

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FUNERARIA JARDINES DE LAS  
MERCEDES S.A. SAN JUAN DE PASTO**

**LILIA ESTHER AGUIRRE MICOLTA  
EMILSE CABEZAS SEGURA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA FUNERARIA JARDINES DE LAS  
MERCEDES S.A. SAN JUAN DE PASTO**

**LILIA ESTHER AGUIRRE MICOLTA  
EMILSE CABEZAS SEGURA**

**TRABAJO DE GRADO presentado como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Dr. Oscar Benavides Paz**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1ro. Del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Asesor Delegado**

---

**Jurado Delegado**

---

**Jurado Delegado**

**San Juan de Pasto, Octubre de 2009.**

## AGRADECIMIENTOS

*A todas aquellas personas que hicieron posible que llegáramos hasta este punto, sin este apoyo hubiera sido imposible llevarlo a feliz término, a ellos nuestro sincero agradecimiento, sin embargo queremos destacar:*

*A: Dios por su bendición y estar con nosotras.*

*A: Nuestra familias por su apoyo incondicional.*

*A: Doctor Ricardo Bastidas. Gerente Jardines de las Mercedes S.A.*

*A: Esp. Oscar Benavides asesor trabajo de grado.*

*A: Esp. Carlos Arturo Ramírez. Jurado trabajo de grado.*

*A: Esp. Karola López. Jurado trabajo de grado.*

*A: Universidad de Nariño y todo su personal.*

## DEDICATORIA

*A Dios mi fe y el agradecimiento por brindarme la oportunidad de nacer y crecer en un bello hogar, en donde aprendí los valores más importante que me han hecho ser lo que soy; a mis padres Eduardo y Consuelo por su confianza, apoyo y sacrificio ya que gracias a ellos el día de hoy concluyo una etapa más de mi vida; A mi hija Josselin Adriana porque ella fue la inspiración y el pilar que hizo que cada día durante estos cinco años despertara pensando que tengo alguien por quien luchar y salir a delante; a mis hermanos Aura, Luis y Pamela por su cariño y apoyo incondicional; a Armando por todo su apoyo, preocupación y sus buenos consejos para que no desistieran en los momentos más difíciles de este recorrido; a mis compañeras Emilse Cabezas y Diana Ibarra por su amista y por darme esperanza de que todo saldría bien a pesar de todos los tropiezos que atravesamos para culminar este capítulo de nuestra vidas.*

*“Ahora comienzo un nuevo camino lleno de ilusiones y propósitos para mi vida; mil y mil gracias a aquellos que creyeron siempre en mí”.*

*Lilia Esther Aguirre*

## DEDICATORIA

*A Dios por ser mi guía, mi protección y por permitirme culminar mis estudios profesionales.*

*A mis padres por el sacrificio enorme que hicieron por brindarme estudio, por estar siempre pendiente de mis necesidades, por haberme criado en un ambiente familiar, por permitirme estar con ellos desde el momento que nací hasta hoy en día. A ellos mis TRIUNFOS.*

*A mis hermanos por el apoyo brindado.*

*A mi abuela Lorenza Sinisterra, que se volvió mi ángel de la guarda.*

*A mis amigas y compañeras, Lilia Aguirre, Diana Castillo y Diana Ibarra, por estar a mi lado en el transcurso de esta etapa.*

*A mi novio y amigo Néstor Hurtado por creer en mí, darme fuerza y brindarme su apoyo.*

*Ahora comienza otro tramo de mi vida, en el cual se verá reflejado el esfuerzo de estos cinco años.*

*Mil y mil gracias a todos y cada uno de los que creyeron en mí y dijeron "SI SE PUEDE".*

***Emilse Cabezas Segura***

## **RESUMEN**

La propuesta del diseño organizacional desarrollado en la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES S.A. Contribuyo al mejoramiento de esta, ya que a raíz de esta propuesta la empresa tiene una mejor organización permitiéndole consolidarse como una de las empresas más completa de la región y mejor estructurada.

En el desarrollo del diseño organizacional se logro establecer, la visión y misión institucional, una propuesta del manual de funciones y de procedimiento, el reglamento interno de la empresa, un plan de acción, indicadores de logros para ese plan de acción, permitiendo la mejora continua en la prestación del servicio.



## **ABSTRACT**

The proposal of the organizational design developed in the company GARDENS OF THE GRACES CORP. Contributes to the improvement of this, since soon after this proposal the company has a better organization allowing him to consolidate like one of the most complete companies in the region and better structured.

In the development of the organizational design you achievement to settle down, the vision and institutional mission, a proposal of the manual of functions and of procedure, the internal regulation of the company, an action plan, indicators of achievements for that action plan, allowing the continuous improvement in the benefit of the service.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	17
1. ELEMENTO DE IDENTIFICACIÓN .....	18
1.1 Tema.....	18
1.1.1 Título .....	18
1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA .....	18
1.2.1 Planteamiento del problema .....	18
1.2.2 Formulación del problema.....	19
1.2.3 Sistematización del problema: .....	19
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos: .....	19
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	20
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	21
1.5.1 Marco teórico: .....	21
1.5.1.1 Diseño organizacional.....	21
1.5.1.2 Importancia del diseño organizacional.....	21
1.5.1.3 Principios del diseño organizacional .....	23
1.5.1.4 El enfoque clásico.....	28
1.5.1.5 El enfoque tecnológico.....	30
1.5.1.6 El Enfoque ambiental.....	31
1.5.1.7 Reducción de tamaño y organización plana .....	32
1.5.1.8 Criterios a aplicar para el diseño organizacional.....	32
1.5.1.9 Diseño de la estructura organizacional.....	33
1.5.1.10 Como elegir una estructura organizacional.....	36

1.5.1.11 Coordinación.....	37
1.5.1.12 La estructura como una influencia en el comportamiento.....	38
1.5.1.13 principios de la estructura organizacional.....	39
1.5.1.14 Funerarias en Colombia.....	40
1.6 MARCO CONCEPTUAL.....	43
1.6.1 Organización.....	43
1.6.2 Diagnostico de la empresa.....	43
1.6.3 Diseño organizacional.....	43
1.6.4 Estructura organizacional.....	43
1.6.5 Estrategia.....	43
1.6.6 Administración.....	43
1.6.7 Dirección.....	43
1.6.8 Calidad.....	44
1.7 MARCO LEGAL.....	44
1.7.1 Aspecto ambiental.....	44
1.7.2 Sanidad.....	46
1.7.3 Manejo de Cadáveres.....	47
1.8 MARCO CONTEXTUAL.....	50
1.8.1 Macrolocalización.....	50
1.8.2 Microlocalización.....	51
1.8.3 Breve referente histórico de Pasto:.....	51
1.8.3.1 Fundación del municipio de Pasto.....	51
1.8.3.2 Localización geográfica.....	52
1.8.3.3 Clima.....	52
1.8.3.4 División político-administrativa:.....	52
1.8.3.5 Población de pasto.....	52
1.8.3.6 Educación.....	52
1.8.3.7 Economía.....	52

1.9 ASPECTOS METODOLOGICOS .....	54
1.9.1 Tipo de estudio. ....	54
1.9.2 Método de estudio .....	54
1.9.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	54
1.9.3.1 Fuentes primarias. ....	54
1.9.3.2 Fuentes secundarias.....	54
1.9.3.3 Tratamiento de la información.....	54
2. DIAGNÓSTICO .....	55
2.1 UBICACIÓN .....	55
2.2 TAMAÑO.....	55
2.3 VALORES CORPORATIVOS .....	55
2.4 SERVICIOS .....	56
2.5 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA FUNERARIA JARDINES DE LAS MERCEDES S.A. ....	56
2.6 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
2.6.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):.....	62
2.6.2 Matriz de vulnerabilidad: .....	63
3. PROCESOS OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO .....	65
3.1 PROCESO DE COBRO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2 PROCESO DE CONTRATO DE TRABAJO.....	72
3.3 PROCESO DE CONTRATOS DE COMPRA Y VENTA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.4 PROCESO DE INHUMACIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.5 PROCESO DEL SERVICIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS .....	81
3.6 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE PAGO DE UNA NOMINA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.7 ORDENES DE FOTOCOPIAS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.8 MANEJO DE CORRESPONDENCIA INTERNA <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	

3.9 ENTREGA DE ELEMENTOS DE CONSUMO A FUNCIONARIOS .....	¡Error! Marcador no definido.
3.10 ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS E INFORMES CONTABLES .....	¡Error! Marcador no definido.
3.11 LICENCIA DE MATERNIDAD .....	¡Error! Marcador no definido.
3.12 TRAMITE DE SOLICITUDES ISOS. ....	¡Error! Marcador no definido.
3.13 PAGOS DE SERVICIOS PÚBL .....	¡Error! Marcador no definido.
3.14 FACTURACIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS. ....	93
4.1 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	96
4.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	96
5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	100
6. MANUAL DE FUNCIONES .....	107
7. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	122
8. ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA FUNERARIA JARDINES DE LAS MERCEDES S.A. ....	131
9. CONCLUSIONES .....	131
10. RECOMENDACIONES .....	139
BIBLIOGRAFÍA .....	140
NETGRAFÍA .....	142
ANEXOS.....	143

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Estructura organizacional.....	36
Cuadro 2. Aplicación de la matriz de Evaluación de factores internos (MEFI).....	62
Cuadro 3. Aplicación de la matriz de vulnerabilidad .....	63
Cuadro 4. Diagrama de flujo - proceso de cobro ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 5. Diagrama de flujo - Proceso contratación del personal. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 6. Diagrama de flujo - Proceso de contrato de compra y venta.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 7. Diagrama de flujo – Proceso inhumación	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 8. Diagrama de flujo – Procesos de quejas y sugerencias	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 9. Diagrama de flujo. Pago de una nomina	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 10 Diagrama de flujo ordenes de fotocopias	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 11. Diagrama de flujo manejo de correspondencia interna .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 12. Diagrama de flujo. Entrega de elementos de consumo a funcionarios.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 13. Elaboración y presentación de los Estados Financieros e informes contables .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 14. Diagrama de flujo licencia de maternidad .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 15. Diagrama de flujo - Tramite de permisos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Cuadro 16. Diagrama de flujo. Pago de servicios públicos..... **¡Error! Marcador no definido.**

Cuadro 17. Cuestionario de análisis y descripción de cargos.....93

Cuadro 18. Formato de evaluación para Directivos/Técnicos/Operarios -  
Funeraria Jardines de las Mercedes S.A .....100

**LIST.            JRAS**

**Pág.**

Figura 1. Ubicación municipio San Juan de Pasto.....53

Figura 2. Proceso de selección de personal .....99

Figura 3. Organigrama Jerárquico Jardines de las Mercedes S.A..... 123

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta de recolección de información para la elaboración del diagnóstico empresarial.....	144
Anexo B. Encuesta de recolección de información para La elaboración del manual de funciones.....	147
Anexo C. Formato para el análisis de solicitud de selección de personal.....	148
Anexo D. Formato entrevista preliminar selección de personal.....	141
Anexo E. Formato de entrevista de selección de personal.....	143
Anexo. Reglamento interno de trabajo.....	145



## INTRODUCCIÓN

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrían los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad, por esta razón en empresas como la Funeraria Jardines de las Mercedes S.A se considero necesario realizar un cambio planeado en el diseño organizacional en pro de mejorar su desempeño, el diseño organizacional que se realizo está orientado a la mayor satisfacción del cliente, teniendo en cuenta que el medio donde se desenvuelve se ha tornado más complejo debido a las crecientes necesidades de la población y a la fuerte competencia, entre otros.

El diseño organizacional que se propone, le proporciona a la empresa bases firmes en las cuales apoyarse para enfrentar las exigencias del medio en el cual se desenvuelve; las empresas necesitan capacitarse y aprender bajo visiones, estrategias y diseños que le permitan desafiar la competencia, los cambios profundos de la tecnología y la revalorización de la fuerza de trabajo.

El diseño organizacional es muy importante ya que es un proceso, que permite a los gerentes tomar decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia, de igual manera el diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa, para lo cual se plantean configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de rompecabezas, por tanto, es necesario que exista coherencia entre sus componentes(administración superior, centro operativo, línea media, estructura técnica, personal de apoyo) para que la organización logre la armonía natural.

El presente proyecto de trabajo de grado pretende dar una alternativa a la empresa Jardines de las Mercedes para guiar de manera efectiva su toma de decisiones, las cuales traigan a la empresa el éxito y la permanencia que piden a gritos todas las organizaciones.

## 1. ELEMENTO DE IDENTIFICACIÓN

### 1.1 TEMA

Propuesta de un diseño organizacional para la Funeraria Jardines de las Mercedes S.A. en la ciudad de San Juan de Pasto.

**1.1.1 Título.** Diseño organizacional para la Funeraria Jardines de las Mercedes S.A. en el Municipio de San Juan de Pasto.

### 1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

**1.2.1 Planteamiento del problema.** Actualmente la Funeraria Jardines de las Mercedes posee diversos Inconvenientes debido a que no se aplica el proceso administrativo en los diferentes niveles que la conforman, puesto que el gerente quien es el responsable de la entidad actúa de acuerdo a como se presentan los acontecimientos; además, las decisiones que toma para dar cumplimiento a las diferentes actividades que allí se desarrollan, no son las mas convenientes, porque son apresuradas y no están debidamente planeadas, lo cual lleva a la empresa a ser menos competitiva, a no poder constituirse como la mejor en el campo en el cual se desempeña y no contar con las herramientas necesarias para ser una empresa legalmente organizada, con base en esta falta de organización la empresa está perdiendo clientela frente a su competencia debido a que los costos de inhumación que maneja la empresa son más altos y los usuarios no están en disposición de pagar los precios que la empresa pide por la prestación del servicio.

La organización no cuenta con una estructura orgánica adecuada y flexible, carece de manuales procedimiento y funciones, no tiene reglamento de trabajo interno, en consecuencia se le debe hacer una reestructuración organizacional de acuerdo con su visión y misión y de igual modo se le debe realizar un plan de acción.

Otro reflejo de la situación que se vivencia en Jardines de las Mercedes es que se han dificultado las relaciones entre el personal haciendo que los canales de comunicación se vean perturbados y el clima organizacional no sea el mas adecuado para una organización que se propone mejorar, planeando alternativas de solución a sus problemas.

Todo lo mencionado anteriormente hace que la empresa no logre consolidarse como la número uno en la prestación del servicio de inhumación, amenazando con la estabilidad y supervivencia de la misma ya que al no contar con un componente importante del proceso administrativo como lo es la organización la dirección de la

empresa puede tomar un rumbo inesperado trayendo consigo consecuencias desastrosas.

**1.2.2 Formulación del problema.** ¿La propuesta de un diseño organizacional permitirá que la funeraria Jardines de las Mercedes del Municipio San Juan de Pasto se consolide como una empresa eficiente en el sector de servicios funerales?

**1.2.3 Sistematización del problema:**

- a. ¿El diagnóstico a realizarse a la funeraria Jardines de las Mercedes del Municipio San Juan de Pasto facilitará el desarrollo del diseño organizacional?
- b. ¿La definición de la misión y la visión le permitirá a la empresa tener un horizonte claro hacia donde ir y de qué manera brindar un buen servicio?
- c. ¿La estructura organizacional actual servirá como guía para desarrollar un mejor diseño organizacional?
- d. ¿La realización del manual de funciones, procesos y procedimientos permitirá mejorar el desarrollo de las actividades de la Funeraria Jardines de las Mercedes?
- e. ¿Cómo apoyaría el plan de acción al diseño organizacional de la Funeraria Jardines de las Mercedes?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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

**1.3.2 Objetivos específicos:**

- a. realizar un diagnóstico enfocado en la parte organizacional de la funeraria JARDINES DE LAS MERCEDES S.A.
- b. Realizar el manual de procesos y procedimientos.
- c. Diseñar un proceso de selección de personal.
- d. Diseñar el proceso de evaluación de desempeño.
- e. Realizar el manual de funciones.

- f. Diseñar la estructura organizacional.
- g. Desarrollar estrategias que permitan la implementación del diseño organizacional propuesto.
- h. Operativizar la propuesta de mejoramiento del diseño organizacional.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En el municipio de Pasto, las funerarias generan aproximadamente unos 125 empleos directos entre administrativos y operarios, en donde la empresa que genera más empleo es Jardines Cristo Rey, con 28 empleos, seguida por Jardines de las Mercedes Ltda. Con 20 empleos directos; es importante tener en cuenta que estas empresas además proporcionan empleos indirectos, como son los vendedores de flores y mecatos que se ubican en las afueras de los parques cementerios. Así mismo ofrece empleos por prestación de servicios.

Siendo el sector de las funerarias un renglón sobresaliente en la economía del municipio; el proyecto de trabajo de grado propuesto busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de diseño organizacional, de igual modo mediante la aplicación de aspectos metodológicos y prácticos encontrar explicaciones y aplicaciones a situaciones internas y externas que afectan a la funeraria Jardines de las Mercedes localizada en San Juan de Pasto.

Cabe señalar que este proyecto intenta proponer posibles soluciones a situaciones problemáticas que se presentan en la funeraria Jardines de las Mercedes, en el área organizacional, en consecuencia al implantarse el diseño organizacional le ayudara a la organización a alcanzar la visión, misión y objetivos tomando decisiones encaminadas a mejorar la prestación del servicio, para que así la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes mejor que la competencia y de esta manera pueda permanecer en el mercado de una forma exitosa.

El diseño organizacional es la mejor solución que se le puede presentar a esta empresa debido a la situación que enfrenta actualmente y que ha venido presentando desde su conformación, en consecuencia del medio tan exigente al cual pertenece. Este plan que se va a proponer puede ser capaz de darle una nueva dirección, de afrontar y solucionar los problemas presentes y prever los futuros para cuando lleguen, la organización sepa cómo actuar ante ellos y salir exitosa de las adversas situaciones a las cuales tenga que enfrentarse.

Esta empresa puede funcionar con un diseño organizacional simple en donde se cambia los métodos y rutinas sin llegar a cuestionar ningún aspecto fundamental de la estructura, los valores y los procesos de la toma de decisiones.

Para implementar este diseño organizacional, en primera instancia se identificarán las principales causas que ocasionan el problema; a través de entrevistas talleres y otras herramientas que permitan llegar a una conclusión sobre la problemática.

En síntesis, la elaboración de un diseño organizacional acorde con las exigencias establecidas permitirá dar solución a la situación que presenta actualmente la empresa.

## 1.5 MARCO DE REFERENCIA

### 1.5.1 Marco teórico:

**1.5.1.1 Diseño organizacional.** El diseño organizacional se define como el proceso de creación de una estructura de relaciones que permite a los empleados realizar los planes de la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales. Este comprende elementos de la función de la organización; su alineación e interrelaciones con las funciones de planeación, dirección y control, y los complejos intercambios que deben considerarse para lograr una “correspondencia “entre estas funciones y otros aspectos de la organización.

Para diseñar o rediseñar una organización, hay algunas reglas absolutas. El diseño de una organización suele obedecer a muchas decisiones y circunstancias históricas. Puede reflejar diversas combinaciones de análisis serios, sesgos administrativos, consideraciones políticas, referencias de participantes externos. *“En cierto sentido, el diseño de una organización hace las veces de una “brújula”, pues da rumbo a los empleados para que realicen sus diversas tareas, y de medio, ya que alinea y coordina sus esfuerzos y ayuda a garantizar que todos “jalen” en la misma dirección.”*<sup>1</sup>

**1.5.1.2 Importancia del diseño organizacional.** El diseño organizacional “es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa para lo cual se plantean configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas, por tanto, es necesario que exista coherencia entre sus componentes para que la organización logre la armonía natural”<sup>2</sup>. Estos componentes son:

- a. Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.

---

<sup>1</sup> HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E. y SLOCUM, Jhon W Jr. Administración Un Enfoque Basado en Competencias, 9<sup>na</sup> ed. México: Editorial Tonson, 2008, p.268.

<sup>2</sup> BLANK BUBIS, León. Administración de organizaciones. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1993. p 45.

- b. Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
- c. Línea media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- d. Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajador.
- e. Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

Los administradores pueden mejorar sus diseños organizacionales al considerar las diferentes presiones por las que atraviesan sus organizaciones y las configuraciones a las que son llevadas. Estas presiones pueden ser:

- ✓ Incoherencia de los elementos internos.
- ✓ Funcionalidad de los controles externos.
- ✓ Componente que no se ajusta.
- ✓ Estructura no se adecua a la situación.
- ✓ Es mejor adaptarse antes de seguir la moda. La consistencia, la coherencia y el ajuste son críticos en el diseño organizacional.
- ✓ Elementos de las configuraciones.
- ✓ Elementos estructurales.

El diseño organizacional es simplemente decisiones y acciones producto de una estructura organizacional. *“Este proceso puede ser explícito o implícito; puede ser un experimento único o evolutivo; puede ser llevado a cabo por un solo gerente o por un equipo de ellos, como quiera que sea, surgen las decisiones reales, el contenido de las decisiones es siempre el mismo”.*<sup>3</sup>

La primera decisión se enfoca en los trabajos individuales, las siguientes dos decisiones enfocan departamentos o grupos de trabajos, y la cuarta decisión considera el asunto de la delegación de autoridad dentro de la estructura creada.

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p.50.

- ✓ Los gerentes deciden como dividir el conjunto de tareas en trabajos más Pequeños. Los gerentes dividen las actividades totales de la tarea en conjuntos más pequeños de actividades relacionadas. El efecto de esta decisión es definir los trabajos en términos de responsabilidades y actividades especializadas. Aunque los trabajos poseen muchas características, la más importante es su grado de especialización.
- ✓ Los gerentes deciden las bases por las cuales agrupar los trabajos individuales. esta decisión es muy parecida a cualquier otra decisión de clasificación y puede resultar en grupos que contienen trabajos que son relativamente homogéneos (parecidos) o heterogéneos (diferentes). Los gerentes deciden el tamaño apropiado del grupo informando a cada superior, esta decisión involucra determinar si los parámetros de control son relativamente amplios o limitados.
- ✓ Los gerentes distribuyen entre los trabajadores. Autoridad es el derecho para tomar decisiones sin la aprobación de un gerente superior, y de exigir obediencia de otros designados.

**1.5.1.3 Principios del diseño organizacional.** Existen seis principios claves del diseño organizacional los cuales son:

**a. Especialización del trabajo:** grado en que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad.

Durante la primera mitad del siglo XX, los gerentes consideraban la especialización del trabajo como una fuente inagotable de productividad aumentada, y por un tiempo lo fue, como no se lo utilizaba ampliamente, cuando se implementaba la especialización del trabajo, la productividad de los empleados aumentaba, sin embargo, para la década de 1960 se había vuelto evidente de algo bueno había llegado demasiado lejos, a un límite a algunos empleados donde el desgaste humano debido a la especialización del trabajo supero con mucho las ventajas económicas.

La mayoría de los gerentes de hoy ven la especialización de trabajo bajo un mecanismo de organización importante pero no como una fuente de productividad sin fin.

**b. La departamentalización:** subdivide el trabajo en puesto y tareas y los asigna a unidades especializadas en una organización. También comprende el diseño de normas para el desempeño de los puestos y las tareas. La departamentalización

aborda dos de los cuatros elementos básicos de la función de la organización: especialización y estandarización. “La división del trabajo es el primer paso en la departamentalización. Existen varias de departamentalización”<sup>4</sup>.

