

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

**TEMA**

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN  
INTERNA DE LA EMPRESA FERRETERA K & S DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL  
PARA EL AÑO 2015.

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN EN LA ESPECIALIZACIÓN DE  
ASIGNATURAS SECRETARIALES**

AUTORA:  
GINA MAGDALENA DOMÍNGUEZ CAMPOVERDE

TUTORA:  
LCDA. JUDITH ERAZO DE FALCONÍ

2014 - 2015  
GUAYAQUIL – ECUADOR

## TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	6
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DERECHOS DE AUTOR .....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I.....	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 TEMA.....	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.7 OBJETIVO GENERAL.....	19
1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.9 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.10 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES .....	20
1.11. HIPÓTESIS .....	20
GENERAL .....	20
1.12. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	21
CAPITULO II.....	22
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.1 ANTECEDENTES REFERENTES.....	22
2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	23
2.2.1 La importancia de organizar .....	23
2.2.2 La Organización .....	23
2.2.3 Propósito de la organización.....	24
2.2.4 Principios de la organización .....	25
2.2.5 La estructura como elemento de la organización .....	26
2.2.6 Fundamentos de la estructura organizacional .....	26
2.2.9 Las actividades.....	28
2.2.10 Las obligaciones o deberes.....	29
2.2.11 Responsabilidades .....	29
2.2.12 La autoridad .....	30
2.2.13 La división del trabajo.....	30
2.2.13.1 <i>Consecuencia de la División del Trabajo</i> .....	31
2.2.14 Centralización y descentralización .....	32
2.2.15 Unidad administrativa.....	34
2.2.16 Unidades orgánicas .....	35
2.2.17 Las relaciones en la organización .....	35
2.2.18 Diseño de la organización .....	36
2.2.19 Elementos esenciales de la organización.....	38
2.2.20 Organización formal e informal.....	38
2.2.21 Cultura Organizacional .....	40
2.2.22 Comunicación.....	41
2.2.23 Comunicación interna.....	43
2.2.24 Comunicación organizacional.....	44
2.2.25 Comunicación vertical.....	46

2.2.26 Comunicación horizontal .....	47
2.2.27 Comunicación lateral .....	50
2.2.28 Comunicación Interpersonal .....	50
2.2.29 Fallas en la Comunicación Organizacional .....	52
2.2.30 Comunicación asertiva .....	53
2.2.31 Comunicación electrónica.....	54
2.3 MARCO LEGAL.....	56
2.3.1 Reglamentación interna de trabajo.....	57
2.3.1.1. <i>Reglamento Interno de Trabajo</i> .....	58
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	59
CAPITULO III.....	64
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	64
3.1.1 Métodos Teóricos .....	64
3.1.2 Métodos Empíricos .....	65
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	65
3.2.1 Tamaño de la Muestra.....	65
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	66
3.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS. .	68
CAPITULO IV .....	80
4. LA PROPUESTA .....	80
4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	80
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	80
4.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	80
4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA .....	80
4.5. HIPÓTESIS DE LA PROPUESTA .....	81
4.6. LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA.....	81
4.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	90
4.7.1 Organigrama Estructural por Puestos.....	90
4.7.1.1 <i>Descripción de Funciones</i> .....	91
4.7.2 Manual de Descripción de Puestos .....	94
4.7.3 Jerarquización .....	95
4.7.4 Línea de Mando.....	97
4.7.5 Autoridad .....	97
4.7.8 Comunicación.....	98
4.7.9 Características de los niveles administrativos .....	98
4.7.9.1 <i>Funciones que caracterizan al Nivel Directivo</i> .....	98
4.7.9.2 <i>Funciones que caracterizan al Nivel Medio</i> .....	99
4.7.9.3 <i>Funciones que caracterizan al Nivel Operativo</i> .....	99
4.7.10 Manual de funciones.....	100
4.7.11 Manual de Procesos .....	121
4.7.12 Reglamento Interno de la empresa K & S .....	125
4.8. IMPACTO/PRODUCTO/BENEFICIO OBTENIDO .....	162
4.8 1 Sistema de información .....	163
4.8.2 Modelo aplicado .....	164
4.8.2.1 <i>Cambio Organizacional</i> .....	164
4.9. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	165
CONCLUSIONES.....	167

RECOMENDACIONES .....	169
BIBLIOGRAFÍA.....	171
ANEXOS.....	174

Tabla 1.Operacionalización de las variables .....	21
Tabla 2.Recursos y Presupuesto .....	66
Tabla 3. Cronograma.....	67
Tabla 4. Pregunta 1.....	68
Tabla 5. Pregunta 2.....	69
Tabla 6. Pregunta 3.....	70
Tabla 7. Pregunta 4.....	71
Tabla 8. Pregunta 5.....	72
Tabla 9. Pregunta 6.....	73
Tabla 10. Pregunta 7.....	74
Tabla 11. Pregunta 8.....	75
Ilustración 1. Pregunta 1.....	68
Ilustración 2. Pregunta 2.....	69
Ilustración 3. Pregunta 3.....	70
Ilustración 4. Pregunta 4.....	71
Ilustración 5. Pregunta 5.....	72
Ilustración 6. Pregunta 6.....	73
Ilustración 7. Pregunta 7.....	74
Ilustración 8. Pregunta 8.....	75
Ilustración 9. Proceso: Finanzas: Cobranzas .....	81
Ilustración 10. Proceso: Ventas.....	82
Ilustración 11.Proceso: Gestión de Inventarios .....	83
Ilustración 12.Proceso: Gestión de Inventarios .....	85
Ilustración 13.Proceso: Gestión de Inventarios .....	87
Ilustración 14.Proceso: Despacho .....	88
Ilustración 15. Ingreso por devoluciones .....	89
Ilustración 16. Empresa ferretera K & S .....	90
Ilustración 17. Mapa de procesos empresa K & S .....	124
Ilustración 18. Sistemas de Información.....	163
Anexo 1. Formato encuesta.....	174
Anexo 2. Formato entrevista .....	175
Anexo 3. Formato-Reglamento interno de trabajo (Ecuador).....	176
Anexo 4. Fotografías .....	200
Anexo 5. Formato registro mercadería para almacenamiento.....	202

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la carrera de Administración Secretarial.

### **CERTIFICO**

Yo, Judith Erazo de Falconí, certifico que el Proyecto de Investigación con el tema: “La estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la Empresa Ferretera K&S de la ciudad de Guayaquil para el año 2015”, ha sido elaborado por la señorita Gina Magdalena Domínguez Campoverde bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

### **TUTOR**

---

**LCDA. JUDITH ERAZO DE FALCONÍ**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DERECHOS DE AUTOR**

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Gina Magdalena Domínguez Campoverde con cédula de ciudadanía No.0925777427 en calidad de autora, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy la única autora del trabajo del Proyecto de Investigación: “La estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la Empresa Ferretera K&S de la ciudad de Guayaquil para el año 2015”

Que el perfil del proyecto es de mi autoría, y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Licenciada en Ciencias de la Educación en la Especialización de Asignaturas Secretariales de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, su reglamento y normativa institucional vigente, dejo expresado mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte, siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

La autora garantiza la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

**Gina Magdalena Domínguez Campoverde**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en el transcurso de la vida, a mi familia por estar presente siempre, aún en los momentos más difíciles, a mis jefes Eco. Iván Rivera Naranjo y Ph.D. Cecilia Paredes Verduga y a mis compañeros de labores quienes me apoyaron a lo largo del desarrollo de las actividades de este proyecto.

Al señor Vicente Cabrera propietario de la Empresa Ferretera K&S, por facilitarme la información necesaria para la realización del proyecto.

Agradezco también de manera especial a mi tutora Lcda. Judith Erazo de Falconi, quien con su valiosa entrega me proporcionó el conocimiento necesario para hacer posible la realización de ésta Tesis.

**Gina**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a la memoria indeleble de mi padre Cristóbal Domínguez González, quien desde el lugar donde se encuentra cuida y guía cada uno de mis pasos, a mis hijos Brithannie y Juan Sebastián por permitirme invertir el tiempo que les pertenece en la culminación de mi carrera, a mi madre Obdulia Campoverde por darme seguridad y sabiduría para emprender nuevos retos y no por último menos importante, a mi esposo Juan Carlos Guijarro quien con su apoyo incondicional es pilar fundamental en mi vida.

**Gina**

## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio tiene como objetivo identificar las falencias de estructura organizacional con el fin de alcanzar una optimización en la comunicación entre quienes forman parte de la empresa, del mismo modo, el orden operativo jerárquico que perjudica a toda la organización, puesto que los resultados se verán reflejados en los niveles horizontal y vertical del organigrama. Para que una empresa desarrolle un buen funcionamiento, se requiere de una estructura organizacional formal apropiada, debido a que son la base que permite el desarrollo de los planes determinados a corto, mediano y largo plazo. Con el respaldo de la relevancia que la empresa ferretera K&S posee, de contar con una estructura favorable para adaptarla, surge la idea de construir la estructura organizacional, de tal forma que sea la contribución para resolver los problemas que afronta constantemente, preferentemente por la falta de comunicación y coordinación producida por la centralización de acciones originada por la gerencia general, generando que su gestión se la ejecute de forma inadecuada. Además, el personal de empleados desconoce de sus obligaciones, por lo que las realizan de manera informal, provocando en determinadas circunstancias, duplicidad de funciones, un papeleo burocrático y sus actividades se cumplen con mucho retraso.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional constituye un instrumento de gran importancia pues se considera actualmente de mucha aportación laboral ya que da lugar a que se transmita la información en las organizaciones, identificando las necesidades y los logros de la organización y sus colaboradores.

La iniciativa de optimización de la estructura organizacional se determina con el fin de desempeñar las funciones, actividades y para ejercer cabalmente con las obligaciones que tienen quienes integran la organización. A través de esta distribución, se recomienda la superioridad, implantando responsabilidades en los diversos cargos jerárquicos.

La empresa está situada en el sector comercial, constituyéndose intermediarios tanto el productor como el consumidor y ambos tienen la obligación elemental de la compra y venta de determinada clase de productos.

El señor Vicente Cabrera, con fecha primero de Agosto de 1994, toma la determinación de establecer la empresa con el RUC 0908677255001; documento en el cual se especifica que es una persona natural y no tiene por lo tanto ninguna obligación de llevar una contabilidad.

Esta empresa inició con 10 millones de capital en sucres, los mismos que se invirtieron en su totalidad en material de ferretería: alambres, clavos, cemento de contacto, zinc, pintura, machetes, candados, sogas, etc. En su inicio, disponían de aproximadamente veinte ítems de productos, sin embargo, fueron incrementando con el tiempo la

variedad de éstos. Además, en su inicio, únicamente contaban con un ayudante para servicio de atención a clientes.

Posteriormente, por decisión del Gerente se contrata un vendedor, con el propósito de que se realice recorridos por las provincias de la costa, consiguiendo una buena acogida dentro de las poblaciones que se visitaron y al mismo tiempo las ventas fueron impulsadas con las ventas a comerciantes mayoristas, por lo que se toma la decisión de importar pinturas de China, directamente.

Esta empresa ha presentado un gran desarrollo, el mismo que puede constatarse al tener conocimiento de que en la actualidad tiene aproximadamente trescientos ítems, de los que 70% los adquieren proveedores locales.

Igualmente, un sinnúmero de empresas del país, entre ellas la empresa ferretera K&S, carece de una administración formal, por la falta de este tipo de conocimientos y por lo tanto está dirigida empíricamente, basada únicamente en experiencias de su propietario que es quien controla las actividades personalmente, pero restringiendo la intervención de colaboradores y empleados.

Esto origina la imperiosa necesidad de disponer de una estructura organizacional apropiada, de acuerdo a las características de la empresa, colaborando a conseguir una buena administración y manejo de las operaciones, a través de la coordinación de sus recursos, con el fin de que ésta sea de mayor productividad y competencia.

Este proyecto consta de cuatro Capítulos:

Capítulo I: Problema de Investigación

Capítulo II: Fundamentación Teórica

Capítulo III: Metodología de la Investigación

Capítulo IV: La Propuesta

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 TEMA**

La estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la empresa ferretera K & S de la ciudad de Guayaquil para el año 2015.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al igual que muchas de las empresas del país, la empresa ferretera K & S carece de una administración formal, debido a la falta de este tipo de conocimientos y es dirigida de una forma empírica basándose en las experiencias de su propietario, quien ejerce el control de las actividades de manera personal, limitando de esta forma la intervención de los empleados.

La empresa ferretera K & S, tampoco cuenta con una estructura bien definida, ni con descripciones de puestos lo que viene dificultando la coordinación, racionalización y optimización eficiente de sus recursos disponibles.

Los principales problemas a los que la empresa se enfrenta debido a dicha situación están relacionados con la delegación y control de actividades y el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no

poder cumplir con los pedidos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.

En lo que tiene que ver con los factores externos, existe mucha competencia entre los comercializadores de productos de consumo masivo en el país; por lo que es necesario contar con productos de calidad para lograr la fidelización de los clientes, puesto que si no se cumple en forma adecuada con sus necesidades y expectativas otro proveedor puede llegar fácilmente a sustituir al anterior; como resultado de esto es importante que la empresa cuente con un manejo coordinado y eficiente de sus recursos con el objetivo de ofrecer precios competitivos y productos con la calidad requerida en el mercado ecuatoriano.

Esta situación origina la necesidad de contar con una estructura organizacional adecuada a las particularidades de la empresa ferretera K & S, que contribuya a ayudarlo a contar con un buen manejo administrativo en sus diferentes operaciones a través de la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de volverse más productiva y competitiva.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide el mejoramiento de la comunicación interna con la reestructuración organizacional en la empresa ferretera K & S de la ciudad de Guayaquil para el año 2015?

#### **1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

- Espacial: Cantón Guayaquil, sector sur, Ciudadela. Coviem, Empresa ferretera K & S.
- Académica espacial: Desarrollo organizacional de la empresa.
- Temporal espacial: De diciembre del 2014 a junio del 2015.

#### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La globalización, los avances tecnológicos y la competencia a nivel nacional e internacional existente en el mercado, motivan a las empresas a actualizarse y transformarse constantemente para hacer frente a los desafíos y necesidades del mercado, permitiéndole ser competitiva y sobresalir de otras similares.

En esta constante lucha por sobrevivir en un ambiente altamente competitivo, es necesario que la empresa ferretera K & S, cuente con una estructura organizacional bien definida que sirva como herramienta a la aplicación de políticas y normas de la misma, ya que la estructura organizacional es de vital importancia para que la empresa tenga éxito.

Una estructura organizacional formal adecuada es importante para el buen funcionamiento de las empresas, pues es la base que permite el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

La propuesta de construir la estructura organizacional en la empresa ferretera K & S, se sustenta en la importancia que esta tiene para superar problemas a los que se

enfrenta continuamente; como la falta de comunicación y coordinación originada por la centralización de actividades por parte de la gerencia general, lo que trae como consecuencia una inadecuada realización de su gestión.

Por otro lado los empleados de la empresa conocerán cuáles son las responsabilidades de su trabajo, realizándolo de una manera formal, eficiente, oportuna y sin retrasos burocráticos.

Las ventajas de este planteamiento para la empresa, se reflejarán en una coordinación superior y la determinación de actividades, facultando un flujo mejor de información y de sus recursos, evitando entrar en gastos que no son necesarios, ocasionados por funciones y tareas duplicadas.

Este proyecto aportará con la propuesta de un sistema de estructura organizacional de acuerdo a los requerimientos y metas de la empresa, que emplee como base para optimizar la toma de decisiones y recursos, llevando a la organización a enfrentar retos y desafíos posteriores, con el fin de realizar sus actividades de manera más efectiva.

La empresa ferretera K & S, contará una estructura organizacional que servirá para aprovechar al máximo los recursos materiales y humanos alcanzando la eficiencia de la organización.

## 1.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

**Unidad responsable:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

**Personas responsables:** Gina Magdalena Domínguez Campoverde

**Período de ejecución:** 2014-2015

**Fecha del plan:** Marzo 2015

**Período ejecución encuesta:** Mayo 2015

**Experiencia a sistematizar:** Toma de muestras mediante realización de encuestas y entrevistas a directivos, empleados y clientes de la empresa ferretera K&S.

**Título:** La estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la empresa ferretera k & s de la ciudad de Guayaquil para el año 2015.

**Descripción:** Se hará un estudio acerca de la estructura organizacional, y de cómo esta incide en la comunicación interna de la empresa ferretera K&S de la ciudad de Guayaquil, año 2015, a partir de una investigación de campo utilizando como metodología la investigación descriptiva.

## **1.7 OBJETIVO GENERAL**

Analizar las falencias en la estructura organizacional para mejorar la comunicación interna de la empresa ferretera K & S de la ciudad de Guayaquil.

## **1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los problemas organizacionales que enfrenta actualmente la empresa ferretera K & S de la ciudad de Guayaquil.
- Definir el marco teórico – conceptual que sirva de información vital para elaborar la estructura organizacional de la empresa ferretera K & S de la ciudad de Guayaquil.
- Identificar las necesidades de la empresa y los métodos investigativos para recopilación de información válida y confiable.
- Proponer una estructura organizacional formal de acuerdo a las necesidades propias de la empresa ferretera K & S de Guayaquil.

## **1.9 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN**

- La idea de una nueva estructura organizacional únicamente será aplicada a la empresa ferretera K & S.
- Los efectos de éste proyecto obedecerán al grado de colaboración de los trabajadores de la empresa y la administración.
- El manual descriptivo de cargos, será diseñado de acuerdo a las necesidades y actividades definidas de la empresa, por lo tanto no podrá aplicarse a otra organización.

- Se establecerán las actividades y obligaciones para cada sitio de trabajo en la organización.

### **1.10 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

- Variable independiente: La estructura organizacional
- Variable dependiente: Incidencia en la comunicación interna

### **1.11. HIPÓTESIS**

#### **GENERAL**

Si se cuenta con una estructura organizacional, fluirá de manera positiva la comunicación interna y externa entre el personal de la empresa ferretera K&S de la ciudad de Guayaquil.

#### **PARTICULAR**

La estructura organizacional permitirá que la ejecución de las funciones específicas se cumplan de manera satisfactoria y se eleve la productividad de la empresa.

## 1.12. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 1.Operacionalización de las variables**

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS INSTRUMENTALES
Las falencias en la estructura organizacional de la empresa ferretera K & S de la ciudad de Guayaquil.	Ayuda a identificar las gestiones y su orden respectivo para un eficiente control organizacional.	Responsabilidades duplicadas Orden jerárquico	Registro del personal Documentación de funciones por cargo
La incidencia en la comunicación interna de la empresa ferretera K & S de la ciudad de Guayaquil.	Oportunidad de mejoramiento del clima de la empresa.	Situación de clima laboral Metas y objetivos	Encuestas a clientes internos Entrevista al gerente Memorándums del personal

Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde

## CAPITULO II

### 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1 ANTECEDENTES REFERENTES

Respecto a la definición de organización se citará a los siguientes autores:

- Naumov (2011) manifiesta que la organización es una parte del proceso de Administración, en el cual se integran y coordinan de manera ordenada y secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, para lograr la visión establecida y trascender en el futuro, previa adaptación a los nuevos escenarios y tendencias. Cuando se habla de estructura organizacional, se alude a poner orden en la jerarquía de los diferentes puestos que existen en la empresa, para que esta trabaje sincronizadamente y pueda alcanzar sus metas de manera más efectiva.
- Según Vásquez (2007) la organización es un conjunto de principios, técnicas y prácticas aplicables a seres humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes.

En cuanto a la comunicación interna de una organización:

- Robbins (2013) dice que el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

- Según Andrade (2005) la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos institucionales.
- Vértice (2008) El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

## **2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.2.1 La importancia de organizar**

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esta estructura se delega la autoridad, se determinan las responsabilidades y en función de éstas, los distintos puestos jerárquicos.

### **2.2.2 La Organización**

Existen algunos conceptos sobre lo que significa una organización:

- “Las organizaciones son difíciles de observar. Lo que vemos son representaciones de estas, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado amigable. Pero el concepto de la organización como un todo

es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos tocan todos los días. De hecho son tan comunes que se dan por hecho” (Daft, 2011)

- “La organización, desde un enfoque práctico, puede definirse como la aleación armónica del conjunto de medios precisos para el funcionamiento de una empresa” (Caude, 2002).
- “La organización constituye un conglomerado de principios, sistemas y prácticas que se aplican a los seres humanos, permitiendo determinar métodos racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales pueden lograrse metas comunes ” (Vásquez, 2007,pág.10)

### **2.2.3 Propósito de la organización**

Por lo general, el propósito de establecer una organización, se puede definir de varias formas:

- El cumplimiento de la planificación, que responde a los propósitos parciales proyectados por la organización y el acondicionamiento de las operaciones, su optimización y obtención del ritmo apropiado.
- La creación de operaciones nuevas, que representen utilidad a la empresa y a la optimización de estructuras, su ajuste a los cambios y proyectos, la innovación de equipos, plantas y grupos humanos para efectuar lo planificado.

- Suministrar la mayor complacencia factible al personal, completando las metas de cada uno, con lo de la organización en todo lo factible.
- “Proporcionar eficacia a la colaboración humana” (Kendall & Kendall, 2010).

#### **2.2.4 Principios de la organización**

La estructura de una organización bien efectuada, tiene que acatar un sinnúmero de principios organizativos:

- **División del trabajo:** Constituye el inicio de la determinación ineludible para la efectividad en el empleo de los individuos y radica en designar trabajos definidos a cada área de la organización.
- **Autoridad y Responsabilidad:** La autoridad es el dominio que proviene de la situación ocupada por los individuos y tiene que combinarse con la inteligencia, práctica y valores éticos de la persona.
- **Unidad de Mando:** Un individuo tiene que acatar órdenes de un solo superior. Ese es el principio de una única autoridad.
- **Unidad de Dirección:** Principio de acuerdo al cual, cada grupo de actividades con un mismo fin, debe poseer un solo plan y un único jefe.
- **Centralización:** Es la agrupación de autoridad en la cima jerárquica de una organización.
- **Jerarquía o Cadena Escala:** Debe haber una línea de mando, partiendo del grado más elevado hasta el más bajo de una empresa. Todas las órdenes deben pasar por las escalas intermedias hasta llegar a la más alta, que es donde deben efectuarse, llevando siempre el orden del inicio de escalar.

### **2.2.5 La estructura como elemento de la organización**

Las dificultades de estructura y organización conciernen a todas las clases de organizaciones, sean estas públicas o privadas. Es imprescindible buscar la conciliación de los medios a los proyectos y objetivos, bajo limitaciones internas y externas.

La organización es un proceso encaminado a alcanzar la meta para la que fue determinado con anticipación y establecido, mediante la proyección. Organizar es realizar un sinnúmero de actividades humanas y luego de coordinarlas de tal forma, que el conjunto de éstas, funcione como una sola, para conseguir un fin común.

“La estructura señala dependencia, disposición orgánica, acomodo, estrato jerárquico. Y organizar es proveer de una estructura, un plan o un sistema de funcionamiento. La organización colabora con el suministro de los recursos para que el personal realice sus actividades en sus cargos.” (Kendall & Kendall, 2010).

### **2.2.6 Fundamentos de la estructura organizacional**

La estructura organizacional es la que determina cómo se dividen, agrupan y coordinan de manera formal las funciones, actividades, obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo.

(Daft, 2011) Dice que existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de los individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para organizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos.

Una estructura organizacional idónea es en la que los empleados se comunican de manera horizontal, coordinando sus ideas de manera oportuna y necesaria. Adicional a esto la estructura organizacional se ve reflejada en el organigrama, ya que es la manera visual de conocer las actividades, procedimientos y procesos de una empresa.

### **2.2.7 Organigrama**

Es el diagrama donde se da a conocer de manera visual las diferentes partes de una empresa, tales como:

- Jerarquía: quien informa a quien.
- Funciones: actividades que se realizan.
- Interrelación: comunicación interna.

El uso del organigrama tiene siglos, por ejemplo en las antiguas iglesias españolas se pueden ver diagramas que indican los jefes de la iglesia de

aquella época. Sin embargo no fue sino hasta la Revolución Industrial que se empezó a usar con más frecuencia.

### **2.2.8 Las Funciones**

Constituyen la actividad propia de la empresa en forma general; representan los fines elementales que se debe efectuar con el fin de que la organización posea subsistencia y validez. La función se puede definir como: “la reunión de las más relevantes unidades laborales, es decir, una reunión racional y holista de las actividades análogas” (Kendall & Kendall, 2010).

Los organismos sociales constituyen la reunión de las actividades requeridas: producción, comercio, finanzas, personal. Para efectuar estos proyectos por medio de éstas, existen las correlaciones por jerarquía de jefes con subordinados.

### **2.2.9 Las actividades**

Actividades son: “el volumen de tareas determinadas que tiene que efectuar una unidad o individuo para que se realicen funciones. Así se logra alcanzar los objetivos propuestos por la empresa” (Kendall & Kendall, 2010).

Las actividades de un puesto en la organización se exponen y determinan como una obligación. La persona que ocupa una unidad orgánica principia desde la función para concentrarse en actividades condicionadas por esas tareas.

### **2.2.10 Las obligaciones o deberes**

Las actividades de un cargo se exponen y determinan como una responsabilidad. Los individuos que ocupan una unidad orgánica tienen la obligación de realizar esas actividades, restringidas por esos compromisos. Las obligaciones constituyen actividades que debe efectuar una persona de acuerdo al cargo que ocupa dentro de la organización.

Las responsabilidades recaen sobre el subalterno para acatar mandatos o instrucciones, por lo que la realización de un grupo de tareas, trabajos o labores se debe efectuarse de forma coordinada y orgánica las actividades y en consecuencia, de las funciones.

### **2.2.11 Responsabilidades**

La responsabilidad tiene relación con el flujo de mando y responsabilidades y el subalterno está obligado a efectuar las tareas a su cargo y desempeñar la superioridad en los términos de las políticas establecidas.

La responsabilidad constituye la obligación de responder con responsabilidad a las tareas asignadas.

Las responsabilidades deben determinarse hasta donde sea factible, por escrito: los mismos directivos tienen que colaborar para ello, partiendo por realizar sus propias obligaciones. De esta forma, cooperan con el mantenimiento de la jerarquía, autoridad y conducta. Asimismo, se identifican con la organización y la esencia de las obligaciones que se les ha asignado.

### **2.2.12 La autoridad**

Delegar autoridad y crear obligaciones, significa un reparto de tareas: componen los medios fundamentales del procedimiento y organización y las prioridades teóricas y prácticas sobre las que reposa ésta. Se determina como el derecho de un individuo a precisar de otra que cumpla deberes establecidos. En una organización se conoce sobre la fuente de la autoridad al desplazarse por los límites jerárquicos, partiendo de los inferiores hasta llegar a los más altos. A esta autoridad se la denomina autoridad formal, que adquiere valor si los subalternos la aceptan, lo que representa gran relevancia para el desenvolvimiento de la organización.

