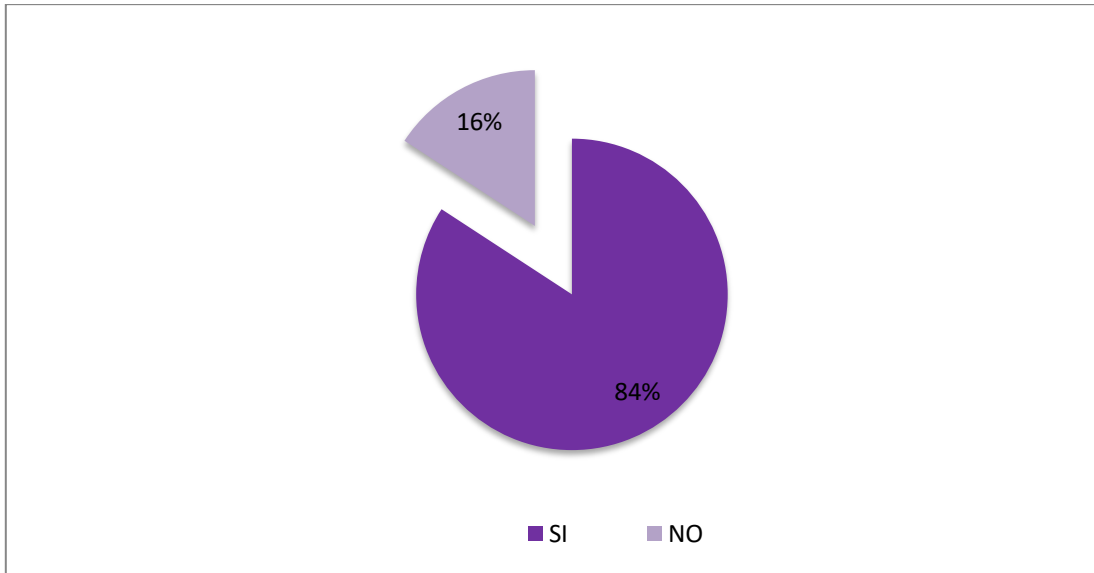
6. ¿Conoce sus derechos, beneficios y obligaciones?

Cuadro 7. Cuenta con derechos, beneficios y obligaciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	84,21
NO	3	15,79
Total	19	100,00

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Gráfico 6. Cuenta con derechos, beneficios y obligaciones



Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados. Respecto a la pregunta 6 de la encuesta sobre si conoce sus derechos, beneficios y obligaciones dentro de la empresa, el 84% de los encuestados indicaron que sí, en tanto que un 16% respondió que no.

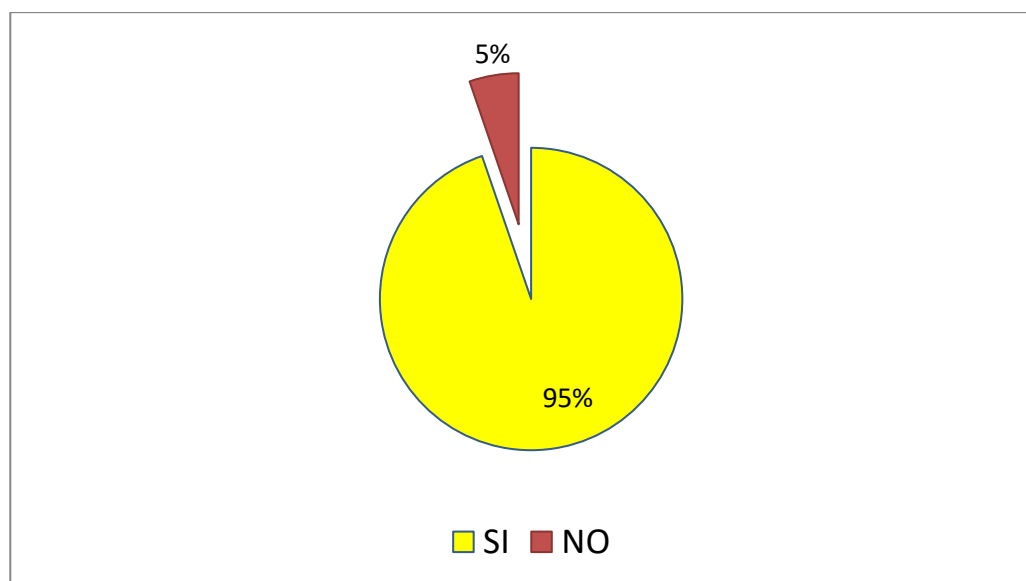
7. ¿Considera usted que las remuneraciones están establecidas de acuerdo a las actividades desempeñadas por los funcionarios de la empresa?

Cuadro 8. La remuneración está relacionada con las funciones que usted desempeña

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	94,74
NO	1	5,26
Total	19	100,00

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Gráfico 7. La remuneración está relacionada con las funciones que usted desempeña



Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación de resultados. Con lo referente a la pregunta 7 de la demanda, sobre si tiene relación la remuneración con las funciones que usted desempeña dentro de la empresa., los encuestados respondieron que Si con un 95%, y con 5% No. Demostrándonos así que las personas creen que la remuneración está establecida de acuerdo a las actividades que desempeñan dentro de la empresa.

4.2. ANALISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADOR DE MARCIMEX S.A.

1.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

No, por el momento no contamos con un manual de funciones específico para esta agencia en Quevedo, ya que este confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente.

2.- ¿Si su respuesta fue no considera importante la implementación de un manual de funciones?

Claro que sí, es muy importante en cualquier tipo de empresa y mucho más en la nuestra, donde trabajan muchas personas y no se encuentra definida claramente las funciones de cada uno.

3.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un organigrama?

A nivel de agencia no, sin embargo nos mantenemos con el organigrama principal de la casa matriz, por lo que es de primordial importancia la creación de un organigrama aquí y apegado a la realidad del entorno.

4.- ¿Considera necesario usted la implementación de un organigrama dentro de la empresa?

Por supuesto, es de mucha importancia para dar a conocer la jerarquización de puestos en la agencia lo que permitirá mejorar la gestión empresarial de Marcimex.

5.- ¿Conoce usted el si la empresa tiene un reglamento interno?