Departamentalización funcional agrupa a los empleados en unidades de acuerdo en sus ámbitos de competencia y los recursos a que recurren para realizar un conjunto común de tareas.

La agrupación funcional es la modalidad de departamentalización más empleada y aceptada. Los administradores pueden combinar puestos de acuerdo con las funciones de la organización. Cada organización debe realizar ciertas actividades para hacer su trabajo. Estas actividades necesarias son las funciones de la organización.

*La departamentalización por función tiene varios beneficios, es económica pues genera una estructura simple. A menudo es el mejor recurso para organizaciones que venden una gama limitada de bienes, servicios o ambos fundamentalmente un producto y el mercado geográfico determinado, esta estructura mantienen bajos los gastos administrativos porque todos los integrantes del departamento comparten capacitación, experiencia y recursos. La satisfacción en el trabajo aumenta si los empleados mejoran sus habilidades especializadas al trabajar con otros en el mismo ámbito organizacional*<sup>5</sup>.

Estos beneficios son muy importantes ya que incluyen: reducción de la duplicidad de recursos y aumento de la coordinación en el ámbito funcional, respaldo en la especialización en las habilidades, estimula el desarrollo de carrera y el entrenamiento dentro del área funcional, intercambio de destreza comunes entre superiores o subordinados, fomenta la toma de decisiones tácticas de gran calidad.

Departamentalización lugar agrupa la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes en ciertas zonas geográficas bajo el mando de un gerente, en lugar de dividir las funciones entre distintos gerentes o agrupar todas las tareas en una ubicación central. Suelen emplearla las organizaciones que cuentan con muchos clientes o recursos claves en cuanto a materias primas en diferentes sitios. Muchas empresas grandes, utilizan oficinas regionales y distritales además de unidades funcionales.

Esta departamentalización es muy importante, ya que permite que una organización se concentre en las necesidades de los clientes de una zona geográfica relativamente pequeña y optimice los costos asociados con el

---

<sup>4</sup> STEPHEN P, Robbins. Administración. 8<sup>va</sup> ed. México: Pearson, 2005. p.234.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p.235.



transporte de bienes y servicios en suma, los posibles beneficios de la departamentalización por lugares incluyen:

- ✓ Tener instalaciones y equipo de producción, distribución o ambos en lugar, lo que ahorra tiempo y costo.
- ✓ Obtener experiencia en la resolución de problemas de un lugar.
- ✓ Entender los problemas y deseos de los clientes.
- ✓ Producir cerca de donde se encuentra las materias primas y los proveedores.

Departamentalización por productos esta agrupa la mayor parte o todas las funciones en unidades relativamente independiente, cada una de las cuales puede tener incluso la capacidad completa para diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios. *“En su forma más desarrollada, estas unidades se conocen como unidades estratégicas de negocios”.*

La departamentalización por productos es importante ya que permite hacer cambios rápidos en una línea de productos, ofrece mayor visibilidad de la línea de producto, promueve el interés en las necesidades del cliente, define con claridad las responsabilidades de cada línea de productos, desarrolla a los gerentes que, así, pueden concentrarse en líneas funcionales transversales, se puede evaluar más fácil el desempeño de un producto(es decir utilidad y perdida), el producto responde con mayor rapidez a los cambios del mercado y a menudo impone una menor carga de decisiones operativas a los altos ejecutivos, en comparación con la estructura por función.

Departamentalización por clientes consiste en organizarse en torno de los diversos tipos de clientes a que se atiende. Se emplea cuando la gerencia desea concentrarse más en las exigencias del cliente que en las habilidades de la empresa (funcional) o las marca que produce y vende (bienes y servicio). También puede utilizarse en combinación con una o más de las otras formas de departamentalización. Así suele suceder en organizaciones muy grandes y complejas. *“Esta forma de departamentalización señala que la gerencia es sensible a las necesidades de cada grupo de cliente y que ha identificado grupos con un potencial de compras sustantivo”.*<sup>6</sup>

Sus principales beneficios son:

Fomentar mayor enfoque en el cliente, identificar con claridad los clientes claves, permitir la comprensión de las necesidades del cliente, desarrollar gerentes y

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p.237.

empleados para que se vuelvan defensores del cliente, facilita el conocimiento profundo de los clientes específicos y aumenta la capacidad de respuesta ante los cambios en las preferencias y necesidades del cliente, así como ante los movimientos de competidores, para atender mejor a los clientes.

Se debe recordar dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Dadas las necesidades totales de la organización, el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse. Este es esencialmente un procedimiento “de arriba hacia abajo”, de necesidades generales a tareas específicas. El o ella combinan estas tareas en posiciones de acuerdo con el grado de especialización deseado, y determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir. El próximo paso es construir la estructura, primero determinando que tipos y cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento “de abajo hacia arriba”, de tareas específicas a la jerarquía total. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados.

Como se notó, este es el procedimiento en principio, en la práctica, el diseñador organizativo toma muchos atajos, revirtiendo el procedimiento de arriba hacia abajo o viceversa. Por ejemplo, él comienza típicamente con un conocimiento de estructuras específicas, y así puede a menudo moverse directamente de divisiones a unidades. El diseñador de una estructura castrense no necesita trabajar hasta abajo, el nivel de soldado y luego retroceder al nivel de arma. En vez de esto, él mueve las divisiones o armas directamente, como bloques fijos en el organigrama.

**c. Cadena de mando:** es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más alto a los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como “¿a quién recurro si tengo un problema? O ¿a quién soy responsable?”<sup>7</sup>

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos:

- ✓ **Autoridad:** se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p.237.

de una cadena de mando y se le otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades.

- ✓ Responsabilidad: conforme los gerentes coordinan e integran los trabajos de los empleados, estos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada.
- ✓ Unidad de mando: ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio asume que una persona, debe informar solo a un gerente.

**d. Amplitud de control:** es importante porque, en gran medida, determina el número de niveles y gerentes que tienen una organización. Siempre que todo permanezca sin cambio, cuanto mayor sea la amplitud más eficiente será la organización.

**e. Centralización y descentralización:** la centralización describe el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones claves de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización.<sup>8</sup> Estos conceptos son relativos no absolutos, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si solo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomaran todas las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran a los empleados de niveles inferiores.

Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles o sensibles, ha habido una clara tendencia hacia la descentralización de toma de decisiones. Sobre todo en grandes empresas los gerentes de niveles inferiores están más cerca de la acción y tienen comúnmente un conocimiento más detallado de los problemas y de la mejor manera de resolverlos que los gerentes de alto nivel.

**f. Formalización:** se refiere al grado en que los trabajos de una organización están estandarizados, y en que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajador está muy formalizado entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto lo que se realiza cuando se hará y como se lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. En organizaciones con alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas

---

<sup>8</sup> Ibíd., p.239.

organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Por otro lado, cuando la formalización es baja los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo.<sup>9</sup>

**1.5.1.4 El enfoque clásico.** Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban “el mejor camino”, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

De acuerdo con Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órganos o personas.

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

- a. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.

---

<sup>9</sup> Ibíd., p.240.

- b. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- c. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- d. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- e. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- f. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Aunque la organización es en cierto modo igual a administración, Fayol hace una distinción sencilla: la administración es un todo del cual la organización es una de las partes. Partiendo de esta división puede decirse además que la organización es una unidad social y una función administrativa. Como unidad social en las que las personas interactúan, se divide en organización formal, que es aquella basada en una división racional del trabajo. Es la organización planeada, la que está en el papel. Por el otro lado, está la organización informal, que no es más que aquella que surge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal. Como función administrativa, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de ellos, unos con otros.

Todas las ciencias, incluso la administración, se deben basar en leyes o mejor en principios para la administración. Fayol trató de definir sus principios generales de la siguiente manera:

División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas:

- a. Autoridad y responsabilidad: la primera es el derecho de dar órdenes, la otra es una consecuencia natural de la primera. Ambas deben estar equilibradas.
- b. Disciplina: depende de la obediencia a los acuerdos establecidos.
- c. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
- d. Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- e. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.

- f. Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada retribución para los empleados y para la organización.
- g. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- h. Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
- i. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- j. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- k. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.
- l. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- m. Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

**1.5.1.5 El enfoque tecnológico.** De las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “Tecnología de las Tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diversos tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: uno, producción unitaria y de pequeñas partidas; dos, producción de grandes partidas y en masa; y 3, producción en procesos.

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales. La producción de partidas pequeñas se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas y en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán. La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en línea de ensamble (por ejemplo, los chips de computadoras). La producción en procesos se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipos sumamente complejos que trabajan en forma continua.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además lo dos generan más papeleo. Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

**1.5.1.6 El Enfoque ambiental.** En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

- ✓ En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.
- ✓ En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

**1.5.1.7 Reducción de tamaño y organización plana.** En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que puedan responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

**1.5.1.8 Criterios a aplicar para el diseño organizacional.** Agrupamiento de Unidades: *“él agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en*



*la organización. El agrupamiento puede tener por lo menos cuatro efectos importantes*<sup>10</sup>.

a. Tal vez el más importante, el agrupamiento establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Es nombrado un gerente para cada unidad, un solo individuo es responsable de todas sus acciones. Y es el encadenamiento de estos gerentes en una estructura lo que crea el sistema de autoridad formal. Así, el agrupamiento de unidades es el parámetro de diseño por el que el mecanismo coordinador de la supervisión directa es construido dentro de la estructura.

b. El agrupamiento requiere típicamente que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes. Los miembros o subunidades de una unidad comparten, por lo menos, un presupuesto común, y a menudo se espera que compartan también instalaciones y equipo común.

c. El agrupamiento típicamente crea medidas comunes de desempeño. Los costos de las actividades de los miembros o subunidades de una unidad pueden ser medidos en forma conjunta hasta el punto en que comparten recursos comunes. Más aún, sus producciones pueden ser medidas conjuntamente hasta el punto en que ellos contribuyen a la producción de los mismos productos o servicios. Las medidas de desempeño conjunto los animan más a coordinar sus actividades.

d. Finalmente, el agrupamiento alienta al ajuste mutuo. Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa, los miembros de una unidad se ven forzados a veces a compartir instalaciones comunes, siendo así puestos de estrecha proximidad física. Esto, a su vez, alienta los frecuentes contactos informales entre ellos, lo que a su vez alienta la coordinación por ajuste mutuo. Así, el agrupamiento puede estimular hasta un grado importante dos mecanismos coordinadores (la supervisión directa y el ajuste mutuo) y puede formar la base de un tercero (la estandarización de producciones) al proporcionar medidas comunes de desempeño. El agrupamiento de unidades es, como resultado, uno de los más poderosos parámetros de diseño.”

**1.5.1.9 Diseño de la estructura organizacional.** Los administradores que se disponen a diseñar una estructura organizacional enfrentan decisiones difíciles. Ellos deben elegir entre innumerables alternativas de marcos laborales de puestos y departamentos. *“El proceso por el cual hacen estas elecciones se llama diseño organizacional lo que significa en forma simple las decisiones y acciones que resultan en una estructura organizacional. Este proceso puede ser implícito o explícito, puede ser de “una sola vez” o de desarrollo, puede ser realizado por un*

---

<sup>10</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Diseño-Organizacional>.

*solo administrador o por un equipo de administradores. Sin importar la forma en que se tomen las decisiones, el contenido de esta siempre es el mismo. La primera decisión se enfoca en los puestos individuales, las dos siguientes se enfocan en los departamentos o grupos de trabajos y la cuarta considerada el tema de la delegación de autoridad a través de la estructura.”<sup>11</sup>*

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

Un organigrama ofrece cuatro aspectos de la estructura organizacional.

- ✓ Tarea: muestra la gama de tarea que hay en una organización.
- ✓ Unidades: cada cuadro del organigrama representa una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- ✓ Niveles de la organización: el organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.
- ✓ Líneas de autoridad: las líneas marcadas que ligan los recuadros en el organigrama muestra que puesto u unidades tienen autoridad sobre otros. Un beneficio del organigrama de una organización es que ofrece ciertas luces sobre las formas en que encajan las piezas de la organización. Es decir, señala la relación que guarda con el conjunto las diversas funciones especializadas que se desempeñan; el organigrama puede ayudar también a que la gerencia detecte vacío de la autoridad o duplicidad de actividades.

b. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

---

<sup>11</sup> GILBSON, James L; IVANCEVICH, Jhon M; DONNELLY, James H, y KONOPASKE, Robert. Organizaciones, Comportamiento, estructura, procesos, Duodécima ed. México: Mc Graw Hill, p. 395.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, *“facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente”*<sup>12</sup>.

c. UTILIDAD:

- ✓ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ✓ Interviene en la consulta de todo el personal, que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- ✓ Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- ✓ Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Una vez elaborados los procedimientos de cada una de las áreas y operaciones respectivas se procederá a elaborar los manuales de funciones los cuales tendrán como base principal los formatos únicos donde en las columnas de responsabilidad y cargo se trasladan al respectivo manual de funciones.

---

<sup>12</sup> Disponible en: [http://www.Monografias.com/trabajos\\_10/disfo/disfo.shtml](http://www.Monografias.com/trabajos_10/disfo/disfo.shtml)

e. **MANUAL FUNCIONES**<sup>13</sup>: es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

**1.5.1.10 Como elegir una estructura organizacional.** No hay una sola modalidad de departamentalización – funcional, por lugar, producto o cliente- que sea mejor en todas las circunstancias. Los gerentes deben elegir la estructura que corresponda al objetivo y necesidades específico de su organización. *“La elección del esquema estructural depende de un diagnostico cuidadoso de los diversos factores estratégico y del entorno”*<sup>14</sup>.

A continuación se presenta una tabla la cual puede ayudar a decidir la forma de departamentalización que debe emplear la empresa en la situación en que se halle:

**Cuadro 1. Estructura organizacional**

Características organizacionales	Tipo de departamentalización mas común
Tamaño pequeño	Funcional
Alcance mundial o nacional	Por lugar
Dependencia de las necesidades de los clientes	Por cliente
Utilización adecuada de recursos escasos	Por cliente
La base de cliente es	
Diversa	Por producto
Estable	Funcional o por cliente
Uso de equipo especializado	Por producto

<sup>13</sup> Disponible en: <http://www.Monografias.com/trabajos/10/disfo/disfo.shtml>

<sup>14</sup> *Ibid.*, p.280.

Requiere habilidades especiales	Funcional
Costos elevados de transporte y de materia prima	Por lugar a cliente

Fuente. Este estudio

**1.5.1.11 Coordinación.** Como se dijo anteriormente, la departamentalización divide el trabajo de la organización y permite la especialización y estandarización de puestos y tareas. Sin embargo, para lograr los objetivos organizacionales, los empleados, proyecto y labores tienen que coordinarse. Sin ello es probable que los esfuerzos de los empleados den por resultados demoras, frustración y desperdicio. Como se aprecia en el cuadro anterior la coordinación es uno de los elementos básicos de la organización.

Muchos gerentes consideran que un buen personal puede hacer que funcione cualquier diseño organizacional. Aunque tal vez exageren, los empleados que trabajan bien en conjunto son activos sumamente valiosos.

#### **a. Principios de coordinación tradicionales:**

- ✓ Principio de unidad de mando: plantea que un empleado solo debe tener un jefe. Se supone que los empleados saben quién les da instrucciones y a quien reportarle. *“Según este principio, los gerentes deben reducir al mínimo cualquier confusión sobre quien toma las decisiones y quien las instrumenta, pues la incertidumbre en este ámbito conduce a la ineficiencia y a problemas de motivación”<sup>15</sup>.*
- ✓ Principio de escalonamiento: consiste en que una cadena de mando clara e ininterrumpida debe relacionar a cada empleado con quien de nivel superior en un proceso que llega hasta la cúspide de la organización. Las tareas deben delegarse claramente, con un mínimo de superposición o división.
- ✓ Si se siguiese con rigidez, el principio de escalonamiento exigiría que un superior aprobara todas las comunicaciones relacionadas con el trabajo entre los empleados del mismo nivel de diferentes departamentos organizados por productos. Desde luego la adhesión estricta a este principio haría que se perdiera tiempo y dinero y sería motivo de frustración. En la práctica, los equipos y las comunicaciones formales entre líneas departamentales facilitan la resolución de problemas y la comunicación dentro de la organización.
- ✓ Principio de margen de control: Señala que debe limitarse la cantidad de personas que se reportan directamente con el gerente, pues un jefe no puede supervisar con eficacia muchos subordinados. El tramo de control es un concepto tan viejo como las organizaciones.

---

<sup>15</sup> Ibid., p.281.

Tramo de control en cualquier situación:

- ✓ Competencia del gerente y el empleado. Si los gerentes y empleados son nuevos en una tarea, necesitan más supervisión que los veteranos y experimentados.
- ✓ Similitud o disimilitud de las tareas que hay que supervisar. cuanto más numerosos y distintos sean los productos, más estrecho debe ser el tramo de control.
- ✓ Incidencia de nuevos problemas en la gerencia. Un gerente debe saber lo suficiente sobre las operaciones de su departamento para entender con precisión los posibles problemas que pueden enfrentar los subordinados. Mientras mas conozca estos factores, mayor será el tramo de control.
- ✓ Grado de claridad en las normas operativas y las reglas. Las reglas claras y los procedimientos operativos estándares dejan poco al azar y reducen la necesidad de tomar decisiones de adaptación. Cuando más se dependa de reglas y procedimiento operativos estándares mayor será el tramo de control porque las reglas ejercen un elevado grado de control.

**1.5.1.12 La estructura como una influencia en el comportamiento.** La importancia de la estructura como fuente de influencia es tan ampliamente aceptada que algunos expertos definen el concepto como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes. *“La palabra clave en esta definición es el control”*<sup>16</sup>.

Todas las organizaciones tienen una estructura de puestos. De hecho, la existencia de la estructura distingue a las organizaciones. Aunque la evidencia más visible de la estructura es el ya conocido organigrama, este no siempre es necesario para describir la estructura de una organización. De hecho, las pequeñas organizaciones pueden marchar muy bien sin ellos siempre y cuando todos entiendan lo que deben hacer y con quien lo deben hacer.

Pero los puestos no son las únicas características de una organización. Nuevamente, sabemos por experiencia que las organizaciones constan de departamentos, divisiones, unidades o cualquiera de diversos términos que denotan grupos de puestos. como miembros de departamentos, los individuos necesariamente deben apegarse a acuerdo, políticas y reglas comúnmente aceptados y, por consiguiente, ceder la libertad de actuar en forma independiente.

---

<sup>16</sup> GILBSON, James L; IVANCEVICH, Jhon M; DONNELLY, James H, y KONOPASKE, Robert. Op.cit., p.394.

**a. Estructura como actividades recurrentes.** Una segunda perspectiva se enfoca en actividades realizadas como consecuencias de la estructura. De acuerdo con esta perspectiva, la característica dominante de la estructura organizacional es su regularidad de patrones. Esta definición enfatiza la persistencia y la regularidad de actividades. Esta definición señala que en las organizaciones se puede contar con que ciertas actividades ocurren rutinariamente. Por ejemplo la gente que llega a trabajar cada mañana a las 8:00am, va a sus estaciones de trabajo y comienza a hacer el mismo trabajo que hizo el día anterior. Habla con las mismas personas, recibe información de la misma gente y es evaluada periódicamente (pero en forma predecible) para promociones y aumentos. Sin estas actividades predecibles, el trabajo de la organización no se puede lograr.

Las definiciones que se enfocan en las actividades organizacionales que ocurren en forma regular enfatizan a lo que se refiere al proceso organizacional.

**1.5.1.13 principios de la estructura organizacional.** La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. *“Por su parte el diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada”<sup>17</sup>.*

Con frecuencia la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración grafica de las relaciones que hay entre las unidades así como las líneas de autoridad entre superiores y subalternos. Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de una organización, de ninguna manera son lo mismo que la estructura organización. Tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestro ojos, una estructura organizacional también es más complicada que lo que pueda describir un organigrama.

El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacional es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuestos, sin perder de vista los aspectos estructurales de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importante.

Por otro lado, todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, tienen que separar gente y actividades. Ni siquiera en organizaciones de tamaño moderado es conveniente que todos desempeñen la misma actividad. Al mismo tiempo, tampoco es eficiente que alguien intente hacerlo todo. Siempre es necesario que cierta diferenciación o separación y especialización para realizar las actividades, incluso en las organizaciones pequeñas que no suman mas de una docenas de

---

<sup>17</sup> Ibid., p.396.

personas. Además, si a estos individuos y actividades separadas no se les reúne, podrían desviar sus caminos en distintas direcciones y, por lo tanto, no contribuirían con las necesidades fundamentales del cliente ni con los objetivos de la organización.

En consecuencia también es necesaria cierta integración o coordinación y reunión de personas y actividades. Se trata, pues, del equilibrio entre separar y reunir gente y actividades, que constituyen el desafío básico de la estructura y el diseño organizacional. Básicamente, la estructura “correcta” o el equilibrio correcto entre diferenciación e integración es una función de las demandas en el ambiente y en la estrategia de la organización.

a. **DIFERENCIACIÓN:** para entender el proceso de organizar, uno de los primeros elementos que se debe examinar más a fondo es la diferenciación. La diferenciación es el grado en el cual las actividades se dividen en subactividades, las cuales son realizadas por individuos con habilidades especializadas. La diferenciación tiene como beneficio principal una mayor especialización del conocimiento y de las habilidades.

b. **INTEGRACIÓN:** en contraste con la diferenciación, la integración es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí. El beneficio inherente a la integración es favorecer la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico. En consecuencia,

**1.5.1.14 Funerarias en Colombia.** Hoy en día se pueden encontrar en el mercado una gran variedad de servicios funerarios en previsión y prenecesidad, que tienen bastante acogida en el mercado. Con ellos el empresario, sus empleados y las personas naturales tienen la posibilidad de complementar el régimen de seguridad social, a través de planes que garantizan la prestación de un servicio exequial completo, tanto para el afiliado como para sus allegados.

En Colombia se pueden encontrar, desde los años 50, contratos para la prestación de servicios funerarios en prenecesidad (forma en la cual se cancela un sepelio durante un periodo de tiempo determinado antes de que ocurra el evento). A partir de los años 80 se ofrece otra modalidad de prestación de servicios a través de la previsión (se pagan cuotas mensuales muy bajas y se protege al núcleo familiar completo), actualmente es la manera en que trabajan la mayoría de empresas funerarias del país.

En el 2001, y desde hacía tiempo atrás, se presentó una controversia relacionada con esta modalidad ya que representantes de aseguradoras consideraron que se estaba vendiendo un producto con las mismas características que las ofrecidas por ellos en sus seguros exequiales. Inclusive la Superintendencia Bancaria llegó a requerir para revisión a algunas funerarias. Para el año 2003, el Congreso de la



República aprobó la ley 795 que en el artículo 111 determinó que no constituye actividad aseguradora que las funerarias vendan previsión exequial, pues a cambio de mantener al día mediante el pago de una cuota, la(s) persona(s) afiliada(s) al programa puede(n) acceder cuando lo necesite(n) al servicio fúnebre solamente en especie. Igualmente describió en qué consiste un servicio funerario básico.

Posteriormente esta Ley fue demandada por representantes de las aseguradoras, sin embargo la Corte Constitucional, mediante sentencia C-940-03, del 15 de octubre de 2003, la declaró exequible.

Por lo tanto se determinó la política de diferenciación de los servicios prestados por una aseguradora y los servicios prestados por una empresa funeraria.