La autoridad es el derecho a reclamar de los subalternos, basados en el cargo formal: esta autoridad es impersonal derivada del puesto, y no de la persona. Por otro lado, la autoridad informal se deriva de la capacidad y caracteres personales de determinados individuos (Chiavenato, 2007).

### **2.2.13 La división del trabajo**

El propósito de una organización es lograr alguna meta que las personas no pueden hacerlo por sí solas. Los grupos de más de dos personas, que realizan trabajos conjuntos de manera colaboradora y con coordinación, logran mayores beneficios de lo que pudieran hacer independientemente. A esto se llama sinergia que es la piedra angular de la acción de organizar una división de trabajo.

La división del trabajo se puede definir como la disociación y demarcación de las actividades, con el propósito de efectuar una actividad con más certeza, eficacia y esfuerzo reducido, ocasionando la determinación y optimización en el trabajo.

La división del trabajo, representa para la organización la base para establecer las diversas acciones que se realizarán, las obligaciones y correlación entre ellas.

#### 2.2.13.1 *Consecuencia de la División del Trabajo*

La división del trabajo es el resultado de procedimientos sociales que en una empresa es:

1. Las diversas funciones orgánicas de una empresa y del requerimiento por reunir las diferentes actividades.
2. La disposición de explotar los beneficios de la especialidad, la misma que posee resultados positivos sobre la productividad.
3. El progreso tecnológico es de tal dimensión, que ha condicionado y reducido los talentos de los individuos hacia zonas determinadas de especialización. Determinaciones de factor geográfico, que aumentan una determinada clase de trabajo para áreas privadas.
4. La dinámica del procedimiento productivo de los planos competitivos y por el requerimiento de que los factores de producción sean más rendidores. (Chiavenato, 2007).

En la práctica, el trabajo se puede separar en dos formas: vertical y horizontal.

La división del trabajo vertical, está basada en establecer líneas de mando y determina los niveles de los que está formada la organizacional vertical.

La división del trabajo horizontal. Se fundamenta en la descripción del trabajo. La hipótesis básica que hace sobresalir esta clase de división del trabajo, es que cada empleado debe realizar su tarea específica con el fin de que con el mismo esfuerzo se incremente el trabajo con efectividad.

La división del trabajo es ineficaz y no se ansía en toda situación. Por lo menos debe haber para ello, dos requisitos básicos:

1. Un volumen de trabajo comparativamente grande.
2. Una consistencia en el volumen de trabajo, presencia del trabajador, calidad de la materia prima, modelo del producto y tecnología de producción.

#### **2.2.14 Centralización y descentralización**

Estos términos detallan el nivel general de delegación existente en un organismo social. Estos términos pueden ser visualizados en los extremos contrarios de un continuo de delegación.

*“La centralización es la concentración del poder y la autoridad en los altos directivos de una organización”* (Fernández, 2007,Pág. 142). Esto señala que debe centralizarse los niveles de mayor altura en lo relacionado a planeación y vigilancia organizacional.

El nivel de centralización en una determinada organización obedece a varios factores:

1. Filosofía de la administración
2. Crecimiento de la organización
3. Esparcimiento geográfico de la organización
4. Disponibilidad de vigilancia efectiva.
5. Eficacia de los administradores en los diferentes niveles.
6. Variedad de productos o servicios ofrecidos” (FERNÁNDEZ, 2009).

La descentralización evidencia una especial filosofía administrativa, que exige conocer detalladamente las determinaciones y acciones que se efectuarán en niveles más altos de la organización y cuáles tendrán que mantenerse en esos niveles, así como así como establecer políticas orientadoras para decidir, elegir y entrenar a los colaboradores determinando los registros y controles apropiados.

La descentralización es la propagación del poder y la capacidad de decidir a niveles organizacionales más bajos.

Una descentralización total quiere decir que un individuo adquiriría el mando requerido para efectuar sus labores sin tener que pedir autorización al superior acerca de los detalles de su trabajo. La administración descentralizada encarga en mayor proporción el derecho de describir y conservar únicamente

los controles requeridos en los niveles más altos, además, permite mayor flexibilidad y una acción más ágil y crea una moral de altura permitiendo a niveles jerárquicos bajos se involucren en forma activa en procesos de tomar determinaciones.

El nivel descentralizador en una organización, está relacionada con varios elementos, los cuales se cita a continuación: (Chiavenato I. , 2011):

1. Entorno cambiante.
2. Modelo de liderazgo propenso a la delegación.
3. Medios para alcanzar una apropiada combinación.
4. Explotar el conocimiento del personal a niveles inferiores con el fin de resolver los inconvenientes por sí solos.
5. No es esencial que exista uniformidad en las determinaciones que se toman a través de la organización.

### **2.2.15 Unidad administrativa**

La palabra UNIDAD en términos administrativos, significa uno de los más extensos y sensibles de confusión. Son un sinnúmero de cosas que toman expresión a través del uso del término genérico de unidad y al poseer éste esa denominación, se requiere individualizarla para saber exactamente a lo que se refiere y lo que quiere expresar. En los marcos concretos de la administración, es de importancia destacar que es sencillo entender dicho concepto, cuando se comprende que una unidad constituye una parte del total orgánico, funcional y fluyente.

Unidad administrativa es un componente preciso y determinado que constituye una verdad tangible en espacio y tiempo, ya que posee dimensiones y sus procedimientos se producen en etapas disímiles y en un punto del espacio.

#### **2.2.16 Unidades orgánicas**

Las unidades administrativas se constituyen por unidades orgánicas, que forman parte de la organización y estructura, ya que congregan las funciones, las acciones, los individuos y constituyen los niveles de mando, responsabilidad y jerarquía.

#### **2.2.17 Las relaciones en la organización**

Como existe una estructura jerárquica y se ejerce autoridad de diferentes formas en las organizaciones, debe contarse con un modelo de responsabilidad con el fin de crear un conjunto de relaciones formales entre las diferentes unidades orgánicas.

Las relaciones admiten la ejecución de funciones y actividades explotando la división laboral, resguardan la autoridad y las jerarquías correspondientes. Entre estas relaciones y las unidades, hay una relación afluyente, a las que se hace referencia y que tienen carácter formal, sin embargo también existen relaciones de contenido distinto.

Las relaciones en el interior de una organización constituyen los reglamentos por los cuales se hace más sencillo el trabajo conjunto. Las relaciones tanto

formales como informales son de relevancia. Las primeras están representando la autoridad y en ella forman parte los individuos que poseen la responsabilidad con relación a los propósitos y el derecho a decidir sobre los mismos. Las segundas constituyen relaciones sin marcar ni vincular con la estructura de la organización, pero que lógicamente que una bien establecida organización faculta aprovechar de modo positivo las relaciones informales y canalizar para poder conducir las correctamente.

### **2.2.18 Diseño de la organización**

La planeación de la organización se debe proyectar para colaborar y alcanzar los propósitos de un organismo social. En todos estos, los recursos tienen limitación y debe emplearse en forma eficaz si se pretende que la organización surja y desarrolle. Para esto, se necesita el afianzamiento de objetivos y asignar debidamente las obligaciones.

Lo elemental para proyectar estructuras en una organización, es el conocimiento actualizado que deben poseer quienes establecerán la empresa. Requieren un entendimiento claro de los requerimientos a futuro y las probabilidades de que las técnicas no resulten deficientes.

Proyectar la estructura de una organización, involucra fundamentalmente determinar la interrelación que demuestran las bases de organización al desenvolvimiento de un método nuevo. La finalidad de estos, es encaminar a

todos dentro de la organización y ver la manera de generar sistemas de organización apropiados.

Los principios fundamentales de la organización se consideran como guías elementales para establecer una organización adecuada y se exponen a continuación:

- 1 La organización tiene que constituir una expresión de los objetivos.
- 2 La preparación individual, el desenvolvimiento en funciones personales, tienen que considerarse necesarias en lo posible.
- 3 La colaboración de individuos y actividades y el esfuerzo conjunto, son planes básicos de toda organización.
- 4 La autoridad máxima debe recaer sobre la administración de más alto nivel, con ideas concisas de mando para ser el responsable dentro del organismo.
- 5 Cada cargo debe tener su definición, diferencias, mandos, obligaciones y correlaciones que se establecerán por escrito y posteriormente se pondrán en conocimiento de todos los integrantes del equipo de trabajo.
- 6 La responsabilidad que posee el superior con relación a la actuación de sus subalternos, es absolutamente de él.

La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.

En lo relacionado a la capacidad para controlar, no puede ninguna persona efectuar supervisión a más de cinco subalternos.

Es fundamental, que las diferentes unidades de la organización tengan proporcionalmente su potestad y obligación.

Toda organización demanda una secuencia en su proceso y estudio además de las nuevas técnicas o aplicaciones.

Estos principios, que son la base de la organización, han sido motivo de análisis constante, por consiguiente, actualmente puede condicionarse otros que se pueden considerar, para establecer cualquier organización.

#### **2.2.19 Elementos esenciales de la organización**

Un organismo social, o los productos de la organización, consisten en dos componentes: "*partes y relaciones*". Las partes se las puede considerar como unidades "trabajo – persona", cada una de ellas está formada por los trabajos que requiere ejecutar y los individuos que están designados para tal labor.

Las relaciones trabajo – persona poseen un sitio como consecuencia de la relevancia que se da a cada unidad y la operación del individuo que realiza las correspondientes tareas.

#### **2.2.20 Organización formal e informal**

Toda organización social es en sí formal, sin embargo puede abarcar una variedad de grupos constituidos en forma adicional y de carácter informal.

La organización formal, es la estructura organizacional planificada y constituye una tentativa intencionada por determinar modelos que relacionen los componentes encargados de lograr los fines establecidos de forma eficaz. (Caude, 2002).

Una organización formal tiene dos características que la identifican:

Una estructura en donde labora el personal conjuntamente, con el fin de lograr los objetivos grupales. Además permite el desenvolvimiento eficaz de actividades que se relacionan con el proyecto.

La organización formal, es el producto de determinaciones claras y de naturaleza prescriptiva, una guía de la forma en la que deben efectuarse las actividades. Se las representa a través de un organigrama y se añade manuales organizacionales, detalle de cargos y demás documentos que atañen.

Todo individuo que haya participado en una organización, posee múltiples conocimientos acerca de las múltiples interacciones que existen y no están prescritas por estructura formal. Esto hace referencia a las apariencias del organismo que no se han planeado de manera formal, sino que aparecen espontáneamente de las acciones e interacciones de quienes participan.

Hasta aquí lo que tiene que ver con la estructura organizacional.

La deficiente comunicación interna, es la problemática de la presente investigación, por lo tanto en las siguientes líneas se analizará, todas las ventajas de una comunicación efectiva.

### **2.2.21 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional o llamada también cultura corporativa, es todo aquello que sirve para relacionar a las personas dentro de un mismo entorno laboral. Vivir en una organización, es decir trabajar en ella, es la acción de formar parte de sus actividades diarias, hacer carrera profesional dentro de ella es ser parte íntima de su cultura organizacional.

Los temas relevantes de la interacción entre los trabajadores es parte de la cultura organizacional de una empresa, por tal motivo formar parte de una institución significa aceptar su cultura.

“La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización. Para Schein es una estandarización de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por determinado grupo que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación

externa e integración interna) que funciona bien como para ser considerada válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas” (Chiavenato I. , 2007)

La cultura organizacional es algo intangible, es decir no se puede ver ni tocar en sí misma, es a través de sus consecuencias y efectos que se la puede entender.

(Chiavenato I. , 2007) Consideraba que “En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos”

### **2.2.22 Comunicación**

Chiavenato (2011) Considera que “La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellos.”

En la comunicación existen dos personas como mínimo; la que envía el mensaje y la que lo recibe, es decir sólo puede llamarse comunicación al acto que cuenta con al menos un emisor y un receptor . Dicho sea de paso, las organizaciones no podrían operar sin comunicación ya que es la que coordina y engrana todas sus partes.

El proceso de la comunicación se da por:

- El emisor codifica un pensamiento dando inicio al mensaje.
- El mensaje es el producto de la codificación del pensamiento del emisor
- El canal es la vía por la cual viaja el mensaje.
- El receptor es quien recibe y decodifica el mensaje, pueden ser uno o varios receptores.
- El ruido son las barreras que muchas veces distorsionan el mensaje, éstas pueden ser: problemas de percepción, sobrecarga de información, diferencias culturales, entre otras.
- La retroalimentación es la que determina si se comprendió o no el mensaje.

(Daft, 2011) Dice que “Las organizaciones pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, que hace énfasis en la comunicación y el control vertical o hacia una organización contemporánea que aprende, enfocada en la comunicación y la coordinación horizontal”

La comunicación da paso a la motivación, ya que da claridad a las personas acerca de lo que deben hacer, si lo están haciendo bien y de qué manera podrían mejorar.

Los grupos de trabajo son a menudo la principal fuente de interacción en la sociedad, la comunicación es un mecanismo importante por el cual los empleados demuestran su satisfacción tanto como sus frustraciones.

La comunicación tiene como función facilitar la toma de decisiones, proporcionando la información que se necesita para hacerlo.

Para que exista la comunicación es necesario un propósito: el mensaje que se transmitirá entre el emisor y el receptor.

La acción de transferir información de una a otra persona se la conoce como Comunicación, dicho de otra manera es el proceso en el que transmitimos información de una persona a otra, también es la forma de relacionarnos con otras personas a través de ideas, valores y hechos.

### **2.2.23 Comunicación interna**

En la actualidad la comunicación interna en las organizaciones es una herramienta primordial y de gran aporte, ya que da lugar a la transferencia de información dentro de las organizaciones, pudiendo así identificar necesidades y logros a nivel organizacional y de los colaboradores de la misma.

La estructura organizacional debe facilitar entre sus empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para el logro de metas o tareas en general de una empresa.

Comunicación interna: Son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en las organizaciones. (Nuñez, 2013)

#### **2.2.24 Comunicación organizacional**

Para todas las empresas, sean estas privadas, públicas o sin fines de lucro, es de gran importancia la comunicación, ya que para el ser humano es esencial comunicarse para poder adaptarse de forma dinámica y continua en el entorno laboral que se desenvuelve, algunas veces con público interno; tales como con empleados y con personas de afuera de la organización, como clientes y proveedores.

Una excelente imagen y reputación depende de la adecuada comunicación que se utilice, puesto que aunque estos activos no se puedan tocar, son de gran valor estratégico dentro de una organización.

La comunicación ayuda a las empresas a dar a conocer lo que son y lo que pueden llegar a ser, y adicional a ello contribuye a edificar la imagen institucional y los productos o servicios que ofrece la empresa.

Algunas organizaciones realizan actividades de comunicación variadas, no necesariamente siempre enfocadas a relaciones comerciales con clientes o proveedores.

Los directivos emprenden actividades conocidas como *comunicación de dirección*; que consiste en compartir a sus colaboradores la misión, visión, valores y objetivos de su empresa.

La comunicación organizacional puede presentarse en algunos escenarios, tales como:

- **Físico:** Se considera el interno, el externo y a todos los elementos que intervienen en una organización, también se considera los símbolos o letreros informativos de “haga silencio”, “sólo personal autorizado”, etcétera.
- **Social:** Incluye a todos los factores que se relacionan con el personal de la empresa, además de la interacción entre ellos.
- **Institucional:** Tiene relación con los mensajes que la empresa emite a sus clientes internos, externos y demás personas involucradas. Ej.: Publicidad, memorándums, avisos.

### 2.2.25 Comunicación vertical

(Daft, 2011) Dice que “Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. Los empleados de los niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos”

- **Referencia Jerárquica.-** Es el primer instrumento de comunicación vertical, si se presenta un inconveniente en la empresa que los empleados no pueden solucionar, se da paso al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez reparado el inconveniente, se transmite la información a los niveles más bajos, actuando las líneas del organigrama como canales de comunicación.
- **Reglas y planes.-** En este instrumento de vínculo se pueden establecer reglas y procedimientos dependiendo de qué tan a menudo se da el mismo tipo de problema y de las decisiones que se hayan tomado, de modo que los empleados sepan resolver el inconveniente sin necesidad de comunicar directamente al gerente.

Según estudios indican que los planes más utilizados son los de presupuesto, ya que con planes de presupuesto cuidadosamente

creados y comunicados los empleados de los niveles bajos pueden realizar sus actividades con los recursos asignados sin necesidad de comunicar directamente a los niveles altos.

- **Sistemas de información vertical.**- Son toda la información que genera la empresa tales como; periódicos, comunicación escrita, correos electrónicos. Los sistemas de información hacen que la comunicación sea más eficiente entre todos los niveles.

Existe otro aspecto importante para la coordinación y comunicación en una empresa, ofrecer vínculos horizontales.

#### **2.2.26 Comunicación horizontal**

Esta comunicación ofrece oportunidades de coordinación entre empleados al mismo tiempo que supera los obstáculos que puedan existir entre departamentos, obteniendo unidad de esfuerzo es los objetivos y metas de la empresa. El vínculo horizontal hace referencia a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos de una empresa.

Muchas veces los vínculos horizontales no son representados en el organigrama, pero son una parte fundamental en la estructura organizacional de la empresa.

A continuación se detallan instrumentos estructurales que pueden mejorar la coordinación horizontal y la comunicación en una organización:

- **Sistemas de información.-** Actualmente son un método fundamental para ofrecer un vínculo horizontal en las empresas. Los sistemas de información computarizados permiten un intercambio de información de rutina como problemas, oportunidades, decisiones o actividades entre los gerentes y empleados a través de la organización.

Algunas empresas motivan a sus empleados para que utilicen los sistemas de información para relacionarse entre sí, con el objetivo de respaldar y mejorar la comunicación horizontal

- **Contacto directo.-** Es un nivel superior del vínculo horizontal, una forma de promoverlo es creando roles de enlace. Se designa una persona de enlace en un departamento a la que se le encarga la responsabilidad de comunicar y alcanzar la coordinación con otro departamento.

El contacto directo entre dos departamentos permite que la organización tenga como prioridad buscar y comercializar nuevos productos.

- **Fuerzas de tarea.-** Esta vincula más de dos departamentos, hace referencia a un comité temporal estructurado por un representante de cada departamento afectado por un problema X.

Las fuerzas de tarea son instrumentos que tienen efectividad solo por un tiempo limitado, reducen la sobrecarga de información a la jerarquía vertical y solucionan problemas con la ayuda de la comunicación horizontal directa

- **Integrador de tiempo completo.**- Crear un departamento dedicado exclusivamente para efectos de coordinación y comunicación en una empresa, es un instrumento de vínculo horizontal.

Un integrador puede ser con frecuencia también un gerente de proyecto, gerente de programa o gerente de marca. Tienen el trabajo de coordinar varios departamentos.

- **Equipos.**- Son mecanismos más fuertes de vinculación horizontal, son fuerzas de tarea permanente que se fusionan habitualmente con un integrador de tiempo completo.

Se utilizan en empresas que poseen proyectos grandes tales como: una nueva línea de producto, o una innovación importante.

### **2.2.27 Comunicación lateral**

Es cuando la comunicación tiene lugar entre los compañeros de trabajo del mismo nivel, entre gerentes o entre cualquier grupo de personas de una misma línea.

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta en los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aun sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles) (Nuñez, 2013)

### **2.2.28 Comunicación Interpersonal**

- ✓ **La comunicación oral** es el medio principal para la transferencia del mensaje.

“Las ventajas de la comunicación oral son la rapidez y la retroalimentación. Es posible enviar un mensaje verbal y recibir una respuesta en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor detecte y corrija a la brevedad.” (Robbins, 2013) “La principal

desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje debe pasar a través de varios individuos: cuanto más personas, mayor será el potencial de distorsión” (Robbins, 2013)

- ✓ **La comunicación escrita** es todo lo que incluye oficios, cartas, memorándums, fax, correo electrónico, boletines, noticias en carteleras, etcétera.

La comunicación escrita puede tocarse y someterse a verificaciones. El emisor tanto como el que recibe el mensaje tiene constancia de la comunicación y el mensaje se puede archivar durante el periodo que se crea conveniente.

Si existiera algún cuestionamiento con relación al mensaje, se recurriría a buscar el archivo del mismo. Esta característica juega un papel sumamente importante en una empresa.

Por lo tanto las personas cuidan mucho más la decodificación del mensaje cuando la vía es escrita, ya que esta perdurará en el tiempo.

Así mismo la comunicación escrita cuenta con sus desventajas; consumen tiempo y carecen de un mecanismo de retroalimentación.

- ✓ **Comunicación no verbal** esta comunicación incluye miradas, movimientos corporales, las entonaciones, el énfasis que se le da a una palabra, las expresiones del rostro e incluso la distancia física entre el que emite y el que recibe el mensaje.

Así mismo revelamos como nos sentimos a través de comunicación no verbal, con un simple cruce de brazos, o arrugando la nariz cuando queremos transmitir que no nos gusta algo.

### **2.2.29 Fallas en la Comunicación Organizacional**

Las fallas o inconvenientes en la comunicación organizacional son consideradas como un gran problema a resolver para los gerentes o administradores. Muchas veces estas fallas en la comunicación interna de la empresa son causadas por problemas más fuertes.

Si una organización carece de una estructura debidamente implementada puede limitar o alterar la relación organizacional y la comunicación de forma negativa.

### **2.2.30 Comunicación asertiva**

La comunicación asertiva o exitosa requiere de un receptor que pueda decodificar el mensaje e interpretarlo. Las relaciones interpersonales se vuelven complejas cuando la comunicación falla. La comunicación es la capacidad que tienen las personas para recibir y transferir información en su entorno, en esta pueden intervenir dos o más personas.

La empresa es un espacio donde sus participantes socializan y se dan múltiples procesos de comunicación. Por tal motivo es vital en el desarrollo de las habilidades sociales.

La asertividad nace del respeto hacia los demás como a uno mismo, se define como un estilo de comunicación abierto a las opiniones de los demás, dándoles igual importancia que la que se le da a las opiniones propias. Evita los conflictos sin necesidad de dejar de exponer lo que se piensa, aceptando que la opinión de los demás no tiene que ser necesariamente la misma.

La comunicación asertiva es una forma de expresión honesta, directa y equilibrada, que tiene el propósito de comunicar nuestros pensamientos e ideas o defender nuestros intereses o derechos sin la intención de perjudicar a nadie, es decir de acuerdo con el principio que debe regir nuestros actos: el principio de no dañar a otro.

### 2.2.31 Comunicación electrónica

Actualmente es un medio indispensable en la comunicación de una empresa, incluye el correo electrónico, los mensajes de texto, los blog, las videoconferencias, los mensajes vía aplicaciones celulares, etcétera.

- ❖ **Correo electrónico.** Esta herramienta funciona a base de internet y se la utiliza para enviar y recibir textos y archivos generados por computadoras. Su crecimiento y acogida ha sido espectacular y en la actualidad es tan necesario que se torna difícil la idea de una vida sin él. Estos mensajes electrónicos se escriben, editan y almacenas con una velocidad impresionante, se pueden enviar a uno o miles de destinatarios en cuestión de segundos, sin generar mayores costos a los que incurriría hacerlo en papel.

Sin embargo a pesar de todas las maravillas que tiene el correo electrónico, también pueden existir las siguientes desventajas, mismas que el administrador debe reducirlas o eliminarlas:

- 1) Alto riesgo de malinterpretar los mensajes.
- 2) Inadecuado para comunicar mensajes negativos.
- 3) Permite una expresión limitada de emociones.
- 4) Problemas de privacidad.

- ❖ **Mensajes instantáneos y mensaje de texto** Son iguales a los correos electrónicos con la diferencia de que los mensajes instantáneos y de

textos son un tanto cortos y los correos más extensos. Los mensajes instantáneos se envían por computadora y los mensajes de textos desde un dispositivo móvil o celular.

Algunos usuarios de los mensajes instantáneos y mensajes de textos consideran que son intrusivos y distractores, ya que su utilización continua por empleados ocasiona que estos se distraigan y permanezcan desatentos a sus funciones habituales.

Adicional a esto vale destacar que no debemos permitir que la informalidad de los mensajes instantáneos y de texto ( ¿n srio? Ola k ace? ) Llegue a los correos electrónicos.

❖ **Redes sociales** ¿Quién no conoce las redes sociales tales como Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn? Y es que estas redes llegan a millones de personas a nivel mundial, donde los usuarios mayoritarios oscilan entre los 25 y 40 años, edad que hace referencia a la productividad de un país. Esto ocasiona que un determinado producto o servicio se difunda a más personas que con cualquier otro medio de comunicación.

Pero es importante también no irritar a las personas a las que le llegue el mensaje, ya que muchas veces puede tornarse repetitivo y hostigoso leer a diario, a cada instante de lo mismo, por lo que es recomendable que sean manejadas con mesura.

- ❖ **Blogs** Es un sitio de internet en el que el dueño puede ser una persona o una empresa, una gran mayoría de trabajadores estadounidenses cuentan por lo menos con alguno.
  
- ❖ **Videoconferencias** Permiten que se mantengan reuniones en tiempo real a pesar de la situación geográfica de los implicados. Las imágenes y el audio en vivo permiten verse, escucharse y hablarse a todos y cada uno de los participantes.