Sí, tenemos uno en el cual se basan las actividades de la empresa, y se encuentra toda la reglamentación necesaria.

6.- ¿Cree usted que el manual de funciones está dirigido solo al personal administrativo?

No, todos deben intervenir en un manual de funciones tanto administrativo como operativo, ya que todos conformamos la empresa y se debe dar un aporte a la misma.

7.- ¿Considera usted que su personal está comprometido con su trabajo?

Si, le ponen mucho empeño al trabajo diario, por lo tanto si se crea un manual este puede mejorar sustancialmente la tarea diaria.

8.- ¿Cree usted que con el manual de funciones no se duplicaran las funciones de sus colaboradores?

Efectivamente, si todos conocen sus funciones no existirían problemas de duplicidad de funciones por lo tanto existiría mayor eficiencia en la empresa.

9.- ¿Cree usted que la selección del personal se la realizó de acuerdo al perfil para el cargo?

No, por el momento no tenemos un departamento de recursos humanos, por lo tanto no existe una adecuada selección del personal que desea ingresar a trabajar en la empresa.

V. CONCLUSIONES

- La aplicación de un manual de función es un documento indispensable en toda organización ya que en la actualidad todas las certificaciones de calidad lo requieren, y no solo es necesario en ese sentido sino que además su uso interno y diario minimiza los conflictos, entre las diferentes áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.
- La empresa Marcimex, no cuenta con un manual de funciones ni con un organigrama funcional, lo que provoca que en muchas ocasiones se dupliquen las funciones.
- Adicionalmente a esto hay que destacar que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que realice la selección del personal de acuerdo al perfil requerido para el cargo.
- Favorablemente esta empresa cuenta con un personal comprometido con el trabajo, lo cual permite concluir que el personal que está bien remunerado, o que recibe los incentivos de acuerdo a su desempeño, contribuye con el desarrollo de la organización.
- Definir la estructura organizacional en cualquier empresa, como herramienta esencial para el desarrollo de la misma, es muy importante, pues es a través de ella que se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes establecidos. En el caso de la empresa en estudio, la misma no cuenta con un organigrama que defina los diferentes niveles jerárquicos.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda instruir al personal, tanto administrativo como de operaciones, en lo que se refiere a la fundamentación de los manuales de funciones: su importancia, aplicación y su contribución con el mejoramiento de la gestión y cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.
- La implementación del manual descrito en este trabajo de investigación, explicando los procesos, deberes y responsabilidades.
- Revisar periódicamente el documento propuesto para asegurar su cumplimiento, receptar las sugerencias de cambios por cada uno de los miembros de la organización y que muestren una mejora continua.
- Enfocar la evaluación del desempeño hacia el desarrollo profesional de cada uno de los funcionarios, mantener políticas de remuneraciones de acuerdo con el cumplimiento de metas.
- Crear un departamento de Talento Humano que determine políticas de selección de personal, incentivos, capacitación, y todo aquello relacionado con el bienestar del personal.
- Que el presente trabajo sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la empresa, enfocando este manual como una herramienta vital que permita perfilarse hacia la calidad y eficiencia de la empresa.
- Aplicar la estructura organizacional propuesta a fin de que se logre una mejor integración y coordinación de todos los miembros de la empresa y que les permita aprovechar de mejor manera los recursos.

VII. PROPUESTA ALTERNATIVA

7.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MARCIMEX S.A.

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ALMACÉN MARCIMEX S.A. DEL CANTÓN QUEVEDO.

La Compañía fue constituida en agosto de 1949 en Cuenca bajo el nombre de Brandon Hat Company S.A., posteriormente en julio de 1964 se transforma y cambia de denominación a Marcelo Jaramillo e Hijos S.A. Luego de varias fusiones y cambios de denominación, en julio de 1992 cambia su razón social por la de MARCIMEX S.A., nombre que se mantiene hasta ahora.

Tiene por objeto social la compra y venta de materiales de construcción, electrodomésticos y realizar actividades agrícolas, importación, exportación de materias primas y de maquinaria nueva y usada, y negociaciones relacionadas con cartera comercial. En la actualidad, MARCIMEX S.A. se ha especializado en la importación, comercialización y venta a crédito de electrodomésticos de línea blanca y línea café (audio y video), tanto a clientes mayoristas como minoristas.

La compañía tiene registrado el nombre de MARCIMEX como marca de sus almacenes y el nombre comercial MERCANDINA para comercializar sus productos por el canal mayorista.

Durante el año 2010, las ventas de MARCIMEX se han distribuido en 40.2% en el canal minorista, 59% en el canal mayorista y 0.8% en otros servicios. Si bien la Compañía ha procurado incrementar la participación de las ventas al detalle, aun la mayor parte de las ventas se las realiza por el canal mayorista el cual se distribuye a alrededor de 1.000 clientes. El canal minorista actualmente está compuesto por 52 tiendas a nivel nacional de las cuales 3 son de propiedad de la compañía y el resto son arrendadas. Para la logística de distribución, MARCIMEX S.A., cuenta con una bodega central en Guayaquil y 10 bodegas regionales, las cuales todas son arrendadas.

MARCIMEX S.A. es distribuidor exclusivo de la marca Indurama para el canal mayorista en el país y es importador directo y distribuidor de las marcas LG, Sony, Samsung, Black & Decker y Panasonic. Además, la empresa comercializa productos de la marca Global que son producidos por su mismo grupo empresarial. A diciembre 2010, las marcas Indurama y LG representaron en conjunto el 63% del total de las ventas.

MARCIMEX S.A. tiene una larga experiencia en la colocación de crédito para la adquisición de artículos de línea blanca, manejan una política establecida para otorgar crédito al detalle y al sector mayorista.

7.1.1. Estructura del grupo

Marcimex pertenece a un Grupo Empresarial que cuenta con 22 empresas locales constituidas en la provincia del Azuay. Además, el Grupo tiene presencia en otros países, principalmente en Perú con un fuerte posicionamiento de la marca.

Girasol Group LLC es una sociedad extranjera con domicilio en Nevada, Estados Unidos, que es la principal accionista de las empresas y funciona como la Holding. Consensocorp Cía. Ltda., tiene domicilio local y maneja la tenencia de acciones de las empresas del Grupo conjuntamente con Girasol.