Sin ser en el caso de las aseguradoras una vez prohibido el ofrecimiento de auxilios funerarios, desaparecen los *seguros funerarios* y se establecen los servicios exequiales familiares en previsión y prenecesidad, por un lado, y los auxilios funerarios para empleados y pensionados, por el otro. Los primeros son prestados por las funerarias del país debidamente constituidas y los segundos son ofrecidos por las administradoras de riesgos profesionales y los fondos de pensiones. Las funerarias garantizan la prestación de un servicio, que por su naturaleza debe ser humano y digno, mientras que las otras entidades reconocen el auxilio que ayuda a la reposición de los gastos de entierro pagados por la familia del empleado o pensionado.

En Colombia existen varias corporaciones de funerarias entre ellas se encuentran:

**a. Remanso Corporación Nacional de Funerarias:** La cobertura en red motivó a las empresas prestadoras de servicios exequiales a unirse y conformar el 31 de enero de 1997 la Corporación Nacional de Funerarias, Remanso, con el fin de combinar operaciones disponibles en todos los municipios del país para agilizar la coordinación, trámite y provisión de un servicio completo, evolucionado y profesional. Todo con el propósito de beneficiar al cliente, su principal objetivo.

Como consecuencia se inició un proceso que busca dignificar los servicios exequiales para empezar a brindar a la sociedad colombiana el apoyo en los momentos de pérdida de un ser querido. Desde entonces, REMANSO se ha convertido en la red más grande de funerarias, legalmente constituida en Colombia, que trabaja con un modelo de integración, organización y culturización para prestar servicios con calidad y lograr credibilidad entre los usuarios.

Actualmente, de ella hacen parte 145 empresas funerarias y sus respectivas sucursales, distribuidas en todo el país, para un total de 200 agencias que llevan la presencia de la Corporación Remanso a más de 900 municipios del territorio nacional. Las funerarias afiliadas a la Corporación Remanso prestan sus servicios

a un gran porcentaje de la población colombiana, a través de contratos exequiales para grupos familiares, empresas, fondos de empleados y cooperativas, además de los servicios directos.

**b. Exequialcoop - Cooperativa Nacional de Empresarios Funerarios:** Esta cooperativa de funerarias fue creada en febrero del 2001, con el objetivo de brindar soporte técnico y operativo a los cooperados, así como ofrecer productos que sirvan al fortalecimiento del sector funerario asociado y no asociado, a través de la implementación y consultoría en las áreas de administración comercial, previsión exequial y servicio al cliente. Ofrece hasta el momento a sus 38 asociados el beneficio de realizar convenios a nivel nacional para la prestación de servicios exequiales entre ellos mismos y capacitación con seminarios prácticos para empresarios y funcionarios. Las únicas condiciones para ser asociados son: tener funeraria, gozar de buen reconocimiento comercial y cumplir con el pago de aportes.

Adicionalmente desde agosto del 2003 publica su revista, cada trimestre, para el mercado de organizaciones exequiales en Colombia y por su intermedio a sus empresas asociadas ofreciendo a las empresas funerarias temas de interés propio del sector.

Como un aspecto novedoso, coloca a disposición de sus asociados un servicio de consulta de información comercial y crediticia de empresas y usuarios, como una única central de riesgos del sector funerario. Y complementario a esto brinda asesoría en servicios funerarios inmediatos y por convenio, cobro de pólizas y convenios empresariales.

**c. Grupo Empresarial G7:** Esta organización inicio sus labores en el año 2005, ofreciendo a sus clientes el producto Previsión Exequial Colombia, por medio del cual se pretende ofrecer apoyo a los colombianos que se ven enfrentados a la situación de perder un ser querido residente en cualquier parte del mundo. Para dicho propósito se unieron 7 empresas del país, con funerarias de trayectoria y reconocimiento ubicadas estratégicamente para cubrir todo el territorio Nacional de la siguiente manera:

- ✓ Bogotá, Medellín, Cali, Sincelejo y Eje Cafetero.
- ✓ En julio de 2005, nace Inicialmente el Grupo empresarial G7 INC. en Estados Unidos, debido a cantidad de Colombianos residentes en ese país, los cuales ascienden a más de 4.000.000.
- ✓ Presenta, además, fuera de sus socios de negocios, la alianza estratégica con la Asociación Nacional de Directores Funerarios NFDA por sus siglas ingles, en los Estados Unidos de América, organización de la cual son miembros.

## **1.6 MARCO CONCEPTUAL**

**1.6.1 Organización.** Se refiere a la forma como se asignan, se agrupan y se relacionan las personas, los recursos y la tecnología para formar sistemas y subsistemas con el objeto de poder implementar la estrategia seleccionada y así poder obtener los objetivos y la misión de la organización.

**1.6.2 Diagnostico de la empresa.** Consiste en analizar el estado en el que actualmente se encuentra la empresa, comprende: identificación de objetivos y estrategias actuales, análisis ambiental, que se refiere al estudio de amenazas y oportunidades, sobre aspectos tecnológicos, económicos, culturales, etc. que influyan o no en la empresa para alcanzar sus objetivos y por ultimo un análisis de los recursos, fortalezas y debilidades.

**1.6.3 Diseño organizacional.** Es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

**1.6.4 Estructura organizacional.** Patrón de tareas y conjunto de tareas en una organización, la estructura organizacional es considerado importante como una influencia sobre el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de una organización. La importancia de la estructura como fuente de influencia es tan ampliamente aceptada que algunos expertos definen este concepto como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes.

**1.6.5 Estrategia.** Implica un programa general de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

**1.6.6 Administración.** Son las normas, principios y conocimientos sistemáticos, identificados en el proceso administrativo, aplicados mediante las habilidades y destrezas individuales en forma técnica y metodológica, desarrollándolas convenientemente en las áreas organizacionales y sus actividades funcionales, permitiendo que los recursos sean ordenados y relacionados, para lograr con la mayor eficiencia y productividad la optimización de resultados en la consecución de los fines organizacionales y objetivos de la empresa.

**1.6.7 Dirección.** Comprende el motivar y guiar a las personas para que utilicen los recursos asignados que faciliten implementar la estrategia para así poder obtener los objetivos y la misión de la organización.

La coordinación comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las unidades organizacionales. En

ciertas medidas, prácticamente todas las organizaciones recurren a reglas, procedimientos, objetivos e instrucciones formales para alcanzar el nivel de coordinación deseado. La autoridad es el derecho de tomar decisiones de importancia diversa.

**1.6.8 Calidad.** Conjunto de prioridades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implicadas.

Es importante señalar que de acuerdo a Donadevian, la calidad es un concepto que debe interpretarse en dos dimensiones íntimamente relacionadas e interdependientes: una técnica, representada por la aplicación de conocimiento y técnica para la solución del problema y una interpersonal, representada por la relación que se establecen entre el proveedor de servicio y el receptor del mismo.

## **1.7 MARCO LEGAL**

Las funerarias por su naturaleza comercial se encuentran vigiladas por la Superintendencia de Industria y Comercio, quien rige todas sus actividades de Venta de servicios exequiales. Es así como por medio del decreto 3466 de 1982 o Estatuto de Protección al Consumidor, hace que los proveedores de bienes y servicios cumplan a los consumidores por la calidad e idoneidad de los productos o servicios que proveen o expenden. Además ejerce control sobre aspectos como: control de precios, garantías, legalidad de las empresas, protección al consumidor, responsabilidad de empresas en quiebra, preservación y custodia de bienes Acorde con las diferentes áreas que presenta la organización de una empresa funeraria, se presentan a continuación los aspectos más relevantes y las normas establecidas para este sector:

**1.7.1 Aspecto ambiental.** El hecho de que las empresas funerarias realicen actividades que requieren la utilización de químicos y desinfectantes de alto poder en el proceso de preservación de cuerpos, durante el cual también se producen emisiones y generación de residuos contaminados tanto sólidos como líquidos, es conveniente enunciar algunas de las leyes que se encuentran hasta el momento, expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente y el de Protección Social de Colombia. *Resolución 01164 de septiembre 6 de 2002:* Por la cual se adopta el manual de procedimientos para la Gestión Integral de los residuos hospitalarios y similares.

*Ley 430 de 1998.* Artículo 10: El cual reza: “Es obligación del generador o productor de los residuos peligrosos realizar la caracterización fisicoquímica de los mismos a través de laboratorios especiales debidamente autorizados por los organismos competentes e informar a las personas naturales o jurídicas que se encarguen del almacenamiento, recolección y transporte, tratamiento o disposición

final de los mismos”. *Decreto 2676 de 2000*: Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares.

ARTÍCULO 1º. *OBJETO*. El presente decreto tiene por objeto la reglamentación ambiental y sanitariamente, la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares, generados por personas naturales o jurídicas. *Decreto 2763 de diciembre 20 de 2000*: Por el cual se modifica el Decreto 2676 de 2000 *Decreto 1843 de 1991*

Artículo 154: De la disposición de otros desechos. Los remanentes o sobrantes de plaguicidas y el producto del lavado o limpieza de equipos, utensilios y accesorios, ropas contaminadas, deberán recibir tratamiento previo a su evacuación teniendo en cuenta las características de los desechos a tratar. Para el efecto podrán utilizarse los diferentes métodos, tales como: reutilización, tratamiento químico, incineración o cualquier otro sistema aprobado por las Direcciones Seccionales de Salud. *Decreto 2811 de 1974*: Por el cual se dicta el Código Sanitario Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente. Artículo 34: En el manejo de residuos, basuras, desechos y desperdicios, se observarán las siguientes reglas:

- a) Se utilizarán los mejores métodos de acuerdo con los avances de la ciencia y la tecnología, para la recolección, tratamiento, procesamiento o disposición final de residuos, basuras, desperdicios y en general desechos de cualquier clase B.
- b) La investigación científica y técnica se fomentara para:
  - ✓ Desarrollar los métodos más adecuados para la defensa del ambiente del hombre y de los demás seres vivientes.
  - ✓ Reintegrar al proceso natural y económico los desperdicios sólidos, líquidos y gaseosos, provenientes de industrias, actividades domésticas o de núcleos humanos en general.
  - ✓ Sustituir la producción o importación de productos de difícil eliminación o reincorporación al proceso productivo.
  - ✓ Perfeccionar y desarrollar nuevos métodos para el tratamiento, recolección, depósito y disposición final de los residuos sólidos, líquidos o gaseosos no susceptibles de nueva utilización.
- c) Se señalarán medios adecuados para eliminar y controlar los focos productores del mal olor. *Resolución 189 de 1994: Artículo 1*: Definiciones de los diferentes tipos de residuos. *Decreto 2811 de 1974: Artículo 138*: Se fijarán

zonas en que quede prohibido descargar, sin tratamiento previo y en cantidades y concentraciones que sobrepasan los niveles admisibles, aguas negras o residuales de fuentes industriales o domésticas, urbanas o rurales en las aguas superficiales o subterráneas, interiores o marinas.

También queda prohibida la incorporación a esas aguas, en dichas cantidades y concentraciones, de otros materiales como basuras, desechos, excretas, sustancias tóxicas o radioactivas, gases, productos agroquímicos, detergentes u otros semejantes.

Artículo 142. Las industrias sólo podrán descargar sus efluentes en el sistema de alcantarillado público, en los casos y en las condiciones que se establezcan. No se permitirá la descarga de efluentes industriales o domésticos en los sistemas colectores de aguas lluvias.

Las anteriores son algunas de las normas que a manera general rigen las actividades que generen impacto en el ambiente, sin embargo en el entorno ambiental del presente estudio se podrá observar detalladamente la mayoría de normatividad existente en el país que esté ligada a algunos procesos del sector funerario.

**1.7.2 Sanidad.** El área de tanatopraxia se encuentra vigilada por el Ministerio de Protección Social y en los departamentos depende directamente de las Secretarías de Salud Municipales y departamentos Ambientales Municipales o Departamentales.

*Decreto 1731 de 1953:* Artículo 601, se establece: “Los restos humanos no podrán sacarse antes de 6 años en climas fríos, 4 años en climas medios y 2 en climas calientes. El interesado debe proveerse de licencia expedida por la correspondiente autoridad sanitaria.

Después de 1979 se establece el Código Sanitario Nacional por medio de la Ley 9ª, haciendo alusión al tema de la exhumación en los artículos 515, 516 sin que se haga referencia a los tiempos mínimos para la exhumación, continuando lo establecido en 1953.

*Decreto 367 de 1995:* Por el cual se adopta el reglamento para la concesión de la administración, operación, mantenimiento de los cementerios y hornos crematorios de propiedad del Distrito Capital.

*Decreto 391 del 3 de julio de 1991:* Por el cual se reglamenta el trámite y la inscripción de la licencia sanitaria de funcionamiento de las funerarias.

*Ley 9 de 1979:* Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. La cual considera en sus primeros títulos, los artículos referentes a los cuidados y responsabilidades que debe tener una empresa o entidad que realice actividades que generen residuos peligrosos o contaminados.

**1.7.3 Manejo de Cadáveres.** Para efectos del estudio, en particular, se detalla la Ley en el Título referente al traslado y manipulación de los cadáveres, como aspecto relevante a la profesión de Tanatopráctico, en su consideración como conocimiento general.

*TITULO IX de la Ley 9 de 1979: defunciones, traslado de cadáveres, inhumación y exhumación, trasplante y control de especímenes.*

ARTICULO 515. En las disposiciones de este título se establecen las normas tendientes a:

- a. Reglamentar la expedición y diligenciamiento de certificados de defunción y registro bioestadística de las causas de mortalidad.
- b. Reglamentar la práctica de autopsias de cadáveres humanos.
- c. Controlar el traslado, la inhumación y la exhumación de cadáveres o restos de los mismos cuando puedan significar un riesgo para la salud de la comunidad.
- d. Controlar el traslado, la inhumación y la exhumación de partes del cuerpo humano que puedan constituir un riesgo para la salud.
- e. Controlar o eliminar las condiciones nocivas para la salud humana y el medio ambiente en establecimientos destinados al depósito transitorio o permanente de los cadáveres humanos.
- f. Reglamentar la donación o el traspaso y la recepción de órganos, tejidos o líquidos orgánicos utilizables con fines terapéuticos.
- g. Organizar el sistema de manejo de los subproductos del parto y de control de especímenes quirúrgicos para fines de diagnóstico.

ARTICULO 516. Además de las disposiciones del presente título, el Gobierno por Intermedio del Ministerio de Salud, establecerá las normas y procedimientos para:

- a. La certificación y registro de la muerte de todo ser humano.
- b. La certificación y registro de las muertes fetales.

- c. Practicar autopsias de carácter sanitario mediante la utilización de órganos, tejidos o líquidos orgánicos de cadáveres para establecer la causa de la muerte o para investigaciones de carácter científico o docente.
- d. Controlar cualquier riesgo para la salud o el bienestar de la comunidad, originado por el traslado de cadáveres.
- e. Que en la inhumación y exhumación de cadáveres o restos de ellos, se elimine o controle cualquier hecho que pueda constituir riesgo para la salud o el bienestar de la comunidad.
- f. Controlar en los cementerios cualquier riesgo de carácter sanitario para la salud o el bienestar de la comunidad;
- g. Controlar la obtención, conservación y utilización de órganos, tejidos o líquidos orgánicos de cadáveres o proporcionados por seres vivos para fines terapéuticos.
- h. Que todos los especímenes quirúrgicos obtenidos con fines terapéuticos o de diagnóstico sean sometidos a examen anatomopatológico, con el objeto de que los estudios epidemiológicos de morbilidad sean completos.

*Ley 73 de 1983:* Por la cual se adiciona la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones en materia de donación y trasplante de órganos y componentes anatómicos para fines de trasplantes y otros usos terapéuticos.

En la ley 9 de 1979, también se contemplan los requisitos, que deben cumplir las empresas funeraria para trasladar cadáveres entre ciudades de Colombia.

**ARTICULO 529.** El Ministerio de Salud deberá:

- a) Determinar los requisitos generales que se deberán cumplir cuando el traslado se haga dentro del territorio nacional y, particularmente, en este mismo caso, aquellos relacionados con la preservación de los cadáveres, teniendo en cuenta los siguientes factores:
  - ✓ Causa de la muerte, debidamente certificada.
  - ✓ Tiempo de traslado con relación a la hora de la muerte.
  - ✓ Duración del traslado.
  - ✓ Medio de transporte del cadáver, y
  - ✓ Condiciones climatológicas del lugar de defunción, de las regiones de tránsito y del lugar de destino que puedan influir en el desarrollo de los fenómenos de putrefacción.



- b) Determinar de acuerdo con los convenios internacionales existentes, los sistemas de preservación de cadáveres cuando su traslado se haga fuera de los límites de la nación;
- c) Fijar los requisitos que deberán cumplir las personas y establecimientos autorizables para el embalsamamiento de cadáveres y determinar cuáles son las técnicas más adecuadas;
- d) En concordancia con los convenios internacionales, establecer las condiciones que en cuanto a número, material de fabricación y hermetismo deberán llenar los ataúdes y los embalajes de éstos cuando el traslado se haga fuera del país.
- e) Determinar los requisitos que deberán reunir los vehículos destinados al traslado de cadáveres, y
- f) Establecer los requisitos de orden sanitario que se deberán llenar ante los consulados de la nación para que éstos puedan autorizar el traslado de cadáveres hacia el país, reglamentando la constatación correspondiente por parte de las Autoridades de Sanidad Portuaria.

La secretaria Distrital de Bogotá, con el fin de dar cumplimiento a la ley 09 de 1979: El Título IX de la Ley 9 de 1979 “Por la cual se dictan medidas sanitarias” establecidas disposiciones que regulan los temas de defunciones, traslado de Cadáveres, inhumación y exhumación, trasplante y control de especímenes. Con fundamento en la anterior regulación, se expidió la Resolución 7731 de 1983, la cual en su literal e del artículo 5, establece que además del sometimiento a las normas sobre autopsias, traslado de cadáveres, inhumación y exhumación de cadáveres y demás pertinentes de la Ley 9 de 1979 y sus reglamentaciones, en el funcionamiento de proceso de cremación se deberán tener en cuenta entre otros el siguiente aspecto:

Féretros: Se prohíbe el uso de ataúd metálico o de madera, revestido interna o externamente con este material u otro similar. Los ataúdes destinados a la cremación de cadáveres deberán satisfacer las siguientes exigencias mínimas:

Estar contruidos en material de fácil combustión.

- Los puntos de sustento del féretro deberán ser removibles, debe evitar la
- utilización de cualquier tipo de material metálico como, clavos, ornamentos,
- etc.
- No deben estar pintados, lacado ni barnizados.
- No deben provocar durante su combustión, polución atmosférica por
- encima de patrones vigentes.
- No deberán dejar residuos aglutinados.

- Los féretros deberán contener exclusivamente el cadáver por el cual se haya autorizado la cremación. No podrá depositarse 2 o más cadáveres en un mismo
- féretro, salvo los siguientes casos:
- Madre e hijos fallecidos en el momento del parto.
- Madre fallecida como consecuencia de aborto y su producto
- Cadáveres de persona fallecidas como consecuencia de catástrofes o desastres.
- Cadáveres provenientes de anormalidades epidemiológicas.
- Estas circunstancias deben ser certificadas porta autoridad competente”

## 1.8 MARCO CONTEXTUAL

Dentro de este estudio organizacional se toma como contexto la incidencia que tiene las funerarias tanto en nuestro país como en el departamento de Nariño y en el municipio de pasto.

**1.8.1 Macrolocalización.** En nuestro país existen alrededor de 1.031 empresas funerarias, según directorio o guía del sector funerario<sup>5</sup>, las cuales, se podrían clasificar en grandes, medianas y pequeñas, según la capacidad de atención de servicios, infraestructura y clientes afiliados. Existen organizaciones que poseen en el interior de su estructura, todos los servicios que se necesitan para la atención de un sepelio, como instalaciones administrativas, salas de velación, cementerio y hornos crematorios. Aquellas funerarias que no poseen los servicios de cementerio, hornos y salas de velación propia, realizan convenios con empresas u organizaciones que lo ofrezcan, mediante consideraciones como ubicación y precio. En algunas ciudades, las empresas funerarias se han unido para crear la infraestructura que atienda los servicios de cremación o preparación de los cuerpos en un mismo lugar y a un precio cómodo.

De la mano del crecimiento económico y el fortalecimiento de estas empresas también se ha dado el surgimiento y conformación de agremiaciones para el sector. En Colombia existen varias como son: Remanso Corporación Nacional de Funerarias, Exequialcoop, Red Exequial, el Comité del Sector Funerario que hace parte de FENALCO y la Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Exequiales ALPAR, que aglutinan cerca del 70% de las 1031 existentes. Estas tienen como objetivo primordial la prestación de servicios funerarios en todas las regiones del país y algunas del extranjero a través de convenios con las funerarias afiliadas. Por otro lado, buscan mejorar las condiciones particulares de cada socio, mediante capacitación de sus afiliados en cuanto a leyes que los rigen, Tanatopraxia, técnicas comerciales, atención de servicios, sistemas de Gestión de Calidad, entre otras, garantizando la continuidad en el tiempo y el crecimiento de estas empresas.

**1.8.2 Microlocalización.** En el municipio de pasto existen diez funeraria legalmente constituidas, las más importantes son: montes de los olivos, jardines Cristo rey, jardines de las mercedes, memorial; Además existe la proliferación de funerarias pequeñas que están entrando al mercado con precios más bajos que aquellas que ya están legalmente constituidas y es una situación que tiene pensando a las directivas de estas empresas.

### **1.8.3 Breve referente histórico de Pasto:**

**1.8.3.1 Fundación del municipio de Pasto.** Trasladada a su actual emplazamiento por el explorador y conquistador español Lorenzo de Aldana en 1539 la ciudad inicialmente fue llamada con el nombre de Villaviciosa de la Concepción cuando Sebastián de Belalcázar en 1537 la fundo en el sitio que hoy es ocupado por la población de Yacuanquer. Ya situada en el Valle de Atriz, en Valladolid (España) el día 17 de junio de 1559, le fueron concedidos a Pasto el escudo de armas, en dos cédulas reales distintas firmadas por la princesa Doña Juana, hermana del rey Don Felipe II y el cual consta de un castillo de plata y a los lados cuatro leones de oro, debajo de dicho castillo sale un río de aguas azules y blancas que atraviesa entre árboles verdes, un campo amarillo y suelo verde y el nombre de ciudad como **San Juan de Pasto** que sigue siendo el oficial.

Durante las guerras de la independencia adoptó la causa realista bajo el liderazgo de Agustín Agualongo de origen indígena por lo cual, una vez obtenida la independencia de España y sumado a su situación geográfica, se mantuvo aislada configurándose una actitud conservadora, tradicionalista y de ensimismamiento cultural con respecto al resto del país.

En el siglo XIX, durante una de las guerras civiles que caracterizaron esa época de la historia colombiana, la ciudad fue por seis meses capital provisional de la República por decisión de un caudillo conservador, el General Leonardo Canal, quien pretendió enfrentar desde esta ciudad convertida en cuartel y símbolo de la resistencia contra los liberales radicales, al caudillo liberal Tomás Cipriano de Mosquera.

En 1904 con la creación del departamento de Nariño, la ciudad es nombrada su capital.