### **2.3 MARCO LEGAL**

Es una norma jurídica de índole general, dictada por la administración pública del Ecuador y con valor subordinado a la Ley.(Derechoecuador, 2013)

Las estructuras organizacionales constituyen el resultado de las competencias propias que la administración adquiere por ordenamiento jurídico. De igual forma, las disposiciones del poder ejecutivo tienen un carácter excepcional por fuerza de ley y suponen una verdadera sustitución del poder legislativo ordinario. El ejecutivo es quien da su aprobación a pesar de que los ordenamientos jurídicos, actualmente reconocen a otros organismos estatales para su potestad reglamentaria. (Derechoecuador, 2013)

Por consiguiente, de acuerdo a la mayoría de la doctrina jurídica, es una fuente de Derecho, formando parte del orden jurídico, ya que la titularidad de potestad reglamentaria viene de la constitución. Así como el reglamento interno laboral es la colección de reglas y preceptos ordenados dentro de una institución. (Derechoecuador, 2013)

### **2.3.1 Reglamentación interna de trabajo**

Es una norma estructurada por la empresa para establecer condiciones a las que empleadores y trabajadores deben sujetarse, en el cumplimiento de sus prestaciones. Las empresas con más de cien empleados, deben contar con uno, en otros casos, será facultativo. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)

En las normas estipuladas deben constar las principales disposiciones que regularizan las relaciones laborales, se citan: 1. La entrada o ingreso de los empleados. 2. Las jornadas (horarios). 3. El tiempo para alimentación (almuerzo). 4. Reglas para control de asistencia diaria. 5. Reglamentos de permanencia en su lugar de trabajo: licencias, permisos, faltas. 6. Característica de los asuetos semanales. 7. Derechos y obligaciones del empleador. 8. Derechos y obligaciones del trabajador. 9. Reglas destinadas al incremento y mantenimiento de la solidaridad entre trabajadores y empleadores. 10. Disposiciones disciplinarias. 11. Departamento o persona que tiene a su cargo los asuntos laborales y su respectiva tramitación. 12. Normas fundamentales que deben advertirse dentro del desempeño de la actividad laboral, con el fin de preservar la higiene y seguridad en el entorno laboral evitando accidentes o

riesgos, así como dar instrucciones referentes a primeros auxilios. 13. Otras disposiciones consideradas de conveniencia para el desarrollo de la actividad empresarial. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)

#### *2.3.1.1. Reglamento Interno de Trabajo*

Es un documento de gran relevancia en toda empresa, ya que constituye una norma reguladora de las conexiones internas empresa-trabajador. (Chiavenato I. , 2011)

El Reglamento Interno de Trabajo, si no afecta los derechos mínimos del empleado, representa una herramienta necesaria para remediar los problemas que se puedan presentar en la empresa y es de tanta importancia, que de no existir, resultaría de mucha dificultad imponer una sanción al trabajador que cometa un acto ilícito, puesto que sin existir sustentación regulatoria no hay respaldo para el hecho. (Derechoecuador, 2013)

Además, este reglamento es el encargado de examinar aquellos aspectos no observados expresamente por la ley, o que sencillamente han quedado en libertad las dos partes. Resulta también que han quedado al libre albedrío de las partes y es conveniente resaltar la relevancia del Reglamento Interno de Trabajo, puesto que servirá como guía y herramienta para conservar el equilibrio de la empresa. (Derechoecuador, 2013)

Su importancia radica también cuando se presenta algún problema con un trabajador, ya que una sanción tiene que constar en el reglamento y de no existir éste, la empresa tendrá conflictos al tomar la determinación de sancionar a un empleado sin un apoyo legal ni otorgarle al trabajador el derecho a un proceso. Estos son aspectos contemplados en el Reglamento Interno de Trabajo. (Derechoecuador, 2013)

Hay que recordar, que el empleador no tiene autorización para imponer sanciones que no consten en el reglamento interno de trabajo, y sin reglamento no habrá ninguna alternativa para sancionar a un empleado.

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

**ORGANIZACIÓN.-** La Organización es parte esencial en la Administración. Las organizaciones sin excepción se ven afectadas de una u otra manera por un sin número de factores internos y externos que influyen de manera directa en su funcionamiento normal, por tal motivo en la actualidad es necesario contar con organizaciones eficaces y eficientes que permitan enfrentar el mercado de competencias.

**ESTRUCTURA.-** Es una gama de elementos ordenadamente dispuestos, que se coordinan entre sí. Esta ordenación ha de ser duradera.

La estructura de una organización es el total de los modelos en que ésta separa su trabajo en diferentes tareas y mecanismos consiguiendo así la coordinación.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-** Es la distribución, agrupación, división y coordinación de manera formalizada de las tareas en los diversos puestos de

trabajo, donde lo que influye en el desenvolvimiento de obligaciones y responsabilidades son los roles y relaciones del personal administrativo y operativo de una organización.

Es diseñada para dejar en claro quien realizará cuales funciones y quien será responsable de que genere resultados, para eliminar los impedimentos al desempeño, propios de la incertidumbre de saber quién hará cuantas y cuales funciones, y para extender redes de toma de decisiones, comunicación y apoyo a las estrategias y objetivos planteados por las organizaciones.

**DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.-** Es lo que hace que el Administrador tenga a la vista dos objetivos; uno al interior y otro al exterior de la empresa. Es también el proceso donde se toma decisiones y ponen en práctica las estrategias que beneficiarán a la institución.

**FUNCIONES.-** Actividades y soporte que se realizan para alcanzar objetivos y metas de la empresa.

**ACTIVIDADES.-** Conjunto de tareas asignadas a una persona o departamento. Son las acciones que se dan para cumplir las metas y propósitos de una organización, consiste en la ejecución de tareas donde intervienen recursos humanos y materiales.

**OBLIGACIONES.-** Son la dedicación que se le brinda a determinada actividad, está dada por una situación de hacer o no hacer alguna cosa.

Las obligaciones son las actividades que tiene que realizar un individuo debido al puesto que ocupa en la organización.

**RESPONSABILIDADES.-** La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, y el subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas fijadas.

La responsabilidad es la obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados.

**AUTORIDAD.-** La delegación de autoridad y la creación de responsabilidades, implica una división del trabajo: forman los medios básicos del proceso y organización y las bases teóricas y prácticas sobre las cuales descansa ésta. Se puede definir como el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla ciertos deberes.

**CULTURA ORGANIZACIONAL.-** La cultura organizacional o llamada también cultura corporativa, es todo aquello que sirve para relacionar a las personas dentro de un mismo entorno laboral.

**COMUNICACIÓN.-** La acción de transferir información de una a otra persona se la conoce como Comunicación, dicho de otra manera es el proceso en el

que transmitimos información de una persona a otra, también es la forma de relacionarnos con otras personas a través de ideas, valores y hechos.

**ASERTIVIDAD.-** La asertividad nace del respeto hacia los demás como a uno mismo, se define como un estilo de comunicación abierto a las opiniones de los demás, dándoles igual importancia que la que se le da a las opiniones propias. Evita los conflictos sin necesidad de dejar de exponer lo que se piensa, aceptando que la opinión de los demás no tiene que ser necesariamente la misma.

**REGLAMENTO INTERNO.-** Es el conjunto de disposiciones obligatorias acordadas por igual número de representantes del empleador y de sus trabajadores, destinadas a regular el orden, la disciplina y la seguridad, necesarias para asegurar la productividad de la empresa y la buena ejecución de las labores en los establecimientos de trabajo.(Definición ABC, S.f)

**PROCEDIMIENTO.-** Cronograma que establece, la forma que se tiene que llevar las actividades, acciones, guías para la selección del personal calificado, de acuerdo a las necesidades de la empresa. (Definición de, s.f)

**PLANEACIÓN.-** Estrategias, políticas que guían los destinos de la organización para alcanzar los objetivos propuestos, es un compromiso para todo el personal estar dispuestos lograr las metas propuestas. (Definición ABC, S.f)

**RESPONSABILIDAD.-** Misión que se encarga a una persona para que ejecute, conforme a normas, procedimientos y políticas para lograr resultados y objetivos encomendados. (Definición ABC, S.f)

**OBLIGACIONES.-** Es la imposición moral, religiosa o jurídica, que condiciona la libre voluntad humana, a la realización o abstención de un hecho.(Definición ABC, S.f)

**SANCIONES.-** La sanción es la aplicación de algún tipo de pena o castigo a un individuo ante determinado comportamiento considerado inapropiado, peligroso o ilegal. (Derecho Ecuador, 2013)

**RELACIONES LABORALES.-** Conflictos que pueden presentarse y que se debe evitar, obtener cooperación por parte de los trabajadores es una responsabilidad tanto de los jefes inmediatos como quienes están a cargo de las Relaciones Laborales en las organizaciones. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación científica están divididos en dos: *empíricos* y *teóricos*, sin embargo, durante el proceso investigativo de este proyecto, estos métodos jamás se separan. Todos utilizan técnicas definidas, igual que comunes a ambos.

##### 3.1.1 Métodos Teóricos

- *La Inducción*, es una forma de razonamiento que conlleva a saber lo que realmente se vive dentro de la empresa ferretera K & S. Se determina mediante el uso de procedimientos analíticos sintéticos que analizan los hechos, casos o fenómenos específicos en el área de administración en perspectiva de proyectar una estructura organizacional formal, para contribuir al incremento de la efectividad y eficacia de la organización.
- *La Deducción*, surge de un principio o ley universal sobre administración moderna, para llegar a soluciones o resultados exclusivos al proyectar una estructura organizacional formal en la empresa ferretera K & S, ya que mediante este sistema se atrae consecuentemente conocimientos nuevos en administración.

### **3.1.2 Métodos Empíricos**

- *“La observación científica como método es la apreciación directa del escenario que se vive en la empresa”* (Kotler P. K., 2009). K & S La observación dará la posibilidad de saber a través de la apreciación directa de objetos y fenómenos administrativos, cual es la realidad de la empresa.
- *En el método de medición se considerarán las particularidades en forma independiente, para programar una estructura organizacional formal y lo que se quiere lograr mediante la eficiencia de la organización, que acceda a un desarrollo óptimo.*

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de estudio, es un grupo de personas que se someten a una valoración estadística, mediante un muestreo y de conformidad con esta determinación, la población de este análisis será de 164 empleados de la empresa ferretera K & S.

### **3.2.1 Tamaño de la Muestra**

El tamaño de la muestra que permita tener la información con 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error; es de 115 empleados, tomando en cuenta una población de estudio de 164 trabajadores de la empresa ferretera K & S.

La población de estudio, es un grupo de personas que se someten a una valoración estadística, mediante un muestreo y de conformidad con esta

determinación, la población de este análisis será de 164 empleados de la empresa ferretera K & S.

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas a utilizarse son:

- Encuesta: a través de preguntas cerradas.
- Entrevista: mediante preguntas abiertas.

### 3.4 RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Tabla 2. Recursos y Presupuesto

<b>RECURSOS Y PRESUPUESTO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Equipos, servicio técnico y software	\$1390,00
Movilización	185,00
Materiales y suministros	122,00
Material bibliográfico y fotocopias	275,00
Llamadas de coordinación	65,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2037,00</b>

Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde

### FUENTES

La información está tomada directamente del personal que labora en la empresa ferretera K&S.

## CRONOGRAMA

Tabla 3. Cronograma

ACTIVIDADES REALIZADAS	MESES			
	MARZO/15	ABRIL/15	MAYO/15	JUNIO/15
REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL CAPÍTULO I				
REVISIÓN DEL CAPÍTULO II: ANTECEDENTES, MARCO TEÓRICO, MARCO LEGAL, MARCO CONCEPTUAL, APROBACIÓN DEL CAPÍTULO II				
REVISIÓN DEL CAÍTULO III: MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA , TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN, RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA, PRESUPESTO- CORRECCIÓN PREGUNTAS DE LA ENCUESTA Y LA ENTREVISTA-TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, PRECESAMIENTO Y ANALISS-				
APROBACIÓN DEL CAPÍTULO III-REVISIÓN DEL CAPÍTULO IV: LA PROPUESTA- APROBACIÓN DEL CAPÍTULO IV- APROBACIÓN DEL PROYECTO DE TITULACIÓN				

Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde

### 3.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.

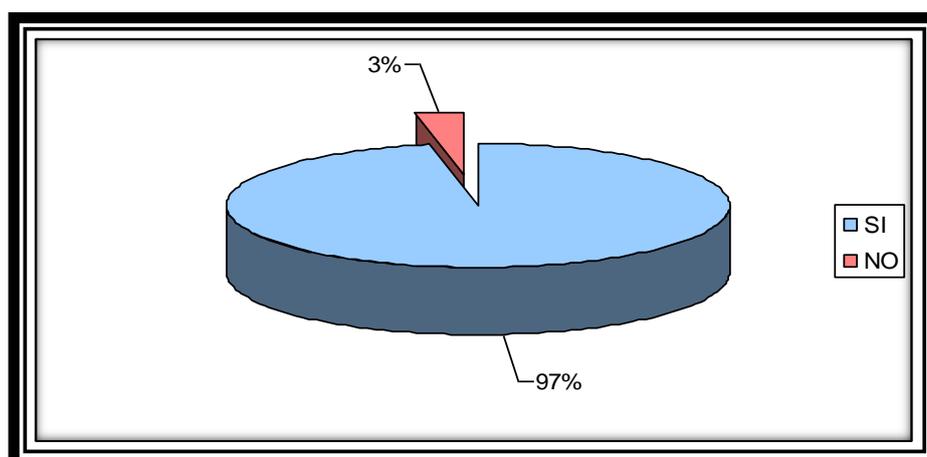
#### ENCUESTA

1. ¿Considera usted, que el crecimiento actual de la empresa K & S, obliga a un cambio organizacional?

Tabla 4. Pregunta 1

VALORACIÓN	PERSONAS	PORCENTAJE
SI	113	97%
NO	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

Ilustración 1. Pregunta 1



**Elaborado por:** Gina Domínguez Campoverde

#### **Análisis e Interpretación**

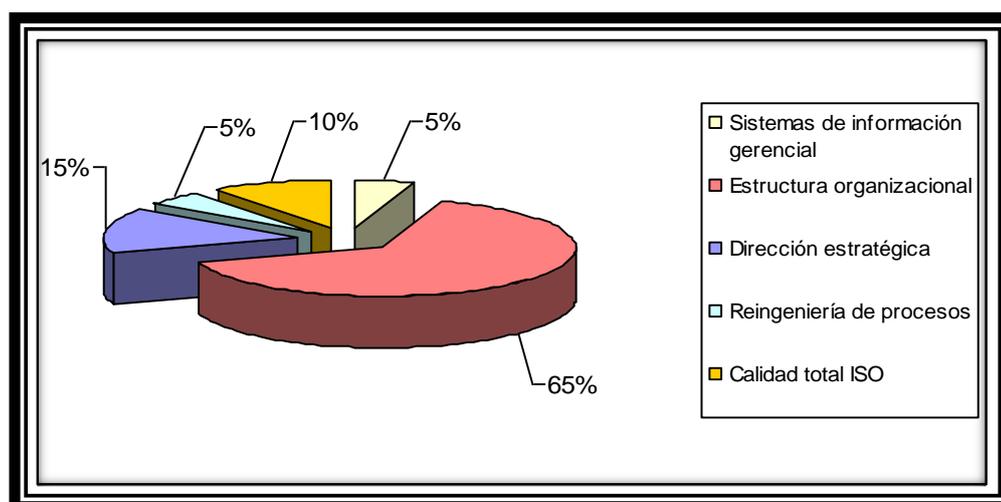
El 97% de los empleados encuestados contesta que el crecimiento actual de la empresa ferretera K & S, obliga a un cambio organizacional; sin embargo de lo expuesto el 3% de los empleados considera innecesario un cambio organizacional. De los resultados obtenidos se deduce que es necesario un cambio organizacional que contribuya al crecimiento y expansión de la empresa ferretera K & S.

**2. ¿Qué tipo de cambio organizacional es prioritario en la empresa ferretera K & S?**

**Tabla 5. Pregunta 2**

VALORACIÓN	PERSONAS	PORCENTAJE
Sistemas de información gerencial	5	5%
Estructura organizacional	74	65%
Dirección estratégica	18	15%
Reingeniería: procesos	7	5%
ISO	11	10%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 2. Pregunta 2**



**Elaborado por:** Gina Domínguez Campoverde

**Análisis e Interpretación**

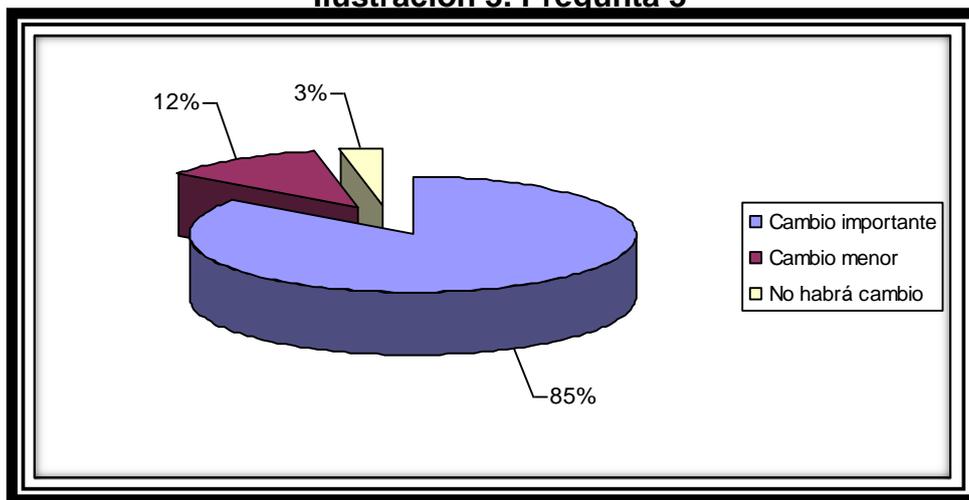
El 65% de los empleados encuestados contesta que el tipo de cambio organizacional prioritario es construir una estructura organizacional formal; seguido del 15% de los empleados que considera que el tipo de cambio organizacional de mayor prioridad es una buena dirección estratégica. De los resultados obtenidos resalta el criterio mayoritario de construir una estructura organizacional en la empresa K & S.

**3¿A su criterio el pronóstico de cambio en la estructura organizacional en la empresa ferretera K & S será?**

**Tabla 6. Pregunta 3**

VALORACIÓN	PERSONAS	PORCENTAJE
Muy importante	99	85%
Poco importante	12	12%
Nada importante	6	3%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 3. Pregunta 3**



**Elaborado por:** Gina Domínguez Campoverde

### **Análisis e Interpretación**

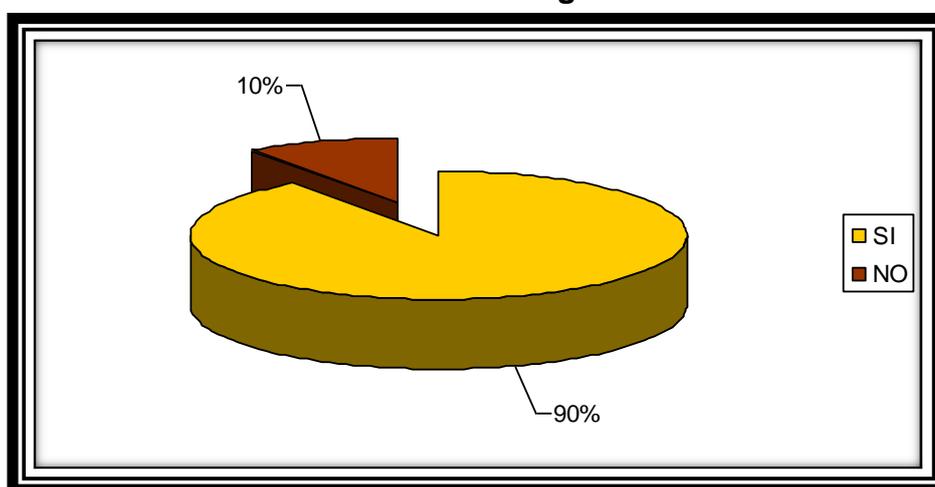
El 85% de los encuestados indican que el pronóstico de cambio organizacional; en la empresa será Muy importante; el 12% indica que el cambio Poco importante; mientras que el 3% manifiesta que es Nada importante. Lo que confirma que si es posible un cambio organizacional inmediato en la empresa ferretera K & S.

**4.- ¿Cree usted, que la nueva estructura organizacional permitirá alcanzar una comunicación interna efectiva?**

**Tabla 7. Pregunta 4**

VALORACIÓN	PERSONAS	PORCENTAJE
SI	107	90%
NO	8	10%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 4. Pregunta 4**



**Elaborado por:** Gina Domínguez Campoverde

**Análisis e Interpretación**

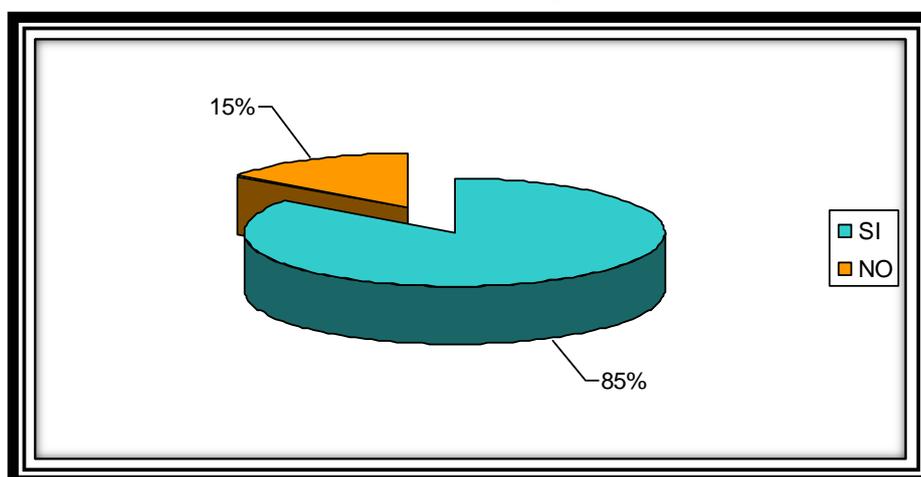
El 90% de los empleados encuestados indican que la nueva estructura organizacional SI permitirá alcanzar una comunicación interna efectiva en la empresa ferretera K & S, mientras tan solo el 10% de los empleados encuestados considera que una nueva estructura organizacional NO permitirá alcanzar comunicación interna efectiva en la empresa ferretera K & S. De éstas respuestas se desprende que SI se logrará el objetivo deseado.

5. ¿Según su criterio, la nueva estructura organizacional facilitará la toma de decisiones de la gerencia?

Tabla 8. Pregunta 5

VALORACIÓN	PERSONAS	PORCENTAJE
SI	101	85%
NO	14	15%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

Ilustración 5. Pregunta 5



**Elaborado por:** Gina Domínguez Campoverde

**Análisis e Interpretación**

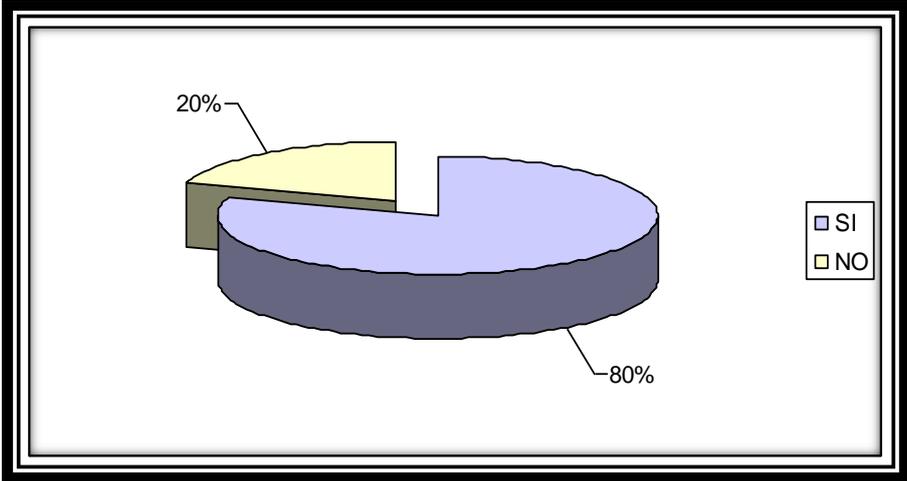
El 85% de los empleados encuestados contesta que una nueva estructura organizacional SI facilitará la toma de decisiones de la gerencia; el 15% de los encuestados, cree que una nueva estructura organizacional No facilitará la toma de decisiones de la gerencia. Esta pregunta demuestra que una estructura organizacional formal permite desarrollar una gestión empresarial exitosa para el futuro en la empresa ferretera K & S.

**6. ¿Cree usted, que la nueva estructura organizacional ayudará a la descentralización de los procesos actuales?**

**Tabla 9. Pregunta 6**

VALORACIÓN	PERSONAS	PORCENTAJE
SI	89	80%
NO	26	20%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 6. Pregunta 6**



**Elaborado por:** Gina Domínguez Campoverde

**Análisis e Interpretación**

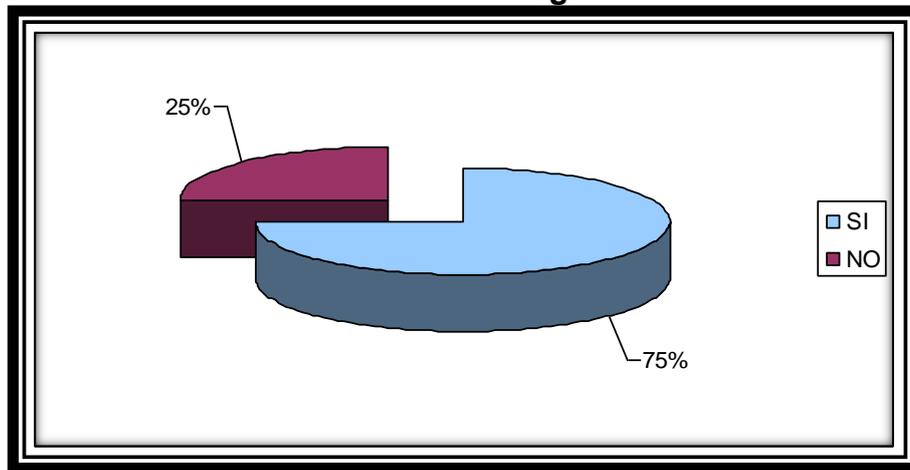
El 80% de los empleados encuestados indican que la nueva estructura organizacional SI contribuirá a la descentralización de los procesos actuales; mientras que el 20% de los empleados encuestados indican que la nueva estructura organizacional NO, contribuirá a la descentralización de los procesos actuales. Los resultados obtenidos demuestran que si es posible la descentralización volviéndoles más ágiles y dinámicos para las diferentes operaciones diarias.

7. ¿Considera usted, que la empresa ferretera K & S deba plantear lineamientos concretos para mejorar el sistema de comunicación interna formal?

Tabla 10. Pregunta 7

VALORACIÓN	PERSONAS	PORCENTAJES
SI	90	75%
NO	25	25%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

Ilustración 7. Pregunta 7



Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde

### Análisis e Interpretación

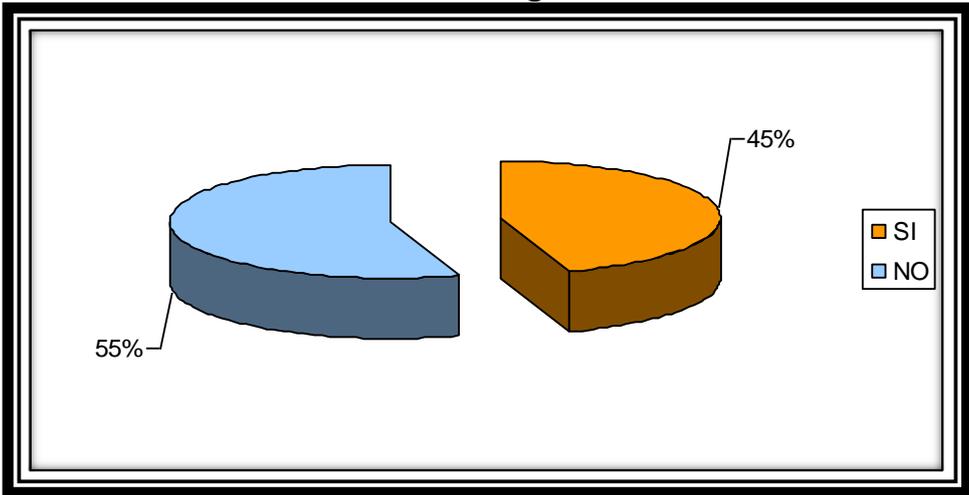
El 75% de los empleados encuestados contesta que SI se requiere que se planteen lineamientos concretos para una comunicación interna formal de la empresa ferretera K & S, mientras el 25% de los empleados encuestados contesta que NO se requiere. De los resultados se deduce que si es necesario mejorar la comunicación interna formal.