Las compañías relacionadas de mayor participación en el Grupo tienen operaciones sustentables, con políticas independientes, y financiamiento local. Las empresas comparten sinergias en transporte, publicidad, tecnología. Existe una empresa creada en el Grupo la cual brinda el servicio de transporte y logística.

De acuerdo a información pública, en el 2009 el Grupo empresarial obtuvo ingresos totales por USD 265 MM, de los cuales la participación de Marcimex representa el 42%.

Marcimex no tiene cuentas por cobrar o pagar, ni inversiones con compañías relacionadas que no sean de naturaleza comercial. Si bien en el Perú se abrieron tiendas con nombre Marcimex, éstas son de propiedad del Grupo Empresarial y no tienen ninguna relación financiera con Marcimex Ecuador.

7.1.2. Accionistas y soporte

La estructura accionarial de la empresa está conformada de la siguiente forma:

Cuadro 10. Estructura accionaria de Marcimex S.A a nivel nacional

ACCIONISTA	NACIONALIDAD	CAPITAL	PARTICIP.
Girasol Group	EEUU	10,800,000	80.0%
Consensocorp Cía. Ltda.	ECU	2,700,000	20.0%
TOTAL		13,500,000	100%

Fuente: Bank Watch Ratings S.A.

El soporte de los accionistas históricamente se ha reflejado en el incremento constante del Patrimonio por la retención de una parte de las utilidades acumuladas y en las continuas capitalizaciones. El capital social de la compañía se ha duplicado en relación al capital que tenía la empresa en el año 2005.

7.1.3. Administración y gobierno corporativo

El órgano supremo de la Compañía es la Junta General formada por los accionistas, y es la encargada de nombrar a la plana administrativa y al Gerente. La representación legal de la Compañía corresponde al Gerente Apoderado actuando en forma conjunta o por separado con el Sub-Gerente Apoderado.

No existe un protocolo familiar escrito en el Grupo Empresarial en cuanto a la sucesión de mandos gerenciales, ocupación de posiciones estratégicas, de los miembros de la familia accionista. Tampoco existe una política escrita en relación a las transacciones con empresas relacionadas y/o con accionistas, pese a que actualmente no existen cuentas con empresas relacionadas a más de la cuentas

como proveedor que tiene Induglob, la cual maneja políticas de crédito con Marcimex como con cualquier otro cliente.

La Junta de Accionistas ha fijado una relación máxima de endeudamiento que es de 1.5:1, lo que limita también el capital de trabajo y establece un financiamiento máximo a clientes que la empresa puede otorgar.

En promedio la plana gerencial tiene más de 6 años en la Compañía, la Administración es independiente de los accionistas y se considera que tiene experiencia en el segmento en el que se maneja. A diciembre 2010, la empresa cuenta con 649 personas de contratación directa y 7 por tercerización de seguridad.

La empresa no tiene Comité de empresa e históricamente no han tenido problemas laborales. La provisión para jubilación patronal se encuentra al día, se la realiza con base en un estudio actuarial, de acuerdo a lo mencionado en el informe de auditoría.

Misión

“Somos una empresa comprometida con nuestros clientes que ofrece calidad y variedad en electrodomésticos y artículos para el hogar para satisfacer las necesidades de los clientes basada en la confianza, eficiencia y compromiso”.

Visión 2011

“Ser reconocidos en la provincia de Los Ríos como Líder en Comercialización de electrodomésticos, artículos para el hogar, comprometidos siempre en brindar productos de calidad y variedad a nuestros clientes.”

7.1.4. Organigrama estructural

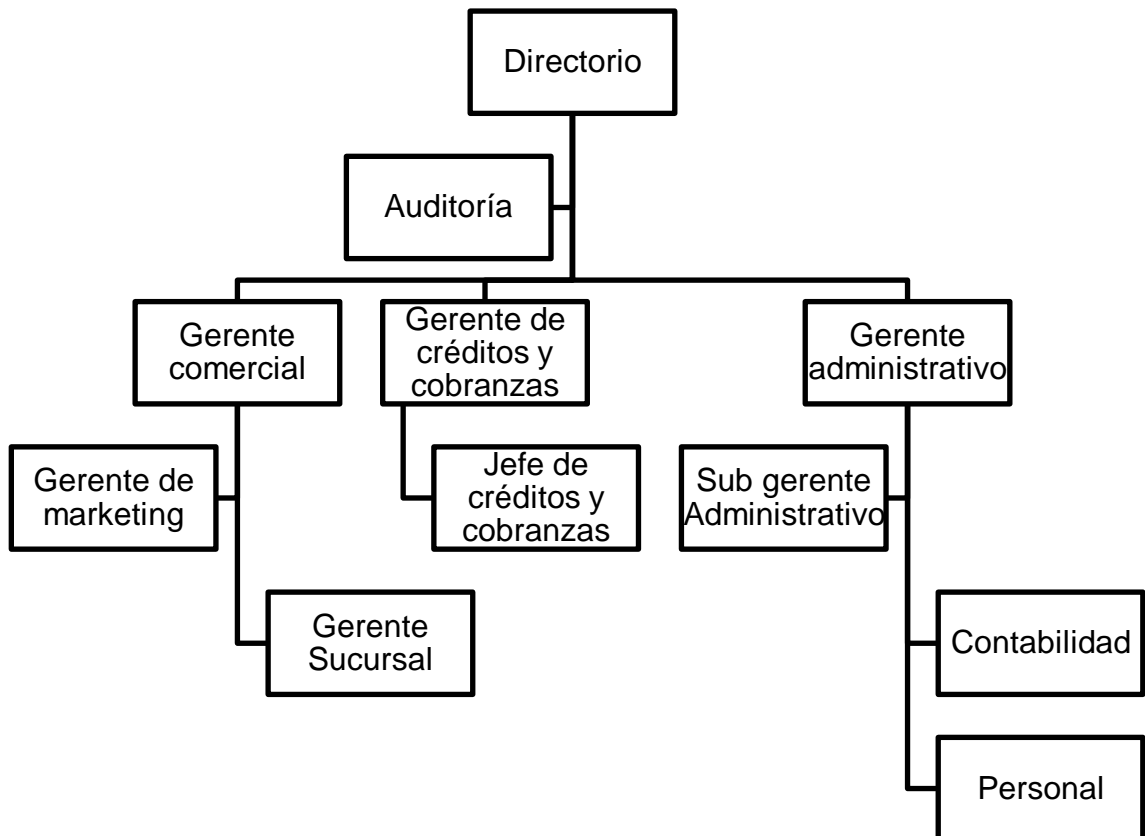


Figura 2. Organigrama de la empresa Marcimex S.A.