En 1944, mientras el Presidente Alfonso López Pumarejo se encontraba en la ciudad para presenciar una parada militar, el coronel Diógenes Gil, comandante de la VII Brigada del ejército, lo tomó prisionero en la madrugada de día 10 de julio como parte de un intento de golpe de estado que se conoce como "El Golpe de Pasto". La insurrección militar fracaso en menos de 48 horas y al día

siguiente el Presidente López emprendió el regreso a la capital, vía Ipiales, para retomar el mando.

**1.8.3.2 Localización geográfica.** El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y esta muy cercana a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km<sup>2</sup> de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km<sup>2</sup>.

**1.8.3.3 Clima.** Debido a que la ciudad está en un valle interandino a una altitud de 2.527 msnm y se encuentra al pie del volcán Galeras la precipitación y la nubosidad son bastante altas. La temperatura promedio anuales es de 13,3°C, la visibilidad es de 10 Km y la humedad es de 60% a 88%.

#### **1.8.3.4 División político-administrativa:**

- ✓ El área urbana está dividida en 12 comunas
- ✓ La zona rural está compuesta por 14 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, Genoy, Gualmatan, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco Santa Bárbara y Jamondino nombrado corregimiento en el año 2008.

**1.8.3.5 Población de pasto.** La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes, es la ciudad más grande del departamento de Nariño. La población estimada para 2009 según datos de proyección del DANE es de 429.923 habitantes.

**1.8.3.6 Educación.** Según el DANE , el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,9%.

Para los estudios técnicos profesionales en la ciudad existen sedes de 10 universidades o centros de estudios superiores siendo el principal la Universidad de Nariño con más de 9000 estudiantes.

**1.8.3.7 Economía.** En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y

corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos.

**Figura 1. Ubicación municipio San Juan de Pasto.**



Fuente: Enciclopedia Encarta.

## **1.9 ASPECTOS METODOLOGICOS**

**1.9.1 Tipo de estudio.** El tipo de estudio a utilizarse es el explicativo por cuanto en primera instancia se pretenderá conocer e identificar las principales causas que ocasionan el problema de investigación para luego contribuir a la empresa a combatirlos para promover el desarrollo de la misma; además de identificar las causales del problema por el cual atraviesa la empresa se pretende identificar los resultados como las consecuencias que ellas han traído para la empresa. Cabe anotar que para realizar el trabajo en la empresa se requiere de una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación como también de un gran conocimiento a lo que diseño organizacional se refiere para poder brindar.

**1.9.2 Método de estudio.** Como método de estudio se empleara el inductivo-deductivo. Inicialmente se hará un análisis situacional interno para descubrir y verificar las causas a las que se debe la situación conflictiva; mediante observaciones, entrevistas, talleres y otras herramientas.

**1.9.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.** Para desarrollar este estudio se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias.

**1.9.3.1 Fuentes primarias.** Observación directa: se realizaron reuniones con todos los empleados de la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES S.A. De igual forma se realizaron entrevistas al gerente y al personal que interviene en esta entidad con el objetivo de obtener ideas principales para desarrollar un diseño organizacional que le permitiría conseguir el objetivo planteado(ver anexo B)

**1.9.3.2 Fuentes secundarias.** En el desarrollo del estudio se consultaran libros especializados en administración, planeación estratégica y diseño organizacional que tengan relación con el marco de referencia.

**1.9.3.3 Tratamiento de la información.** Este proceso consiste en la clasificación y ordenación de la información obtenida, mediante el desarrollo de la fuente primaria.

## 2. DIAGNÓSTICO

Mediante la elaboración del diagnóstico se hizo posible determinar las carencias que posee la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES S.A. en el área organizacional y por tanto, permite implementar un diseño organizacional como herramienta fundamental para describir y clasificar las diferentes unidades que se encuentran en la empresa, en razón a las funciones, líneas de mando, departamentos y estilos gerenciales de la toma de decisión; así mismo Las organizaciones hoy en día deben preocuparse por tener buenas relaciones con el medio ambiente interno como también en el externo (**MAI,MAE**), realizar el diagnóstico empresarial es dar fe que el mundo organizacional está cambiando y las organizaciones deben conocer el recurso disponibles, las ventajas competitivas y comparativas con que se cuenta,

Lo que se pretende con este diagnóstico es crear conciencia en los socios, ejecutivos y empleados de la funeraria JARDINES DE LAS MERCEDES S.A., de que en el mundo empresarial, el que se duerme tiende a desaparecer, si se identifican debilidades hay que contrarrestarlas, si hay fortalezas hay que enriquecerlas, si hay amenazas tratar de disminuirlas, si hay oportunidades aprovecharlas de esta manera y creando conciencia organizacional de seguro el éxito no da espera.

### 2.1 UBICACIÓN

Calle 17 No 24-65 Barrio las cuadras (oficinas y sala de velación).

### 2.2 TAMAÑO

Pequeña, con 30 trabajadores.

### 2.3 VALORES CORPORATIVOS

- ✓ Honestidad: El comportamiento de los colaboradores y de la empresa esta enmarcado, en toda circunstancia, dentro de los principios de la ética dirigidos hacia la transparencia en sus actos, la integridad y justicia.
- ✓ Compromiso: El trabajo en equipo, el amor por él y la lealtad frente a la organización son características indispensables de nuestros colaboradores. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que las empresas alcancen ventajas competitivas.
- ✓ Calidad: La calidad en nuestra empresa es una maneras de vivir, una norma de conducta y de comportamiento, es el reto diario y permanente.

- ✓ Servicio: Es una responsabilidad de todos los miembros de la organización y compromete a todos por igual. Este servicio debe darse en la relación humana, la gestión administrativa y todos los procesos organizacionales mediante el ofrecimiento a nuestros clientes, tanto internos como externos, de una excelente calidad en el servicio.
- ✓ Respeto: La organización respeta las creencias y derechos de los ciudadanos, de nuestros clientes y colaboradores en todos los niveles de su vida personal y familiar, sus creencias y principios, como también su vida profesional.
- ✓ Responsabilidad: Jardines de las Mercedes hace parte de la comunidad y por tanto, debe asumir los compromisos que le compete con todos los miembros de la organización, de la sociedad y sus familias; lo mismo puede decirse de la responsabilidad que tiene frente a la comunidad en general.
- ✓ Pertenencia: Jardines de las Mercedes desea que todos y cada uno de sus colaboradores se sientan parte vital de la institución, la respeten, preserven su patrimonio moral y contribuyan a su crecimiento y consolidación.

## **2.4 SERVICIOS**

Los servicios que ofrece la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES S.A. son:

- ✓ Venta de lotes.
- ✓ Servicio de inhumación.
- ✓ Venta de osarios.
- ✓ Traslado de restos.
- ✓ Arrendamiento de lotes

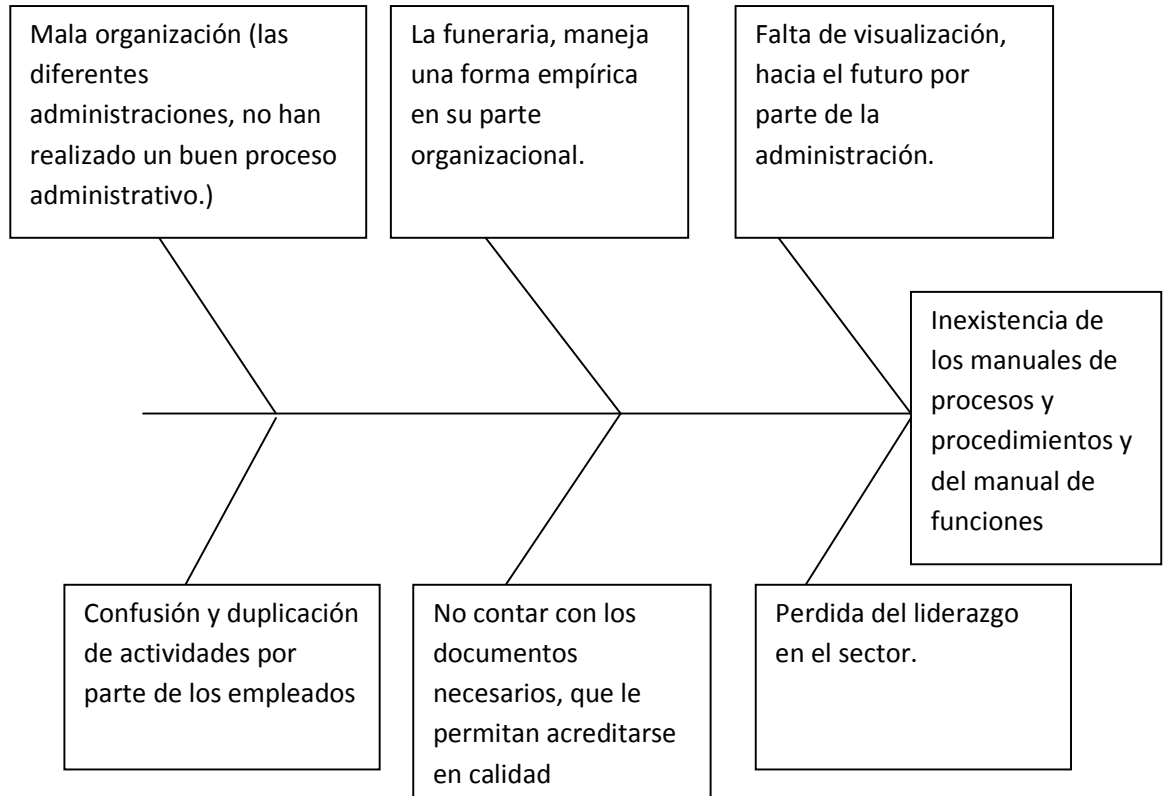
## **2.5 PROBLEMAS ORGANIZACIONALES.**

En la Funeraria Jardines de las Mercedes S.A se evidencian varios problemas organizacionales, los cuales han impedido el desarrollo de la misma, dichos problemas son:

- ✓ Inexistencia de los manuales de procesos y procedimientos y del manual de funciones.



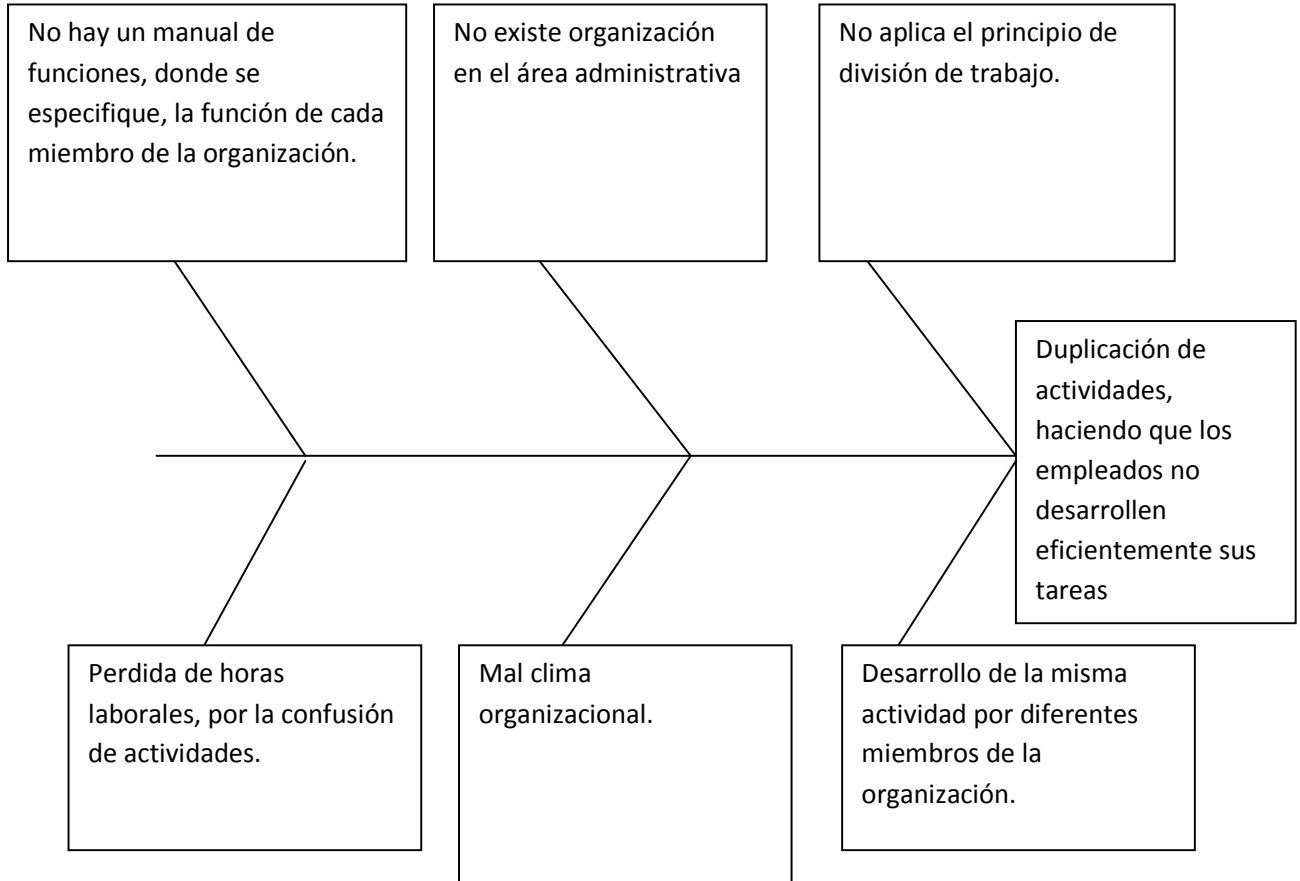
## CAUSA



## EFECTO.

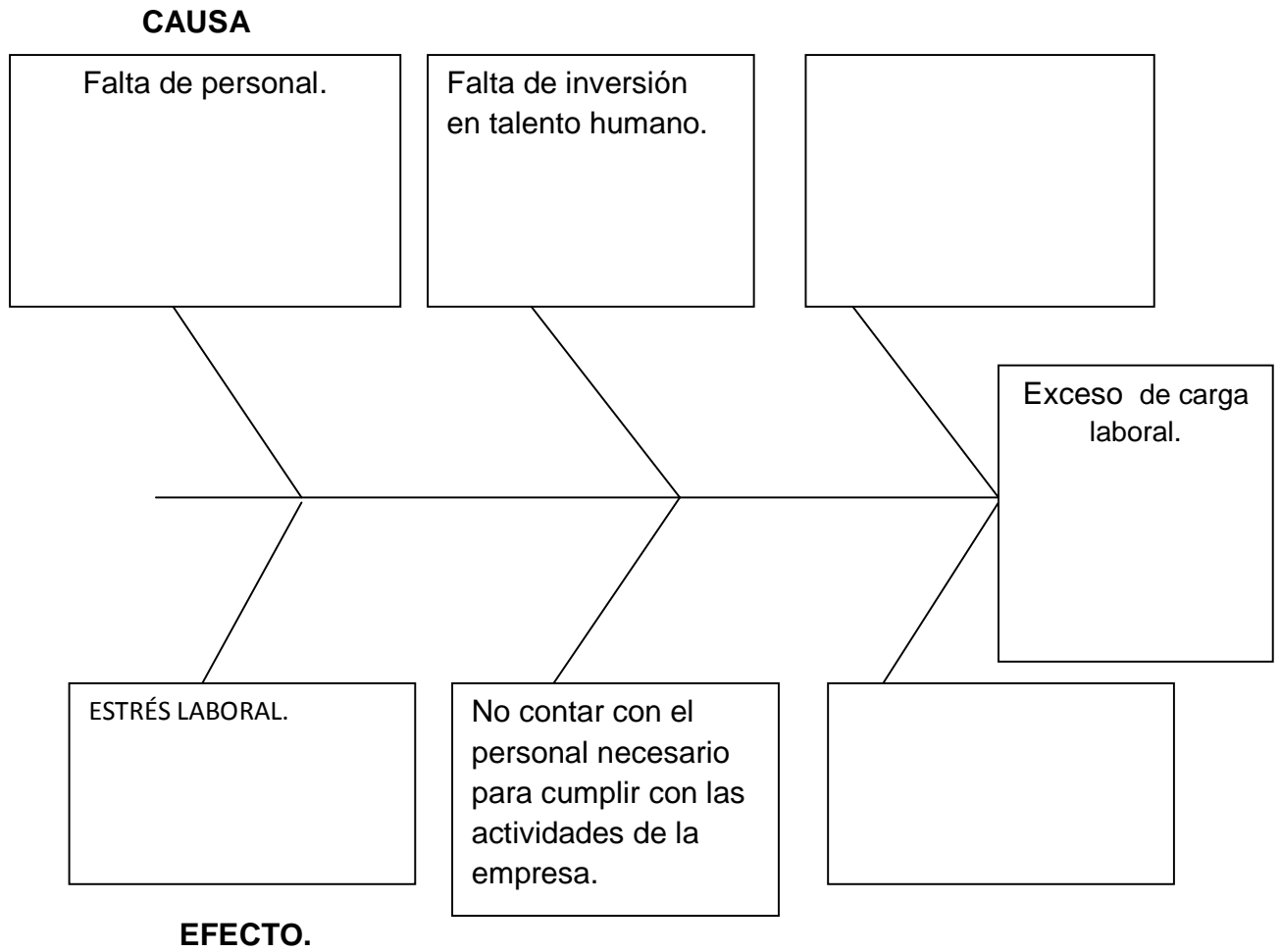
- ✓ Duplicación de actividades, haciendo que los empleados no desarrollen eficientemente su tarea.

**CAUSA**

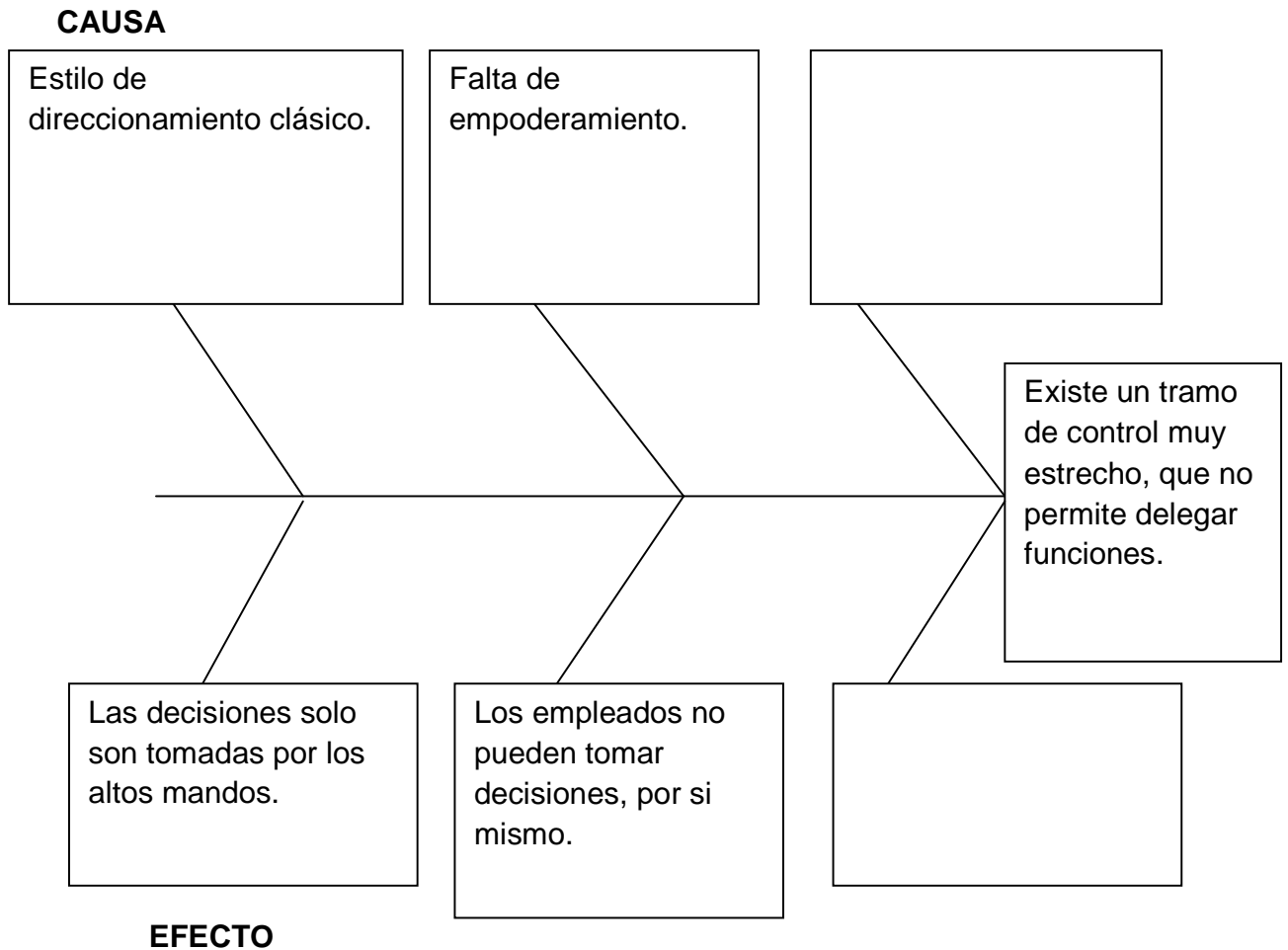


**EFEECTO.**

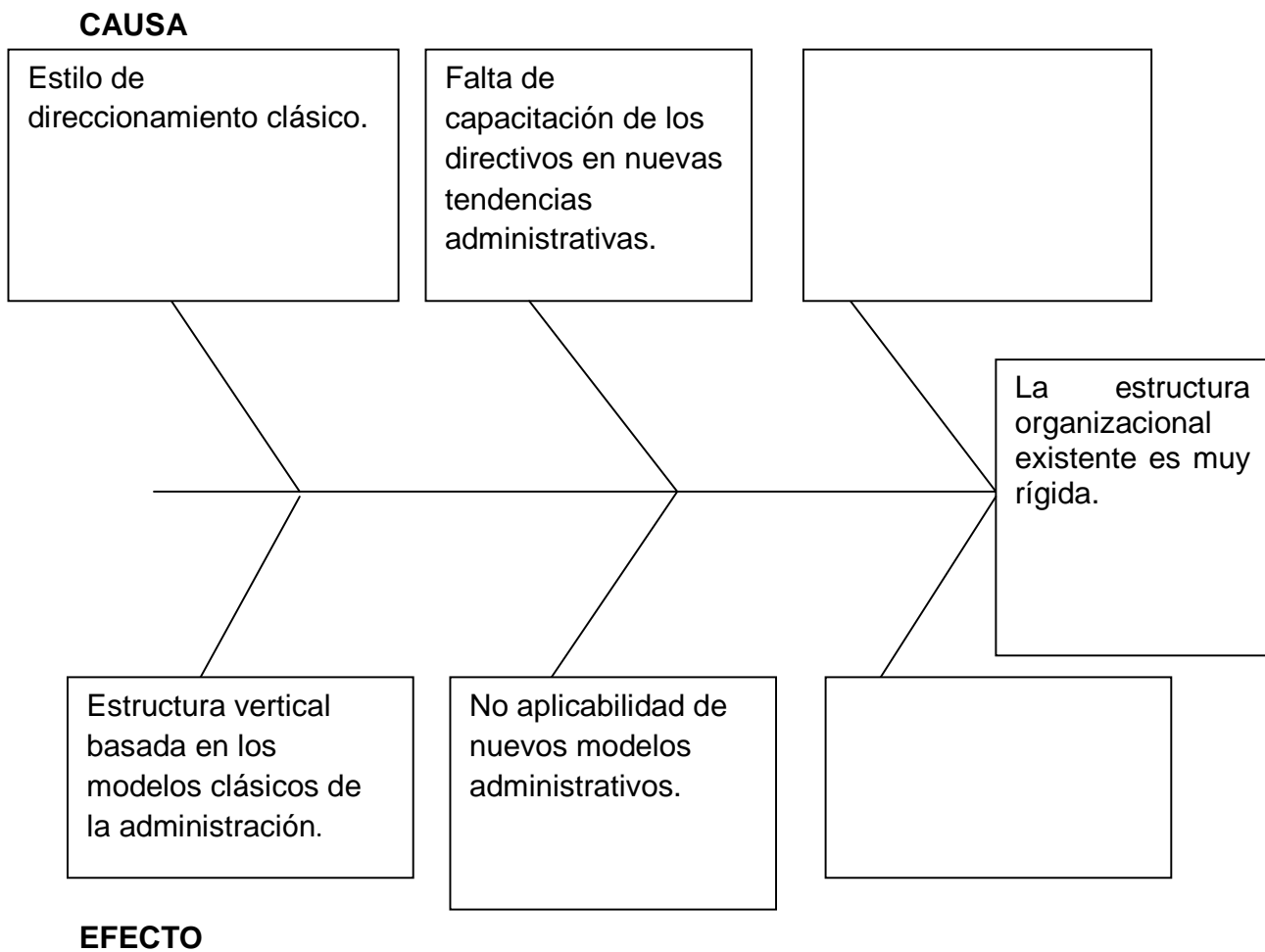
- ✓ Exceso de carga laboral.