**8. ¿A su criterio el personal administrativo y operativo de la empresa K & S está capacitado para adoptar la nueva estructura organizacional?**

**Tabla 11. Pregunta 8**

VALORACIÓN	PERSONAS	PORCENTAJE
SI	49	55%
NO	66	45%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 8. Pregunta 8**



**Elaborado por:** Gina Domínguez Campoverde

**Análisis e Interpretación**

El 45% de los empleados encuestados contestan que SI están capacitados para adoptar la nueva estructura organizacional en cambio el 55% de los empleados encuestados contestan que NO. Estas respuestas implican que es necesario ofrecer capacitación continua a los empleados de la empresa ferretera K & S, para construir una nueva estructura organizacional.

## **ENTREVISTA**

**Realizada al Sr. Vicente Cabrera, Gerente Propietario de la empresa ferretera K&S**

**1. ¿A qué se dedica su empresa?**

Mi empresa se dedica a la comercialización (compra-venta) de materiales ferreteros.

**2. ¿Cuáles son sus funciones principales en la empresa?**

Actualmente me dedico a la administración general, tomo las decisiones administrativas y financieras de mi empresa, pero trato de mantenerme ligado estrechamente con la parte de compra y venta, es decir el trato directo con mis clientes y proveedores. Considero que es esencial mantenerme cerca de ellos.

**3. ¿Cuántos empleados trabajan en su empresa?**

Alrededor de 164 colaboradores entre personal de oficina y personal operativo.

**4. ¿Con que frecuencia sus empleados piden conversar con usted para informarle acerca de alguna novedad en las actividades de la empresa?**

No es muy frecuente, ellos solo se limitan a realizar sus funciones, considero que tienen poco interés en hacerme conocer de las novedades, puede ser porque creen que me enojaré.

**5. ¿Cuenta usted con el apoyo necesario de parte de sus colaboradores?**

Si, aunque no descarto la posibilidad de que se capaciten y perfeccionen en las áreas que cada uno de desempeña. Pienso yo que así me ayudarían mucho más.

**6. ¿Qué piensa usted de las relaciones interpersonales de sus empleados dentro de la empresa?**

Bueno, no utilizamos una comunicación formal, entiendo que ello puede ser un factor para que las relaciones internas no sean las mejores.

**7. ¿Considera usted que sus empleados son idóneos para los cargos que mantienen en su empresa?**

Algunos si, en el caso de otros no sabría, ya que parece ser que no están a gusto con las actividades que les corresponde hacer, y lo hacen solo por obligación más que por que lo quieran hacer.

**8. ¿Cree usted que sus empleados están preparados para un cambio organizacional?**

Pienso que no todos, algunos son personas mayores de 40 años y son bastante mecanizados y al ver un cambio en la empresa se pueden ofuscar y creer que todo se hace en contra de ellos. Pero confié que la gran mayoría si estaría dispuesto a someterse a un cambio.

**9. ¿Cómo calificaría el grado de afectación en la comunicación interna de su empresa?**

Bastante alto, ya que como le respondí hace un rato, no contamos con una comunicación formalizada, eso afecta bastante el normal desenvolvimiento de sus funciones.

**10. ¿Considera usted que la solución a la problemática de comunicación interna de su empresa sea un cambio en la estructura organizacional?**

Efectivamente, por ello he permitido que realice su proyecto en mi empresa, para que nos oriente y ayude a mejorar esta problemática que nos afecta a todos en la empresa.

### 3.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En conclusión, los elementos principales destacados en los resultados de la encuesta, son:

- El 97% de los empleados encuestados piensa que el crecimiento actual de la empresa ferretera K & S, obliga a un cambio organizacional.
- El 65% de los empleados encuestados considera que el tipo de cambio organizacional más prioritario es una estructura organizacional.
- El 85% de los empleados encuestados indican que el pronóstico del cambio organizacional en la empresa ferretera K & S será un cambio importante. Esta pregunta confirma la importancia que esto tiene.
- El 90% de los empleados encuestados indican que la nueva estructura organizacional SI permitirá alcanzar una mayor eficacia organizacional en la empresa ferretera K & S.
- El 85% de los empleados encuestados indica que una nueva estructura organizacional SI facilitará la toma de decisiones de la gerencia.
- El 80% de los empleados encuestados indican que la nueva estructura organizacional SI ayudará a la descentralización de los procesos actuales. Los resultados obtenidos indican que no es fácil cambiar los procesos actuales en la empresa ferretera K & S.

- El 75% de los empleados encuestados contesta que SI se requiere que se plantee de manera clara y objetiva la comunicación de la empresa ferretera K & S.
- El 45% de los empleados encuestados contestan que SI están capacitados para adoptar la nueva estructura organizacional. Esta respuesta implica que es necesario ofrecer capacitación continua a los empleados de la empresa ferretera K & S.

## **CAPITULO IV**

### **4. LA PROPUESTA**

#### **4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FERRETERA K&S DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

#### **4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La idea de cambiar la estructura organizacional va afectar a toda la organización, puesto que sus efectos repercutirán en los niveles horizontal y vertical del organigrama.

Por ello en esta propuesta de reestructuración tiene que fundamentarse sus causas y su área de influencia. A continuación se enlistan las más representativas en la empresa K & S.

#### **4.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

Mejorar el orden estructural de la empresa K & S, que se traducirá en un nuevo comportamiento organizacional.

#### **4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

- Rediseñar el organigrama institucional.
- Rediseñar los flujogramas de procesos de la empresa.
- Crear los formatos para el manual descriptivo de funciones y puestos de trabajo.
- Reestablecer el reglamento interno de la empresa de acuerdo al Ministerio de Relaciones laborales.

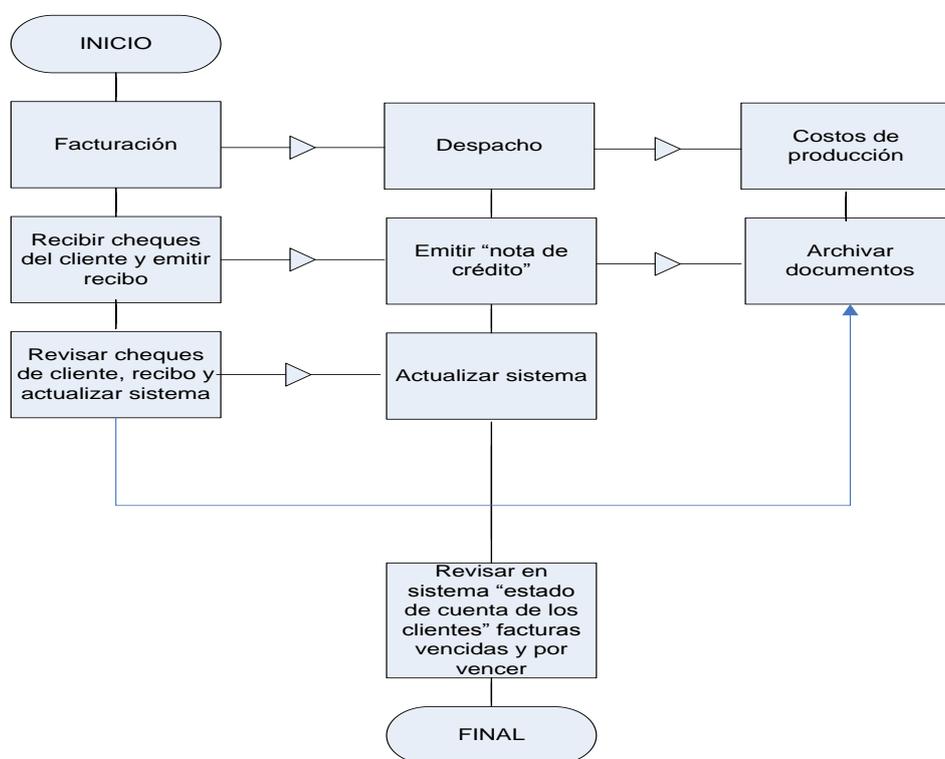
#### 4.5. HIPÓTESIS DE LA PROPUESTA

Con la reestructuración organizacional mejorará el control y distribución de puestos, funciones y regulación laboral de los colaboradores en la Empresa K & S de la ciudad de Guayaquil.

#### 4.6. LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA

- 1) Cambio Organizacional
- 2) Organigrama Estructural por Puestos
- 3) Descripción de Funciones
- 4) Manual de Descripción de Puestos
- 5) Manual de Procesos de Producción
- 6) Reglamento Interno de la empresa K & S
- 7) Código de Ética y Conducta

Ilustración 9. Proceso: Finanzas: Cobranzas

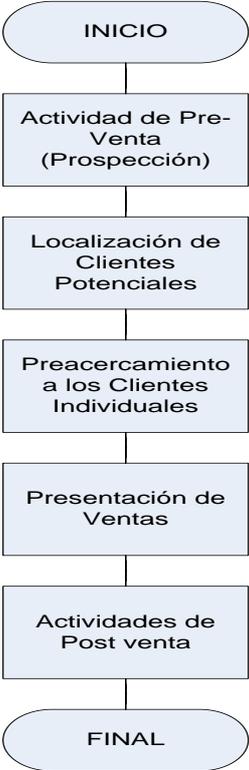


Fuente: K & S

Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde

Ilustración 10. Proceso: Ventas

Sub proceso: Proceso de Ventas

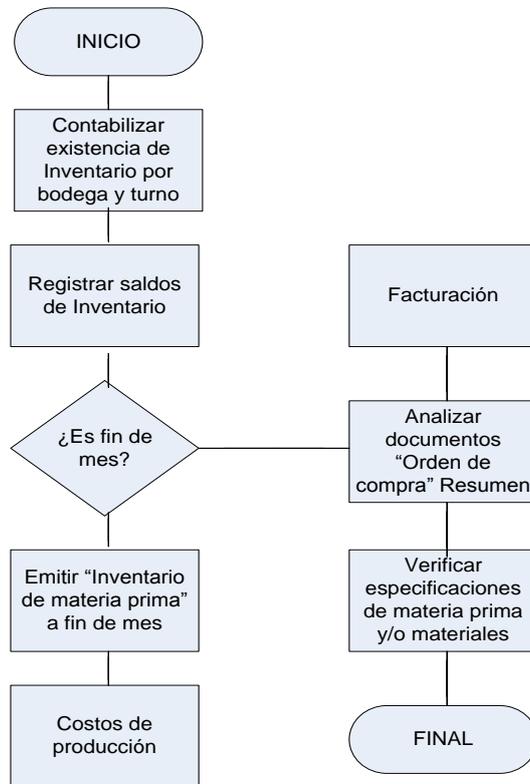


Fuente: K & S

Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde

## Ilustración 11. Proceso: Gestión de Inventarios

Sub proceso: recepción de materia prima y/o materiales proveedores



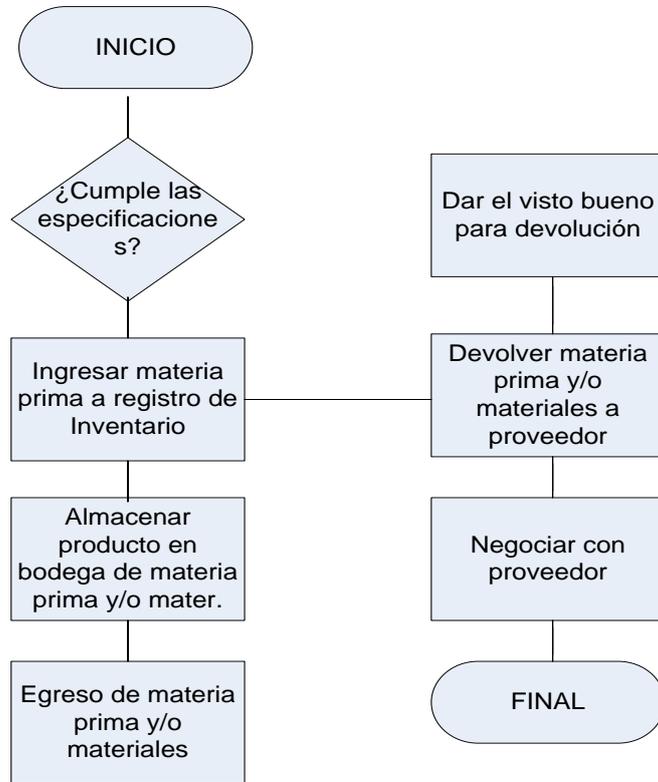
Fuente: K & S

Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde



## Ilustración 12. Proceso: Gestión de Inventarios

Sub proceso: recepción de materia prima y/o materiales proveedores



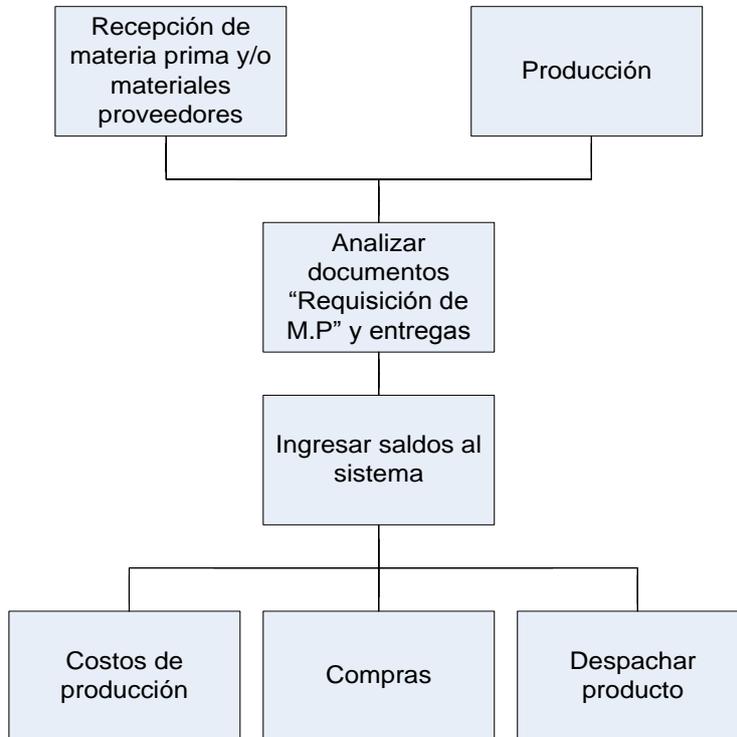
Fuente: K & S

Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde



Ilustración 13. Proceso: Gestión de Inventarios

Sub proceso: Egreso de materiales / productos

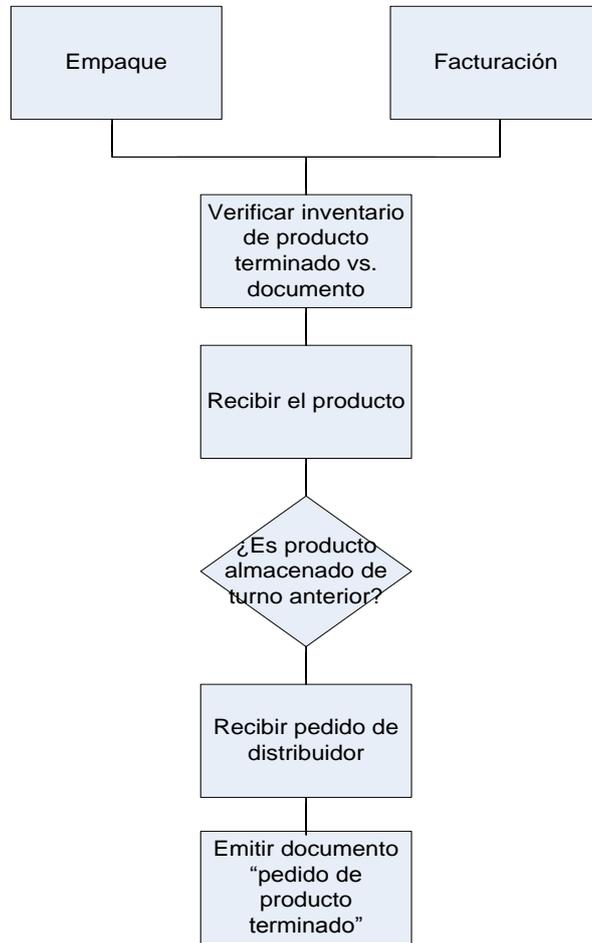


Fuente: K & S

Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde

Ilustración 14. Proceso: Despacho

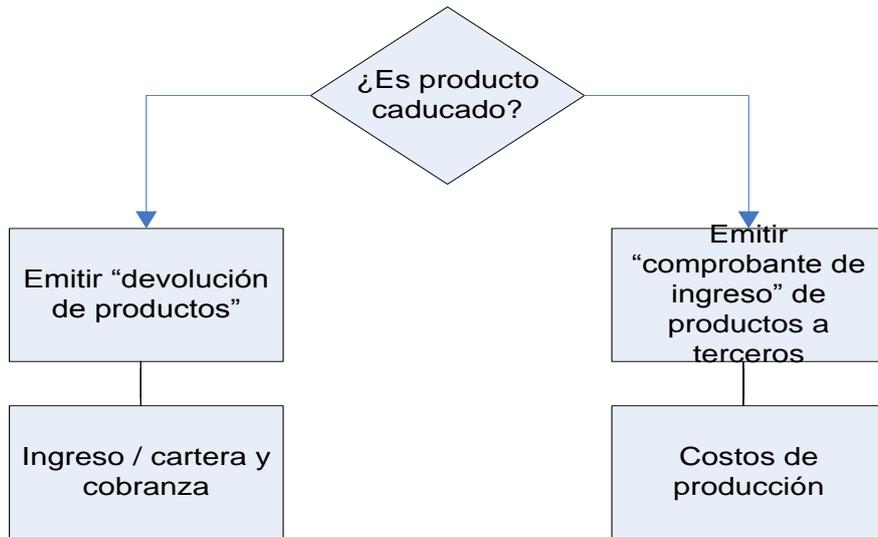
Sub proceso N/A



Fuente: K & S

Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde

Ilustración 15. Ingreso por devoluciones



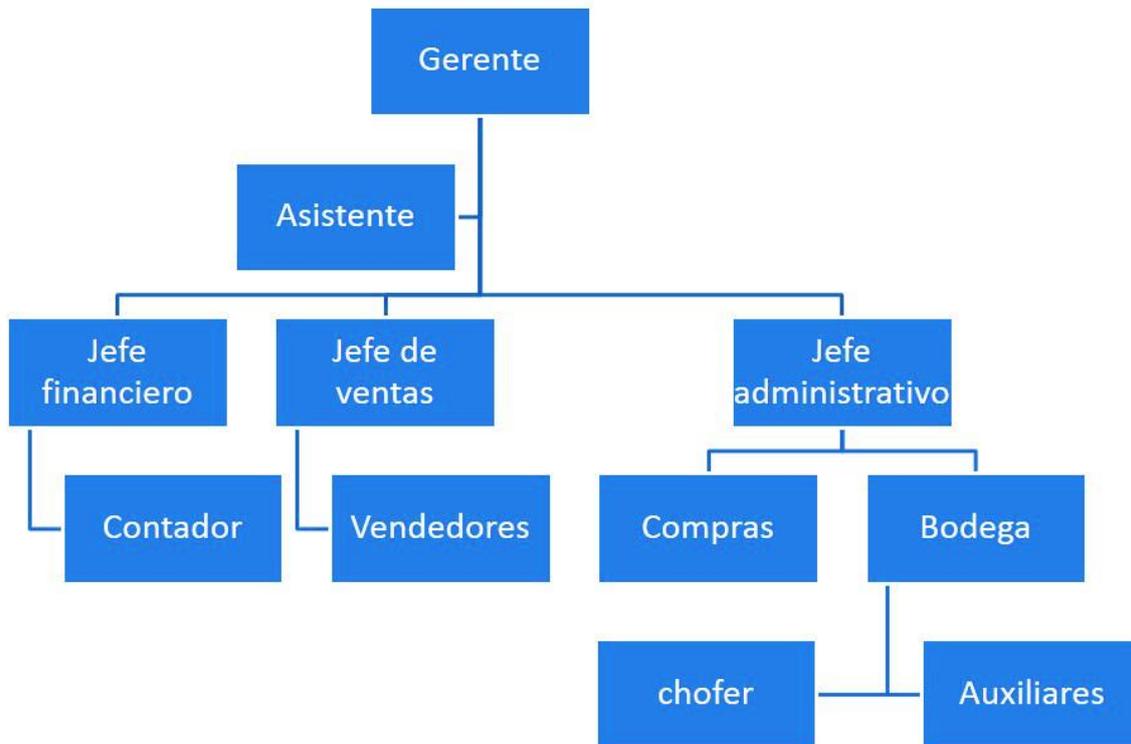
Fuente: K & S

Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde

## 4.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 4.7.1 Organigrama Estructural por Puestos

Ilustración 16. Empresa ferretera K & S



Fuente: K & S  
Elaborado por: Gina Domínguez Campoverde

#### *4.7.1.1 Descripción de Funciones*

Los ejecutivos de la empresa ferretera K & S, deben definir en manuales las respectivas funciones y responsabilidades que tendrán cada uno de los empleados, de tal forma de no entorpecer o tal vez propiciar conflictos entre empleados por malos entendidos que se pueden prevenir definiendo manuales de funciones. Por esta razón se procede a formular las respectivas funciones y responsabilidades para cada departamento que integra el organigrama estructural de la empresa.

A continuación se detalla las funciones de los diferentes departamentos de la empresa K & S

#### **Gerencia General**

Representa el nivel ejecutivo y es quien se encargará de orientar y dirigir las actividades de la empresa ferretera K & S

#### *Perfil del cargo*

- Título profesional en Administración de Empresa y/o Ing. Comercial.
- Experiencia en planificación y control de producción así como en administración de ventas.
- Tener experiencia en gerencia de empresas del ramo por lo menos de 5 años.
- Estar dispuesto a trabajar bajo presión y enfrentar retos.

#### *Funciones*

- Planificar el normal funcionamiento de la empresa

- Evaluar mensualmente su gestión empresarial.
- Supervisar el trabajo de los empleados de los niveles medios.
- Controlar y evaluar, los métodos de trabajo buscando mejoras.
- Intervenir en la capacitación y entrenamiento del personal directivo.
- Mantener la moral entre todo el personal, que propicie la generación de una cultura organizacional óptima.

### **Departamento Administrativo - Financiero**

Representa la administración y la asignación eficiente de fondos en la empresa ferretera K & S

#### *Perfil del cargo*

- Título profesional como Lcdo. en Contabilidad y Auditoría (C.P.A.) y/o Ing. Financiera.
- Experiencia mínima de 3 años en labores similares.
- Manejo de programas de contabilidad computarizada.
- Manejo de sistemas de costos y presupuestos.

#### *Funciones*

- Diseñar, estructurar e implementar un modelo administrativo acorde a las necesidades y planteamientos.
- Preparar y aprobar estados financieros, estadísticos y análisis de los mismos para rendir informe a Gerencia.

- Presentar mensualmente a la Gerencia con copia al departamento administrativa el balance y el estado de pérdidas y ganancias.
- Establecer medidas y políticas de control interno, para evitar errores, desperdicios y pérdidas.
- Vigilar y controlar todos los ingresos de la empresa, estableciendo los registros adecuados y medidas para el debido cobro y contabilización de los mismos.

### **Departamento de ventas**

Este departamento se encarga de comercializar los productos de ferretería, el mismo que será puesto a disposición del cliente.

#### *Perfil del cargo*

- Título profesional en Administración de Empresas y/o Ing. Comercial
- Experiencia mínima de 3 años en labores similares.
- Estar dispuesto a trabajar bajo presión y enfrentar retos.

#### *Funciones:*

- Investigación del mercado de ferretería y/o construcción
- Diseño de estrategias de marketing
- Asignación de cuotas y territorio de ventas
- Control y supervisión del personal de ventas
- Elaborar presupuestos de promoción y publicidad
- Evaluar y reportar su gestión a la gerencia.

## **Departamento de producción**

Nivel operativo cuya principal actividad consiste en la producción de productos de ferretería y/o construcción.

### *Perfil del cargo*

- Título profesional en planeación y control de la producción y/o Ing. Industrial.
- Experiencia en calidad total y aseguramiento de la calidad de 3 años
- Estar dispuesto a trabajar bajo presión y enfrentar retos

### *Funciones:*

- Planeación y control de la producción.
- Estudio de tiempos y movimientos de la producción
- Control y aseguramiento de calidad de la producción.
- Control del personal involucrado con la producción
- Emisión de informes a la gerencia

## **4.7.2 Manual de Descripción de Puestos**

### **• Introducción**

El manual de puestos va a documentar la información de una forma ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que subsisten en cada puesto con objeto de que la persona resulte ser idónea al mismo, ya sea para definirlo o actualizarlo, con el fin de que por sí mismo constituya una solución dentro de la empresa ferretera K & S, y se refleje como consecuencia en una mejor organización interna.

- **Objetivo**

Ofrecer al usuario la identificación y descripción, de los puestos de la empresa ferretera K & S

- **Responsabilidad**

Departamento de Recursos Humanos

- **Dirigido**

Al personal que conforma la empresa ferretera K & S

#### **4.7.3 Jerarquización**

Se establecerán los siguientes niveles jerárquicos en la empresa ferretera K & S

- **Nivel directivo** en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la empresa ferretera K & S

- Presidencia
- Vicepresidencia
- Gerencia General

- **Nivel ejecutivo** en el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo.

- Gerencia Administrativa – Financiera,
- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Producción

- **Nivel Operativo**, donde se ejecutan las operaciones de la entidad.

#### **Área Administrativa Financiera**

- Contabilidad,
- Facturación,
- Cobranzas,
- Costos,
- Recursos Humanos.

#### **Área de Ventas**

- Supervisión – Quito,
- Administración Sucursal – Guayaquil
- Choferes

#### **Área de Producción**

- Materia prima
- Producto terminado,
- Planta,
- Mantenimiento,
- Control de calidad.