7.2. PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES PARA MARCIMEX, S.A.

Después de analizar la problemática de Marcimex, S.A. en cuanto al proceso de contratación de personal 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 o funciones que permita a la empresa reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente los objetivos de la organización.

7.3. OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Fijar los lineamientos básicos para la elaboración de la descripción y perfil de cargos que posee Marcimex de la ciudad de Quevedo.
2. Enumerar cada una de las tareas, funciones y/o actividades implicadas en cada cargo.
3. Establecer los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los cargos.
4. Proporcionar a los niveles gerenciales un patrón de medida uniforme, para asegurar un alto grado de objetividad en el reclutamiento y selección de personal.
5. Dotar a la empresa Marcimex sucursal Quevedo de una herramienta técnica que recopile todos los cargos vigentes en la empresa.

7.4. JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL

La elaboración del Manual de funciones 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.

7.5. OBJETIVO

Manejar correctamente la planificación Estratégica, que es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

7.5.1. Departamento administrativo

7.5.1.1. Gerente Administrativo

Una sola persona será requerida para este cargo.

Sexo: femenino o Masculino

Nivel de educación: Universitario, con postgrado de preferencia en administración. Masterado o menciones.

Calificación Técnica: Tener conocimientos avanzados de computación como: Uso de bases de datos / Excel, fórmulas y gráficos estadísticos /Hábil en el manejo de Internet / Creación de presentaciones en Power Point/ Fluidez en inglés.

Habilidades: Analítico, Flexible a los cambios, Creativo y emprendedor, Ordenado, Comunicador, Hábil oyente, Puntual.

Responsabilidades

❖ Este será el responsable del buen funcionamiento de los departamentos consecutivos. Para ello tendrá que coordinar, dirigir y organizar tareas con su equipo de trabajo para lograr que los objetivos concuerden con la meta de la compañía.

- ❖ Medirá mediante parámetros creados por RR.HH, que el servicio ofrecido a sus clientes y proveedores, se estén cumpliendo mensualmente.
- ❖ El gerente general, principalmente deberá cumplir con sus roles de gerente establecido por la compañía.
- ❖ Buscará el apoyo de los jefes de los diferentes departamentos, para lograr sus objetivos.

7.5.1.2. Asistente administrativo y de ventas

Este departamento estará formado por 1 persona

Sexo: femenino.

Nivel de educación: Bachiller, y que esté actualmente estudiando en universidad, en carreras administrativas.

Calificación Técnica: Hábil uso de Internet, Word, power point.

Conocimientos básicos de fórmulas y gráficos de Excel

Conocimiento medio - avanzado en inglés.

Habilidades: Ordenado, paciente, práctico.

7.5.2. Departamento ventas

7.5.2.1. Ejecutivo de ventas

Este departamento estará formado por dos personas

Sexo: 1(femenino) 1 (masculino)

Buena presencia.

Nivel de educación: Universitario, con carreras afines a ventas, marketing y publicidad.

Calificación Técnica: Tener conocimientos avanzados de computación como:

Uso de bases de datos / Excel, fórmulas y gráficos estadísticos /Hábil en el manejo de Internet / Creación de presentaciones en Power Point Fluidez en inglés.

Habilidades: Fluidez, expresarse con convicción, positivo, creativo

Objetivo:

Hacer que nuestro servicio permanezca en la mente del consumidor, como un servicio moderno, adaptable, dinámico, práctico y competitivo para quienes formen parte de nuestro grupo selecto de socios, y para nuestros clientes externos.

Para cumplir con ello, deberán estar atentos a los cambios en las necesidades del cliente, mantenerlos satisfechos y trabajar por ampliar la cartera de ellos.

Responsabilidades:

- ❖ Creará una base datos de los clientes actuales, y prospectos.
- ❖ Estará atento a las necesidades del cliente y siempre que sea necesario coordinará visitas de asesoría técnica, junto con el web master.
- ❖ Será el encargado de dar seguimiento y presentar a la compañía, resultados mensuales de montos de ventas por cliente, y realizar comparaciones mensuales.

- ❖ Notificará oportunamente a sus clientes cambios en los servicios y requerimientos de nuestra compañía.

- ❖ Deberá mantener una excelente relación entre nuestros clientes y la compañía, que se deberá reflejar en los resultados y metas establecidas para el departamento de manera trimestral.

7.5.3. Departamento técnico

Este departamento estará formado por 1 persona

Sexo: masculino o femenino

Nivel de educación: Universitario, carrera Sistemas, con mención en web Developer y publicidad.

Calificación Técnica: Uso del lenguaje html, SQL

Manejo de programas de diseño: (Macromedia dream weaver, photoshop, adobe), Microsof Visual Studio. Linux, Conocimientos técnicos de inglés.

Habilidades: Analítico, proactivo y creativo, y organizado.

Objetivo:

Velar por la información subida al sistema usado por la compañía, y mantener a nuestro personal al día con la tecnología para que nuestros vendedores, estén seguros en el servicio que ofrecen, para que los clientes o navegadores, sientan el profesionalismo de nuestro servicio y así se genere una imagen segura y competitiva de nuestra compañía.

Responsabilidades:

- ❖ Realizará reportes mensuales del rendimiento de su departamento.
- ❖ Ingresará, soportará y actualizará la información del sitio Web, una vez recibida la información del departamento de marketing y ventas.
- ❖ Deberá contestar llamadas técnicas de los clientes principalmente internos, es decir las casas comerciales.
- ❖ Retroalimentará a la compañía con las nuevas tendencias en tecnología y si es necesario bajo previa autorización de la administración, implementarlas.
- ❖ Medirá la efectividad de la publicidad vía Internet.