- ✓ Existe un tramo de control muy estrecho, que no permite delegar funciones.



- ✓ No cuenta con un proceso de análisis y descripción de cargos, de selección de personal, y de evaluación de desempeño.
- ✓ La estructura organizacional existente es muy rígida.



## 2.6. ESTRATEGIAS PARA SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA.

- ✓ Diseñar los manuales de procesos y procedimientos y el manual de funciones.
- ✓ Diseñar una estructura organizacional más flexible, permitiendo que el tramo de control se extienda por toda la organización.
- ✓ Diseñar modelos de procesos de análisis y descripción de cargos, selección de personal y evaluación de desempeño, para de esta manera establecer parámetros de medición.

## 2.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

**Cuadro 2. Aplicación de la matriz de Evaluación de factores internos (MEFI)**

Factores críticos para el éxito	Peso	calificación	Total ponderado
<b>FORTALEZAS.</b>			
• No evade impuestos.	0.10	4	0.4
• No hay doble contabilidad	0.08	3	0.24
• Ser una empresa pionera en el mercado.	0.07	3	0.21
• Buen nombre de la empresa (Good will). IMAGEN CORPORATIVA.	0.07	3	0.21
• Claridad en la necesidad de existencia de valores organizacionales.	0.09	4	0.36
• Ideología tendiente a la superación.	0.07	3	0.21
<b>DEBILIDADES</b>			
• No existe claridad en la planeación estratégica.	0.10	1	0.10
• Mala comunicación de los funcionarios de la empresa.	0.08	2	0.16
• El ambiente laboral de la empresa es muy tenso.	0.09	1	0.09
• Existencia de excesiva comunicación subterránea en la empresa.	0.10	1	0.10
• Bajo nivel en la tecnología.	0.08	2	0.16
• Bajo nivel de innovación debido a la baja tecnología.	0.07	2	0.14
			2.38
	1.0		

Fuente. Este estudio

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.38 lo que significa que la empresa es débil internamente, lo cual se debe contrarrestar esas debilidades para ser una empresa sólidamente fuerte y eficaz.

## 2.8. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

**Cuadro 3. Aplicación de la matriz de vulnerabilidad**

Puntual	Amenaza	consecuencia	Impacto(0-10)	probabilidad (0-1)	Reacción(0-10)	Grado de vulnerabilidad
Posición de la empresa en el mercado frente a sus competidores	Perdida de mercado	Perdida de la lealtad del usuario trayendo consigo pérdida de venta	9	0.8	8	III
costos de la organización con relación a los competidores	Incremento de los costos por falta de usuarios	Perdida de utilidad reducción nomina(despidos)	7	0.8	5	II
velocidad en el desarrollo tecnológico.	Resistencia cambio tecnológicos	Obstaculización de la adaptación y el progreso de la organización	7	0	9	IV
personal adscrito a la organización	Ausentismo laboral, pérdida del personal.	Tiempo improductivo, parálisis de la organización.	9	0.3	6	IV
Necesidades de los usuarios	Cambios culturales, pérdida de lealtad del usuario.	Perdida de ventas	9	0.8	6	II
Nivel de endeudamiento de la empresa.	Perdida de créditos e imagen corporativa	Estancación de los proyectos de mejoramiento de la entidad	9	0.8	5	II
Capacidad directiva	Perdida de los directivos, no contar con personal idóneo para desempeñar el cargo.	Falta de control, pérdida de prestigio de la organización, inestabilidad directiva  Mala toma de decisiones,	9	0	2	I

Fuente. Este estudio

El análisis de vulnerabilidad indica los puntos esenciales en los que debe concentrarse el análisis de la empresa, esos puntos son conocidos también como puntales, que son los elementos más importantes que debe analizar la empresa.

Factores puntales

- ✓ Posición de la empresa en el mercado frente a sus competidores.
- ✓ Los costos de la organización con relación a los competidores.
- ✓ Velocidad en el desarrollo tecnológico.
- ✓ Personal adscrito a la organización.
- ✓ Necesidades de los usuarios.
- ✓ Nivel de endeudamiento de la empresa.
- ✓ Capacidad directiva



### 3. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO.

Este documento contiene la descripción de las actividades que se realizan en la FUNERARIA JARDINES DE LAS MERCEDES S.A, actividades que deben seguirse en la realización de las funciones propias de la empresa.

Este manual es importante porque permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

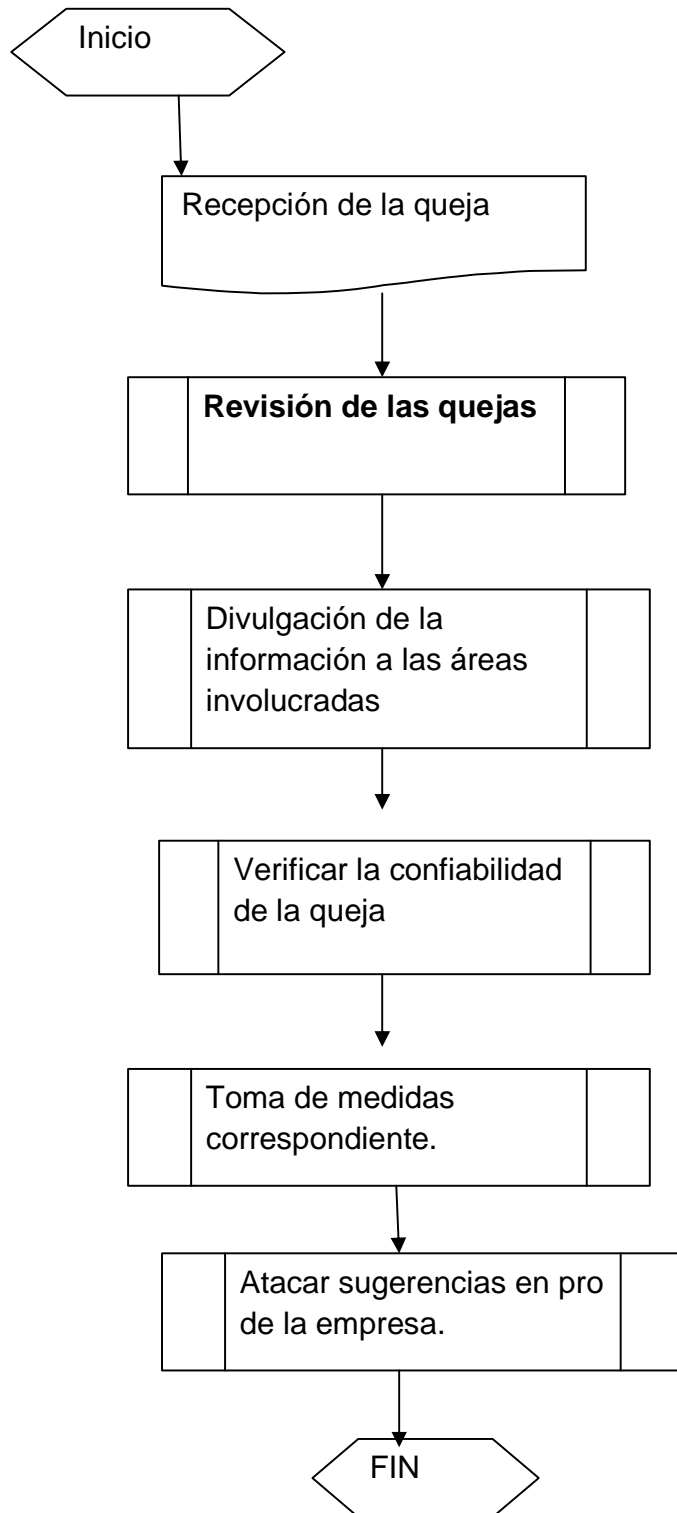
PROCESO ADMINISTRATIVO	
PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE	CÓDIGO
SOLUCION DE QUEJAS Y RECLAMOS	EL-001
COBRO	EL-002
CONTRATO DE TRABAJO	EL-003
CONTRATO DE COMPRA Y VENTA.	EL-004
INHUMACION	EL-005
PAGO DE UNA NOMINA.	EL-006
ORDENES DE FOTOCOPIAS	EL-007
MANEJO DE CORRESPONDENCIA INTERNA	EL-008
ENTREGA DE ELEMENTOS DE INSUMOS	EL-009

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.  
FUNERARIA JARDINES DE LAS MERCEDES S.A.**

<b>IDENTIFICACION DEL PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> SOLUCION DE QUEJAS Y RECLAMOS		
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE.		
<b>FECHA DE ELABORACION:</b> 2009		
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta en la funeraria jardines de las mercedes para el trámite de una queja o sugerencias.		
<b>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Este procedimiento es aplicable para el gerente de la organización que es el encargado de la revisión y adecuación de las quejas o sugerencias que depositen los usuarios y visitantes de la empresa.		
<b>INSUMOS</b>		
PAPELERIA. COMPUTADOR.		
<b>RESPONSABLE</b>		
Será responsable de la debida ejecución de lo dispuesto el gerente de la organización al igual que el de tomar las diversas medidas respectivas de corrección.		
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Deposito de la queja o la sugerencia al buzón dispuesto por la empresa por parte de los usuarios o visitantes	Oficina de atención al cliente.	<b>Secretaria</b>
2. Una vez registradas las quejas y halla pasado el tiempo estipulado por la empresa para su revisión el gerente	Oficina de atención al cliente	Gerente

hace las respectivas revisiones de las quejas y sugerencias.		
3. Luego el gerente debe dar a conocer a las áreas involucradas de lo expuesto en el formulario de quejas	Oficina de atención al cliente	Gerente
4. Esta información de las quejas a los funcionarios involucrados es para verificar la confiabilidad de la queja	Oficina de atención al cliente	Gerente
5. se toman las medidas correspondientes para que estos casos no se presenten más, si son quejas relacionadas con el servicio prestado por parte de la empresa.	Oficina de atención al cliente	Gerente
6. Si son sugerencias en pro de la empresa se acatan y si no éstas se desechan pues no sirven de nada.	Oficina de atención al cliente	Gerente
▪ Fin del proceso de quejas y sugerencias		

**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO: SOLUCION DE QUEJAS Y RECLAMOS.**

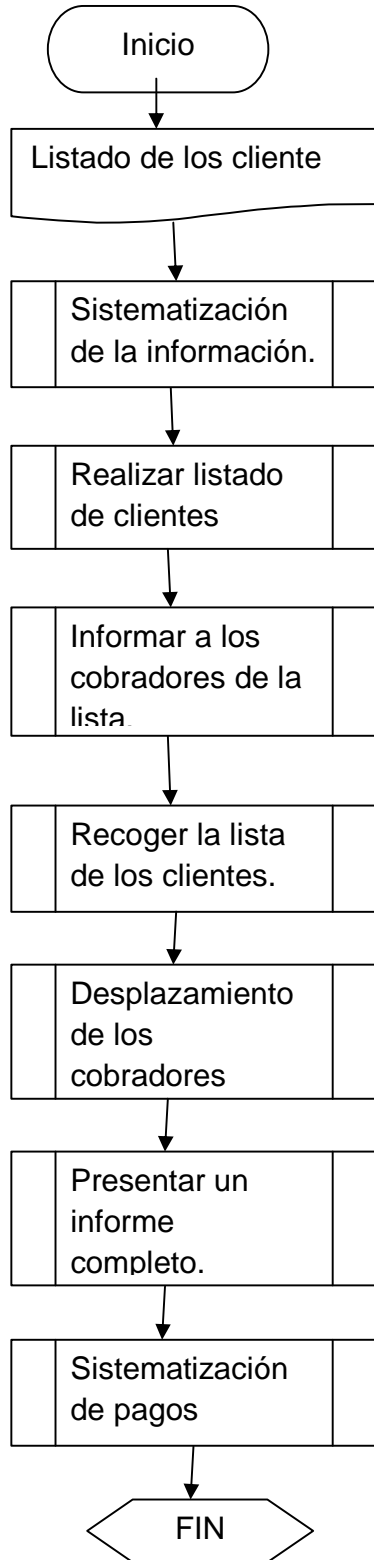


Fuente este estudio.

<b>IDENTIFICACION DEL PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> COBRO		
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE.		
<b>FECHA DE ELABORACION:</b> 2009		
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para el trámite de un cobro o cuentas por cobrar.		
<b>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Este procedimiento es aplicable para el personal de cobro de la organización, cartera y los asesores de ventas que tengan que responder por el buen manejo de esta, con la debida información suministrada a los cobradores.		
<b>INSUMOS</b>		
PAPELERIA VEHICULO		
<b>RESPONSABLE</b>		
✓ Será responsable de la debida ejecución el grupo de cartera, asesores de ventas y los cobradores de la organización.		
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Paso de listado de los nuevos clientes por parte de los asesores de ventas al jefe de cartera para su correspondiente archivo.	Cartera.	<b>Asesor de venta</b>
2.Sistematización de esta información	Cartera.	
3.Realizar un listado en forma ordenada dependiendo la fecha de pagos establecidos	Cartera	<b>Asesor de venta</b>

4. informar de la existencia de esta lista a los cobradores.	Cartera	Cartera
5. Recoger lista de deudores en las oficinas, esta lista debe contener el nombre completo de la persona, dirección, teléfono, forma de pago o número de cuotas establecidas y las fechas acordadas de los pagos. (cobradores)	Cartera	Cobradores.
6. Desplazamiento a los lugares correspondientes a dichos cobros (cobradores)	Cartera	Cobradores
7. Presentar un reporte completo de los cobros realizados al jefe de cartera con el respectivo recaudo.	Cartera	Cobradores
8. Sistematización de estos pagos.	Cartera	Asesor comercial.

## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: COBRO.

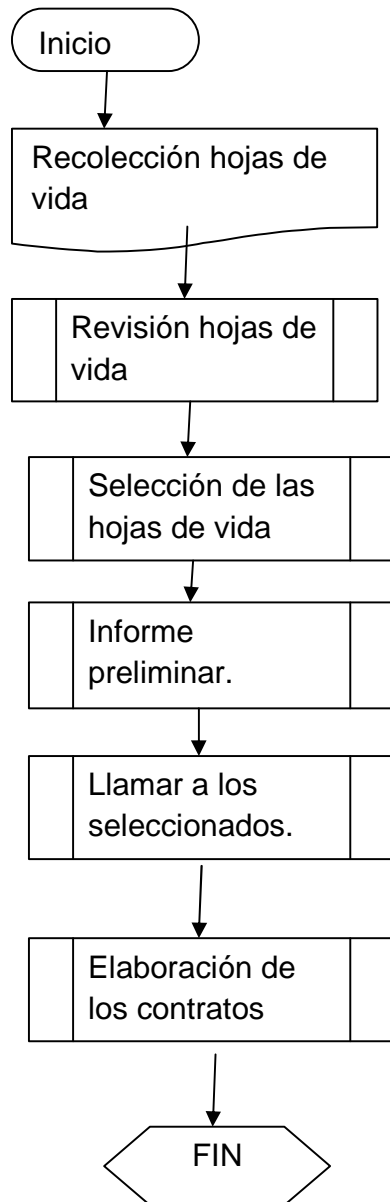


<b>IDENTIFICACION DEL PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> CONTRATO DE TRABAJO.		
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE		
<b>FECHA DE ELABORACION:</b> 2009		
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para el trámite de un contrato de trabajo.		
<b>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Este procedimiento es aplicable para el auxiliar contable que se encarga de la elaboración de este y del gerente de la empresa que certifica la vinculación del personal a esta entidad		
<b>INSUMOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		
✓ Será responsable de la debida ejecución el gerente y la auxiliar contable.		
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.Recolección hojas de vida	Talento humano	<b>secretaria</b>
2. Revisión hojas de vida por parte del gerente.	Talento humano	gerente
3. Selección de las hojas de vida	Talento humano	gerente
4. Informe preliminar de los resultados.	Talento humano	gerente
5.Llamar a los seleccionados para la recolección de los datos correspondientes	Talento humano	secretaria
6. Elaboración del contrato.	Talento humano	secretaria



7..Afiliación de los nuevos trabajadores al régimen de salud, pensiones y cesantías	Talento humano	Secretaria
8. Instalación de los empleados.	Talento humano	Gerente
Fin del proceso.		

## FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO: CONTRATO DE TRABAJO.

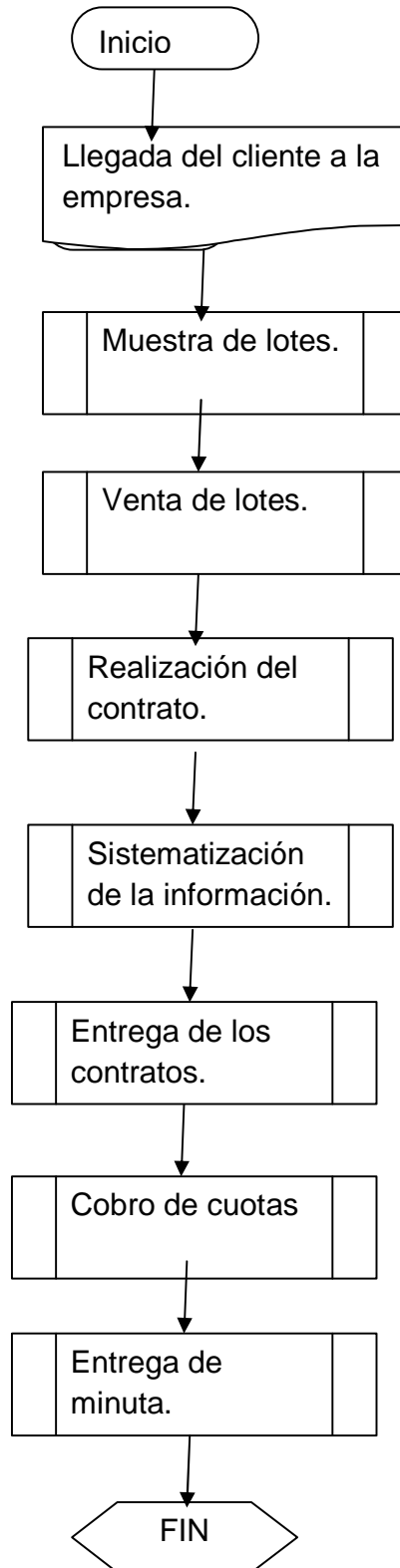


Fuente este estudio.

<b>IDENTIFICACION DEL PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> CONTRATO DE COMPRA Y VENTA.		
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE.		
<b>FECHA DE ELABORACION:</b> 2009		
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>		
. Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para el trámite de un contrato de compra venta.		
<b>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO</b>		
. Este procedimiento es aplicable para el personal de cartera, la gerencia de la empresa, tesorería y los asesores de venta		
<b>INSUMOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		
Responsables de la debida ejecución de lo dispuesto en este procedimiento el gerente de la empresa, el jefe de cartera y los asesores de venta.		
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Llegada del cliente a la empresa	cartera	<b>Asesor de venta</b>
2. Muestra de los lotes por parte del asesor de venta (precio, ubicación, referencia y forma de pago	Cartera.	Asesor de venta
3. Venta de los lotes a las personas interesadas	Cartera	Asesor de venta
.4. Realización del contrato	Cartera	Cartera
5. Aprobación del contrato por parte del gerente.	Cartera	gerente

6. Sistematización de la información.	Cartera	cartera
7. Entrega de los contratos	Cartera	gerente
8. Cobro de cuotas.	Cartera	Cobradores.
9. Entrega de la minuta para la realización de su debida escritura.	cartera	secretaria
10. fin del proceso		

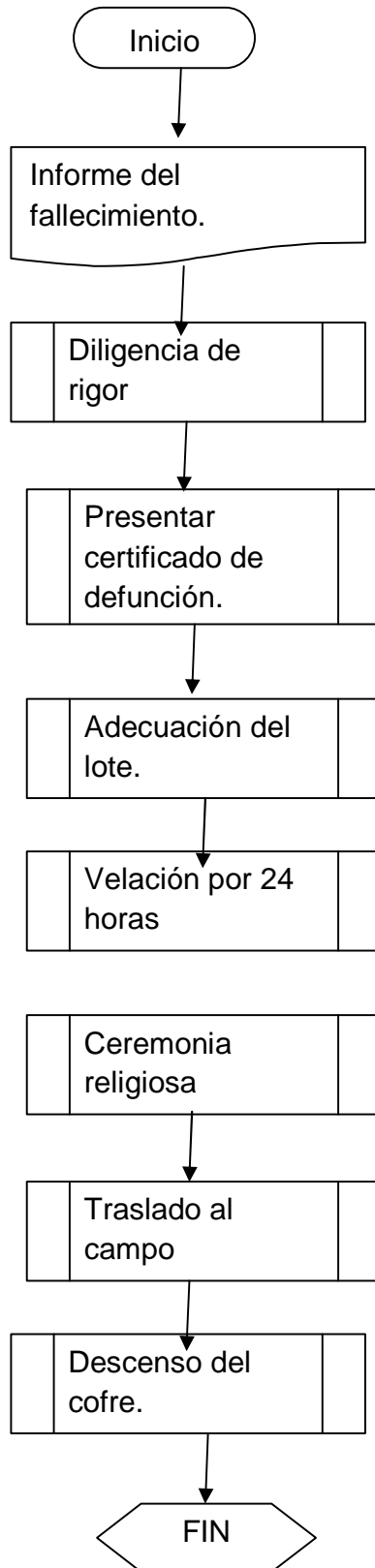
## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATO DE COMPRA Y VENTA.