#### **4.7.4 Línea de Mando**

Las líneas de mando se relacionan íntimamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre los diferentes departamentos y/o secciones que hay en la empresa ferretera K & S, puesto que estas representarán gráficamente la delegación de autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos (ver ilustración 16-Organigrama).

#### **4.7.5 Autoridad**

En la empresa ferretera K & S, la autoridad será de línea es decir es la relación de autoridad superior - subordinado que se extiende de la cima de la empresa al escalón más bajo siguiendo la llamada cadena de mando.

#### **4.7.6 Responsabilidad**

La autoridad en la empresa ferretera K & S, es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupe) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas que son generalmente subordinados. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de la empresa.

#### **4.7.7 Tramo de Control**

La nueva estructura organizacional de la empresa ferretera K & S, será el resultado de la integración ordenada de las actividades e indica al mismo, quien debe hacer las tareas. Es necesario recalcar que el aumento en el número de departamentos y la necesidad de comunicación frecuente influyen sobre el tramo de control, por lo que se va a evitar el exagerado crecimiento de la estructura de la empresa ferretera K & S

El tramo de control que debe tener un departamento está determinado por las relaciones orgánicas que establecen éste y sus subordinados.

#### **4.7.8 Comunicación**

La comunicación interna es un factor estratégico clave en la empresa ferretera K & S, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta. El éxito de las políticas de comunicación en la empresa ferretera K & S dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple. Pero, además, deberá contar con una dimensión no sólo descendente, es decir, de arriba, de la gerencia, abajo, al resto de personal de la organización, sino que para su adecuada puesta en marcha la comunicación interna debe tener también una dimensión ascendente y una dimensión transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan.

#### **4.7.9 Características de los niveles administrativos**

Para la desagregación de funciones en la empresa ferretera K & S, conviene en precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional a saber:

##### *4.7.9.1 Funciones que caracterizan al Nivel Directivo*

- Definir el marco de actuación de la empresa,
- Establecer políticas y estrategias que sirvan como marco referencial para la toma de decisiones,
- Asignar prioridades en la empresa a corto, mediano y largo plazo,
- Manejar la imagen de la empresa,

- Coordinar las acciones entre los departamentos,
- Busca líneas de financiamiento para la empresa,
- Fomentar el espíritu de equipo y el respeto a los principios corporativos,
- Establecer los objetivos de la empresa conforme a su misión

#### *4.7.9.2 Funciones que caracterizan al Nivel Medio*

- Elaborar y ejecutar programas mediante el establecimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo,
- Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de las funciones sustantivas o de apoyo,
- Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones,
- Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas,
- Asumir la responsabilidad del desarrollo de procesos, funciones, programas o proyectos,
- Orientar y aplicar los recursos necesarios para cumplir los objetivos de la empresa.

#### *4.7.9.3 Funciones que caracterizan al Nivel Operativo*

- Precisar las metas por alcanzar en su área de trabajo,
- Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad,
- Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo,
- Supervisar el desarrollo del personal a su cargo,
- Atender el desarrollo del trabajo conforme a los criterios establecidos,
- Impulsar la productividad y promover la calidad en el trabajo.
- Proponer medidas y ajustes a sus actividades e informar a los mandos medios.

## **4.7.10 Manual de funciones**

### **ÍNDICE**

#### **Contenido**

#### **STAFF GERENCIAL**

- Asesoría Jurídica
- Asesoría Informática
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Producción

#### **Gerencia Administrativa Financiera**

- Contabilidad
- Asistente contable
- Facturación
- Cobranzas
- Costos
- Asistente Costos
- Recursos Humanos
- Asistente Recursos humanos

#### **Gerente de ventas**

- Supervisor Quito
- Chofer

#### **Gerente de operaciones**

- Materia Prima
- Materia prima asistente
- Producto terminado
- Producto terminado asistente
- Planta

- Supervisores planta
- Personal Operativo planta
- Mantenimiento
- Asistente mantenimiento
- Control de calidad
- Asistente de calidad

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>Grupo Ocupacional</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	<b>GERENTE GENERAL</b>	
2. GRADO:	Primero	
3. JEFE:	Junta de Accionistas	
4. SUPERVISA A:	Gerente Administrativo – Financiero, Gerente de ventas, Gerente de Producción.	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
El Gerente General de K & S actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la casa matriz.		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<p>Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas. Sus principales funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>• A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.</li> <li>• Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Ingeniería en Administración de Empresas y/o Economía.	
EXPERIENCIA:	10 años en el área	
FORMACIÓN:	Tercer nivel	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	<b>GERENTE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO</b>	
2. GRADO:	Segundo	
3. JEFE:	Gerente General	
4. SUPERVISA A:	Personal de RR.HH, Contabilidad, Facturación.	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
El Gerente Administrativo – Financiero se encarga de la administración y la asignación de fondos en la empresa K & S		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<p>El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización. Sus responsabilidades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.</li> <li>• Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).</li> <li>• Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.</li> <li>• La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.</li> <li>• Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.</li> <li>• Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.</li> <li>• Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.</li> <li>• Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.</li> <li>• El gerente financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.</li> <li>• Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.</li> <li>• Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.</li> <li>• Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago de proveedores.</li> <li>• Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.</li> <li>• Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Ingeniería en Finanzas y/o Dr. En Contabilidad y Auditoría.	
EXPERIENCIA:	7 años en el área	
FORMACIÓN:	Tercer nivel	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>  <b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Código:
		Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	<b>GERENTE DE VENTAS</b>	
2. GRADO:	Segundo	
3. JEFE:	Gerente General	
4. SUPERVISA A:	Personal de Supervisión – Quito, Administración Sucursal – Guayaquil.	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b> Se encarga de comercializar los productos de ferretería y/o construcción que produce la empresa, mismos que será puesto a disposición del cliente.		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el responsable de establecer el contacto cuando se realiza una venta.</li> <li>• Ventas</li> <li>• Contratación y supervisión de vendedores (rutas)</li> <li>• Atención a clientes</li> <li>• Autorización de despacho de mercaderías</li> <li>• Manejo de la bodega de producto terminado</li> <li>• Coordinación de la distribución de productos a nivel nacional</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Ingeniería Marketing	
EXPERIENCIA:	7 años en el área	
FORMACIÓN:	Tercer nivel	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
	<b>Ejecutivos o Directivos</b>	
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	<b>GERENTE DE PRODUCCIÓN</b>	
2. GRADO:	Segundo	
3. JEFE:	Gerente General	
4. SUPERVISA A:	Personal de Planta de Producción y Control de Calidad	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
El Gerente de Producción tiene a su cargo el manejo del departamento de operaciones dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de los productos que elabora la empresa.		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
Departamento de operaciones:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos.</li> <li>• Planeación y ejecución cualquier cambio, modificación o mejora.</li> <li>• Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general.</li> <li>• Adicionalmente tiene autoridad total en el manejo de las ventas dentro de la razonabilidad del negocio.</li> <li>• Tiene la libertad para negociar con los clientes y otorgar crédito tomando en cuenta ciertos criterios como: el financiamiento recibido por los proveedores, el monto de la venta, el efecto en la liquidez de la empresa.</li> </ul>		
Técnico:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente de Operaciones es el encargado de realizar la planificación de materiales y tiempo de entrega de pedidos.</li> <li>• Para cada uno de los lotes se debe asignar el personal que va a llevar a cabo toda la ejecución.</li> <li>• El Gerente de Operaciones se encarga de la supervisión de la elaboración de los lotes y despachos.</li> </ul>		
Compras:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras Insumos</li> <li>• Compras maquinarias</li> <li>• Compras materia prima</li> <li>• Cantidades de producto se encuentre de acuerdo a horas trabajadas</li> <li>• Contratación de personal</li> <li>• Coordinar el transporte si el agente afianzado no se encarga del mismo.</li> <li>• Revisar la materia prima cuando llega.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Tercer nivel	
EXPERIENCIA:	7 años en el área	
FORMACIÓN:	Ingeniero Industrial y/o Ingeniero de Alimentos	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	<b>CONTADOR</b>	
2. GRADO:	Tercero	
3. JEFE:	Administración Financiera	
4. SUPERVISA A:	Asistente contable	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Manejo Contabilidad empresa		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y verificación de documentación,</li> <li>• Control de libros mayores para concordancia con la contabilidad</li> <li>• Declaraciones al SRI</li> <li>• Pago proveedores</li> <li>• Recepción facturas</li> <li>• Presentación estados financieros</li> <li>• Soporte en presupuestos y proyecciones</li> </ul>		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Tercer nivel	
EXPERIENCIA:	5 años en el área.	
FORMACIÓN:	Lcdo. en Contabilidad y Auditoría CPA	
HABILIDAD:	Numérica	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Asistente contable	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Contador	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Administrativo		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<b>ASISTENTE CONTABLE</b>		
<p><b>Funciones y Autoridad</b> Las responsabilidades principales son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos.</li> <li>• Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad.</li> <li>• Manejo de cuentas personales de la Gerencia General.</li> </ul> <p>Actividades proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de facturas y comprobantes de retención.</li> <li>• Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.</li> </ul> <p>Actividades bancos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custodia y emisión de cheque en coordinación con la Gerencia Financiera.</li> <li>• Conciliaciones bancarias.</li> <li>• Manejo del libro de bancos.</li> <li>• Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.</li> </ul> <p>Actividades clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.</li> <li>• Archivo de facturas secuenciales del cliente.</li> <li>• Manejo de facturas y comprobantes de retención.</li> <li>• Todo esto es en la parte operativa no de autorización <i>Actividades viajes</i></li> </ul> <p>Actividades contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de la entrega de información a los contadores. La empresa que realiza la contabilidad va a K &amp; S 4 o 5 veces al mes en las cuales la asistente contable debe entregar carpetas de proveedores, clientes, comprobantes de retención, egresos de caja, registro de nómina, notas de crédito, libro de bancos y conciliaciones.</li> <li>• Actualización continua de los archivos.</li> <li>• Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.</li> </ul> <p>Actividades cuentas de la Gerencia General</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago a los empleados.</li> <li>• Custodia de las chequeras.</li> </ul> <p><b>Delegaciones:</b> En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Contador y las personas que se designen para tareas operativas específicas.</p>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Tercer nivel	
EXPERIENCIA:	3 años en el área	
FORMACIÓN:	Cursar tercero cuarto año de Contabilidad.	
HABILIDAD:	Numérica	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Secretaria de facturación	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Gerente administrativo	
4. SUPERVISA A:	Ninguna	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Administrativo		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<b>FACTURACIÓN (Secretaria)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación de pedidos</li> <li>• Coordinación transporte distribución productos</li> <li>• Chequeo de pedidos</li> <li>• Recepción de llamadas</li> <li>• Archivo documentos</li> <li>• Supervisión de la facturación de proyectos hecha por bodega bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente.</li> </ul>		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Bachiller en Secretariado Ejecutivo.	
EXPERIENCIA:	2 años en el área.	
FORMACIÓN:	Secretariado	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Cobrador	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Administración financiera	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Ventas		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<b>COBRANZAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza cobros</li> <li>• Manejo cuentas por cobrar</li> <li>• Antigüedad cuentas por cobrar</li> <li>• Prepara informes cuentas por cobrar y envío a Contabilidad</li> <li>• Trabajo de tesorería</li> <li>• Depósito de dinero cobrado</li> <li>• Autorización a facturación para despachos</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Bachillerato en Humanidades Modernas	
EXPERIENCIA:	2 años en el área.	
FORMACIÓN:	Administración	

K & S	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
	GRUPO OCUPACIONAL	Código: Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Analista de Costos	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Administración financiera	
4. SUPERVISA A:	Asistente costos	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Administraciones		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitación de información de costos</li> <li>• Inventarios mensuales</li> <li>• Control de Bodega</li> <li>• Ingreso de mercadería a sistema</li> <li>• Control de consumos de materia prima e insumos</li> <li>• Pedidos de materia prima e insumos</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Bachillerato en Humanidades Modernas	
EXPERIENCIA:	1 año en el área.	
FORMACIÓN:	Contabilidad de Costos	
HABILIDAD:	Cobranzas	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Asistente de Costos	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Costos	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Administración		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitación de información de costos</li> <li>• Supervisión de la producción</li> <li>• Supervisión de calidad</li> <li>• Supervisión de pesos</li> <li>• Bien empaquetado productos</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Bachillerato en Humanidades Modernas	
EXPERIENCIA:	1 año en el área.	
FORMACIÓN:	Contabilidad de Costos	
HABILIDAD:	Numérica	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Analista de Recursos Humanos	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Administración Financiera	
4. SUPERVISA A:	Asistente recursos humanos	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Administrativa		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y contratación de personal</li> <li>• Recepción de pruebas de conocimiento y psicológicas</li> <li>• Legalización de contratos, avisos de entrada, avisos de salida</li> <li>• Planillas al IESS</li> <li>• Manejo de nómina</li> <li>• Pagos Beneficios Sociales</li> <li>• Control tarjetas ingresos y salidas empleados</li> <li>• Manejo carpeta de personal</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Cursar tercer o cuarto año de Administración	
EXPERIENCIA:	3 años en el área.	
FORMACIÓN:	Administración de Personal.	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Asistente Recursos Humanos	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Recursos Humanos	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Administrativo		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
Actividades nómina		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.</li> <li>• Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.</li> <li>• Elaboración de memos de permisos.</li> <li>• Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.</li> <li>• Elaboración tickets comida</li> <li>• Control de Tarjetas de tiempos</li> <li>• Avisos de entrada y de salida</li> <li>• Elaboración Contratos</li> <li>• Selección de personal (recepción de carpetas y escoger terna para pruebas)</li> <li>• Formularios para presentación en IESS de Décimos</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Egresado de Administración y/o Recursos Humanos.	
EXPERIENCIA:	2 años en el área	
FORMACIÓN:	Administración de Personal.	
HABILIDAD:	Manejo personal	

K & S	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Mensajero	
2. GRADO:	Quinto	
3. JEFE:	Gerencia Administrativa	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<b>MENSAJERO</b>		
<b>Funciones y Autoridades</b> Entre sus responsabilidades se encuentran:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores de mensajería.</li> </ul>		
<b>Actividades principales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar depósitos en los diferentes bancos.</li> <li>• Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.</li> <li>• Retirar cobros en la locación del cliente.</li> <li>• Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.</li> <li>• Retiro de materiales en la locación del proveedor.</li> </ul>		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Bachillerato en Humanidades Modernas	
EXPERIENCIA:	1 año en el área.	
FORMACIÓN:	Ninguna	

K & S	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
	GRUPO OCUPACIONAL	
	Código:	
		Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Vendedor Supervisor - Quito	
2. GRADO:	Tercero	
3. JEFE:	Gerente de Ventas	
4. SUPERVISA A:	Personal de Ventas - Quito	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Ventas		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
SUPERVISOR QUITO VENTAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión vendedores</li> <li>• Control rutas establecidas</li> <li>• Coordinación que productos estén entregados en todos los puntos de ventas</li> <li>• Promoción productos en Supertaxi, Tía, Santa María etc.</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Lcdo. en Marketing o Mercadotecnia	
EXPERIENCIA:	5 años en el área	
FORMACIÓN:	Ventas	
HABILIDAD:	Relaciones humanas	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Administrador Sucursal - Guayaquil	
2. GRADO:	Tercero	
3. JEFE:	Gerente de Ventas	
4. SUPERVISA A:	Personal de la Sucursal – Guayaquil.	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Ventas		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<b>SUPERVISOR GUAYAQUIL VENTAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de la sucursal - Guayaquil</li> <li>• Supervisión vendedores</li> <li>• Control rutas establecidas</li> <li>• Coordinación que productos estén entregados en todos los puntos de ventas</li> <li>• Promoción productos en Ferrisariato, Kywi, entre otros</li> </ul>		
<b>Delegaciones:</b> Podrá tomar vacaciones o ausentarse de la empresa previa autorización del Gerente de Ventas.		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Tecnólogo en ventas	
EXPERIENCIA:	5 años en el área.	
FORMACIÓN:	Ventas	

K & S	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACION BASICA</b>		
1. PUESTO:	Jefe de Materia prima	
2. GRADO:	Segundo	
3. JEFE:	Gerencia de producción	
4. SUPERVISA A:	Asistente	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
Operaciones		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<b>BODEGA MATERIA PRIMA</b>		
Entre sus responsabilidades se encuentran:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción materia prima</li> <li>• Entrega de materia prima a planta</li> <li>• Entrega informes a Fernando Vallejo</li> <li>• Manejo de kardex</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Tecnólogo en Producción	
EXPERIENCIA:	3 años en el área.	
FORMACIÓN:	Administración de la Producción	
HABILIDAD:	Manejo materiales	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Jefe de Producto Terminado	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Gerente de Producción	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO:		
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Entre las actividades que tiene que desarrollar son:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilización e ingreso de producción al sistema</li> <li>• Toma de pedidos</li> <li>• Despacho de pedidos</li> <li>• Coordinación con Facturación para despachos.</li> <li>• Informe diario de los despachos y de lo no despachado</li> <li>• Recepción de informes de producción de cada área para el respectivo ingreso al sistema.</li> </ul>		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Tecnólogo en Producción	
EXPERIENCIA:	1 año en el área.	
FORMACIÓN:	Administración de la Producción	
HABILIDAD:	Materiales	

<b>K &amp; S</b>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		Código:
	<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>		Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
1. PUESTO:		Jefe de Planta	
2. GRADO:		Cuarto	
3. JEFE:		Gerente de Producción	
4. SUPERVISA A:		Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>			
Operaciones			
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de planta</li> <li>• Supervisión de funcionamiento de máquinas</li> <li>• Pendiente de productos</li> <li>• Mantenimiento y reporte de daños de máquinas</li> <li>• Arreglo de maquinas</li> <li>• Compra de repuestos maquinaria</li> <li>• Mensajería</li> </ul>			
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
ESTUDIOS:		Tecnólogo en Producción	
EXPERIENCIA:		1 año en el área.	
FORMACIÓN:		Administración de la Producción	

K & S	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL	Fecha aprobación:
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>		
1. PUESTO:	Jefe de Control de calidad	
2. GRADO:	Cuarto	
3. JEFE:	Gerente Producción	
4. SUPERVISA A:	Ninguno	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Control calidad		
<b>III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
Entre las responsabilidades que tiene a su cargo están:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de personal uniformado</li> <li>• Revisión pesos productos de acuerdo a fundas</li> <li>• Normas de calidad</li> <li>• Pruebas de investigación de productos</li> <li>• Pruebas de calidad de materia prima</li> <li>• Coordinación de eventos</li> </ul>		
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>		
ESTUDIOS:	Lcdo. en Control de Calidad	
EXPERIENCIA:	1 año	
FORMACIÓN:	Calidad Total	
HABILIDAD:	Operativa (Producción – Calidad)	

#### **4.7.11 Manual de Procesos**

- **Introducción**

El presente Manual de Procesos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades en la empresa ferretera K & S, así como el de servir como un instrumento de apoyo y mejora organizacional.

Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procesos a seguir para cada actividad laboral, promoviendo el buen desarrollo administrativo de la empresa ferretera K & S

- **Objetivos**

Este manual define los procesos precisando actividades, responsabilidades y ejecutivos relacionados con la empresa ferretera K & S, con el propósito de cumplir con los objetivos, metas, políticas y normas.

- **Responsabilidad**

Departamento Administrativo

- **Dirigido**

Al personal que conforma la empresa ferretera K & S

## **MANUAL DE PROCESOS**

### **Introducción**

Este manual de procesos describe el que hacer de la empresa ferretera K & S, y elementos fundamentales para la evaluación, mejoramiento y control de los procesos. La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la interacción entre las áreas de la organización, por lo que surge la necesidad de que todos los procesos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, denominado “Manual de Procesos”.

### **Objetivos del Manual**

Proporcionar un instrumento que permita normar los procesos e instrucciones de trabajo con formatos estándar, de forma que se asegure su fácil interpretación y optimizar el cumplimiento de la misión organizacional, así como el funcionamiento entre sus diferentes áreas.

El presente “Manual de Procesos” sirve para registrar y transmitir la información de la organización. Por tanto; este instrumento de apoyo, agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, describe la secuencia lógica de las actividades, su responsable, entradas y salidas.

El proceso de implementación de procesos descritos en el presente Manual, requiere considerar su mejoramiento, realizar un estudio de funciones por cargo y capacitar al personal responsable de realizar las actividades.

Debido a la importancia de la veracidad en la información, es necesario que este instrumento se mantenga actualizado a través de revisiones periódicas.

### **Alcance**

“Levantamiento de procesos actuales con el propósito de contar con un Manual de Procesos y facilitar la implementación del software”.

Sin embargo; al levantar la información de los procesos se encontró una información parcial; lo que obligó a ampliar el alcance con el levantamiento de información de otras áreas relacionadas con producción. Estas otras áreas son: Ventas y Finanzas – Contabilidad, está última con sus procesos; ingreso/cartera y cobranzas, pagos, manejo de caja chica, reposición de caja chica y costos de producción.

### **Método de Trabajo**

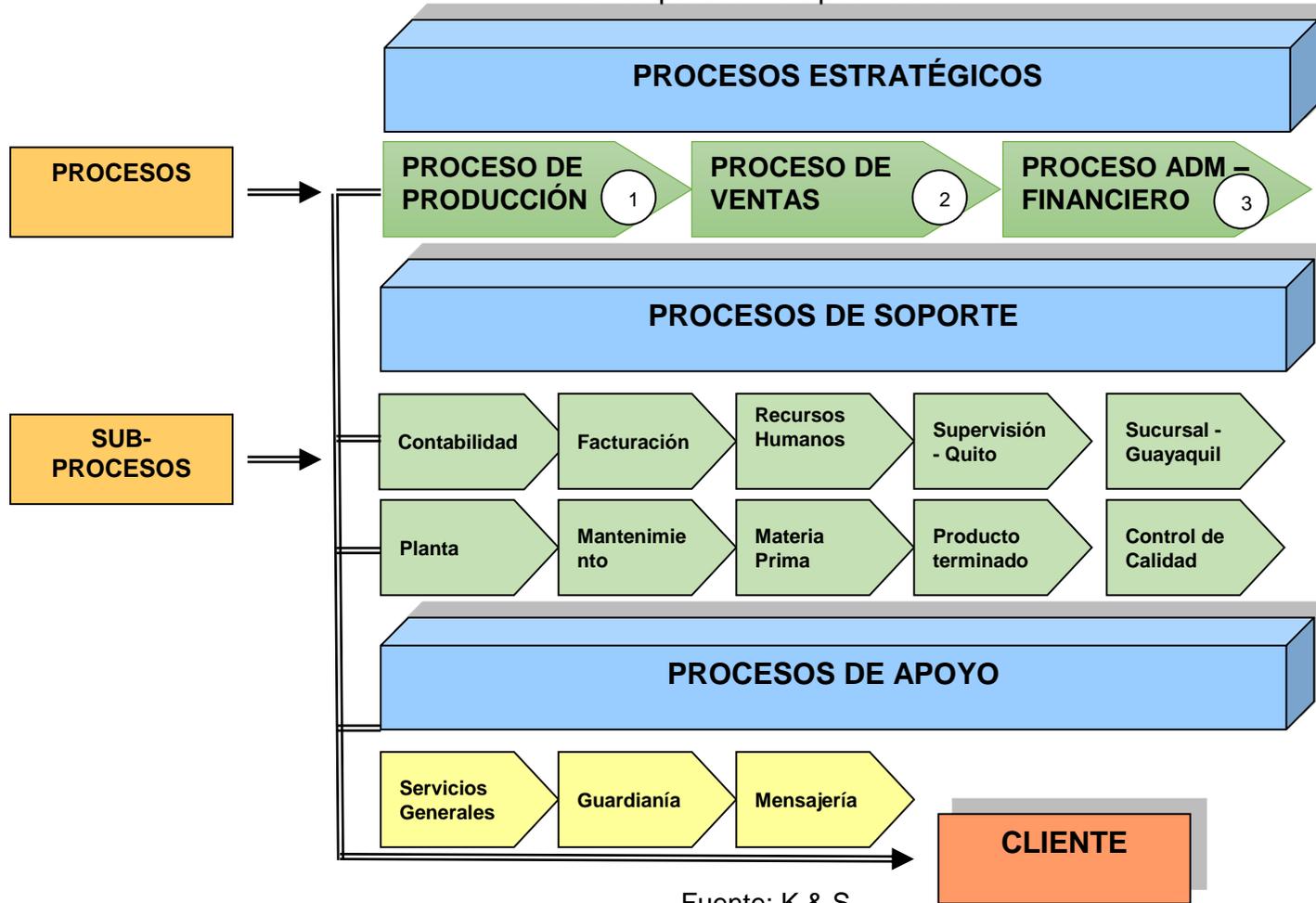
#### **Recolección de la Información**

Consiste en recabar información, datos registros y responsables; que una vez organizados, analizados y sistematizados, permiten conocer los procesos tal y como operan en el momento. Posteriormente dar a conocer las inconsistencias y proponer los ajustes necesarios a través del mejoramiento de los procesos.

#### **Técnicas para el levantamiento de Información**

- a) Investigación documental
- b) Entrevista directa,
- c) Observación de campo.

Ilustración 17. Mapa de procesos empresa K & S  
Macro procesos: Operaciones



#### **4.7.12 Reglamento Interno de la empresa K & S**

### **REGLAMENTO INTERNO EMPRESA FERRETERA K & S**

#### **CAPITULO I**

##### **Reglamento Interno de Trabajo. Propósito**

El presente reglamento Interno de Trabajo, tiene el objeto de establecer un adecuado sistema de administración de Recursos Humano de la empresa, con el fin de alcanzar el grado más alto de eficiencia en el trabajo, optimizar la utilización de su persona y establecer las normas que regulen las relaciones entre la empresa y el personal sujeto al Código de Trabajo.

En cumplimiento a lo dispuesto en el Art.64, del Código del Trabajo y para los fines previstos en el numeral 12 del Art.42, del literal e) del Art.45 y el numeral segundo del Art.172 del mismo cuerpo legal, en general para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral, la empresa con domicilio principal en las calles Fernando de Vera, lote No. 42 y Sebastián Moreno de la ciudad de Quito, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo.

##### **Ámbito de Aplicación**

En este Reglamento se utilizarán indistintamente los términos “Compañía” “empresa” para referirse a K & S y se usará la palabra “trabajadores” la cual incluirá a empleados u obreros y trabajadores en general.

El término “Reglamento” se usará para referirse al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, contenido en este instrumento.

El uso de los términos en masculino incluirán el femenino, el uso de tiempo singular incluirá plural y viceversa.

El presente reglamento se aplicará obligatoriamente para todo el personal de la empresa que este sujeto al Código de Trabajo.