- ❖ Chequeará de manera diaria y continua el número de transacciones realizadas al día en el mail provisto por Pay pal.
- ❖ Realizar un resumen diario de las mismas, indicando Nombre del cliente, fecha hora, artículo comprado y tarjeta usada.
- ❖ El reporte debe entregarlo al auxiliar de ventas y al gerente.
- ❖ Estará a cargo del mantenimiento de los computadores de la compañía y cualquier otra instalación relacionada.
- ❖ Estará disponible para los clientes en cuanto se refiera a preguntas técnicas o de compra ya sea vía mail, o telefónica.
- ❖ Acompañará a las citas que realizarán el departamento de marketing y ventas, al momento de visitar a un prospecto.

7.5.4. Departamento contable

Este departamento estará formado por 1 persona

Sexo: femenino o masculino

Nivel de educación: Universitario, carrera: C.P.A.

Calificación Técnica: Conocimientos avanzados de libros diarios, balances, flujos, análisis estadísticos. Habilidad en uso de fórmulas, y gráficos de Excel. Conocimientos avanzados de las leyes tributarias, y uso de los diferentes formularios del SRI.

Conocimientos técnicos de inglés

Habilidades: Analítico, ordenado, buen planificador.

Objetivo:

Deberá velar por el cumplimiento de todas las leyes tributarias y contables, que la empresa esté al día con estas obligaciones, pues caso contrario afectaría a la imagen de la compañía y mantendría a nuestros clientes internos insatisfechos, generando también desconfianza sobre nuestro negocio.

Responsabilidades:

- ❖ Llevará registro de los gastos e ingresos mensuales.
- ❖ Controlará las cuentas bancarias que se manejen por pay pal, u otras formas de ingresos, y los gastos traducidos también en inversiones.
- ❖ Será encargada de los roles de pago de los empleados.
- ❖ Mantendrá a la compañía, informada y al día en el cumplimiento de todas las leyes tributarias.
- ❖ Será responsable de la facturación a clientes, y la anulación de las mismas en caso necesario y previa notificación a los gerentes.
- ❖ Llevará el control de clientes en mora, y clientes predilectos.
- ❖ Deberá crear reportes preparados para la gerencia sobre las pérdidas, utilidades y el flujo del efectivo.
- ❖ Deberá crear una base datos de cada cliente y su movimiento de cuenta de manera semanal.

Funciones

Coordinará citas del departamento Administrativo y de Ventas.

Cotizará servicios prestados para la compañía u otros gastos para el funcionamiento interno de la misma.

Realizará informes mensuales solicitados por el departamento administrativo.
Será encargada de la organización de documentos que entreguen los clientes como contratos, claves y cuentas.

Coordinará eventos u ocasiones especiales como cortesía de la compañía para sus clientes, en conjunto con el departamento de ventas y recursos humanos.

Deberá dar respuesta a preguntas del servicio, cotizaciones, y requisitos, vía telefónica o vía mail.

7.5.5. Departamento externo de recursos humanos

Esta función será designada a *un agente externo* contratado, que de manera *periódica*, realice las mediciones del clima laboral, y cumpla con las funciones que requieran de un profesional en esta área, y las cuales se mencionan a continuación.

Objetivo:

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Funciones:

- Informará a la gerencia sobre cursos de capacitación para las diferentes áreas.
- Cada 3 meses se encargará de medir el clima laboral mediante pruebas, reuniones fuera de horarios laborales.
- Será encargado del reclutamiento, y selección del personal.
- El aspirante, deberá tener una entrevista con el gerente de recursos humanos, y luego coordinarla para que este pase al gerente general.
- El personal contratado deberá realizar una visita cada mes, para la revisión de las áreas de trabajo, y la infraestructura del mismo, verificando si son las condiciones de trabajo apropiadas para el personal.
- Tendrá la potestad de mediar conflictos internos, una vez que los gerentes autoricen el manejo de los mismos.

7.5.6. Servicios prestados- departamento legal

Objetivo:

Asegurar que todos los procesos realizados por la compañía, cumplan con las leyes gubernamentales de nuestro país.

Funciones:

- ❖ Será encargado de verificar que los contratos de los miembros de la compañía, tengan descrito todos sus derechos y obligaciones que la ley les otorga.
- ❖ Verificará si existe cambios en la ley del comercio electrónico e informará cuáles serán las nuevas regulaciones a seguir.

7.6. DISCIPLINA DE MARCIMEX S.A., EN CASO DE INFRACCIÓN

Responder inmediatamente: El responder de manera rápida, hará que el empleado asocie la disciplina con la ofensa.

Hacer advertencia: El gerente o jefe de área en este caso, gerente general, gerente de ventas y Web master, tienen la obligación de advertir antes de iniciar una acción disciplinaria. Esto significa que el empleado debe estar consciente de las reglas de la organización y aceptar sus estándares de comportamiento. Entonces, será más probable que sea interpretada como justa, cuando se haya recibido una advertencia clara, de que una violación llevará a la acción disciplinaria.

Enunciar específicamente el problema: El gerente o jefe deberá definir la violación en términos exactos en lugar de recitar las regulaciones de la compañía. Se debe recalcar el efecto que la violación tiene en el rendimiento de la unidad de trabajo. Se debe explicar por qué el comportamiento no puede continuar, mostrando como afecta el rendimiento del trabajo del empleado, la eficacia de la unidad y la de los colegas.

Permitir que el empleado explique el punto de vista: Sin importar los hechos se hayan descubierto, el proceso demanda que se dé al empleado una oportunidad de explicar su punto de vista. Desde la perspectiva del trabajador, ¿qué pasó?, ¿Por qué pasó? ¿Cuál fue su percepción de las reglas, normas y circunstancias?

Mantener la discusión impersonal: Las penalidades deben estar conectadas con una violación determinada, no con la personalidad del infractor. Esto es, la disciplina deberá estar dirigida a lo que el empleado ha hecho, no al empleado.

Ser consistente: Un trato justo de los empleados, demanda que la acción disciplinaria sea consistente. Si el gerente, o jefe decide penalizar la violación de la regla, de una manera inconsistente, la regla perderá su impacto, y declinará la moral. La consistencia, sin embargo no necesita tener un resultado igualitario para todos. Es responsabilidad del gerente, justificar claramente las acciones disciplinarias que podrían parecer inconsistentes a los empleados.