<b>IDENTIFICACION DEL PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> INHUMACION		
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE.		
<b>FECHA DE ELABORACION:</b> 2009		
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<p>Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para la inhumación de un cadáver en la funeraria Jardines de las Mercedes</p>		
<b>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<p>Este procedimiento es aplicable para en personal de servicios generales que son los encargados del proceso de velación del cadáver, también en esta actividad está debidamente comprometido el gerente de la empresa y todo el personal necesario para que esto se lleve a cabo.</p>		
<b>INSUMOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		
<p>Serán responsables de la debida ejecución de lo dispuesto todo el personal administrativo de la empresa, al igual que los empleados de servicios generales para contribuir con el buen servicio de inhumación</p>		
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Informe del fallecimiento de la persona por parte de los familiares a la funeraria	Servicios generales	Familiares
2. Diligencia de rigor en la alcaldía, notaria, parroquia.	Servicios generales	Familiares
3. Certificado de defunción (suministrado por los familiares.)	Servicios generales	Familiares
4. Adecuación del lote.	Servicios generales	Jardinero

5. Velación por 24 horas.	Servicios generales	Servicios generales
6. Ceremonia religiosa	Servicios generales	Sacerdote
7. Traslado al campo cementerio	Servicios generales	
8. Traslado al campo cementerio.	Servicios generales	Servicios generales
9. Descenso del cofre para su sepultura.	Servicios generales	Jardinero
10. fin del proceso		

## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: INHUMACION.

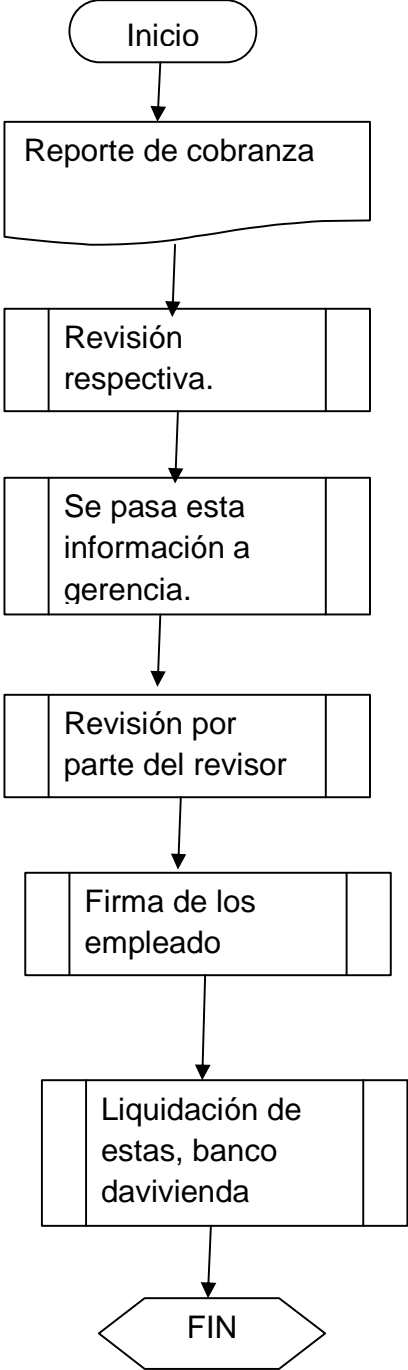




<b>IDENTIFICACION DEL PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> <b>PAGO DE UNA NOMINA.</b>		
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE.		
<b>FECHA DE ELABORACION:</b> 2009		
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>		
. Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para el pago de una nomina		
<b>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Este procedimiento es aplicable para el personal de contabilidad, el área de cartera, el gerente de la empresa y el revisor fiscal con su respectiva aprobación.		
<b>INSUMOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		
Serán responsables de la debida ejecución de lo dispuesto en este procedimiento el personal de contabilidad, el gerente de la empresa y el revisor fiscal.		
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Se pasa un reporte de cobranza y venta por parte del área de cartera al departamento de contabilidad.	Contabilidad	Cartera
2. Se hace la revisión respectiva para no caer en equivocaciones	Contabilidad	contabilidad
3. Se pasa esta información a gerencia para su respectiva aprobación	Contabilidad	contabilidad
4.El revisor fiscal hace su respectiva revisión	Contabilidad	Revisor fiscal

5. Firma de los empleados aceptando lo expuesto en su respectiva nomina	Contabilidad	empleados
6. Liquidación de esta en las cuentas establecidas en el banco Davivienda	Contabilidad	cartera
7. fin del proceso		

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: PAGO DE NOMINA.**

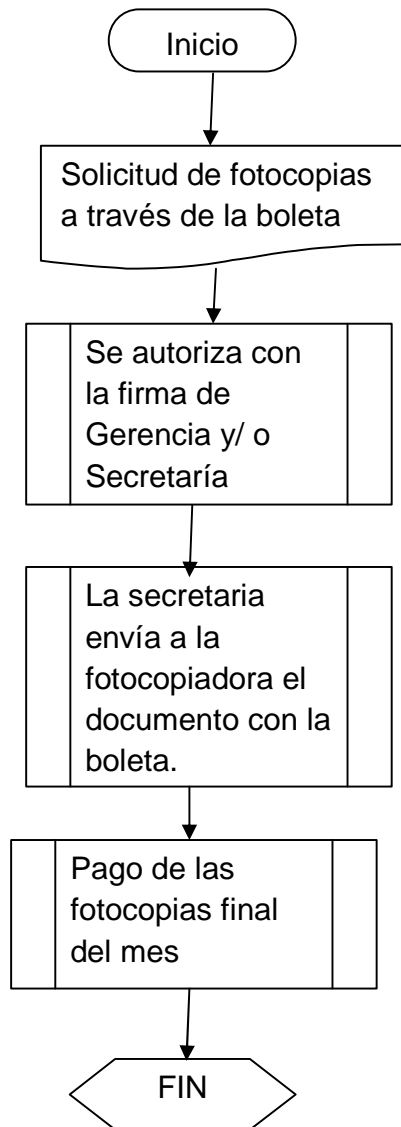


Fuente este estudio.

<b>IDENTIFICACION DEL PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> <b>ORDENES DE FOTOCOPIAS.</b>		
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE.		
<b>FECHA DE ELABORACION:</b> 2009		
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>		
. Determinar los pasos para órdenes de fotocopias		
<b>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO</b>		
. Este procedimiento es aplicable para todo el personal de la funeraria Jardines de las Mercedes S.A		
<b>INSUMOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		
Serán responsables de la debida ejecución de lo dispuesto en este procedimiento todo el personal de la empresa		
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.Funcionarios Solicitan fotocopias a través de boleta (contiene Numero, año y consecutivo, solicitante, documento, autorizado , dependencia)	Gerencia	Funcionario
2. Se autoriza con la firma de Gerencia y/ o Secretaría.	Gerencia	Gerente
3. La secretaria envía a la fotocopidora el documento con la boleta.	Gerencia	Secretaria
4.la secretaria al cierre	Gerencia	Secretaria

del mes se liquida el pago teniendo en cuenta las boletas debidamente autorizadas		
5. fin del proceso		

## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: ORDENES DE FOTOCOPIAS.



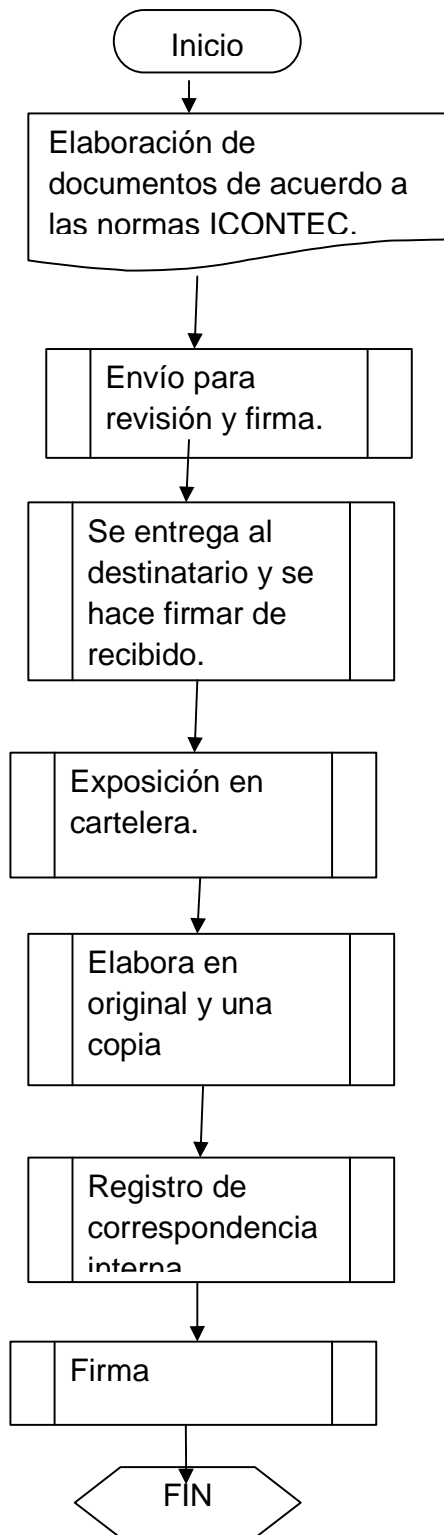
Fuente este estudio.

<b>IDENTIFICACION DEL PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> MANEJO DE CORRESPONDENCIA INTERNA.		
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE.		
<b>FECHA DE ELABORACION:</b> 2009		
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Determinar los pasos a seguir en el manejo de correspondencia Interna.		
<b>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Este procedimiento es aplicable para todo el personal de la funeraria Jardines de las Mercedes S.A		
<b>INSUMOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		
Serán responsables de la debida ejecución de lo dispuesto en este procedimiento la secretaria, con la ayuda de todo el personal de la empresa.		
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.La secretaria elabora documentos dirigidos al personal de la empresa, de acuerdo a normas ICONTEC	Gerencia	Secretaria
2.Envía a Gerencia para su Revisión y firma,	Gerencia	Secretaria
3. Se entrega al destinatario y se hace firmar de recibido.	Gerencia	Secretaria
4. Cuando haya lugar debe exponer en cartelera	Gerencia	Secretaria

5. Elabora en original y una copia	Gerencia	Secretaria
6.Lleva registro de los consecutivos en libro de radicación con la siguiente información: Numero, fecha, destinatario y asunto	Gerencia	Secretaria
7. revisión y firma.	Gerencia	Gerente
8. fin del proceso.	Gerencia	



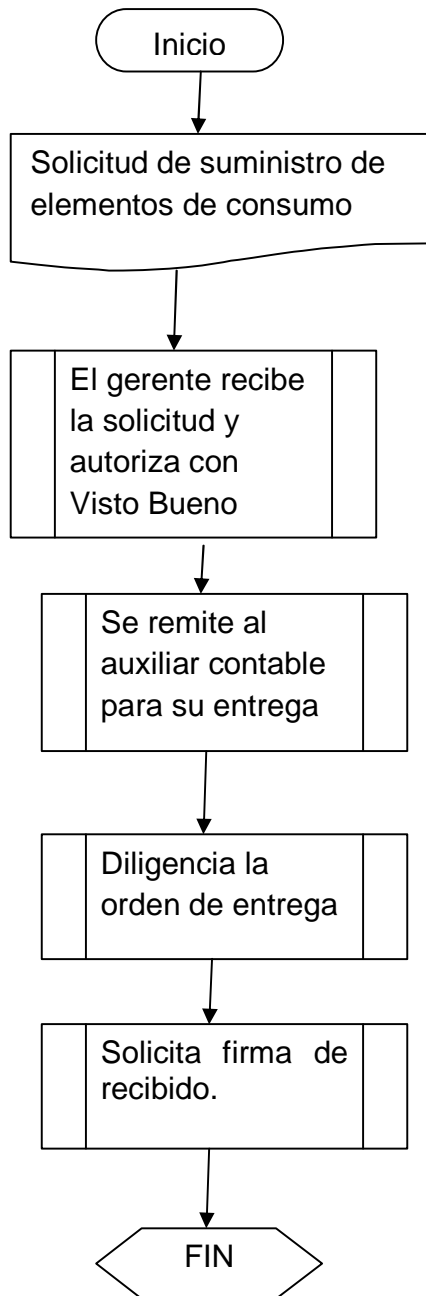
## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: ENTREGA DE CORRESPONDENCIA INTERNA



<b>IDENTIFICACION DEL PROCESO</b>		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO		
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> ENTREGA DE ELEMENTOS DE INSUMOS.		
<b>RESPONSABLE:</b> GERENTE.		
<b>FECHA DE ELABORACION:</b> 2009		
<b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Determinar los pasos que deben seguir para realizar el control de elementos de consumo a cargo de funcionarios		
<b>ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Este procedimiento es aplicable para todo el personal de la funeraria Jardines de las Mercedes S.A		
<b>INSUMOS</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		
Serán responsables de la debida ejecución de lo dispuesto en este procedimiento la secretaria, y el gerente de la empresa.		
<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. <b>Funcionario:</b> Solicitan por escrito a gerencia el suministro de elementos de consumo.	Gerencia	Funcionarios
2. El gerente recibe la solicitud y autoriza con Visto Bueno.	Gerencia	Gerente
3. Remite al Auxiliar Administrativo para la entrega de elemento de consumo	Gerencia	Gerente

4. Diligencia la orden de entrega	Gerencia	Secretaria
5. Solicita firma de recibido.	Gerencia	Secretaria
6. fin del proceso.	Gerencia	

**FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: ENTREGA DE ELEMENTOS DE INSUMOS.**



Fuente este estudio.

#### 4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Llevando a cabo un proceso se está en la posibilidad de garantizar que los cargos que existirán en la empresa son los estrictamente necesarios, con los requisitos mínimos adecuados y que sus actividades siempre estarán en la función de agregar valor para el cumplimiento de la misión.

El modelo que se aplicara en la funeraria jardines de las mercedes S.A. será el siguiente:

#### Cuadro 17. Cuestionario de análisis y descripción de cargos

EMPRESA: _____
<b>A. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>
1. Nombre del puesto: _____
2. Otros atributos: _____
3. División a la que pertenece: _____
4. Departamento al que pertenece: _____
5. Supervisor: _____
<b>B. ACTUALIZACION DEL ANALISIS</b>
1. Ultima fecha de revisión de este análisis de puesto: _____
2. Revisiones previas efectuadas en: _____
3. Análisis de puesto realiza por: _____

C. DESCRIPCION RESUMIDA

1. Descripción resumida del puesto:

\_\_\_\_\_

2. Actividades desempeñadas:

\_\_\_\_\_

3. Características más relevantes:

\_\_\_\_\_

4. Describa en detalles las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el cargo:

Escuela primaria \_\_\_\_\_ especialización \_\_\_\_\_

Bachillerato \_\_\_\_\_ diplomado \_\_\_\_\_

Grado universitario \_\_\_\_\_

otros \_\_\_\_\_

a) (Anexe una hoja detallando todos los conocimientos y la comparación académica que esta persona debe poseer).

D. DEBERES Y OBLIGACIONES.

1. Las tareas de este cargo se clasifican primordialmente como de carácter:

Directivo \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_

Operativo \_\_\_\_\_ Administrativo \_\_\_\_\_

Técnico \_\_\_\_\_ Asesor \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el tiempo que cada una requiere.

a \_\_\_\_\_ b \_\_\_\_\_

c \_\_\_\_\_ d \_\_\_\_\_

3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se llevan a cabo en este cargo. Indique el tiempo que cada una requiere.

a \_\_\_\_\_ b \_\_\_\_\_

c \_\_\_\_\_ d \_\_\_\_\_

E. APTITUDES INTELECTUALES.

1. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

a \_\_\_\_\_ b \_\_\_\_\_

c \_\_\_\_\_ d \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes intelectuales son indispensables: creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas?

a \_\_\_\_\_ b \_\_\_\_\_

c \_\_\_\_\_ d \_\_\_\_\_

F. APTITUDES FISICAS.

1. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias: agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad para transportar pesos considerables?

a \_\_\_\_\_ b \_\_\_\_\_

c \_\_\_\_\_ d \_\_\_\_\_

G. EXPERIENCIA

1. Irrelevante \_\_\_\_\_

2. Importante \_\_\_\_\_

3. Imprescindible \_\_\_\_\_

4. Debe poseer \_\_\_\_\_ años de experiencia en la función  
\_\_\_\_\_

H. AMBITO LABORAL.

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?

Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

2. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

I. CONDICIONES SANITARIAS Y DE SEGURIDAD.

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso del equipo?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. ¿Está expuesto al contagio de enfermedades potencialmente mortales?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

COMENTARIOS FINALES.

---

Firma del analista de cargos \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Revisado y autorizado por \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

---

Fuente. Este estudio

El análisis y la descripción de cargos desarrollado permite conocer cuáles son los puestos necesarios dentro de la organización, las condiciones (físicas, herramientas, etc.) en la cual están desarrollando las actividades, que habilidades, conocimientos o experiencia debe poseer quien aspire a desempeñar el cargo.

#### 4.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

La funeraria jardines de las mercedes S.A. no ejecutaba un proceso de selección de personal que le permita escoger el personal idóneo para cubrir una vacante de la organización tomando como parámetros las necesidades de la empresa, por lo que se hizo necesario incluirlo pensando en la mejoría que se obtendrá si se lo ejecuta de manera correcta ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la misma por lo cual se sugiere llevar a cabo el siguiente proceso de selección de personal.

#### 4.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal que se ejecuta dentro de la funeraria jardines de las Mercedes S.A. está conformado por los siguientes pasos:

- ✓ Levantamiento del perfil: Este es un paso de gran importancia en el proceso de selección, porque determina los pasos que siguen. El proceso de selección cambia dependiendo del perfil porque este es el que determina las pruebas de

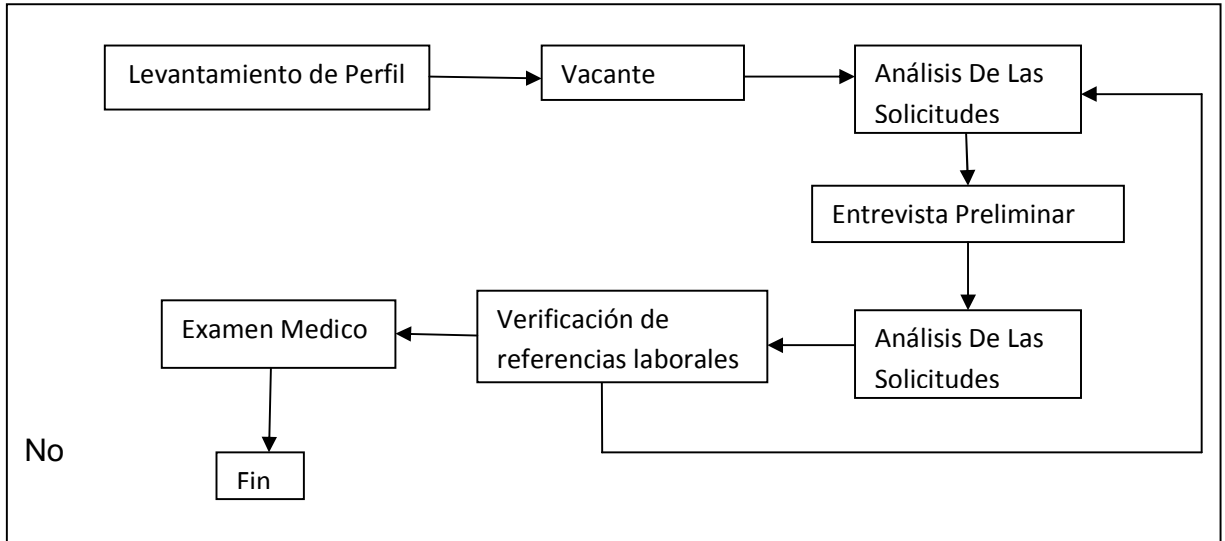


habilidad que van a presentar, la forma como se conducen las entrevistas, las pruebas a que haya lugar.

- ✓ El perfil se define, el primer lugar con base a las tareas o funciones que se van a realizar en el cargo, el tipo de relaciones que se deben tener con los demás, el tipo de proveedores de insumos o de información.
- ✓ Cuando se levanta el perfil del cargo también se especifica la experiencia que deben tener los aspirantes. Esto se determina de acuerdo con el tipo de función que se espera que realice la persona, lo particular que sea esa función y las políticas que se tengan en la empresa.
- ✓ Vacante: hace referencia a que el proceso de selección debe comenzar realmente cuando la vacante para el cargo este dispuesta. Si bien es cierto que con frecuencia se mantiene una gran lista de candidatos y aspirantes a distintos cargos, no se debe comenzar un proceso formal de selección que no se espere que termine con una vinculación efectiva.
- ✓ Análisis de las solicitudes: en esta sección del proceso de selección de personal, consiste simplemente en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo (Anexo C).
- ✓ Entrevista preliminar: definimos entrevista como; la forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos (Anexo D).
- ✓ La entrevista preliminar tiene como objeto detectar en el menor tiempo posible, como los aspectos sostenibles del candidato se relacionan con los requerimientos del cargo con el propósito de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el cargo a ocupar.
- ✓ Entrevista de selección: es reunir toda la información que sea posible como entrevistador, siendo la comunicación reciproca, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal, esta entrevista tiene como fin conocer las aptitudes del candidato, intereses, antecedentes etc. (Anexo E).
- ✓ Pruebas psicológicas: las pruebas que se lleven a cabo dependerá de muchas variables, como el interés de la empresa, sus políticas, el tiempo disponible para la selección, entre otras. Existen tres tipos de pruebas de corte psicológico.
- ✓ Se evalúa la personalidad. Es importante para que el ajuste del aspirante al cargo sea el adecuado.

- ✓ Se evalúa motivación. Porque la motivación es un elemento muy importante para las personas y para las organizaciones.
- ✓ Se evalúan habilidades. Porque en muchos de los cargos y para muchas de las labores se requieren habilidades específicas para su mejor desempeño. La medición de habilidades desde este punto de vista no tiene relación con el nivel de instrucción o con la formación académica de la persona.
- ✓ Verificación de referencias laborales: tiene por objeto medir la percepción que sobre el aspirante tienen personas que lo conocen en el plano laboral. (se verifica desempeño, relaciones interpersonales, motivos por los cuales se retiró o terminó los anteriores trabajos etc.).
- ✓ Examen médico: es muy importante dentro de este proceso, ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere.
- ✓ El examen médico es importante para evitar:
  - ✓ Un mayor número de ausentismo.
  - ✓ La aparición de enfermedades profesionales.
  - ✓ La disminución del índice del trabajo.
  - ✓ El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- ✓ Entre otros factores de vital importancia para la empresa y los aspirantes.
- ✓ Entrevista final: en esta se cita al candidato el cual es el seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto el cual ocupará, también se le mencionará que documentos entregará para generar su expediente dentro de la empresa.

**Figura 2. Proceso de selección de personal**



Fuente: Este estudio

El proceso de selección de personal es fundamental dentro de una organización, ya que este permite definir el perfil que se quiere de una persona para desempeñar el cargo, saber en qué momento se abre convocatorias para ocupar las vacantes, y bajo que parámetros medir el perfil del solicitante.

## 5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La funeraria Jardines de las Mercedes S.A. no realizaba seguimiento del desempeño de su personal, el cual permite evaluar las actividades desempeñadas por cada miembro de la organización, por esta razón se sugiere la construcción del siguiente modelo el cual se adapta a la situación de la empresa.

**Cuadro 18. Formato de evaluación para Directivos/Técnicos/Operarios - Funeraria Jardines de las Mercedes S.A**

<b>Formulario de Evaluación de desempeño</b>		
Nombre:	Periodo de Evaluación	
Puesto:	Nombre del Supervisor	
Oficina:		
Tipo de evaluación:	Anual:	Provisional (menos de un año)

### Evaluación de competencias

En este formulario se evalúan las competencias del Talento Humano. De acuerdo con las competencias, indique la puntuación que otorgue a las mismas. Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación.