### **Sujeción**

Tanto la empresa como sus trabajadores queda sujetos a estricto cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y a las normas del Código del Trabajo las cuales se entenderán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre la empresa y los trabajadores.

Se presume su conocimiento y por tanto, su desconocimiento no podrá ser alegado y no será excusa para ningún trabajador. Para el efecto se exhibirá permanentemente un ejemplar de este reglamento, una vez aprobado.

### **De los Órganos de Administración del Recurso Humano**

La administración del Recurso Humano de la empresa, será ejercida a través del Gerente General con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el presente Reglamento.

## CAPITULO II

### ADMISIÓN DEL EMPLEADO Y/O TRABAJADOR

#### **Requisitos:**

Para ser empleado y/o trabajador de la empresa se requiere:

- d) Ser mayor de edad, salvo lo dispuesto en el Art.17 de este Reglamento.
- e) Presentar los siguientes documentos:
  - Cédula de identidad,
  - Cédula de ciudadanía,
  - Copia de la papeleta de votación vigente,
  - Certificados de trabajos anteriores,
  - Certificado de salud,
  - Partida de matrimonio del empleado y/o trabajador y partida de nacimiento de hijos.
  - Record policial
  - Certificados de estudios realizados
  - Presentar una solicitud de empleo en los formularios de la empresa,
  - Ser calificado como apto en las pruebas de conocimiento general,
  - Suscribir el correspondiente contrato individual de trabajo.
- c) El declarante declara que todos los datos son verdaderos y que no ha omitido u ocultado ninguna información que pueda ser relevante para la decisión de su contratación por parte de la empresa.
- d) Referencias, la empresa podrá solicitar las referencias que estime necesarias sobre el aspirante, y se reserva la libertad de verificar la información antes y/o después de su contratación, así como los demás datos presentados. Después de

verificar los datos obtenidos, la empresa se reserva el derecho de contratar o no al aspirante, sin que esto implique derecho alguno a ocupar ésta vacante.

- e) Domicilio y otros datos, el empleado y/o trabajador que ingrese al servicio de la empresa proporcionará al empleador, al dirección de su domicilio y número telefónico tanto convencional como de móvil o celular; comprometiéndose y obligándose a comunicar de inmediato a la empresa por escrito su cambio de dirección domiciliario.

Para estos efectos el Departamento de Recursos Humanos de la empresa llevará un expediente individual actualizado que contenga los datos de todos los empleados y/o trabajadores. Estos expedientes serán de responsabilidad de dicho departamento.

## **CAPITULO III**

### **DEL CONTRATO DE TRABAJO**

#### **Condiciones de los contratos**

Todos los empleados y/o trabajadores de la empresa serán contratados por escrito.

Todos los contratos serán sujetos a las condiciones establecidas en el Código del Trabajo.

#### **Contrato a Prueba**

Este tipo de contrato tendrá una duración de noventa días. Al término de los cuales si ninguna de las partes lo hubiera dado por terminado continuará hasta completar el período de un año.

#### **Terminación**

Finalizado el primer año, tanto la empresa como el empleado y/o trabajador quedarán en la libertad de dar por terminado el contrato de trabajo, sujetándose a lo prescrito en el Art.184 del Código de Trabajo.

Sin ninguna de las partes hubiera dado por terminado el contrato, a la finalización del primer año, éste se renovará automáticamente por otro año más, y sí luego a la finalización de ese segundo año las partes no lo hubieran dado por terminado, entonces se convertirá en contrato por tiempo indefinido.

## **Vacantes**

Cuando se produzca vacantes o nuevas necesidades de personal, la empresa buscará la persona más idónea para llenar la vacante. La selección de candidatos será efectuada por el Gerente General, a través de un proceso técnico de selección diseñado para el efecto.

Los mecanismos, procesos y procedimientos para dicha selección serán bajo el diseño y formato de la empresa según su conveniencia y funcionalidad.

## **Terminación de las Relaciones Laborales**

Solo el Gerente General o Representante legal de la empresa o quien le sustituyere, podrá dar por terminada la relación laboral existente con un empleado y/o trabajador, ya sea por despido, notificación con desahucio o solicitud de visto bueno, de conformidad con la ley.

## **CAPITULO IV**

### **DE LAS JORNADAS Y HORARIOS LABORALES**

#### **Expediente Individual**

El departamento de Recursos Humanos llevará un archivo individual y actualizado, de conformidad con lo dispuesto en este Reglamento Interno, de cada empleado y/o trabajador, donde constaran los documentos de ingreso, traslados, ascensos, cambios de ubicación, aumento de remuneraciones, sanciones, llamadas de atención, faltas de puntualidad o asistencias, etc., actualizados y en conformidad con las exigencias formales internas establecidas.

#### **No llamar / no presentarse**

En caso de ausencia y en la medida de lo posible, el empleado y/o trabajador debe comunicarse antes de que su horario de trabajo, empiece, tal inobservancia daría como resultado una acción disciplinaria.

#### **Puntualidad**

Todos los trabajadores se presentarán a desempeñar sus funciones con absoluta puntualidad. En razón de la actividad de la empresa, la puntualidad es indispensable, por lo que existirá un margen de tolerancia de 10 minutos.

#### **Horario de entrada y salida**

De acuerdo a las disposiciones del Código del Trabajo y este Reglamento, los empleados y/o trabajadores deberán cumplir estrictamente los horarios que fueren establecidos, no pudiendo, por tanto, retirarse de su trabajo o suspenderlo sin haberlo

entregado al reemplazo a la hora precisa; así mismo, el empleado y/o trabajador entrante deberá ingresar a la hora exacta para recibir el turno.

El empleado y/o trabajador deberá conocer las horas fijas en que dará comienzo y termino a su turno, siendo responsable de este hecho el jefe del departamento de Recursos Humanos, a quien se le multará con el 10% de la remuneración diaria, la máxima sanción permitida en la ley y este Reglamento en caso de no cumplir con esta norma.

En caso de que empleado y/o trabajador se atrasare o faltare a un turno sin previo aviso, quien estuviere cumpliendo el turno inmediato anterior, dará aviso del hecho al responsable del área, pero será su responsabilidad cubrir dicha función hasta ser relevado por un tiempo máximo de dos horas, ante los cual se le pagará de acuerdo a la ley.

### **Turnos y Jornadas**

Cada trabajo en la empresa es crítico en alcanzar las necesidades de nuestros clientes. Es importante para el empleado y/o trabajador al estar presente y listo a tiempo para empezar a trabajar. Esto incluye el empezar su trabajo y también el retorno de descansos y almuerzos.

Los horarios serán establecidos por el Representante Legal de la empresa y previa la autorización de la Dirección Regional de Trabajo de Quito de acuerdo a la conveniencia de la empresa. Los turnos que podrán ser rotativos en horas y lugares,

de acuerdo a las exigencias de los servicios requeridos y del trabajo que debe ejecutarse en los diferentes días, previo el trámite legal pertinente para su autorización.

### **Días de descanso forzoso**

De conformidad con lo dispuesto en el inciso segundo del Art. 50 y numeral 2 del Art. 52 del Código de Trabajo, la empresa podrá establecer horarios especiales, por los cuales se altere los días de descanso, es decir, que la labor normal de trabajo incluya sábados y domingos, a cambio se designará otros días para que sean de descanso obligatorio, pretendiendo no interrumpir las funciones y actividades de la empresa.

### **Jornada extraordinaria y suplementaria**

Por convenio escrito ante la empresa y el empleado y/o trabajador y de conformidad al Art. 55 del código del Trabajo, se podrán establecer jornadas de trabajo que excedan del límite fijado en los Arts. 47 y 49 del mismo cuerpo legal laboral.

Las horas suplementarias no podrán exceder de 4 en un día ni de 12 en la semana. Si las horas suplementarias tuvieran lugar durante el día o hasta las doce de la noche, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más de un 50% de recargo.

Si dichas horas estuvieran comprendidas entre las doce de la noche y las seis de la mañana, el empleador y/o trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlas se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de

trabajo diurno. Igual recargo del 100% tendrán las horas extraordinarias que se laboren los días sábados, domingos y feriados.

No se considerarán como horas suplementarias y extraordinarias cuando se trabaje el sábado, domingo o feriados y exista acuerdo entre el empleado y/o trabajador en los términos señalados en el artículo anterior del presente Reglamento.

### **Horas de Compensación**

No se consideran horas suplementarias o extraordinarias, los trabajos desempeñados luego de la jornada ordinaria o en días de descanso, con el objetivo de compensar el tiempo perdido ya sea por los días feriados no obligatorios cuando así lo disponga la Autoridad competente.

### **Recargo Nocturno**

Se entiende por jornada nocturna la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, da derecho al igual remuneración que la diurna, con un recargo del 25%. Será requisito indispensable para el pago de horas suplementarias o extraordinarias, que dichas horas hayan sido autorizadas por el jefe de sección respectivo y marcadas en la tarjeta de control de asistencia por el responsable de la sección. Gerente u otro que tenga capacidad para hacerlo en la empresa, en el lugar correspondiente para el efecto, requisito, sin el cual, la empresa no reconocerá el pago de dichas horas suplementarias o extraordinarias.

## **CAPITULO V**

### **DE LA ASISTENCIA**

#### **Atrasos**

Cuando los empleados y/o trabajadores llegaren a su trabajo con más de diez minutos de retraso, se tendrá como falta de puntualidad y se contabilizará y asentará el dato en el expediente personal, a más de tomarse las acciones disciplinarias correspondientes, las mismas que están contempladas en el Art. 64 de este Reglamento Interno.

#### **Abandono del trabajo**

Si un empleado y/o trabajador no asistirá al trabajo por más de tres días consecutivos dentro de un período mensual de labor, sin justificación legal, la empresa podrá:

Dar por terminado el contrato de trabajo, previa autorización de visto bueno elevada al Inspector de Trabajo, en concordancia con las disposiciones legales determinadas en el Código de Trabajo. Se entiende por período mensual de labor el que contempla el año calendario.

#### **Falta por enfermedad**

Si un empleado y/o trabajador faltare al desempeño de sus funciones a causa de enfermedad que imposibilite concurrir a su trabajo, deberá justificar dicha falta mediante certificado expedido por un médico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) o de médico particular, avalado por el IESS.

De existir causas no justificadas para la falta, el empleado y/o trabajador será sancionado por falta injustificada según lo dispuesto en el presente Reglamento Interno.

### **Permiso para salir del trabajo**

Ningún trabajador podrá abandonar su sitio de trabajo durante las horas de labor sin cumplir con las siguientes disposiciones.

So permisos las autorizaciones concedidas por el supervisor, Gerente de Área o el Gerente General mediante un formulario, para que puedan ausentarse temporalmente del lugar de trabajo. Ningún permiso podrá exceder de 8 horas diarias.

### **Pérdida de Remuneración**

El empleado y/o trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo, se le descontará el computo de la remuneración correspondiente a ese día, de los días laborales en el mes. En el caso de las horas cuya falta no se haya justificado debidamente, constituyen horas a recuperar bajo la supervisión y autorización del Departamento de Recursos Humanos y/o Jefe Inmediato. Todo lo dicho se entiende sin perjuicio de los establecido en el numeral 1 del Art.172 del Código del Trabajo.

## **CAPITULO VI**

### **DE LAS OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES**

A más de las constantes en el Art.45 del Código del Trabajo, las determinadas por la ley, por el contrato de trabajo y este reglamento en otros artículos, son obligaciones de los empleados y/o trabajadores, las que a continuación se enumeran:

- a) Cumplir fielmente las órdenes dictadas por la empresa a través de sus representantes, jefes de sección o empleados superiores competentes para impartirlas, determinados de acuerdo con el Contrato de Trabajo.
- b) Respetar a sus superiores y cultivar la más completa armonía con los demás empleados y/o trabajadores, tanto durante las horas de labor como fuera de ellas respetando la dignidad y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros.
- c) Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre si y sus superiores.
- d) Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos.
- e) Sujetarse al trabajo cuidando de su arreglo personal y usar ropa de trabajo y uniformes suministrados gratuitamente, en forma permanente mientras preste sus servicios y de acuerdo al cronograma realizado, establecido y exigido por la empresa, el mismo que se pondrá en conocimiento de los empleados y/o trabajadores de la empresa.

- f) Observar estrictamente las medidas de seguridad e higiene que sean impartidas por la empresa en resguardo de la salud e integridad de sus empleados y/o trabajadores.
- g) defender los intereses morales y materiales de la empresa, de los clientes, proveedores y público en general, evitando toda clase de molestias, daños y perjuicios resguardando el prestigio de la empresa.
- h) realizar inventarios de los equipos, útiles de trabajo y más implementos o pertenencias de la empresa que estén a su cargo, cuando lo ordene un superior jerárquico.
- i) Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo o sala en donde realiza su labor, observando las medidas de higiene y cuidado, precautelarios de la salud señalados por la empresa y las que naturalmente influyen en la conservación de la salud.
- j) Tratar al público en general y a los clientes en particular, con toda la cortesía brindándoles un trato delicado y amable en todo momento, fomentando el progreso de la empresa se suscitare algún incidente con un cliente o proveedor, el trabajador y/o empleado antes de contradecir llevará el caso a su inmediato superior a fin de que los resuelva.
- k) Utilizar vehículos, maquinarias, uniformes, materiales, herramientas, utensilios, materia prima, productos terminados, etc., con el debido cuidado y en los objetivos para los cuales fueron designados, evitando maltrato, deterioro, pérdida, destrucción, etc., de los mismos.

- l) Someterse a las medidas usuales de higiene, de seguridad y de prevención de accidentes y riesgo del trabajo prescrita por las autoridades del ramo y las que ordene la empresa.
- m) Ejecutar las labores que le fueren encomendadas en cooperación y ayuda con el resto de sus compañeros obedeciendo las ordenes, instrucciones y planes de sus superiores jerárquicos.
- n) Permanecer dentro del área de trabajo durante las horas laborables, salvo el caso de los trabajadores que por su función tengan que recurrir a otras áreas o instalaciones.
- o) Realizar otras tareas que sus superiores les encomienden.

## **CAPITULO VII**

### **DE LAS PROHIBICIONES DE LOS EMPLEADOS Y/O TRABAJADORES**

A más de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo, se suman aquellas contravenciones al presente Reglamento Interno de Trabajo cuyas violaciones constituirán indisciplina, desobediencia o falta grave del mismo y darán a la empresa a solicitar el visto bueno del empleado y/o trabajador de conformidad con lo que establece el numeral 2 del Art. 172 del Código del Trabajo:

- a) Concurrir a los establecimientos de la empresa en horas y días libres o que les corresponda laborar de acuerdo al horario, sin estar debidamente autorizados por gerencia a excepción de ejecutivos y jefes departamentales.
- b) Acudir al lugar de trabajo bajo efectos de bebidas alcohólicas o bajo los efectos de estupefacientes o drogas.
- c) Introducir o ingerir bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo en los vehículos o en los predios de la empresa.
- d) Emplear útiles uniformes y bienes de propiedad de la empresa en actividades particulares, sin estar debidamente autorizado por el respectivo jefe de sección.
- e) Portar armas de cualquier clase en el centro de trabajo, a excepción del personal de vigilancia, previo al correspondiente permiso otorgado por las autoridades militares y policías correspondientes.
- f) Ser protagonista, promover e intervenir en peleas, riñas, escándalos en el interior de los locales pertenecientes a la empresa o en las inmediaciones de los mismos.

- g) Agredir físicamente o injuriar de manera verbal o escrita a los clientes, proveedores, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos.
- h) causar grave daño a los bienes o pertenencias de la empresa, de los compañeros de trabajo o de los clientes; o ponerlos en grave riesgo.
- i) Organizar rifas y loterías dentro de los establecimientos de la empresa o repartir folletos, revistas, panfletos y otros escritos, sin autorización de la Gerencia General.
- j) Realizar ventas o negocios particulares, de cualquier tipo, dentro de los locales y dependencias de la empresa, sin autorización de la Gerencia General.
- k) Hacer afirmaciones o propagar rumores falsos que vayan en detrimento de la empresa o de alguno de sus personeros o que creen inquietud y malestar en el personal o entre la empresa y sus clientes.
- l) Desatender o suspender la ejecución de las labores, promover o participar en dichas suspensiones o abandonar el sitio de trabajo sin fundamento legal.
- m) Boicotear o limitar maliciosamente su trabajo o el de los demás con el objeto de reducir los volúmenes de producción de la empresa.
- n) Verificar el contenido de cartas y cualquier otro documento perteneciente a personal o funcionarios administrativos y de cualquier área.
- o) Tomar o usar arbitrariamente cualquier objeto de propiedad de los clientes, proveedores o compañeros, o usar en provecho propio los bienes y servicios destinados exclusivamente al uso de los clientes.
- p) Disponer del dinero recibido de los clientes por la venta de mercadería o por el pago de los servicios prestados por la empresa.

- q) Impedir el chequeo eventual de guardería, esta disposición incluye a todos los empleados y/o trabajadores sin excepción.
- r) Timbrar las tarjetas de control de asistencia de otros empleados y/o trabajadores.
- s) Llevar a menores de edad o gente extraña al sitio de trabajo.
- t) Firmar a nombre de la empresa sin la autorización escrita correspondiente o utilizar para asuntos personales a nombre de la compañía o sus papeles, sellos o logotipos.
- u) Acosar a clientes, proveedores o compañeros de trabajo tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa.

## **CAPITULO VIII**

### **DE LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA**

Son obligaciones de la empresa, aparte de las establecidas en las leyes las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado en el que consten nombres, edades, datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los trabajadores de la empresa.
- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- d) Tratar a los empleados y/o trabajadores con el natural respeto y la consideración que se merecen.
- e) Facilitar a las autoridades de trabajo las inspecciones que sean del caso.

## **CAPITULO IX**

### **DE LAS SANCIONES Y TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL**

De acuerdo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, se aplicará una de las sanciones aquí detalladas; la inobservancia de las prohibiciones y el incumplimiento de las obligaciones aquí previstas se considerarán como faltas sancionadas de acuerdo a su gravedad y/o al perjuicio que hubiera ocasionado a la empresa, en caso de haberlo hecho:

- 1) Amonestación verbal
- 2) Amonestación escrita
- 3) Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria que perciba el trabajador
- 4) Terminación del contrato de trabajo previo visto bueno.

#### **Sanciones**

Las faltas señaladas en los Arts. 10; 34 lits w y del Art. 47 y las contempladas en el Art. 48 de este Reglamento, serán también consideradas como faltas graves. Las sanciones consistirán en amonestación, multa y/o solicitud de visto bueno. Su enumeración no tolera orden de aplicación sucesivo. Aquellas faltas del Art. 47 y demás del Reglamento, no consideradas como graves conforme a la presente disposición, podrán convertirse en tales, si se diera el caso de reincidencia por más de tres veces o si su condición se produjera en circunstancias que afecten de modo sensible, e igualmente grave la disciplina de la empresa.

La empresa tiene el derecho y podrá solicitar el Visto Bueno necesario para dar por terminadas las relaciones laborales con el trabajador que ha incurrido en cualquier falta grave señalada en ese Reglamento Interno y en lo dispuesto en el Art. 172 del Código del Trabajo.

Siendo causales de terminación del contrato de trabajo previo Visto Bueno, a más de las mencionadas en el Art. 48 y otras del Reglamento, las siguientes:

- a) Abandono del trabajo por tres días consecutivos en el mes sin justificación legal.
- b) Faltas de puntualidad por más de 30 minutos, repetidas e injustificadas por más de tres ocasiones en tres meses consecutivos.
- c) Injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante.
- d) Denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones para con el Seguro Social.
- e) Causar dolosamente daños materiales al empleador.
- f) Ineptitud e impericia para realizar el trabajo encomendado. Luego de 3 fallas en la producción dentro de un mes.
- g) Introducir drogas o armas al lugar de trabajo. Los guardias son los únicos que podrán portar armas proporcionadas por el empleador para seguridad.
- h) Luego de tres llamadas de atención por mal uso del uniforme de trabajo suministrado; cuya utilización será en forma permanente mientras preste sus servicios y de acuerdo al programa realizado.

- i) Agresiones físicas o injurias de manera verbal o escrita a los clientes, proveedores, superiores jerárquicos o entre compañeros de trabajo en el interior de los locales pertenecientes a la empresa o en las inmediaciones de los mismos.
- j) Suministrar certificados médicos o justificativos falsos em casos de permisos por enfermedad.

## **CAPÍTULO X**

### **DISPOSICIÓN FINAL**

La empresa se reserva el derecho de presentar a la aprobación de la Dirección General del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime conveniente al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas, la empresa las hará conocer a los empleados y/o trabajadores en la forma que determine la ley.

#### **4.7.13 Código de Ética y Conducta**

##### **CÓDIGO DE ETICA**

##### **EMPRESA FERRETERA K & S**

1. Actuar con integridad, honestidad y lealtad en todas nuestras relaciones de trabajo, de negocio y ante la sociedad.
2. Cumplir nuestro compromiso con la responsabilidad social empresarial como visión de negocio y mantener un desarrollo sostenible.
3. Respetar a las personas, los valores, la comunidad y el medio ambiente.
4. Mantener y exigir una conducta ética y respetuosa en nuestras relaciones con accionistas, directores, colaboradores, clientes, proveedores, competidores, autoridades de gobierno, comunidad y el medio ambiente.
5. El objetivo de negocio de K & S es de crecimiento sostenible y a largo plazo enmarcado en el cumplimiento de nuestras obligaciones ante la comunidad, las leyes y reglamentos que regulan nuestra actividad empresarial.

## **Nuestros Valores**

- Integridad y honestidad.
- Mejora y cambio permanente con visión a largo plazo.
- Respeto por las personas relacionadas y,
- Compromiso por su éxito.

## **Vivimos Nuestros Valores**

En K & S, la integridad, la honestidad, la lealtad y el profesionalismo son valores que tienen preeminencia por sobre todas las cosas y debemos actuar con total apego a éstos en todas nuestras relaciones de trabajo, de negocio y ante la sociedad.

Es responsabilidad de todos los colaboradores actuar siempre conforme a nuestros principios éticos y los valores que aquí se establecen, respetar y promover la salud ocupacional, al igual que el respeto al medio ambiente, y actuar responsablemente en las comunidades en donde operamos.

Nuestras relaciones son honestas y transparentes con nuestros accionistas, directores, colaboradores, clientes, proveedores, competidores, autoridades de gobierno, comunidad y medio ambiente.

## **Responsabilidad Social Empresarial**

La responsabilidad social empresarial es nuestro compromiso y lo entendemos como una visión de negocio que integra en forma armónica la gestión empresarial, el cumplimiento a la ley y el respeto por los valores éticos, por las personas, por la comunidad y por el medio ambiente.

Promovemos el voluntariado, apoyando nuestra participación en actividades y/o eventos que contribuyen al desarrollo de la comunidad o en asociaciones que lo promueven, siempre y cuando estas actividades no interfieran con el cumplimiento de nuestras funciones.

Somos responsables por todos los impactos que generan nuestras operaciones; respetamos y cumplimos la ley y sus regulaciones.

Es prioridad de K & S, desarrollar sus operaciones en armonía con el medio ambiente. Fomentamos el desarrollo e implantación de sistemas de prevención, control y disminución de impactos ambientales en nuestras operaciones, asegurando la utilización óptima y racional de los recursos naturales, capacitando y sensibilizando continuamente al personal en el cuidado del medio ambiente.

Nos comprometemos con el cumplimiento de la Política de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Medio Ambiente para la prevención de lesiones y daños a los trabajadores, terceros y al medio ambiente.

### **Respeto por las Personas e Igualdad de Oportunidades**

Somos respetuosos de la diversidad étnica y cultural y de los derechos humanos sin discriminación por género, grupo étnico o religión. Rechazamos el trabajo infantil en cualquiera de sus expresiones y promovemos su abolición.

Todos los empleados tenemos igualdad de oportunidades y somos tratados con dignidad y respeto. Todas las decisiones relacionadas con la selección y contratación de personal las basamos en habilidades, cualidades, capacidad, experiencia profesional y congruencia con los valores de la empresa. No consideraremos la raza,

sexo, edad, color, origen étnico o cualquier otro factor que no esté relacionado a los criterios mencionados para la toma de dichas decisiones.

K & S, promueve ambientes de trabajo seguro, saludable y en total apego a las leyes laborales de nuestro país. Somos responsables de mantener un ambiente adecuado de orden y limpieza en las instalaciones, que contribuya a las prácticas seguras y a la eliminación de condiciones de riesgo en el trabajo.

### **Acoso Sexual y Maltrato**

Está prohibido el acoso, hostigamiento o abuso sexual en cualquiera de sus expresiones o formas: acoso verbal, acoso físico, intimidación, hostilidad, solicitud de favores o conductas sexuales condicionadas a empleo, evaluaciones del desempeño, promociones y/o ascensos.

La violencia y el maltrato son inaceptables en nuestras relaciones de trabajo y deben ser reportados inmediatamente a la Gerencia de Área y a la Gerencia de Recursos Humanos para que se tomen las medidas disciplinarias correspondientes.

### **Drogas y Alcohol**

El uso de drogas (estupefacientes o sustancias prohibidas por la ley) y/o su venta está prohibido y su incumplimiento estará sujeto a lo que establecen las leyes en cada país.

El consumo de bebidas alcohólicas está sujeto a los reglamentos de la empresa. El ingreso de cualquier individuo a las empresas o áreas de trabajo bajo efectos de drogas o alcohol está estrictamente prohibido.

## **Participación Política**

Estimulamos la participación cívica ciudadana y el derecho al voto en todos nuestros colaboradores.

Los empleados de K & S, no pueden participar en política partidista ni hacer política a favor de determinado candidato dentro de la empresa; tampoco utilizar las instalaciones y recursos de K & S, para estos fines.

Toda participación política por parte de empleados de la empresa deberá ser aprobada por la Junta Directiva.

## **Veracidad en Registros e Información**

Todos nuestros registros, reportes contables y financieros son auditados y deben reflejar la realidad de nuestras operaciones y estar en total apego a la realidad.

Alterar, falsificar, hacer registros fraudulentos y ocultar información es considerado una falta grave.