Tomar una acción progresiva: La sanción deberá ser progresivamente fuerte si, o cuando, una ofensa se repite. La acción disciplinaria progresiva, deberá empezar por una advertencia verbal y luego reprimenda por escrita, una suspensión, una democión o reducción, y por último en casos serios, el despido.

Obtener un acuerdo sobre el cambio: La disciplina debería incluir la guía y dirección para corregir el problema. Permitir al empleado enunciar lo que planea hacer en el futuro para asegurar que la violación no se repita.

VIII. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. REGLAS DE LA EMPRESA MARCIMEX S.A.

- Los empleados deberán cumplir con sus horarios de trabajo, entrada y salida acordadas, y deberán marcar las mismas en sus tarjetas de control.
- La ausencia de un miembro de la compañía, deberá justificarse con respaldos médicos en caso de salud, o advertir a los jefes respectivos, la ausencia por fuerzas mayores.
- Las solicitudes de permisos o retiros deberán dirigirse al gerente general.
- Si el empleado cometiera alguna falta de manera recurrente, se aplicará la sanción correspondiente. Revisar el tratado, cómo aplicar disciplina en la compañía.
- Los puestos de trabajo deben mantenerse en orden y limpios.
- La vestimenta deberá ser apropiada para el trabajo, limpia, modesta, y no está permitido el uso de jean.
- Los empleados deberán cumplir con su trabajo establecido, durante sus horarios de trabajo.
- Si el empleado necesita acabar con un trabajo o proyecto adicional, debe anticipar a sus jefes inmediatos, y pedir permiso para quedarse tiempo extra.
- Las horas extras serán pagadas en proporción a su salario, y según se establezca en el contrato.
- Cualquier delito grave cometido por el empleado será aplicable el despido.
- La compañía tiene una cultura amigable, creativa y sociable, por lo tanto se respetarán las ideas y opiniones de cada miembro de la compañía.
- Los implementos de oficina, deberán ser usados para propósitos de trabajo de la compañía. Ningún empleado deberá tomarlos temporalmente para otro uso. Ni usar recursos para otros propósitos.

- Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones de la empresa, para los fumadores se cuenta con un área especial y solo podrá ser utilizada en horas de comida.
- Las sanciones por pasar por alto las reglas de la compañía son aplicables a cualquier miembro de ella, y serán establecidas de acuerdo al grado de la infracción.

8.2. POLÍTICA DE MOTIVACIÓN

Reconocer las diferencias individuales: Cada empleado tiene diferentes necesidades. El jefe o gerente deberá ocupar el tiempo necesario para entender lo que es más importante para c/empleado.

Utilizar las metas y la retroalimentación: Los empleados deben tener en claro las metas específicas, determinadas, así como retroalimentación acerca del progreso que están realizando para lograr esas metas.

Permitir que los empleados participen en las decisiones que los afectan: Los empleados pueden contribuir en numerosas decisiones que les afectan, establecer las metas de algún proyecto o función en particular, solucionar los problemas de productividad, y calidad y temas similares. Esto deberá incrementar la productividad, el compromiso para seguir las metas, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

Relacionar las recompensas con el desempeño: Las recompensas dependerán del desempeño. Esto se debe a que los empleados, deben percibir una relación clara, independientemente de cuán estrechamente están ligadas las recompensas a los criterios de desempeño.

Verificar el sistema para la Equidad: Las recompensas también serán equivalentes a las contribuciones que ellos proporcionen al trabajo. En otras palabras, la experiencia, las habilidades, el esfuerzo, y otras contribuciones

obvias marcarán la diferencia en el desempeño, y por tanto, en el salario, asignaciones de trabajo y otras recompensas obvias.

8.3. POLÍTICA DE SALARIOS

Será determinado por dos factores:

Su puesto

Su eficiencia personal

El puesto: una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a: Trabajo igual, salario igual.

La eficiencia: es justo tomar en cuanto la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.

Este último será determinado, después de un período de tiempo de mínimo un año, y bajo potestad de la gerencia.

IX. BIBLIOGRAFÍA

AMADOR Enrique. (2000). *"Manuales administrativos: guía para su elaboración"* México, FCA – UNAM. 54p.

BERRY Leonard y PARA SU RAMANA delp., (2001) *Marketing en las Empresas de Servicios*. Editorial Norma. Quito – Ecuador. 4p

BUTTERIS Joacq, (2008). *El papel y función de los recursos humanos*. 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, Págs. 6 y 14.

CERTO, Santiago, (2002). *"Administración moderna"*. Un Enfoque Integral. Editorial Prentice Hall, Código de Ética del Administrador Público. [En línea] México [ref.: 2 de julio de 2011] Disponible en <http://www.administracionmoderna.com>

CHIAVENATO Idalberto, (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 1^{era} Ed. Pág. 10.

DA SILVA OLIVEIRA Reinaldo, (2002), *Teorías de la Administración*», International Thomson Editores, S.A. de C.V., Pág. 6.

DÍAZ DE CASTRO Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, (2001), *Administración y Dirección*, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 4.

GÓMEZ CEJA. Guillermo, (2007) *"Planeación y Organización de Empresas"*, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, 2^{da} Ed. Pág.191.

HITT Michael; BLACK Stewart y PORTER Lyman, (2006), *Administración*, Novena Edición, de Hitt Michael, Pearson Educación, Pág. 8.

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, (2004), *Administración*. Un Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, Págs. 6 y 14.

MALDONADO, Holger. (2005).“*Manual de contabilidad*” primera edición, impreso en Ecuador. Pp. 12, 17

ROBBINS Stephen y COULTER Mary, (2005), *Administración*, Octava Edición, de Pearson Educación, Págs. 7 y 9. Trigésima Cuarta Reimpresión, México.

STONER, James - Freeman, Edward - Gilbert, Daniel. (1996) *Administración. Sexta Edición*. México, Prentice Hall hispanoamericana, S.A., página 348.

THIERAUF, Edward. (2000). “*Diseño administrativo organizacional de la empresa*”. Quinta edición. Editorial Panapo. Colombia.48p

UTN. (2011), *Manuales Administrativos Concepto de Manuales: Los manuales*. Universidad Tecnológica Nacional De Argentina. Facultad Regional Rio Grande. Argentina. (En línea) disponible en www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt. Consultado el 28 de septiembre del 2011

YODER Ider (1981) *Administración Estratégica*, Textos y casos, Treceava Edición, Mc Graw Hill. México. Pp. 75-78.