### Niveles de Evaluación

Sobresaliente	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y resultados mas allá de lo esperado.
Satisfactorio	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada.
Necesita mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado.
No Satisfactorio	No cumple con los requisitos de la competencia evaluada.

### Definiciones

Competencia Funcional	Capacidad que tiene el trabajador para desempeñar de forma exitosa sus funciones.
-----------------------	---

Competencia Organizacional	Conducta o comportamiento que tiene el trabajador orientado hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.				
Seguridad en el área de trabajo	Responsabilidad que tiene el trabajador de cumplir con las políticas y procedimientos de salud ocupacional y la custodia de equipos asignados a sus funciones.				
I. Competencias Funcionales (40%)		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No satisfactorio
1.	Pronostica, fija objetivos, desarrolla estrategias y programas, formula políticas a Corto, Media y Largo plazo.	4	3	2	1
2.	Organiza, Coordina y logra la realización del trabajo previsto.	4	3	2	1
3.	Domina las técnicas y practicas avanzadas de las tareas esenciales del puesto.	4	3	2	1
4.	Capta con gran facilidad nuevas ideas y tiene en cuenta las ideas de sus colaboradores.	4	3	2	1
5.	Muestra constante interés por adquirir nuevos conocimientos que le permitan contribuir a su trabajo.	4	3	2	1
6.	Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas electrónicos computarizados para desempeñar su trabajo.	4	3	2	1
7.	Domina los procesos u operaciones (servicio) de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables.	4	3	2	1
8.	Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa, en las funciones del área a que sirve.	4	3	2	1

Subtotal \_\_\_\_\_/8=\_\_\_\_\_

II. Competencias Organizacionales (50%)		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No satisfactorio
<b>Servicio al cliente</b>					
1.	Ofrece el servicio esperado por su cliente interno y externo con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomado acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas o canales de solución correspondiente.	4	3	2	1
2.	Mantiene a sus clientes informados	4	3	2	1
3.	Demuestra interés en identificar las necesidades básicas de sus clientes internos y externos.	4	3	2	1
<b>Trabajo en Equipo</b>					
4.	Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo. Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo, dedica sus ratos libres a colaborar.	4	3	2	1
5.	Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso. Es tolerante con las personas que piensan diferente.	4	3	2	1
6.	Educado y atento con sus compañeros y colaboradores de trabajo; inspira confianza y aprecio con el personal de la entidad y personal ajeno a ella.	4	3	2	1
7.	Presta ayuda muy oportuna a sus colaboradores; los orienta sobre los problemas que se les presenta en el trabajo, les da información, medios y métodos específicos para solucionar los diversos problemas.	4	3	2	1

Comunicación					
8.	Expresa ideas claras verbalmente	4	3	2	1
9.	Redacta memos, cartas y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores.	4	3	2	1
10.	Se muestra receptivo a las opiniones, críticas de sus colaboradores y usuarios.	4	3	2	1
Compromiso					
11.	Demuestra compromiso con las metas de la institución y de su área u oficina de trabajo. Enfatiza lo positivo de la organización.	4	3	2	1
12.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.	4	3	2	1
13.	Aporta frecuentemente ideas organizacionales y prácticas. Alta capacidad creadora, es innovador y recomienda soluciones adecuadas a los diferentes problemas.	4	3	2	1
Organización y planificación del trabajo					
14.	Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.	4	3	2	1
Puntualidad					
15.	Su puntualidad sirve de ejemplo para sus colaboradores. Se retrasa o ausenta justificando la causa siempre y cuando sea justa.	4	3	2	1
Participación					
16.	Estimula y administra el cambio fomentando la participación e inculcando responsabilidad en sus colaboradores a través del trabajo en equipo.	4	3	2	1
Solución de problemas					
17.	Busca soluciones efectivas considerando las reglas, instrucciones y procedimientos impartidos por su superior (a) y contenidos en los manuales relacionados a su área.	4	3	2	1

18.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud frente a los cambios para manejar procesos de trabajo. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.	4	3	2	1
Orientación a resultados					
19.	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos	4	3	2	1
Manejo de conflicto					
20.	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.	4	3	2	1
21.	Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizados en sus funciones.	4	3	2	1

Subtotal \_\_\_\_\_/21=\_\_\_\_\_



III. Seguridad en el área de trabajo (10%)		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No satisfactorio
1.	Cumple con los procedimientos de la institución y/o el uso, custodia y cuida del equipo asignado a sus funciones y su sitio de trabajo.	4	3	2	1
2.	Cumple con políticas y procedimientos de la institución con respecto a la seguridad ocupacional aplicable a su área de trabajo.	4	3	2	1
3.	Cumple con las políticas, prácticas, controles de seguridad y prevención de pérdidas establecidas por la institución.	4	3	2	1
4.	Utiliza en la mejor forma y con el mínimo de desperdicio o deterioro los elementos de que dispone para el desarrollo de sus funciones.	4	3	2	1

Subtotal \_\_\_\_\_ /4= \_\_\_\_\_

Sección	Peso / puntos	Asignado	Puntuación
I. Competencias Funcionales	*	40	=
II. Competencias Organizacionales	*	50	=
III. Seguridad en el Área de Trabajo	*	10	=

#### RESULTADOS DEACUERDO AL TOTAL DE PUNTOS

Sobresaliente	(3.53- 4.00)
Satisfactorio	(2.53 – 3.52)
Necesita Mejorar	(1.53 – 2.52)
No satisfactorio	(1.52 o menos)

#### FIRMAS

\_\_\_\_\_  
Supervisor (a) Inmediato

\_\_\_\_\_  
Evaluado (a)

Fuente. Este estudio

La firma del evaluado significa que todas las partes de la evaluación Han sido discutidas con su superior (a) inmediato. Significa que está de acuerdo con los resultados esperados.

El supervisor (a) hará un resumen de fortalezas y oportunidades sobre el desempeño y actitudes del evaluado (a). Además, provee para comentarios adicionales tanto del supervisor (a) como el evaluado (a). El supervisor debe recomendar un plan de mejoramiento para el evaluado (a) que lo capacite mejor a realizar su trabajo actual y para crecer hacia otras responsabilidades.

- ✓ Fortalezas en el desempeño y conducta
- ✓ Oportunidades en el desempeño y conductas a mejorar
- ✓ Comentarios del supervisor (a)
- ✓ Comentarios del Evaluado (a)
- ✓ Plan de mejoramiento recomendado

En síntesis la evaluación de desempeño, permite a la empresa tener una herramienta clara bajo que parámetros medir a sus empleados y de igual forma diseñar modelos de recompensa y castigo.

## 6. MANUAL DE FUNCIONES

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos.

En manual de funciones de la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES se desarrollo teniendo en cuenta estas directrices; además se conto con entrevistas realizados a todos los trabajadores de la empresa y unos requerimientos básicos que debe poseer el candidato a ocupar una vacante según la empresa.



DEPENDENCIA	DEPARTAMENTO DE CARTERA
CARGO	JEFE DE CARTERA Y COBRANZAS
JEFE INMEDIATO	CONTADOR- GERENTE
RESPONSABILIDAD	CREDITO- COBRANZAS Y VENTAS

### Funciones:

- ✓ Atención inmediata del cliente, proyectando una buena imagen de JARDINES DE LAS MERCEDES S.A Y SUS SERVICIOS.
- ✓ Orientan al público en general de acuerdo con sus requerimientos.
- ✓ Mantener registros actualizados de crédito a clientes y convenios.
- ✓ Dirigir, organizar, orientar, asesorar y exigir control diario de visitas a los colaboradores, para una efectiva gestión de cobro y recuperación de cartera morosa.
- ✓ Fijar metas y objetivos en el recaudo de cartera.
- ✓ Presentar mensualmente a gerencia listados actualizados de cartera.
- ✓ Conciliar y depurar mes a mes los saldos a cargo de clientes y convenios.
- ✓ Revisar y liquidar mensualmente los valores recaudados por los colaboradores, para el respectivo pago de comisiones.

- ✓ Recibir, revisar y archivar, los diferentes contratos de compra –venta y arrendamiento de lotes temporales.
- ✓ Recibir, revisar, controlar y archivar contrato de preexequiales.
- ✓ Pasar a aprobación de gerencia los diferentes contrato de compra – venta y arrendamientos.
- ✓ Coordinar con caja todo lo relacionado con caja y cobranza.
- ✓ Coordinar la entrega de los contratos de compra-venta y preexequiles a sus titulares.
- ✓ Llevar registro diario de recaudo por cada cobrador.
- ✓ Atender y solucionar las inquietudes y peticiones de los clientes en lo referente a preexequiales, lotes, osarios y estados de su cuenta.
- ✓ Sacar listado de los lotes a rescindir, agotando todas las gestiones para evitar las rescisiones.
- ✓ Elaborar constancia de pago o solicitudes de saldo de obligaciones.
- ✓ Elaborar referencias comerciales.
- ✓ Atender solicitudes de servicio por convenios.
- ✓ Atender correspondencia de cartera y ejecutar cuentas de cobro a clientes y convenios.
- ✓ Elaborar minitas para escrituras por lotes debidamente cancelados, previa verificación requerida.
- ✓ Ilustrar a los clientes en los trámites de la escritura.
- ✓ Llevar correctamente la información sobre de registro de escritura de los lotes.
- ✓ Atender las solicitudes de traspaso de lotes, previa aprobación de gerencia.
- ✓ Orientar eficientemente la fuerza de venta en coordinación con la gerencia para el logro de objetivos en beneficio de la empresa.
- ✓ Presentar a la gerencia iniciativas dirigidas a mejorar la comercialización de producto de la empresa.
- ✓ Registrar y mantener actualizada la información, sobre exclusividad de cliente por cada vendedor, velar por su cumplimiento y colaborar con la gerencia para solucionar conflictos.
- ✓ Atender solicitudes de compra de lotes y osarios, verificando su estado y coordinación con la gerencia efectuar su asignación.
- ✓ Actualizar información y todos los registros necesarios en los planos del parque cementerio.
- ✓ Liquidar y reportar al departamento de contabilidad, al cierre de operaciones de cada mes los valores a cancelar por comisiones y bonificaciones para vendedores y cobradores.
- ✓ Entregar periódicamente al contador, todos los comprobantes para la revisión de liquidación y bonificaciones.
- ✓ Ingresar diariamente al sistema en estricto orden numérico los registros de caja, una vez ingresados por tesorería.
- ✓ Informar inmediatamente a la gerencia toda irregularidad o falta que atente contra el patrimonio, la buena marcha e imagen de la empresa, a fin de tomar correctivos oportunos.

- ✓ Desarrollar en coordinación con su superior inmediato, toda iniciativa para
- ✓ mejorar la eficiencia y seguridad de sus funciones.



DEPENDENCIA	DEPARTAMENTO DE CARTERA
CARGO	ASESOR COMERCIAL
JEFE INMEDIATO	CARTERA- GERENTE
RESPONSABILIDAD	VENTAS

### **Funciones:**

- ✓ Atención inmediata del cliente, proyectando una buena imagen de la empresa y sus servicios.
- ✓ Cumplir eficientemente con las actividades encaminadas al incremento de logros.
- ✓ Mantener bajo su responsabilidad, dar uso exclusivo y controlar toda la papelería, documentos y publicidad entregada por la empresa.
- ✓ Elaborar contratos y recibos, sin enmendaduras.
- ✓ Cumplir metas y presupuesto asignados por la empresa.
- ✓ Mantener muy buena presentación personal, acorde con su profesión y calidad de la empresa.
- ✓ Conservar un excelente comportamiento y relaciones humanas dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Capacitarse permanentemente para el mejor desempeño de su profesión.
- ✓ Asesorar e instruir ética y profesionalmente al cliente en la solución de conflictos con la empresa.
- ✓ Asesorar profesionalmente al cliente sobre ventajas y beneficios de nuestros productos.
- ✓ Dar una excelente atención al cliente, y hacer que nuestros servicios sean de óptima calidad.
- ✓ Cumplir estrictamente con las cláusulas consignadas en el contrato suscrito con la empresa.
- ✓ Conservar normas de buena educación, ética, lealtad y honestidad con la empresa, compañeros y clientes.
- ✓ Proyectar sus metas hacia una mayor cobertura del mercado.
- ✓ Asistir a todas las reuniones o programaciones que la empresa realice para capacitación, evaluar resultados, responder inquietudes, fijar estrategias y motivar el mejoramiento de metas.
- ✓ Informar a la gerencia toda variación del mercado, inquietudes de los clientes y nuevas estrategias de los clientes.

- ✓ Desarrollar todas las actividades que le permitan eficiencia, eficacia y control de sus labores.



DEPENDENCIA	DEPARTAMENTO DE CARTERA
CARGO	COBRADOR
JEFE INMEDIATO	JEFE DE CARTERA- GERENTE
RESPONSABILIDAD	RECAUDOS – CARTERA

### Funciones:

- ✓ Atender adecuadamente al cliente, proyectando una buena imagen de la empresa y sus servicios.
- ✓ Desarrollar el plan diario de visitas al cliente, con el fin de realizar cobros oportunos y ágiles.
- ✓ Organizar por sectores y dirección los cobros diarios.
- ✓ Entregar contratos a sus titulares.
- ✓ Recuperar cartera morosa.
- ✓ Elaborar un recibo de caja provisional, por cada pago recibido, en estricto orden numérico diligenciando todos los espacios, sin enmendaduras, iniciando con la fecha y estampado su firma al final.
- ✓ Entregar al jefe de cartera el control diario de visitas con sus respectivas novedades.
- ✓ Hacer, revisar y aprobar por el jefe de cartera los cobros efectuados, mediante la presentación de los recibos de caja provisional los cuales deben guardar un orden estricto en su numeración.
- ✓ Ingresar por tesorería de la empresa los pagos recibidos el mismo día de su recaudo, previa autorización del jefe de cartera.
- ✓ Informar inmediatamente a su superior inmediata o a la gerencia, cualquier irregularidad observada o presentada en el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Responder adecuadamente cualquier inquietud del cliente.
- ✓ Mantener bajo su responsabilidad, dar uso exclusivo y controlar toda la papelería y documentos entregados por la empresa.
- ✓ Cumplir metas y presupuestos asignados por la empresa.
- ✓ Mantener muy buena presentación personal, acorde con su profesión y calidad de la empresa.
- ✓ Conservar un excelente comportamiento y relaciones humanas dentro y fuera de la empresa.

- ✓ Cumplir eficientemente con las cláusulas consignadas en el contrato suscrito con la empresa.
- ✓ Conservar normas de buena educación, ética, lealtad y honestidad con la empresa, compañeros y clientes.
- ✓ Asistir a todas las reuniones o programaciones que la empresa realice para capacitación, evaluar resultados, responder inquietudes, fijar estrategias y motivar el mejoramiento de metas.
- ✓ Informar a la gerencia toda variación del mercado, inquietudes de los clientes y nuevas estrategias de los clientes.
- ✓ Desarrollar todas las actividades que le permitan eficiencia, eficacia y control de sus labores.



DEPENDENCIA	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
CARGO	CONTADOR
JEFE INMEDIATO	GERENTE
RESPONSABILIDAD	CONTABILIDAD- GERENCIA Y JUNTA DIRECTIVA

**Funciones:**

- ✓ Organización, dirección y control del departamento de contabilidad.
- ✓ Digitalizar correcta y oportunamente todas las operaciones contables que origine las actividades laborales, comerciales y financieras de JARDINES DE LAS MERCEDES S.A.
- ✓ Conciliar y analizar listados de cuentas auxiliares y sus movimientos.
- ✓ Mantener las cuentas auxiliares y mayores del sistema contable en forma clara, veras, oportuna y exacta, que refleje la situación de la empresa y su estado de resultado.
- ✓ Tramitar registro de libros ante la cámara de comercio.
- ✓ Realizar las actividades pertinentes a los aspectos laborales y tributarios que requiera la empresa, como renovar matrícula mercantil, industria y comercio, etc.
- ✓ Cumplir con la aplicación de todas las normas impositivas establecidas por el gobierno.
- ✓ Producir para la gerencia y junta directiva los estados financieros e información que requiera para su desarrollo.
- ✓ Orientar a la administración sobre la observancia y cumplimiento de los decretos que expidan las diferentes entidades con las cuales exista relación legal o normativa.

- ✓ Presentar mensualmente en forma oportuna los estados financieros y de resultados, debidamente comentados, con sus variaciones y aplicaciones de capital de trabajo.
- ✓ Atender los requerimientos de entidades del estado, como presentados ante la DIAN los informes requeridos por medios magnéticos y anualmente rendir información ante las súper sociedades.
- ✓ Liquidar y presentar oportuna y adecuadamente las declaraciones de renta, industria y comercio, IVA, retención en la fuente, cámara de comercio, etc.
- ✓ Velar por que la empresa cumpla con todos los requisitos exigidos por la ley para su normal funcionamiento.
- ✓ Revisar liquidación de comisiones y bonificaciones.
- ✓ Liquidar y elaborar nomina y coordinar su pago en contabilidad.
- ✓ Programar vacaciones para empleados.
- ✓ Conciliar y analizar extractos bancarios.
- ✓ Elaborar constancias laborales.
- ✓ Llevar registro por prestación de servicios preexequiales.
- ✓ Elaborar conjuntamente con gerencia el presupuesto anual consolidado, mes por mes de ingreso y egresos.
- ✓ Las demás que por su importancia y responsabilidad competen al contador.
- ✓ Guardar confidencialidad sobre asuntos internos de la empresa.
- ✓ Orientar eventualmente al público de acuerdo con su requerimiento.
- ✓ Proyectar una buena imagen de la empresa y sus servicios.
- ✓ Desarrollar todas las actividades que le permitan eficiencia, eficacia y control de sus labores.



DEPENDENCIA	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
CARGO	AUXILIAR CONTABLE
JEFE INMEDIATO	CONTADOR
RESPONSABILIDAD	CONATADOR – GERENCIA

**Funciones:**

- ✓ Mantener un archivo ordenado y actualizado de toda la documentación contable y enviar para empastar.
- ✓ Presentar oportuna y eficientemente los reportes necesarios para una información contable exacta y real de la empresa.
- ✓ Liquidar y elaborar nomina.
- ✓ Pagar nomina de funcionarios.
- ✓ Manejo de chequera y giros de cheques de la empresa.



- ✓ Llevar mensualmente el libro de caja y banco.
- ✓ Conciliar y analizar movimientos de extractos bancarios.
- ✓ Reportar correcta y oportunamente la información solicitada por entidades del estado.
- ✓ Suministrar la información requerida por la administración de impuestos; etc.
- ✓ Elaborar y distribuir para su pago los reportes de retención en la fuente, IVA, parafiscales, etc.
- ✓ Liquidar vacaciones para el personal.
- ✓ Liquidar prestaciones sociales de funcionarios.
- ✓ Elaborar contratos de trabajo y de servicios.
- ✓ Afiliar los nuevos trabajadores a las diferentes entidades.
- ✓ Liquidar aportes a seguridad social a parafiscales.
- ✓ Pagar a proveedores s elaborando el respectivo comprobante de egreso.
- ✓ Manejo de caja menor para pago de transporte para dolientes y gastos.
- ✓ Elaborar relación de gastos de caja menor y tramitar su reembolso.
- ✓ Diligenciar cuadro de programación de vacaciones.
- ✓ Transcribir actas de juntas directivas.
- ✓ Tramitar ante la DIAN las resoluciones para facturación.
- ✓ Desarrollar todas las actividades que le permitan eficiencia, eficacia y control de sus labores.



DEPENDENCIA	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
CARGO	CAJA
JEFE INMEDIATO	CONTADOR- GERENTE
RESPONSABILIDAD	MANEJO DE INGRESOS Y EGRESOS

**Funciones:**

- ✓ Atención inmediata del cliente proyectando una buena imagen de la empresa y sus servicios.
- ✓ Orientar al público en general de acuerdo con su requerimiento.
- ✓ Registrar correctamente la información necesaria de los difuntos, solicitando la respectiva documentación para el servicio solicitado.
- ✓ Verificar en coordinación con cartera, el número de lote u osarios a utilizar, su estado y propietario.
- ✓ Liquidar los valores a cobrar de acuerdo al servicio utilizado.
- ✓ Recibir el pago por la venta de servicios; elaborando el recibo de caja o factura correspondiente.
- ✓ Elaborar diariamente el boletín de caja.
- ✓ Llevar libro auxiliar de ingresos de caja.

- ✓ Manejar caja menor y tramitar su reembolso en contabilidad.
- ✓ Elaborar y custodiar pagare por créditos concedidos.
- ✓ Elaborar consignaciones por créditos concedidos y coordinar con el mensajero para su depósito en el banco a primera hora del día siguiente.
- ✓ Cumplir con los requerimientos establecidos por la administración de impuestos.
- ✓ Reportar al contador el movimiento diario de caja.
- ✓ Efectuar arqueo diario de caja principal, al cierre de cada jornada.
- ✓ Coordinar la elaboración de carteles y la distribución de carteleras.
- ✓ Coordinar con el administrador del parque cementerio, los servicios a utilizar en el día y hora exacta.
- ✓ Elaborar relación mensual de inhumaciones.
- ✓ Coordinar diligencias de mensajería.
- ✓ Comunicar a su superior inmediato cualquier irregularidad.
- ✓ Manejar archivo general de la empresa.



DEPENDENCIA	SERVICIOS
CARGO	MENSAJERO Y COORDINACION DE SERVICIOS
JEFE INMEDIATO	GERENTE
RESPONSABILIDAD	ADMINISTRACION

### Funciones:

- ✓ Consignar directamente los dineros y títulos valores de la empresa en los diferentes bancos de la ciudad.
- ✓ Realizar oportunamente los pagos de los servicios públicos, aporte, impuestos exequias en cada parroquia, etc.
- ✓ Realizar todas las actividades concernientes a la mensajería de la empresa, como: afiliaciones de los funcionarios en las diferentes entidades, retiro, novedades, compra de certificado, tramites notariales, tramites de registro, renovación de licencia de funcionamiento, correspondencia en general, etc.
- ✓ Coordinar servicios de lunes a domingo.
- ✓ Coordinar exequias en las diferentes parroquias.
- ✓ Coordinar transporte para los diferentes servicios.
- ✓ Coordinar homilías.
- ✓ Elaborar relación mensual de inhumados y coordinar las misas de aniversario.
- ✓ Tramitar la licencia de inhumación ante salud pública, su registro en notaria y demás diligencias legales por cada difunto inhumado en el parque cementerio.

- ✓ Entregar registros notariales a los familiares responsables y toda la información que necesiten.
- ✓ Llevar mensualmente un registro diario de traslado.
- ✓ Atender adecuadamente a la clientela, proyectando una buena imagen de la empresa y sus servicios.
- ✓ Informar a la gerencia cualquier irregularidad detectada.
- ✓ Desarrollar todas las actividades que le permitan la eficiencia, eficacia y el control de sus labores.