## **Conflicto de Intereses y Negocios con Proveedores**

En todos los niveles organizacionales, evitamos aquellas actividades o negocios que por su naturaleza generan “conflicto de intereses” y ponen en riesgo la integridad de la empresa, tales como:

1. No se acepta que cualquier miembro de nuestro personal realice actividades, asesorías o negocios que compitan o que entren en conflicto con los intereses de K & S

2. Ningún colaborador puede utilizar tiempo normal de trabajo ni recursos de la organización para atender intereses o negocios ajenos a su relación laboral con K & S, No está permitido que un colaborador utilice para su beneficio maquinaria, equipo, personal y recursos propiedad de K & S, sin previa autorización.
3. No está permitido tener negocios en propiedad o en participación dentro de las instalaciones de la empresa, cuya venta o servicio esté destinados a los propios empleados, trabajadores o terceros.
4. Cuando exista parentesco entre personas que laboran en la empresa y esta situación provoque conflicto de intereses en las relaciones de trabajo, el jefe inmediato debe resolver el conflicto en forma justa sin que prevalezca la relación de parentesco.
5. No podemos ser propietarios, socios o estar involucrados familiarmente con alguna empresa proveedora de bienes, insumos, materias primas y/o servicios que K & S compra o utiliza en sus operaciones; salvo aquellas operaciones conocidas y autorizadas por la Junta Directiva. Todas estas relaciones comerciales deben ser reportadas anualmente para confirmar que los montos de compras y pagos sean comparables a la norma de mercado.
6. Los familiares directos o indirectos de nuestros colaboradores pueden realizar transacciones comerciales con K & S, siempre y cuando nuestro trabajador o colaborador “familiar” no esté

involucrado en ninguna fase de la decisión de compra o contratación de servicios. Todas las transacciones comerciales deberán ser en términos competitivos y de mercado. Estas transacciones deben ser monitoreadas y reportadas a la Junta Directiva.

7. Ningún colaborador puede utilizar para su beneficio o el de terceros descuentos o tratos especiales con proveedores de la empresa, como consecuencia de su participación en el proceso de decisión de compra de bienes, insumos, materias primas y/o servicios; o bien por haber favorecido o recomendado la compra de los mismos.
8. Está prohibido realizar transacciones comerciales con proveedores que operan al margen de la ley o de dudosa y extraña reputación, que incumplen o demuestran prácticas sociales y/o ambientales irresponsables, y/o que no estén debidamente autorizados para el uso y comercialización de productos y servicios suscritos a pagos de regalías o derechos de propiedad intelectual.
9. No se permite solicitar ni aceptar regalos, viajes, invitaciones o comisiones de proveedores que puedan provocar compra de voluntades en negociaciones de productos, materia prima, insumos o servicios para la empresa. Si un proveedor ofrece a un empleado en viaje para realizar una visita técnica o de trabajo y éste conviene a los intereses de K & S el mismo se puede aceptar con la autorización de la Gerencia General Corporativa y/o Gerencia General del país. Los viajes de carácter turístico o viajes

técnicos que no tengan relación con la actividad profesional de la persona invitada no pueden ser aceptados.

10. Ningún empleado que compre o tenga relación comercial con proveedores deberá aceptar para uso personal regalos, obsequios o comisiones por parte de los proveedores. Pueden aceptarse, en forma declarada, regalos no mayores a US\$ 150.00 y ponerlos a disposición de la empresa como recurso al servicio de la misma o para los programas de premiación o estímulo a los colaboradores. Cuando el donativo sobrepase los US\$ 150.00 se debe solicitar al proveedor que dicho valor se aplique como un descuento a la compra o servicio adquirido. Se exceptúan artículos promocionales cuyo valor no sobrepase los US\$ 20.00.

11. Ningún miembro del personal que tenga relación comercial directa o indirecta, está autorizado para solicitar ayuda económica o donativos a proveedores. Se exceptúan los casos en los que la empresa se haya sumado al esfuerzo de otras empresas para apoyar campañas dirigidas a la atención de necesidades específicas. Se exceptúan también aquellos proveedores de productos de ferretería y/o construcción que cuenten dentro de su organización con secciones de promoción y mercadeo y que apoyen ese tipo de actividades.

12. Cualquier evento de esta naturaleza debe ser autorizado y coordinado por el área de Recursos Humanos.

## **Información Confidencial**

Todos debemos mantener la más estricta “confidencialidad” en los aspectos que resulten estratégicos y vitales para obtener y/o mantener ventajas frente a nuestros competidores. Se considera confidencial lo concerniente a:

1. La información contable financiera y presupuesto, operaciones con valores y financiamientos.
2. Los sistemas de organización, metas y objetivos estratégicos. Información de planeación, planes estratégicos, fusiones, adquisiciones, asociaciones, proyectos de mejora integral, cambios organizacionales, proyectos de ampliación o crecimiento.
3. Las estrategias de comercialización, costos y mercadeo de nuestros productos.
4. Los sistemas, procedimientos y estrategias de compras.
5. Información no oficial a proveedores.
6. La naturaleza, características, fórmulas y especificaciones de nuestros productos.
7. Los métodos o procesos de producción y fabricación.
8. Los manuales, compendios y material que forma parte de nuestras políticas, procesos y sistemas de información.
9. Los disquetes, medios magnéticos, software, programas, materiales y sistemas de información.
10. Datos e información de las diferentes nóminas y planillas de pago del personal y documentos sobre sistemas salariales, compensación y beneficios.
11. Información personal de los empleados.

12. Manuales de capacitación y entrenamiento.

13. Controversias judiciales o administrativas.

14. Otros documentos o información calificada como confidencial por la organización.

### **Contratos de confidencialidad**

Todos aquellos proveedores de bienes y servicios a quienes se les encomiende una tarea, proyecto o estudio de confianza, deben firmar contratos de confidencialidad, mediante los cuales nos ofrezcan guardar bajo secreto profesional, toda la información que se les proporcione.

Todos estos contratos deben contar con el visto bueno de la Asesoría Jurídica de la organización.

### **Confidencialidad de nuestros colaboradores**

Todo el personal debe firmar el convenio de confidencialidad de la empresa, sin importar el nivel o el puesto que desempeñe. Está obligado a guardar la confidencialidad de la información a la que tenga acceso por motivo de sus actividades laborales aún después de separarse de éstas.

### **Secreto profesional**

En relación a las visitas a nuestras instalaciones no se permite compartir información verbal ni por escrito, sobre los sistemas o procesos de trabajo que se consideran

confidenciales. Toda visita debe ser autorizada previamente por la Gerencia General Corporativa y Gerencias de País.

**Información de carácter confidencial:**

Toda información confidencial contenida en documentos, programas, medios electrónicos o magnéticos, discos ópticos, microfilmes, videos, discos de video digital (DVD) u otros materiales similares debe ser:

13. Controversias judiciales o administrativas.
14. Otros documentos o información calificada como confidencial por la organización.
  1. Guardada en cajas fuertes o en mobiliario apropiado y seguro.
  2. Codificada e identificada con la leyenda "Confidencial".
  3. Guardada o archivada en lugares de acceso restringido y uso estricto para personal, según los niveles de autorización establecidos (codificación).
  4. Cuando se deseche información confidencial debe hacerse mediante equipo triturador. (Se debe procurar reducir la cantidad de información en papel).

El Área de Tecnología e Información (TI) debe establecer los mecanismos que garanticen la seguridad de los sistemas de información y comunicación de nuestra empresa.

El personal de seguridad y vigilancia debe llevar a cabo revisiones periódicas de la basura de todas las oficinas y departamentos, para detectar documentos o información confidencial que indebidamente se deposite en los recipientes de basura.

De estas inspecciones se deben hacer reportes dirigidos al jefe inmediato para que se apliquen las medidas correctivas.

## **Comunicación**

### **Comunicación Interna**

En los medios de comunicación interna (revistas, folletos, boletines, circulares, videos, correo electrónico, intranet, portales de información, página Web, tableros de avisos, periódicos) no debe divulgarse información que pueda comprometer aspectos del negocio ni que viole los niveles de confidencialidad aprobados. El acceso o distribución de pornografía y materiales ofensivos por Internet o correo electrónico está prohibido; así como enviar información ajena a la actividad laboral: comentarios políticos, religiosos, personales o cualquier uso que no sea estrictamente de trabajo. El uso del correo electrónico para estos fines está sujeto a sanciones que pueden afectar legal, laboral y penalmente al responsable.

### **Comunicación Externa**

Todos los colaboradores de la organización deben observar los lineamientos de confidencialidad cuando por cualquier circunstancia tengan que dar declaraciones, emitir opiniones, juicios, comentarios, participar en eventos formales, académicos o sociales. Toda participación que represente a la empresa en eventos públicos debe ser autorizada previamente por la Gerencia General. Las únicas personas autorizadas para dar información a los medios de comunicación sobre K & S, son sus voceros oficiales.

## **Comunicación Oral**

En términos generales pero de observancia obligatoria, debe evitarse proporcionar información confidencial de la empresa en reuniones sociales o informales, conversaciones en restaurantes, vuelos de avión, reuniones, etc.

## **Información para Autoridades de Gobierno**

A las autoridades e instituciones gubernamentales que soliciten información relacionada con actividades de la empresa, se les proporcionará previa autorización únicamente la información que legalmente corresponda, sin incluir datos o información específica sobre asuntos confidenciales.

Debe asegurarse que dicha información se proporcione únicamente por los voceros oficiales y siempre y cuando la persona requirente cuente con la autoridad pertinente y esté debidamente acreditada e identificada por la institución estatal o empresa que lo solicita.

## **Contratos y Acuerdos**

Todos los contratos y acuerdos en los que participe la empresa son llevados a cabo y ejecutados de acuerdo con el espíritu, así como también las letras, de sus términos y condiciones.

Todo contrato o acuerdo con entidades o dependencias del gobierno, o con personas que en el momento de la firma del contrato están fungiendo en un cargo público, únicamente pueden ser llevados a cabo por ejecutivos debidamente autorizados por la Junta Directiva.

## **Patentes y Propiedad Intelectual**

Respetamos la propiedad intelectual, la propiedad de marcas y patentes, derechos de autor, derechos de propiedad de software y licencias.

## **Corrupción y Soborno**

No se permite bajo ninguna circunstancia, prácticas de corrupción o soborno. Ningún empleado tiene permitido hacer y/o recibir pagos fuera de ley o sobornos con entidades, personas, autoridades públicas o gubernamentales para asegurar alguna concesión, contrato, aprobación o ventajas en beneficio propio ni de la organización.

## **Prevención, uso Adecuado y Custodia de Activos e Información**

Somos responsables por el uso eficiente, cuidado y salvaguarda de los recursos y activos de la empresa: Esto incluye maquinaria, vehículos, equipos de computación y comunicación, etc.

Debemos tener especial cuidado en la guarda, custodia y administración de toda aquella documentación y recursos que por razones de su trabajo esté a su cargo y sea de carácter confidencial.

## **Responsables**

La responsabilidad y el estricto cumplimiento de este Código es de observancia general y el mismo no contempla excepciones.

Toda persona que ejerza funciones de Dirección, Jefatura o Supervisión, tiene la obligación de ser ejemplo del cumplimiento de este Código de Ética y Conducta y de

no permitir la violación de los estándares, prácticas y comportamientos éticos establecidos en este Código y en otras políticas asociadas o que se complementan.

Cada gerencia debe velar y ser garante del cumplimiento de este Código. Debe hacerlo del conocimiento de todo su personal y asegurarse de que todos lo lean y lo conviertan en una práctica cotidiana en sus actividades y en su conducta y comportamiento ante los diferentes grupos de interés. Cada gerencia debe auditar anualmente el cumplimiento del Código de Ética y Conducta en todos sus ámbitos y reportar -cuando se cometan- las violaciones y anomalías pertinentes.

El área de Recursos Humanos es responsable por la difusión y actualización del presente Código, así como del adecuado seguimiento de las denuncias presentadas con el propósito de establecer su legitimidad. Adicionalmente, se encarga de definir las metodologías que faciliten la comprensión del Código.

La Gerencia de Administración de Riesgos y auditoría debe auditar anualmente el cumplimiento de las responsabilidades de cada gerencia y del área de Recursos Humanos.

Se establecerán medios y sistemas de comunicación de fácil acceso, que permitan al personal dar a conocer y reportar el incumplimiento o las violaciones a los estándares o prácticas establecidos en este Código al Comité de Ética y Conducta.

### **Penalidades**

El incumplimiento del Código de Ética y Conducta está sujeto a penalidades y sanciones que van desde un apercibimiento verbal o escrito, hasta pérdida de la relación laboral, sanciones civiles o penales según la(s) falta(s) que se cometa(n).

La Gerencia General serán responsables de determinar la sanción que aplique con base en la violación cometida.

### **Ámbito de Aplicación**

Este código aplica a todos los miembros de Junta Directiva, Presidencia, Gerencia General, Gerentes de Área, Jefes de Departamento, Profesionales, Supervisores, Personal de apoyo administrativo y Personal de nivel técnico y operativo. También los proveedores, suplidores y contratistas están involucrados en el cumplimiento parcial o total de algunos aspectos o prácticas de trabajo y/o conducta fijados en los respectivos contratos, convenios y en este Código. El cumplimiento una vez acordado es obligatorio y las faltas están sujetas a sanciones, o incluso a ser la causa para dar por terminada la relación comercial.

### **Cómo denunciar y reportar una falta**

Para denunciar y reportar faltas o incumplimientos al Código de Ética y Conducta lo pueden hacer a las direcciones que aparecen a continuación, por medio de correo electrónico, carta o una llamada telefónica: al domicilio principal en las calles Fernando de Vera, lote No. 42 y Sebastián Moreno de la ciudad de Quito.

### **4.8. IMPACTO/PRODUCTO/BENEFICIO OBTENIDO**

La nueva estructura organizacional representa un gasto definido que se refleja en el consumo de recursos: humanos, materiales y financieros, por lo que debe reflejarse con resultados específicos en la empresa ferretera K & S, es decir mayor eficacia y la eficiencia.

#### 4.8 1 Sistema de información

En la nueva estructura organizacional se requiere que se realice los sistemas de información en uso, puesto que representan un recurso fundamental para alcanzar la eficacia y eficiencia organizacional.

Ilustración 18. Sistemas de Información



Fuente: K & S

Autora: Gina Domínguez Campoverde

Los sistemas de información que revisará la empresa ferretera K & S son los siguientes:

- Sistema de procesamiento de transacciones
- Sistema de información administrativo,
- Sistema de apoyo a la toma de decisiones
- Sistema personal de información.

## **4.8.2 Modelo aplicado**

### *4.8.2.1 Cambio Organizacional*

Es el conjunto de variaciones de orden estructural que va a sufrir la empresa y que se traducirán en un nuevo comportamiento organizacional.

Los beneficios de la propuesta para la empresa también se verán reflejados en una mayor coordinación y definición de actividades, lo que permitirá un mejor flujo tanto de la información como de sus recursos y evitará incurrir en gastos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones y tareas.

#### 4.9. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL

#### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

##### DATOS DEL VALIDADOR/A

**NOMBRE:** Ing. Deysi Albania Andrade Granda  
**N° CIUDADANÍA:** 0917490476  
**N° REGISTRO:** 1031-11-1046920

**Egresada:** Gina Magdalena Domínguez Campoverde

**Título del Proyecto de Investigación:** "La estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la empresa ferretera K&S de la ciudad de Guayaquil para el año 2015".

ASPECTOS	ESCALA		
	SI	NO	N/A
ESTRUCTURA	X		
PERTINENCIA	X		
FACTIBILIDAD	X		
SOSTENIBILIDAD	X		
COMPRENSIÓN	X		
CREATIVIDAD	X		
IMPACTO SOCIAL	X		

Guayaquil, 10 de junio 2015

FIRMA



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

#### DATOS DEL VALIDADOR/A

**NOMBRE:** Ing. Jenny Isabel Guzmán Benítez  
**N° CIUDADANÍA:** 0914324413  
**N° REGISTRO:** 1031-11-1046955

**Egresada:** Gina Magdalena Domínguez Campoverde

**Título del Proyecto de Investigación:** "La estructura organizacional y su incidencia en la comunicación interna de la empresa ferretera K&S de la ciudad de Guayaquil para el año 2015".

ASPECTOS	ESCALA		
	SI	NO	N/A
ESTRUCTURA	X		
PERTINENCIA	X		
FACTIBILIDAD	X		
SOSTENIBILIDAD	X		
COMPRENSIÓN	X		
CREATIVIDAD	X		
IMPACTO SOCIAL	X		

Guayaquil, 10 de junio 2015

  
FIRMA

## CONCLUSIONES

- La empresa ferretera K & S, se encuentra en la actualidad en constante crecimiento en el mercado ecuatoriano; situación que obliga a contar con una Estructura Organizacional Formal que le permita desarrollarse y crecer a nivel nacional, puesto que de ello depende su supervivencia en el mercado de productos de ferretería.
- El estudio de mercado realizado en la empresa ferretera K & S, demuestra que el principal problema que enfrenta la empresa es la falta de una Estructura Organizacional formal que sirva para delegar la autoridad, establecer responsabilidades y, en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos que conforman la empresa.
- En cuanto a los factores externos, existe mucha competencia entre quienes comercializan artículos ferreteros; por lo que se hace necesario contar con productos de calidad para alcanzar la fidelización de los clientes puesto que si no se cumple de forma adecuada con sus expectativas y exigencias otro proveedor puede llegar a sustituir a la empresa ferretera K & S, es por ello que se cuenta con un manejo coordinado y eficiente de los recursos con el objetivo de ofrecer precios competitivos y productos de calidad requerida.
- Cabe indicar que ninguna empresa pequeña, mediana o grande puede subsistir en el largo plazo sin una Estructura Organizacional formal, porque las misma permite conocer a la empresa en su totalidad, es por ello que éste estudio se

enfoca a la creación de organigramas, filosofía corporativa, manual de funciones, manual de procesos, reglamento interno y código de ética.

- Todo lo expuesto, pone de manifiesto la necesidad de contar con una Estructura Organizacional formal en la empresa ferretera K & S, que contribuya a las áreas de producción, ventas y administrativa financiera la coordinación, racionalización y optimización de todos sus recursos, con el propósito de volverse muchas más productiva y rentable.
- Los beneficios de la propuesta para la empresa ferretera K & S también se verán reflejados en una mayor coordinación y definición de actividades, lo que permitirá un mejor flujo tanto de la información como de sus recursos y evitará incurrir en gastos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones y tareas.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar esta propuesta de Estructura Organizacional formal a la empresa ferretera K & S, en el menor tiempo posible, porque su implementación permitirá crecer en el mercado a nivel nacional.
- Se debe establecer un cronograma que incluya tiempos, plazos, recursos e involucrados, para la implementación de la Estructura Organizacional en los diferentes departamentos de la empresa ferretera K & S, así como su respectivo responsable.
- Fortalecer a mediano plazo la Estructura Organizacional de la empresa ferretera K & S, con nuevos estudios los cuales pudieran ser de Planificación Estratégica, Plan de Marketing, etc.; lo que vendría a complementar la Estructura Organizacional.
- Iniciar campañas de promoción y publicidad a nivel interno y externo para alcanzar un mejor posicionamiento en la percepción mental de los clientes, para de esta manera se tenga una mejor imagen empresarial ante la sociedad en su conjunto.
- Es necesario que se proporcione capacitación en forma continua a los empleados de la empresa ferretera K & S, para una mejor comprensión de la nueva

Estructura Organizacional lo que sin duda alguna permitirá alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia.

- Finalmente es necesario recomendar la aplicación del Reglamento Interno y el Código de Ética, en forma rigurosa para normar la conducta y el comportamiento de los empleados al interior y el exterior de la empresa ferretera K & S

## BIBLIOGRAFÍA

- BENJAMIN, F., & GOMEZ CEJAS, G. (2003). *Organización y Método un Enfoque Competitivo*.
- Benjamín, F., & Gómez, G. (2002,Pág.137). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo. Tercera Edición*. Editorial McGraw-Hill.
- Caude, R. (2002). *La Organización desde el Punto de Vista Práctico. 1era edición*. Colombia: Editorial Deusto.
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc. Graw Hill Interamericana editores S.A.
- CHIAVENATO, I. (2009,Pág. 87.). *Introducción a la Teoría General de la Administración* .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos Humanos. En I. Chavenato, Administración de recursos Humanos*.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México DF.: Cengage Learning Editores S.A.
- Dávila Z., S. (2001). *Teoría de las Organizaciones, Organización Diseño y Gestión por Procesos*. . Quito - Ecuador: Ediciones Consultoría Empresarial.
- Derechoecuador. (2013). Obtenido de [http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=457&id=4424&option=com\\_content&task=view](http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=457&id=4424&option=com_content&task=view)
- Englehard, & Simmons. (2002). *Administración de Empresas.2da ed*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- FERNÁNDEZ, D. (Septiembre de 2009). *ASESORÍA PARA EMPRENDEDORES Y PYMES*. Obtenido de Biblioteca EBSCO:  
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&sid=9ec0c28b-8745-4af5-8542-507363e13cbd%40sessionmgr4002&hid=4106&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=44680169>
- Fernández, F. (2007,Pág. 142). *Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas*. . Argentina: Ediciones Macchi S.A. .
- Fincowsky, F. (S.f.). *Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura.Tercera Edición*. México: UNAM-Editorial Trillas.

- Franklin, B. (2002, Pág.137). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. Quinta Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Granero, F. (2009). *El Modelo EFQM de Excelencia Calidad Total*. Madrid: Editorial Taxus.
- GUIZAR MONTUFAR, R. (2003). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 2DA. EDICION*. EDITORIAL MC GRAW HILL.
- INEC. (2010). *ESTADISTICA DEMOGRAFICA DEL ECUADOR*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/publicaciones\\_libros/documentofinal1.pdf](http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/documentofinal1.pdf)
- Kendall, K., & Kendall, J. E. (2010). *Análisis y diseño de sistemas. 1era Edición*. México: Prentice Hall.
- King Nuñez, K. (2013). *Comunicación organizacional*. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>
- Koontz, W. (1994, Pág. 717). *Administración. Décima Edición*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. K. (2009). *Dirección de Marketing. 12ava Edición*. México: Edit. Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong. (2008). *Fundamentos de marketing. Octava Edición*. México.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010. Pág. 87). *Marketing 3.0*. Editorial Wiley.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. . Bosch: Coleccion Bosch Comunicación.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *340 dólares es el salario básico para el 2014*. Recuperado el 13 de enero de 2014, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/340-dolares-es-el-salario-basico-para-el-2014/>
- Mora Vanegas, C. (11 de noviembre de 2011). *El portal del administrador*. Obtenido de <http://el-portal-del-administrador.lacoctelera.net/post/2011/11/20/comunicacion-organizacional-el-comportamiento-organizacional>
- Nuñez, K. I. (2013). *TUKURÚ*.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2013). *El trabajo en el mundo*. Ginebra: OIT.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson.

Stanton, W. (2009). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Mac Graw Hill.

Urwick, L. (2000). *Organización y Métodos. Segunda Edición*. México: Mc Graw Hill Hispanoamericana.

Vásquez, V. (2007,pág.10). *Organización Aplicada. Tercera Edición*. Quito: Editorial Gráficas Vásquez.

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato encuesta

1. ¿Considera usted, que el crecimiento actual de la empresa ferretera K & S, obliga a un cambio organizacional?  
SI ( )  
NO ( )
  
2. ¿Qué tipo de cambio organizacional es prioritario en la empresa ferretera K & S?  
Sistemas de información gerencial ( )  
Estructura organizacional ( )  
Dirección estratégica ( )  
Reingeniería de procesos ( )  
Calidad total ISO. ( )
  
3. ¿A su criterio el pronóstico de cambio en la estructura organizacional en la empresa ferretera K & S será?  
Cambio importante ( )  
Cambio menor ( )  
No habrá cambio ( )
  
4. ¿Cree usted, que la nueva estructura organizacional permitirá alcanzar una comunicación interna efectiva?  
SI ( )  
NO ( )
  
5. ¿Según su criterio, la nueva estructura organizacional facilitará la toma de decisiones de la gerencia?  
SI ( )  
NO ( )
  
6. ¿Cree usted, que la nueva estructura organizacional ayudará a la descentralización de los procesos actuales?  
SI ( )  
NO ( )
  
7. ¿Considera usted, que la empresa ferretera K & S, además requiere que se plantee de manera clara y efectiva su comunicación interna?  
SI ( )  
NO ( )
  
8. ¿A su criterio el personal administrativo y operativo de la empresa ferretera K & S Está capacitado para adoptar la nueva estructura organizacional?  
SI ( )  
NO ( )

GRACIAS

**Anexo 2. Formato entrevista**

- 1.- ¿A qué se dedica su empresa?
  
- 2.- ¿Cuáles son sus funciones principales en la empresa?
  
- 3.- ¿Cuántos empleados trabajan en su empresa?
  
- 4.- ¿Con que frecuencia sus empleados piden conversar con usted para informarle acerca de alguna novedad en las actividades de la empresa?
  
- 5.- ¿Cuenta usted con el apoyo necesario de parte de sus colaboradores?
  
- 6.- ¿Qué piensa usted de las relaciones interpersonales de sus empleados dentro de la empresa?
  
- 7.- ¿Considera usted que sus empleados son idóneos para los cargos que mantienen en su empresa?
  
- 8.- ¿Cree usted que sus empleados están preparados para un cambio organizacional?
  
- 9.- ¿Cómo calificaría el grado de afectación en la comunicación interna de su empresa?
  
- 10.- ¿Considera usted que la solución a la problemática de comunicación interna de su empresa sea un cambio en la estructura organizacional?

**Anexo 3. Formato-Reglamento interno de trabajo (Ecuador)**

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....**

La Empresa (o institución, según el caso) “.....”, legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de ....., en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2º del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su matriz y agencias (de existir) a nivel nacional y con el carácter de obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de la empresa.

**OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO.**

Art.- 1.OBJETO GENERAL.-....., tiene como objetivo principal la....., de conformidad con lo dispuesto en el artículo.... del contrato de constitución; objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.

Art.- 2. OBJETO DEL REGLAMENTO.- El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código del Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre (COMPAÑÍA INSTITUCIÓN)....., y SUS EMPLEADOS O TRABAJADORES. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

**VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y AMBITO DE APLICACIÓN.**

Art.- 3. VIGENCIA.- Este reglamento Interno comenzará a regir desde....., fecha en que es aprobado por la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público.

Art.- 4. CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN.- La Empresa dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente dentro de cada una de sus dependencias, cargará el texto en la intranet y entregará un ejemplar del referido Reglamento a cada uno de sus trabajadores. En ningún caso, los trabajadores, argumentarán el desconocimiento de este Reglamento como motivo de su incumplimiento.

Art.- 5. ORDENES LEGÍTIMAS.- Con apego a la ley y dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama de la Empresa, los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberán ceñirse a las instrucciones y disposiciones legítimas, sea verbales o por escrito que reciban de sus jefes inmediatos.

Art.- 6. ÁMBITO DE APLICACIÓN.- El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para la Empresa.....