ZULUAGA, Pedro. (2007).“*Contabilidad general*” Santa Fe de Bogotá Colombia editorial. Mc. Graw – Hill. 211p.

X. ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

FORMULARIO DE ENCUESTA AL ADMINISTRADOR DEL ALMACÉN

MARCIMEX DE LA CIUDAD DE QUEVEDO

Esta encuesta se realizara con fines investigativo y didácticos para llevar a cabo la realización de un Manual de Funciones, toda la información se mantendrá en absoluta reserva.

1.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

SI NO

2.- ¿Si su respuesta fue no considera importante la implementación de un manual de funciones?

SI NO

3.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un organigrama?

SI NO

4.- ¿Considera necesario usted la implementación de un organigrama dentro de la empresa?

SI NO

4.- ¿Conoce usted el si la empresa tiene un reglamento interno?

SI NO

5.- ¿Cree usted que el manual de funciones está dirigido solo al personal administrativo?

SI NO

6.- ¿Considera usted que su personal está comprometido con su trabajo?

SI NO

7.- ¿Cree usted que con el manual de funciones no se duplicaran las funciones de sus colaboradores?

SI NO

8.- ¿Cree usted que la selección del personal se la realizo de acuerdo al perfil para el cargo?

SI NO



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

FORMULARIO DE ENCUESTA AL PERSONAL DEL ALMACÉN MARCIMEX DE LA CIUDAD DE QUEVEDO

Esta encuesta se realizara con fines investigativo y didácticos para llevar a cabo la realización de un Manual de Funciones, toda la información se mantendrá en absoluta reserva.

1.- ¿Tiene conocimiento de lo que es un manual de funcione?

SI NO

2.- ¿Cuál es la función que ejerce dentro de la empresa?

ÁREAS:

Caja	<input type="checkbox"/>
Ventas	<input type="checkbox"/>
Cobranzas	<input type="checkbox"/>
Bodega	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento	<input type="checkbox"/>

Explique _____

3.- ¿Recibió usted instrucción especifica de sus funciones dentro de la empresa?

SI NO

4.- ¿Cree usted que es importante la implementación de un manual de funciones?

SI NO

5.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un reglamento?

SI NO

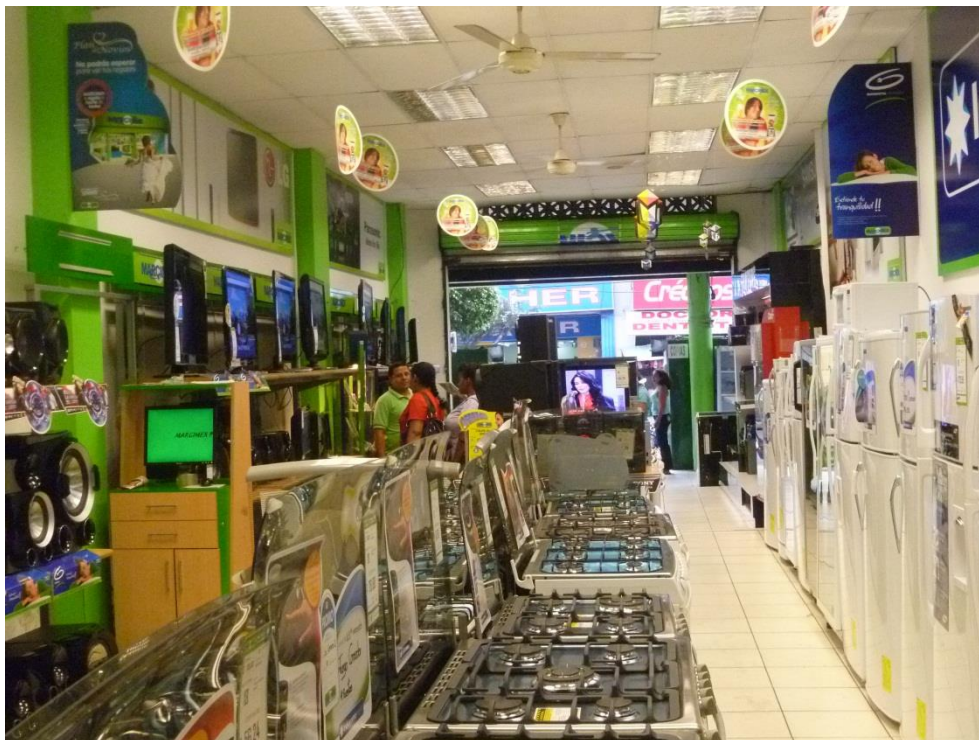
6.- ¿Conoce usted sus derechos, beneficios y obligaciones?

SI NO

7.- ¿Tiene relación la remuneración con las funciones que usted desempeña dentro de la empresa?

SI NO

FOTOS DE LA INVESTIGACIÓN





REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

De acuerdo con los art.104 y siguientes del Código del trabajo, están obligados a tener un reglamento interno de trabajo todos los empleadores (personas naturales o jurídicas) que ocupen a más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente, si la empresa es comercial; o las que ocupen a más de diez (10), si la empresa es industrial; o las que ocupen a más de 20, si la empresa está dedicada a actividades agrícolas, ganaderas o forestales.

Así mismo, si la empresa es de economía mixta (es decir, aquellas cuyo patrimonio lo componen aportes de capital privado y aportes de empresas del Estado), la obligación de tener un reglamento de trabajo existirá si tal empresa (sin importar su actividad) ocupa a más de diez (10) trabajadores

Por consiguiente, a continuación se muestra un modelo de “Reglamento interno de Trabajo” en el que se incluyen las cláusulas más comunes con las cuales se cumplan los requisitos mínimos exigidos para dichos reglamentos según la norma del art.108 del Código Sustantivo del Trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPÍTULO I

ART. 1º—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa **MARCIMEX S.A.**, domiciliada en la ciudad de Quevedo y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II

Condiciones de admisión

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

- a) Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b) Autorización escrita del Ministerio de la Protección Social o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, el defensor de familia, cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- c) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.

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

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

Período de prueba

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

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

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

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

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

CAPÍTULO III

Trabajadores accidentales o transitorios

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

CAPÍTULO IV

Horario de trabajo

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

Días laborables. (Ejemplo: los días laborables para el personal administrativo son de lunes a sábado y para el personal operativo de lunes a domingo).

Ejemplos

Personal administrativo

Lunes a viernes

Mañana:

8:00 a.m. a 12:00 m.

Hora de almuerzo:

12:00 m. a 1:00 p.m.

Tarde:

1:00 p.m. a 5:00 p.m.

Sábado

Hora de entrada:

Hora de salida:

Con períodos de descanso de diez minutos en cada turno de tales a tales horas.

Personal operativo: por turnos rotativos

Primer turno:

6:00 a.m. a 2:00 p.m.

Segundo turno:

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

Tercer turno:

10:00 p.m. a 6:00 a.m.

Con períodos de descanso de diez minutos.

PAR.—Para las empresas que laboran el día domingo. Por cada domingo o festivo trabajado se reconocerá un día compensatorio remunerado a la semana siguiente.

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

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

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

d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando

el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m. (L. 789/2002, art. 51).

CAPÍTULO V

Las horas extras y trabajo nocturno

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

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

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

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

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

ART. 12.—Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.

2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

4. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro (L. 50/90, art. 24).

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

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

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

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

CAPÍTULO VI

Días de descanso legalmente obligatorios

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

1. Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1º de enero, 6 de enero, 1º de mayo, , 1º de noviembre, 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos.

2. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (L. 51, art. 1º, dic. 22/83).

PAR. 1º—Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el

trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (L. 50/90, art. 26, num. 5º).

PAR. 2º—Labores agropecuarias. Los trabajadores de empresas agrícolas, forestales y ganaderas que ejecuten actividades no susceptibles de interrupción, deben trabajar los domingos y días de fiesta remunerándose su trabajo en la forma prevista en el artículo 25 de la Ley 789 de 2002 y con derecho al descanso compensatorio (L. 50/90, art. 28).

PAR. 3º—Trabajo dominical y festivo. (L. 789/2002, art. 26) modificó artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo.

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

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

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

PAR. 3.1.—El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

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

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

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

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

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

Vacaciones remuneradas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Permisos

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

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

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

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

CAPÍTULO VII

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

ART. 25.—Formas y libertad de estipulación:

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

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

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

3. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF, y cajas de compensación familiar, pero la base para efectuar los aportes parafiscales es el setenta por ciento (70%).

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

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

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

Períodos de pago:

Ejemplo:quincenales.....mensuales (uno de los dos o los dos).

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

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

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

CAPÍTULO VIII

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

ART. 29.—Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del

trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

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

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

ART. 32.—Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

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

PAR.—El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la respectiva empresa, que la hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como los

servidores públicos, previa autorización del Ministerio de la Protección Social, respetando el derecho de defensa (D. 1295/94, art. 91).

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

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

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

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

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

CAPÍTULO IX

Prescripciones de orden

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

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

CAPÍTULO X

Orden jerárquico

ART. 39.—El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: Ejemplo: gerente general, subgerente, director financiero, director talento humano director de operaciones, director comercial y director de calidad.

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

CAPÍTULO XI

Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores

ART. 42.—Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos 5 días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.
Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los familiares que con él convivieren.
9. Abrir y llevar al día los registros de horas extras.
10. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
11. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador

comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.

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

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

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

ART. 43.—Son obligaciones especiales del trabajador:

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

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

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

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

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

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

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

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

ART. 44. Se prohíbe a la empresa:

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

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

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

c) El Banco Popular, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 24 de 1952, puede igualmente ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salario y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la ley lo autoriza, y

d) En cuanto a la cesantía y las pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos del artículo 250 del Código Sustantivo de Trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

9. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el

empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos, será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.

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

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

ART. 45.—Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.

2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.

3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.

4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.

5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.

6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.

7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.

8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (CST, art. 60).

CAPÍTULO XII

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

ART. 46.—La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo (CST, art. 114).

ART. 47.—Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

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

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

ART. 48.—Constituyen faltas graves:

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

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

ART. 49.—Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará

constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (CST, art. 115).

ART. 50.—No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (CST, art. 115).

CAPÍTULO XIV

Reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su tramitación

ART. 51.—Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de: Ejemplo: gerente, subgerente, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad (diferente del que aplica las sanciones).

ART. 52.—Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

PAR.—En la empresa no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

CAPÍTULO XV

Publicaciones

ART. 53.—Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria (CST, art. 120).

CAPÍTULO XVI

Vigencia

ART. 54.—El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento (CST, art. 121).

CAPÍTULO XVII

Disposiciones finales

ART. 55.—Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

CAPÍTULO XVIII

Cláusulas ineficaces

ART. 56.—No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador (CST, art. 109).

CAPÍTULO XIX

Mecanismos de prevención del abuso laboral y procedimiento interno de solución

ART. 57.—Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la empresa constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva conviviente, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la empresa y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

ART. 58.—En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, la empresa ha previsto los siguientes mecanismos (a título de ejemplo):

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

c) Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la empresa, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

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

ART. 59.—Para los efectos relacionados con la búsqueda de solución de las conductas de acoso laboral, se establece el siguiente procedimiento interno con el cual se pretende desarrollar las características de confidencialidad, efectividad y naturaleza conciliatoria señaladas por la ley para este procedimiento (a título de ejemplo):

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Este comité se reunirá por lo menos,..... designará de su seno un coordinador ante quien podrán presentarse las solicitudes de evaluación de situaciones eventualmente configurantes de acoso laboral con destino al análisis que debe hacer el comité, así como

las sugerencias que a través del comité realizaren los miembros de la comunidad empresarial para el mejoramiento de la vida laboral.

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

5. Si como resultado de la actuación del comité, este considerare prudente adoptar medidas disciplinarias, dará traslado de las recomendaciones y sugerencias a los funcionarios o trabajadores competentes de la empresa, para que adelanten los procedimientos que correspondan de acuerdo con lo establecido para estos casos en la ley y en el presente reglamento.

6. En todo caso, el procedimiento preventivo interno consagrado en este artículo, no impide o afecta el derecho de quien se considere víctima de acoso laboral para adelantar las acciones administrativas y judiciales establecidas para el efecto en la Ley 1010 de 2009.

Fecha: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Representante legal: _____