#### **DEL REPRESENTANTE LEGAL.**

Art.- 7. El Representante legal es la autoridad ejecutiva de la empresa, por consiguiente le corresponde ejercer la dirección de la misma y de su talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art.- 8. Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el Representante legal, quien lo subroge, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención, serán suscritas por el Gerente de Recursos Humanos o quien haga sus veces; y, los memorandos referentes a políticas o procedimientos de trabajo que implemente la Empresa, serán firmadas por el Representante legal

#### **DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

Art.- 9. Se considera empleados o trabajadores de ..... a las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

Art.- 10. La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Empresa es de exclusiva potestad del Representante Legal o su delegado.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas

de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, en cualquiera de clases, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Empresa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art.- 11. El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de “datos personales del trabajador”; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los número telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.
- c) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.
- d) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- e) Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- f) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- g) Formulario de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta (No. 107), conferido por el último empleador.
- h) Certificados de trabajo y honorabilidad.

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al departamento de Recursos Humanos respecto de cambios sobre la información consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falta grave.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector

del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Art.- 12. Los aspirantes o candidatos deberán informar al momento de su contratación si son parientes de trabajadores de la Empresa, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Art.- 13. Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador cuando, recibe bienes o implementos de la compañía o clientes, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a la empresa, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral; la empresa verificará que los bienes presenten las mismas condiciones que tenían al momento de ser entregados al trabajador, considerando el desgaste natural y normal por el tiempo. La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

#### **DE LOS CONTRATOS.**

Art.- 14. CONTRATO ESCRITO.- Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego de su suscripción, deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta contados a partir de la fecha de suscripción.

Art.- 15. PERIODO DE PRUEBA.- Con los aspirantes seleccionados que ingresen por primera vez a la Empresa, se suscribirá un contrato de trabajo sujeto a las condiciones y período de prueba máximo fijado por el Código del Trabajo.

Art.- 16. TIPOS DE CONTRATO.- De conformidad con sus necesidades, la Empresa celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales.

#### **JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA.**

Art.- 17. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados.

Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la Empresa.

Art.- 18. De conformidad con la ley, éstos horarios especiales, serán sometidos a la aprobación y autorización de la Dirección Regional del Trabajo de.....

Art.- 19. Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la Empresa. La falta de registro de asistencia al trabajo, se considerará como falta leve.

Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante su Jefe Inmediato y dar a conocer al Departamento de Recursos Humanos o quien hiciere sus veces.

Art.- 20. El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato. La no presentación del permiso al Departamento de Recursos Humanos o a su Representante por parte del trabajador, será sancionada como falta leve.

Art.- 21. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito el particular al Departamento de Recursos Humanos. Superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que corresponda ante el Departamento de Recursos Humanos o quien hiciere sus veces. El Departamento de Recursos Humanos procederá a elaborar el respectivo formulario de ausencias, faltas y permisos, con el fin de proceder a justificar o sancionar de conformidad con la ley y este reglamento

Art.- 22. Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores de la compañía serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, los valores recaudados por este concepto serán entregados a un fondo común de la Caja de Ahorros de la empresa.

Art.- 23. Debido a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir estrictamente los horarios indicados, es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso del Jefe Inmediato y conocimiento del Departamento de Recursos Humanos.

Art.- 24. A la hora exacta de inicio de funciones, el trabajador deberá estar listo con el uniforme adecuado y los artículos de seguridad a su cargo, de ser el caso.

Art.- 25. Las alteraciones del registro de asistencia, constituyen falta grave al presente Reglamento y la serán causal para solicitar la terminación de la relación laboral, previa solicitud de visto bueno de conformidad con la ley.

Art.- 26. No se considerarán trabajos suplementarios los realizados en horas que exceden de la jornada ordinaria, ejecutados por los trabajadores que ejercen funciones de confianza y dirección por así disponerlo el artículo 58 del Código del Trabajo, así como también los trabajos realizados fuera de horario sin autorización del jefe inmediato, por lo que para el pago de horas extras se deberá tener la autorización del jefe inmediato.

Art.- 27. No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios los que se realicen para:

- a) Recuperar descansos o permisos dispuestos por el gobierno, o por la Empresa.
- b) Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo al artículo 60 del Código de Trabajo.

Art.- 28. La Empresa llevará el registro de asistencia de los trabajadores por medio de un sistema de lectura biométrica más un código, o la que creyere conveniente para mejorar el registro de asistencia de los trabajadores.

En este sistema el trabajador marca el inicio y la finalización de la jornada de trabajo y durante la salida e ingreso del tiempo asignado para el almuerzo.

Si por cualquier razón no funcionare este sistema, los trabajadores notificarán este particular a su Jefe Inmediato, al departamento de Recursos Humanos y/o a su Representante, el mismo que dispondrá la forma provisional de llevar el control de asistencia mientras dure el daño.

En el caso de Asesores Comerciales que se encuentren fuera de la ciudad, sin Supervisor de Ventas en la zona, tienen la obligación de reportarse telefónicamente con la persona designada para el efecto, quien deberá llevar el registro correspondiente de dichos reportes.

Art.- 29. El trabajador que tenga la debida justificación por escrito de su Jefe Inmediato y de Recursos Humanos o su Representante, para ausentarse en el transcurso de su jornada de trabajo, deberá marcar tanto al salir como al ingresar a sus funciones.

Art.- 30. La omisión de registro de la hora de entrada o salida, hará presumir ausencia a la correspondiente jornada, a menos que tal omisión fuere justificada por escrito con la debida oportunidad al departamento de Recursos Humanos; su Representante, o en su defecto a su Jefe Inmediato. El mismo tratamiento se dará a la omisión de las llamadas telefónicas que deben realizar los Asesores Comerciales, Cobradores y

cualquier otro personal que por alguna circunstancia se encuentren fuera de la Oficina Principal.

Art.- 31. El Departamento de Recursos Humanos o su Representante, llevará el control de asistencia, del informe mecanizado que se obtenga del sistema de intranet, de cada uno de los trabajadores y mensualmente elaborará un informe de atrasos e inasistencia a fin de determinar las sanciones correspondientes de acuerdo a lo que dispone el presente Reglamento y el Código del Trabajo.

El horario establecido para el almuerzo será definido con su jefe inmediato, el cual durará una hora, y podrá ser cambiado solo para cumplir con actividades inherentes a la empresa, y este deberá ser notificado por escrito al Departamento de Recursos Humanos o a su Representante, previa autorización de Jefe Inmediato.

Art.- 32. Si la necesidad de la empresa lo amerita, los Jefes Inmediatos podrán cambiar el horario de salida al almuerzo de sus subordinados, considerando, siempre el lapso de 1 hora, de tal manera que el trabajo y/o departamento no sea abandonado.

## **DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES. DE LAS VACACIONES.**

Art.- 33. De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe y trabajador, en caso de no llegar a un acuerdo el jefe definirá las fechas a tomar.

Art.- 34. Las vacaciones solicitadas por los trabajadores, serán aprobadas por los Jefes inmediatos, o Gerencia de Recursos Humanos.

Art.- 35. Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

a) Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones, cuando el caso así lo amerite.

b) El trabajador dejará constancia de sus días de vacaciones llenando el formulario establecido para este caso.

## **DE LAS LICENCIAS.**

Art.- 36. Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinados en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito y

llevar la firma del Jefe Inmediato o de Recursos Humanos o de la persona autorizada para concederlos.

Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- a. Por motivos de maternidad y paternidad
- b. Por matrimonio civil del trabajador, tendrá derecho a tres días laborables consecutivos, a su regreso obligatoriamente el trabajador presentará el respectivo certificado de matrimonio.
- c. Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizados por la Empresa.
- d. Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada, como por ejemplo: incendio o derrumbe de la vivienda, que afecten a la economía de los trabajadores.
- e. Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Art.- 37. La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

#### **DE LOS PERMISOS.**

Art.- 38. Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en el evento de no hacerlo, descontará el tiempo no laborado, previa autorización del Gerente, Recursos Humanos o de la persona autorizada para el efecto:

#### **DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO.**

Art.- 39. Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, la Empresa se orientará por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos, aprobados por la Presidencia que estarán siempre en concordancia con la ley; y no podrán ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados para esta empresa.

Art.- 40. La empresa pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante el depósito en una cuenta bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.

Art.- 41. La Empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:

- a) Aportes personales del IESS;
- b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
- c) Ordenados por autoridades judiciales.
- d) Valores determinados por las Leyes o autorizados expresamente por el trabajador así como por compras o préstamos concedidos por la empresa a favor del trabajador.
- e) Multas establecidas en este Reglamento
- f) Descuentos autorizados por consumos del trabajador, cancelados por la empresa como tarjetas de comisariato, seguro médico privado, consumo de celulares, repuestos, servicios, mantenimiento, etc.

Art.- 42. Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se le descontará todos los valores que esté adeudando a la Empresa, como préstamos de la Empresa debidamente justificados y los detallados en el artículo anterior.

Art.- 43. Los beneficios voluntarios u ocasionales de carácter transitorio que la Empresa otorgue al trabajador pueden ser modificados o eliminados cuando a juicio de ella hubiese cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios.

### **ÍNDICES MÍNIMOS DE EFICIENCIA.**

Art.- 44. Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso; caso contrario la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo.

Art.- 45. Todos los trabajadores de la Empresa precautelarán que el trabajo se ejecute en observancia a las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que redunde tanto en beneficio de la Empresa, como en el suyo personal.

## **DE LAS BECAS, CURSOS, SEMINARIOS, EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GENERAL.**

Art.- 46. El departamento de Recursos Humanos de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme al Plan Anual de Capacitación que será elaborado por el Departamento de Recursos Humanos y/o su Representante.

### **OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR**

#### **DE LAS OBLIGACIONES.**

Art.- 55. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las disposiciones de....., las del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa; que no contravengan al presente reglamento y código de conducta.
2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;
3. Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la Empresa y/o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento o ignorancia de la labor específica confiada.
4. Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
5. Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
6. Presentarse al trabajo vestido o uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores. Los trabajadores de oficina y los que deban atender al público, se sujetarán a las disposiciones de uso respectivas.
7. Velar por los intereses de....., y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos

exclusivamente para asuntos de la compañía, o en caso de extrema emergencia para asuntos particulares.

8. En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de la Empresa, sea este de propiedad de..... o sus clientes, ésta procederá a su reposición a costo del trabajador. Cuando tal hecho se deba a su culpa, negligencia, o mala fe previamente comprobada.

9. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico extendido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o por un Centro Médico autorizado por la empresa.

10. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de la Empresa. . Esta información confidencial o no pública, no debe ser revelada a nadie fuera de la Empresa, incluidos familiares y amigos, en el cual pueda existir conflicto de intereses.

11. Abstenerse de realizar competencia profesional con la Empresa o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral.

12. Registrar su ingreso a la empresa en el sistema de control de asistencia, cuando el trabajador esté listo para empezar con sus labores, de igual forma al salir de su jornada de trabajo.

13. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la compañía.

14. Una vez terminada la jornada laboral todo el personal deberá mantener bajo llave toda documentación correspondiente a datos confidenciales o reservados de la Empresa.

15. Desplazarse dentro o fuera de la ciudad y del país, de acuerdo con las necesidades de....., para tal efecto la Empresa reconocerá los gastos de transporte, hospedaje y alimentación en que se incurra, según el Art. 42 numeral 22 del Código del Trabajo.

16. Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.
17. Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
18. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes. Y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
19. Devolver los bienes, materiales y herramientas que recibieren ya sean de propiedad del empleador o sus clientes, cuidar que estos no se pierdan, extravíen o sufran daños.
20. Sujetarse a las medidas de prevención de riesgo de trabajo que dicte la Empresa, así como cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad como el uso de aparatos y medios de protección proporcionados por las mismas.
21. Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por la Empresa, como: cinturones de protección para carga, etc.
22. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses de la Empresa o a la vida de los trabajadores, así mismo deberá comunicar cualquier daño que hicieren sus compañeros, colaborar en los programas de emergencia y otros que requiera la Empresa, independientemente de las funciones que cumpla cada trabajador.
23. Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a la Empresa.
24. En caso de accidente de trabajo, es obligación dar a conocer de manera inmediata al Jefe Inmediato, Recursos Humanos, Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo; o a quien ejerza la representación legal de la Empresa, a fin de concurrir ante la autoridad correspondiente, conforme lo establece el Código del Trabajo.
25. Facilitar y permitir las inspecciones y controles que efectúe la Compañía por medio de sus representantes, o auditores.
26. Cuidar debidamente los vehículos asignados para el cumplimiento de sus labores.
27. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.

28. Firmar los roles de pago en todos sus rubros al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte de la Empresa.

### **DE LOS DERECHOS**

Art.- 56. Serán derechos de los trabajadores de.....

- a) Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la Empresa.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
- c) Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la Empresa.
- d) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
- e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- f) Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
- g) Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes, Código de Conducta, Reglamentos especiales o instrumentos, disposiciones y normas de.....

### **DE LAS PROHIBICIONES**

Art.- 57. A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento y Código de Conducta, y las determinadas por otras Leyes, está prohibido al Trabajador:

- a) Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses, con las personas naturales o jurídicas que se consideren como competencia o que sean afines al giro de Empresa. El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto.
- b) Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, proveedores, clientes o con quienes la Empresa tenga algún tipo de relación o como retribución por servicios inherentes al desempeño de su puesto.

- c) Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece la Empresa a cambio de recompensas en beneficio personal.
- d) Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.
- e) Encargar a otro trabajador o a terceros personas la realización de sus labores sin previa autorización de su Jefe Inmediato.
- f) Suspender arbitraria e ilegalmente el trabajo o inducir a sus compañeros de trabajo a suspender las suyas.
- g) Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales o de herramientas, pertenecientes al empleador o sus clientes, por no haberlos devuelto una vez concluidos los trabajos o por no haber ejercido la debida vigilancia y cuidado mientras se los utilizaba; peor aún producir daño, pérdida, o destrucción intencional, negligencia o mal uso de los bienes, elementos o instrumentos de trabajo.
- h) Realizar durante la jornada de trabajo rifas o ventas; de igual manera atender a vendedores o realizar ventas de artículos personales o de consumo, se prohíbe realizar actividades ajenas a las funciones de la Empresa o que alteren su normal desarrollo; por lo que le está prohibido al trabajador, distraer el tiempo destinado al trabajo, en labores o gestiones personales, así como realizar durante la jornada de trabajo negocios y/o actividades ajenas a la Empresa o emplear parte de la misma, en atender asuntos personales o de personas que no tengan relación con la Empresa, sin previa autorización de Recursos Humanos.
- i) Violar el contenido de la correspondencia interna o externa o cualquier otro documento perteneciente a la Empresa, cuando no estuviere debidamente autorizado para ello;
- j) Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones chat y en fin uso personal diferente a las actividades específicas de su trabajo.
- k) Instalar software, con o sin licencia, en las computadoras de la Empresa que no estén debidamente aprobados por la Gerencias o por el Responsable de Sistemas.
- l) Divulgar información sobre técnicas, método, procedimientos relacionados con la empresa, redacción, diseño de textos, ventas, datos y resultados contables y

financieros de la Empresa; emitir comentarios con los trabajadores y terceras personas en relación a la situación de la Empresa.

m) Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice la Empresa, ningún trabajador de la misma, podrá dar información, excepto el personal de contabilidad que dará información únicamente a sus superiores.

n) Queda prohibido para los trabajadores, divulgar la información proporcionada por los clientes a la compañía.

o) Todo personal que maneje fondos de la Empresa, no podrá disponer de los mismos para otro fin que no sea para el que se le haya entregado. Ello dará lugar a la máxima sanción establecida en este reglamento, que implicará la separación de la Empresa previo visto bueno otorgado por el Inspector del Trabajo competente, sin perjuicio de otras acciones legales a que hubieren lugar.

p) Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de la Empresa o sus clientes, sin estar debidamente autorizados por el jefe respectivo.

q) Sacar bienes, vehículos, objetos y materiales propios de la empresa o sus clientes sin la debida autorización por escrito del jefe inmediato.

r) Queda terminantemente prohibida la violación de los derechos de autor y de propiedad intelectual de la compañía y de cualquiera de sus clientes o proveedores.

s) Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de la Empresa.

t) Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la Empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de la Empresa.

u) Propiciar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa o en el desempeño de su trabajo.

v) Presentarse a su lugar de trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.

w) Ingerir o expender durante la jornada de trabajo, en las oficinas o en los lugares adyacentes de la empresa bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u otros que alteren el sistema nervioso, así como presentarse a su trabajo bajo los efectos evidentes de dichos productos.

- x) Ingerir alimentos o bebidas en lugares que puedan poner en peligro la calidad del trabajo o las personas.
- y) Fumar en el interior de la empresa.
- z) No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad impartidas por la empresa y negarse a utilizar los aparatos y medios de protección de seguridad proporcionados por la misma, y demás disposiciones del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional;
- aa) Portar cualquier tipo de arma durante su permanencia en la empresa que pueda poner en peligro la vida y seguridad de las personas y equipos con excepción de las personas que tengan autorización de la empresa.
- bb) Ingresar televisores y cualesquier otro artefacto que pueda distraer y ocasionar graves daños a la salud y a la calidad del trabajo de la empresa sin la autorización por escrita de sus superiores.
- cc) Ingresar a las dependencias de la compañía material pornográfico o lesivo, reservándose la compañía el derecho a retirar dicho material y sancionar al infractor.
- dd) Alterar o suprimir las instrucciones, avisos, circulares o boletines colocados por la Empresa en los tableros de información, carteleras o en cualquier otro lugar;
- ee) Permitir que personas ajenas a la Empresa permanezcan en las instalaciones de la misma, sin justificación ó causa para ello.
- ff) Está prohibido a las personas que laboran con claves en el sistema informático entregarlas a sus compañeros o terceros para que utilicen; por tanto la clave asignada es personalísima y su uso es de responsabilidad del trabajador.
- gg) Los beneficios concedidos al trabajador, que no constituyen obligación legal, son exclusivos para este y su cónyuge, y se extenderá a terceros por autorización escrita del empleador. .
- hh) Vender sin autorización bienes, vehículos, accesorios, regalos y repuestos de la empresa.
- ii) Practicar juegos de cualquier índole durante las horas de trabajo
- jj) Distraer su tiempo de trabajo en cosas distintas a sus labores, tales como: leer periódicos, revistas, cartas, ajenas a su ocupación así como dormir, formar grupos y hacer colectas sin autorización de las autoridades de la compañía.

kk) Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la compañía sus funcionarios o trabajadores; así como no podrán reunirse sin autorización de los ejecutivos.

ll) Tener negocio propio o dentro de la sociedad conyugal relacionado al giro de negocio de la Compañía, con el fin de favorecer a su negocio antes que a la Compañía.

mm) Comprar acciones o participaciones o montar un negocio directa o indirectamente, por sí mismo o a través de interpuesta persona, para ser proveedor de la Compañía sin conocimiento expreso por parte de la Empresa.

nn) Laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previa orden expresa de sus superiores o de Recursos Humanos o del funcionario debidamente autorizado.

oo) Utilizar en beneficio propio los bienes dejados por los clientes incluyendo vehículos, accesorios o pertenencias.

### **DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO.**

Art.- 60. A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la Empresa se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, Código de Conducta, las del presente reglamento y demás normas aplicables.

Art.- 61. En los casos de inasistencia o atraso injustificado del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispuesto en el Código del Trabajo. En el caso que el trabajador se encuentre fuera de la ciudad, y no presente la justificación debida de las labores encomendadas, se procederá a descontar los valores cancelados por viáticos, transporte, etc.

Art.- 62. Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, a la reincidencia y de los perjuicios causados a la Empresa, se aplicará una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones Verbales;
- b) Amonestaciones Escritas;
- c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;
- d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley.

## **DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS – MULTAS.**

Art.- 63. La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su Jefe Inmediato, con la razón de que se negó a recibirla.

Las amonestaciones escritas irán al expediente personal del trabajador.

Las amonestaciones por escrito que se realicen a un mismo trabajador por tres veces consecutivas durante un periodo de noventa días, serán consideradas como falta grave.

Art.- 64. La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Gerente de Recursos Humanos, de oficio o a pedido de un jefe o de cualquier funcionario de la empresa; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del Gerente General y Gerente de Recursos Humanos no merezca el trámite de Visto Bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia se deberá proceder a sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de Visto Bueno.

Art.- 65. Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de LA EMPRESA, sean directivos, funcionarios o trabajadores;
2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;
3. Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias, en caso de emergencia;
4. Realizar en las instalaciones de LA EMPRESA propaganda con fines comerciales o políticos;
5. Ejercer actividades ajenas a LA EMPRESA durante la jornada laboral;
6. Realizar reclamos infundados o mal intencionados;
7. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la Empresa;

8. No observar las disposiciones constantes en cualquier documento que LA EMPRESA prepare en el futuro, cuyo contenido será difundido entre todo el personal.

9. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido por el Departamento de Recursos Humanos;

#### **DE LAS FALTAS EN GENERAL.**

Art.- 66. Las faltas son leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se refiere el artículo anterior.

#### **DE LAS FALTAS LEVES.**

Art.- 67. Se consideraran faltas leves el incumplimiento de lo señalado en los artículos. Son además faltas leves:

a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.

b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.

c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la Empresa.

d) Los trabajadores que durante el último periodo mensual de labor, hayan recibido tres amonestaciones escritas.

e) Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.

f) La negativa de someterse a las inspecciones y controles, así como a los exámenes médicos y chequeos.

g) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genere por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo visto bueno.

h) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.

i) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este reglamento sea sancionada con multa y no constituya causal para sanción grave.

j) Ingresar datos erróneos en la facturación de productos y servicios.

k) Recibir cheques de pago que no han sido llenados correctamente y que deban ser devueltos al suscriptor, multa de hasta el 10 % de la remuneración.

### **DE LAS FALTAS GRAVES**

Art.- 68. Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se las aplicará al trabajador que incurra en las siguientes conductas, a más de establecidas en otros artículos del presente Reglamento como son los artículos serán sancionados con multa o Visto Bueno dependiendo de la gravedad de la falta las siguientes:

a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento, excepto en los casos en que el cometer dichas prohibiciones sea considerada previamente como falta leve por la Empresa, de conformidad con lo prescrito en este instrumento.

b) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la Empresa.

c) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.

d) Modificar o cambiar los aparatos o dispositivos de protección o retirar los mecanismos preventivos y de seguridad adaptados a las máquinas, sin autorización de sus superiores.

e) Alterar de cualquier forma los controles de la Empresa sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa, etc.

f) Sustraerse o intentar sustraerse de los talleres, bodegas, locales y oficinas dinero, materiales, materia prima, herramientas, material en proceso, producto terminado, información en medios escritos y/o magnéticos, documentos o cualquier otro bien.

g) Encubrir la falta de un trabajador.

h) No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.

i) Inutilizar o dañar materias primas, útiles, herramientas, máquinas, aparatos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la Empresa o clientes, así como vehículos pertenecientes a clientes.

- j) Revelar a personas extrañas a la Empresa datos reservados, sobre la tecnología, información interna de la Empresa, e información del cliente.
- k) Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la Empresa; al igual que ser socio, accionista o propietario de negocios iguales o relacionados al giro del negocio de empresa, ya sea por sí mismo o interpuesta persona, sin conocimiento y aceptación escrita por parte del Representante Legal.
- l) Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a jefes, compañeros, o subordinados, así como también el originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo;
- m) Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia;
- n) Por indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento, instructivos, normas, políticas, código de conducta y demás disposiciones vigentes y/o que la Compañía dicte en el futuro.
- o) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros o jefes superiores.
- p) Por ineptitud en el desempeño de las funciones para las cuales haya sido contratado, el mismo que se determinará en la evaluación de desempeño.
- q) Manejar inapropiadamente las Políticas de Ventas, promociones, descuentos, reservas, dinero y productos de la Empresa para sus Clientes; incumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Gerencia; así como la información comercial que provenga del mercado.
- r) Los trabajadores que hayan recibido dos o más infracciones, de las infracciones señaladas como leves, dentro del periodo mensual de labor, y que hayan sido merecedores de amonestaciones escritas por tales actos. Sin embargo, si el trabajador tuviese tres amonestaciones escritas dentro de un periodo trimestral de labores, será igualmente sancionado de conformidad con el presente artículo.
- s) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, hurto, estafa, conflictos de intereses, discriminación, corrupción, acoso o cualquier otro hecho prohibido por la ley, sea respecto de la empresa de los ejecutivos y de cualquier trabajador.
- t) Portar armas durante horas de trabajo cuando su labor no lo requiera.
- u) Paralizar las labores o Incitar la paralización de actividades.

v) Se considerara falta grave toda sentencia ejecutoriada, dictada por autoridad competente, que condene al trabajador con pena privativa de libertad. Si es un tema de transito es potestad de la empresa, si el trabajador falta más de tres días se puede solicitar visto bueno.

### **DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS.**

Art.- 69. Los trabajadores de....., cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la Empresa o negocio.
- e) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- f) Por visto bueno presentado por el trabajadores o empleador.
- g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

Art.- 70. El trabajador que termine su relación contractual con ....., por cualquiera de las causa determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA.**

Art.- 71. Son obligaciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatuto, Código de Ética, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.

- b) Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador y, en general de todo hecho que se relacione con la prestación de sus servicios.
- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- e) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.
- f) Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- g) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

Art.- 72. Son prohibiciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatuto, Código de Ética, las siguientes:

- a) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- b) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- c) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- d) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- e) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren;

### **SEGURIDAD E HIGIENE.**

Art.- 78. Se considerara falta grave la transgresión a las disposiciones de seguridad e higiene previstas en el ordenamiento laboral, de seguridad social y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa, quedando facultada la compañía para hacer uso del derecho que le asista en guardar la integridad de su personal.

### **DISPOSICIONES GENERALES.**

Art.- 79. Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, instructivos, Código de conducta, disposiciones y normas a los que están sujetos en virtud de su Contrato de Trabajo o Reglamento Interno.

Art.- 80. La Empresa aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas o adiciones. La Empresa las hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la Ley.

Art.- 81. En todo momento la Empresa impulsará a sus Trabajadores a que denuncien sin miedo a recriminaciones todo acto doloso, daño, fraudes, violación al presente reglamento y malversaciones que afecten económicamente o moralmente a la Empresa, sus funcionarios o trabajadores.

Art.- 82. En todo lo no previsto en este Reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más normas aplicables, que quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art.- 83. El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará a regir a partir de su aprobación por el Director Regional de Trabajo y Servicio Público de.....

Atentamente,

#### Anexo 4. Fotografías





**Anexo 5. Formato registro mercadería para almacenamiento**

<b>MERCADERIA PARA ALMACENAMIENTO (REPOSICIÓN)</b>							
SECCIÓN: .....				FORMULARIO No.....			
RESPONSABLE: .....							
FECHA: .....							
INGRESO	CÓDIGO	MODELO	CLASE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIPO	CANTIDAD
<b>TOTAL:</b>							
JEFE DE ETIQUETADO				JEFE DE REPOSICIÓN			
f.....				f.....			