DEPENDENCIA	SERVICIOS
CARGO	ASEADORA
JEFE INMEDIATO	GERENTE
RESPONSABILIDAD	ASEO Y CAFETERIA

#### **Funciones:**

- ✓ Asear y mantener en excelentes condiciones de higiene y presentación las instalaciones de sala de velación y oficinas,
- ✓ Presentar oportunamente la relación de elemento de aseo y cafetería necesario.
- ✓ Mantener bajo su cuidado y dar un razonable uso a los elementos de cafetería, aseo y encerados varios.
- ✓ Prestar una excelente atención al cliente que visite nuestras salas de velación y oficinas proyectando una buena imagen de la empresa y sus servicios.
- ✓ Velar por el mantenimiento de botiquín de primeros auxilios.
- ✓ Lavar una o dos veces al mes las oficinas y tapetes.
- ✓ Lavar cada mes la acera.
- ✓ Mantener limpio y realizar el inventario de arreglos para servicios en residencias.
- ✓ Mantener limpios los cofres y colaborar con su control.
- ✓ Velar por la seguridad de la empresa en horas del medio día.
- ✓ Recibir servicios funerarios cuando no hay personal en la oficina.
- ✓ Atender la cafetería en sala de velación cuando hay servicios.
- ✓ Suministrar tintos a los funcionarios de la empresa.
- ✓ Pasar cuñas radiales.
- ✓ Pedir ramos florales.
- ✓ Mantener muy buena presentación personal, acorde con sus labores.

- ✓ Conservar un excelente comportamiento y relaciones humanas dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Cumplir estrictamente con las cláusulas consignadas en el contrato suscrito con la empresa.



DEPENDENCIA	SERVICIOS
CARGO	CELADOR INTERNO
JEFE INMEDIATO	GERENTE
RESPONSABILIDAD	ADMINISTRACION

### **Funciones:**

- ✓ Velar por la seguridad de los bienes y enseres de la empresa e instalaciones de sala de velación, desde las 6pm hasta las 7am, de domingo a viernes descansando el sábado de cada semana.
- ✓ Controlar la entrada y salida de personas, cuando haya servicios funerarios.
- ✓ Colaborar con el servicio de cafetería en salas de velación.
- ✓ Realizar traslados dentro y fuera de la ciudad.
- ✓ Realizar las labores de tanatopraxia.
- ✓ Velar por la conservación y buen mantenimiento de la carroza fúnebre.
- ✓ Asear y mantener en excelentes condiciones de higiene y presentación la carroza fúnebre.
- ✓ Mantener al día todos los seguros y demás documentos de la carroza fúnebre.
- ✓ Atender servicios que se presenten en horas de la noche.
- ✓ Transportar carteleros a parroquias y residencias.
- ✓ Atender los servicios de velación en residencias.
- ✓ Efectuar traslado de residencia u hospital hasta la sala de velación.
- ✓ Verificar que las alarmas de las oficinas estén activadas.
- ✓ Mantener muy buena presentación personal, acorde con sus labores.
- ✓ Conservar un excelente comportamiento y relaciones humanas dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Cumplir estrictamente con las cláusulas conciliadas en el contrato suscrito con la empresa.
- ✓ Informar a gerencia cualquier irregularidad detectada.
- ✓ Desarrollar todas las actividades que le permitan eficiencia, eficacia y control de sus labores.
- ✓ Prestar una excelente atención al cliente, proyectando una buena imagen de la empresa y sus servicios.



DEPENDENCIA	PARQUE CEMENTERIO
CARGO	ADMINISTRADOR
JEFE INMEDIATO	GERENTE
RESPONSABILIDAD	ADMINISTRACION PARQUE CEMENTERIO

### Funciones:

- ✓ Atender a todas las personas que visitan las instalaciones del parque y sus requerimientos.
- ✓ Organizar y ubicar al personal a su cargo en cada una de las áreas de trabajo.
- ✓ Programar turnos de trabajo y actividades a desarrollar en las diferentes áreas del parque.
- ✓ Asignar y velar por el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
- ✓ Supervisar todos los trabajos que se realicen en el parque, autorizados por la gerencia.
- ✓ Velar por la buena calidad y buen uso de materiales empleados en obras del parque.
- ✓ Velar por la seguridad, conservación, mantenimiento, buen uso de maquinaria, vehículos, herramienta, equipo de transporte e instalaciones existentes en el parque.
- ✓ Controlar suministros de prefabricados y llevar su inventario.
- ✓ Mantener un registro de la existencia de materiales, elementos utilizados y combustible.
- ✓ Controlar el suministro y buen uso de combustible.
- ✓ Controlar la calidad de lapidas y su oportuna instalación, de acuerdo con instrucciones de tesorería.
- ✓ Velar por el aseo, buen estado de vías, señalización, embellecimiento, condiciones del césped, adecuaciones y servicios públicos.
- ✓ Trazar, coordinar y ordenar la apertura de lotes para inhumaciones, de acuerdo con instrucciones de tesorería.
- ✓ Llevar control y registro diario de inhumaciones y exhumaciones, previamente autorizados por tesorería.
- ✓ Organizar conjuntamente con el coordinador de servicios, las homilías y servicio de bus.
- ✓ Coordinar y controlar la vigilancia diurna y nocturna del parque cementerio.
- ✓ Coordinar con la gerencia políticas para mejorar la eficiencia y desarrollo de las funciones.
- ✓ Contratar personal eventual para obras en el parque cementerio, cuando la situación lo amerite.

- ✓ Manejar adecuadamente los fondos de caja menor establecido por la empresa, reportando a contabilidad los gastos debidamente soportados para su reembolso.



DEPENDENCIA	PARQUE CEMENTERIO
CARGO	OPERARIO
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR-GERENTE
RESPONSABILIDAD	OBRAS Y MANTENIMIENTO DEL PARQUE

#### **Funciones:**

- ✓ Dar buen trato a los visitantes del parque cementerio.
- ✓ Cuidar y velar por la conservación de todo el parque cementerio.
- ✓ Mantener en excelentes condiciones el césped.
- ✓ Realizar la limpieza total del parque cementerio, colocando las basuras en los sitios indicados para luego subir las basuras a los remolques.
- ✓ Dar buen uso y mantenimiento a toda la maquinaria agrícola y de transporte.
- ✓ Utilizar adecuada, exclusiva y eficientemente la herramienta y elementos de trabajo que posee el parque para su funcionamiento y buena presentación.
- ✓ Efectuar la apertura de lotes para inhumaciones o exhumaciones.
- ✓ Colaborar con la colocación, cuidado y limpieza de lapidas.
- ✓ Recoger todos los escombros, una vez terminado el servicio.
- ✓ Comunicar toda irregularidad al superior inmediato.
- ✓ Acatar las instrucciones impartidas por el superior inmediato.



DEPENDENCIA	PARQUE CEMENTERIO
CARGO	CONDUCTOR
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR-GERENTE
RESPONSABILIDAD	CONDUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE VEHICULOS

### **Funciones:**

- ✓ Prestar una excelente atención al cliente, proyectando una buena imagen de la empresa y sus servicios.
- ✓ Dar buen uso y mantenimiento al vehículo a su cuidado.
- ✓ Asear y mantener en excelentes condiciones de higiene y presentación el bus.
- ✓ Mantener al día todos los seguros y demás documentos del bus.
- ✓ Realizar recorridos dominicales
- ✓ Realizar recorridos y transporte de dolientes de acuerdo a instrucciones del administrador del parque cementerio, coordinar de servicio o gerencia.
- ✓ Mantener el bus parqueado en el sitio asignado, con todas las medidas de seguridad, una vez finalizada las labores o cuando no esté en servicio.
- ✓ Mantener bajo su responsabilidad las llaves del vehículo.
- ✓ Mantener muy buena presentación personal, acorde con sus labores.
- ✓ Conservar un excelente comportamiento y relaciones humanas dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Desarrollar actividades que le permitan eficiencia, eficacia y mejor control de sus labores.
- ✓ Cumplir estrictamente con las cláusulas del contrato suscrito con la empresa.
- ✓ Comunicar toda irregularidad al superior inmediato.
- ✓ Acatar las instrucciones impartidas por el superior inmediato.



DEPENDENCIA	PARQUE CEMENTERIO
CARGO	TRACTORISTA
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR-GERENTE
RESPONSABILIDAD	CONDUCCION Y MANTENIMIENTO DE TRACTORES.

**Funciones:**

- ✓ Prestar una excelente atención al cliente, proyectando una buena imagen de la empresa y sus servicios.
- ✓ Dar buen uso y mantenimiento a los tractores a su cuidado.
- ✓ Conducir a prudente velocidad dentro del parque cementerio.
- ✓ Guardar los tractores en el sitio asignado, con todas las medidas de seguridad, una vez finalizadas las labores o no estén en servicio.
- ✓ Mantener bajo su responsabilidad las llaves del vehículo.
- ✓ Colaborar con la preservación del parque cementerio.
- ✓ Utilizar adecuada, exclusiva y eficientemente las herramientas y elementos de trabajo que posee el parque para su funcionamiento y buena presentación.
- ✓ Mantener buena presentación personal de acuerdo a sus labores.
- ✓ Conservar un excelente comportamiento y relaciones humanas dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Cumplir estrictamente con las cláusulas del contrato suscrito con la empresa.
- ✓ Comunicar toda irregularidad al superior inmediato.
- ✓ Acatar las instrucciones impartidas por el superior inmediato.





DEPENDENCIA	PARQUE CEMENTERIO
CARGO	VIGILANTE
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR-GERENTE
RESPONSABILIDAD	PARQUE CEMENTERIO

**Funciones:**

- ✓ Velar por la seguridad de los bienes y enseres de la empresa e instalaciones del parque.
- ✓ Recibir y entregar con inventario todos los elementos bajo su custodia.
- ✓ Manejar bajo su exclusiva responsabilidad llaves y candados recibidos, en forma permanente o cada vez que inicie turno.
- ✓ Controlar la entrada y salida de elementos.
- ✓ Controlar la entrada y salida de personas
- ✓ Tener esencial cuidado cuando se realicen servicios funerarios.
- ✓ Prestar una excelente atención al cliente, proyectando una buena imagen de la empresa y sus servicios.
- ✓ Dar buen uso y mantenimiento a los elementos entregados para su trabajo.
- ✓ Realizar rondas permanentes a todo el parque cementerio.
- ✓ Mantener buena presentación personal, acorde con sus labores.
- ✓ Conservar un excelente comportamiento y relaciones humanas dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Comunicar inmediatamente a las autoridades o entidades como cruz roja y bomberos toda anormalidad o incidente que así lo amerite.
- ✓ Cumplir estrictamente con las clausulas del contrato suscrito con la empresa.
- ✓ Comunicar toda irregularidad al superior inmediato.
- ✓ Acatar las instrucciones impartidas por el superior inmediato.

## **7. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Teniendo en cuenta los aportes descriptos en el marco teórico, se procedió a la elaboración de la estructura organizacional de la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES S.A; en donde se conto con elementos claves como:

**ESPECIALIZACION DEL TRABAJO:** Se considera que la especialización de trabajo no aplicada en forma eficiente en esta empresa, es por esta razón que se propone aplicar una división de trabajo más profunda donde se especifique cada función y quien es el encargado de cumplirla.

**DEPARTAMENTALIZACION:** se plantea que la funeraria jardines de las mercedes S.A realice un proceso de departamentalización teniendo por función ya que gracias a este en la organización habrá reducción de la duplicidad de recursos, aumento de la coordinación en el ámbito funcional, respaldo en la especialización en las habilidades, intercambio de destreza comunes entre superiores o subordinados y fomentar la toma de decisiones.

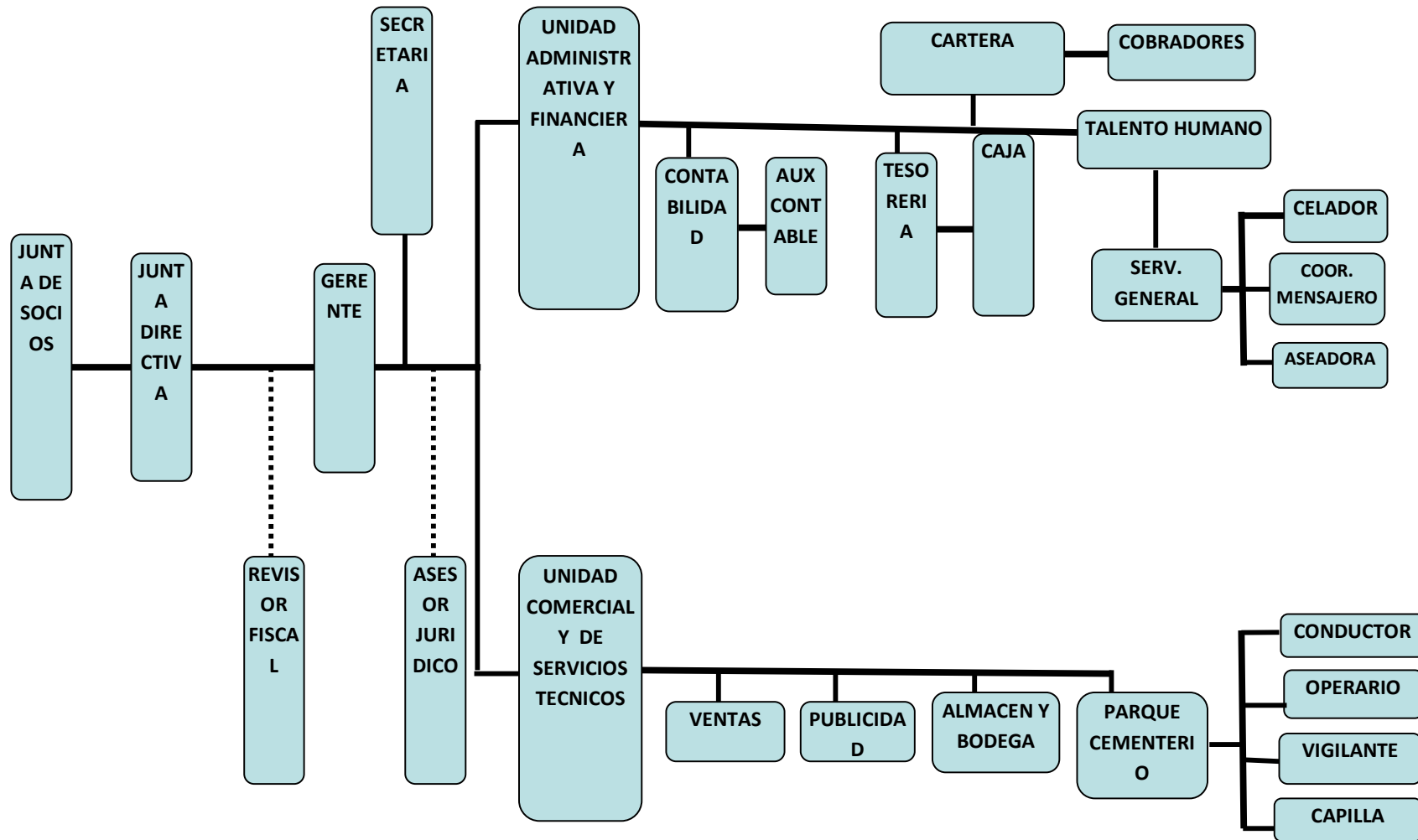
**CADENA DE MANDO:** JARDINES DE LAS MERCEDES S.A En este elemento se sugiere darle autonomía a los empleados para que sean capaces de tomar las decisiones que ayuden a logran los objetivos tanto del cargo, del departamento y de la organización en general; desencadenado así una descentralización en la toma de decisiones, donde no exista una marcada verticalidad en la cadena de mando.

**TRAMO DE CONTROL:** En cuanto el tramo de control se propone que la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES S.A, diseñe tramos de controles más largos donde no solo una persona sea el encargado de supervisar, en el cual se dé empoderamiento, y se trabaje en equipo.

**CENTRALIZACION Y DESENTRALIZACION:** En cuanto la toma de decisiones la propuesta es seguir manejando la descentralización; ya que es una forma de darle valor al empleado dentro de la organización, se sugiere que busquen mecanismos de participación en el cual se integre la organización de manera conjunta donde las conclusiones sean tomadas en asocio para mayor eficacia.

Figura 3. Organigrama Jerárquico Jardines de las Mercedes S.A

Fuente. Este estudio



## **7.1 DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

**AREA FINANCIERA:** Comprende los grupos de contabilidad, tesorería y cartera.

Personal requerido siete empleados, los cuales están establecidos en los diferentes grupos.

### **GRUPO CONTABILIDAD.**

1. Preparar la presentación y certificación de las declaraciones e informaciones de carácter tributario que obliguen a la empresa
2. Registrar y procesar las operaciones contables originadas en los diferentes movimientos financieros.
3. Hacer el registro contable de las operaciones, generadas en el proceso de saneamiento contable.
4. Hacer el registro contable de la liquidación de convenios y contratos.
5. Generar los estados financieros de acuerdo con la normatividad exigida.
6. Generar un informe mensual para el gerente respecto al comportamiento de activos pasivo y patrimonio.
7. Atender los requerimientos de información.
8. Las demás que le sean asignadas y que por su naturaleza le correspondan.

### **GRUPO TESORERIA.**

1. Velar por el correcto manejo y administración de los recursos financieros de la empresa y orientar las inversiones financieras de los mismos.
2. Recaudar y administrar los ingresos de la funeraria de acuerdo con las políticas y normas vigentes.
3. Controlar, recaudar, administrar los rendimientos financieros de las inversiones.
4. Custodiar y administrar los títulos valores y documentos que representen activos financieros de la empresa.
5. Administrar y custodiar los dineros, valores y títulos valores registrados en la tesorería diariamente.
6. Administrar y controlar las cuentas fiduciarias, bancarias de ahorros y corriente, constituidas para el manejo de los recursos.
7. Elaborar el boletín diario de tesorería.
8. Remitir al área de contabilidad, copia del boletín diario de tesorería con los documentos soporte pertinentes al movimiento para su registro contable.
9. Ejecutar y controlar el pago de las obligaciones de la empresa generadas por todo concepto.
10. Suministrar para la liquidación de contratos y ordenes de servicio, copia y certificaciones de los pagos efectuados en desarrollo del mismo.
11. Definir las cuentas por pagar, generar boletín con los saldos conciliados de bancos y reportar a contabilidad los cheques en caja de seguridad al momento de culminar la vigencia para efectuar el cierre de la tesorería.
12. Atender los requerimientos de información, conforme a las solicitudes recibidas.

13. Las demás que le sean asignadas acordes con el objetivo y responsabilidad del área y que por su naturaleza le correspondan.

#### **GRUPO CARTERA.**

- 1 Realizar el registro contable del saneamiento contable de la cartera.
  
2. Realizar el registro contable del descargue del rubro deudores de la cartera, la provisión, los intereses causados.
  
3. Realizar los cobros
  
4. Recuperación de cartera
  
5. Las demás que le sean asignadas y que por su naturaleza le correspondan.

#### **AREA DE CONTROL INTERNO.**

**Personal requerido:** en esta área el personal requerido son 2.

1. Evaluar el desarrollo de las actividades de la funeraria, con el fin de asegurar que las normas, procedimientos y controles contables, financieros y administrativos sean aplicados.
  
2. Velar porque todas las actividades estén dirigidas al logro de los objetivos, metas e indicadores de gestión, aprovechando al máximo los recursos disponibles, de conformidad con criterios de eficacia, eficiencia y economía.
  
3. Vigilar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos.
4. Coordinar la elaboración y presentación de los planes de mejoramiento

5. Velar porque a las quejas y reclamos de los clientes, se les de atención oportuna y eficiente y rendir informes sobre el particular.
6. Las demás asignadas por la Ley y las que por su naturaleza le correspondan.

## **AREA ADMINISTRATIVA**

Personal requerido: en esta área se requiere 6 empleados los cuales están establecidos en los diferentes grupos.

### **GRUPO TALENTO HUMANO.**

1. Diseñar, programar y definir políticas de desarrollo de personal y de ejecución de procesos técnicos de gestión humana, de acuerdo con la normatividad vigente.
2. Organizar y coordinar con la Caja de Compensación Familiar a la que esté afiliado la funeraria, la prestación de los servicios de bienestar social para los funcionarios y sus familias.
3. Organizar y coordinar con la ARP a la que esté afiliado la funeraria, el programa de salud ocupacional.
4. Coordinar y vigilar el cumplimiento de las normas que en materia de salarios y prestaciones sociales rigen para los funcionarios de la funeraria.
5. Estudiar, tramitar y liquidar solicitudes de prestaciones sociales parciales y definitivas.
6. Liquidar y pagar las indemnizaciones en la forma y términos establecidos en la ley.
7. Gestionar y controlar que se adelanten de manera oportuna, las actividades relacionadas con afiliaciones y pago de cotizaciones de los funcionarios a los Fondos de Pensiones y Entidades Promotoras de Salud, Administradora de Riesgos Profesionales y Fondo Nacional del Ahorro.

8. Propiciar un clima laboral gratificante en las relaciones empleado-empresa y desarrollar y promover estrategias para mejorar el rendimiento y calidad del servicio.

9. Atender y tramitar las solicitudes de certificaciones laborales de funcionarios, ex funcionarios y organismos de control.

10. Las demás que le sean asignadas y que por su naturaleza le correspondan

### **GRUPO ALMACEN**

1. Gestionar y Coordinar el almacenamiento, custodia y suministro de los elementos necesarios para el funcionamiento de la entidad y rendir cuentas de los movimientos del almacén.

2. Proveer a las dependencias de los materiales necesarios y elementos de consumo o devolutivos para el cumplimiento de sus funciones.

3. Responder por la administración, custodia y manejo directo de los bienes muebles, equipos y elementos en depósito en el almacén.

4. Verificar y determinar el estado de los bienes entre servibles e inservibles y proceder a la baja de aquellos catalogados como inservibles o destruidos por pérdida total.

5. Vigilar la permanente actualización del sistema de inventario de bienes de propiedad del Instituto, de acuerdo con las normas que rigen la materia.

6. Colaborar en la entrega de bienes y elementos a las áreas que se determinen para su funcionamiento.

7. Las demás que le sean asignadas y que por su naturaleza le correspondan.



## **ÁREA DE MERCADEO Y PUBLICIDAD**

1. Mantener actualizada el área de ventas en movimientos de la competencia y el entorno.
2. Investigar necesidades del cliente y del mercado y desarrollar ideas innovadoras que permitan crear productos competitivos y rentables.
3. Presentar anualmente un plan de medios publicitarios y llevar estricto seguimiento al mismo.
4. Mantener permanente contacto con las bases atendiendo sus necesidades y retroalimentándose de movimientos de la competencia.
5. Elaborar y actualizar manuales del área
6. Participar activamente en el desarrollo y rediseño de itinerarios y precios de acuerdo con el conocimiento del mercado
7. Elaborar y presentar presupuesto del área
8. Atender a los gerentes y/ o agentes comerciales en sus sugerencias y exigir cumplimiento estricto en la ejecución del presupuesto publicitario de cada base.
9. Asesorar al Jefe de Dirección Comercial en la elaboración y difusión de los Programas de promoción y publicidad de la empresa.

Planear, organizar y ejecutar campañas tendientes a fortalecer y posicionar la Imagen corporativa.

10. Desarrollar el portafolio de servicios.

## **AREA DE VENTA**

1. Elaborar el presupuesto anual de venta
2. Crear base de datos de clientes actuales y potenciales
3. Generar estrategias de venta que permitan alcanzar las metas propuestas.
4. Buscar nuevos clientes en cuentas corporativas particulares y estatales.
5. Desarrollar los planes y programas de ventas.
6. Hacer seguimiento, control y evaluación permanente al rendimiento de las ventas alcanzadas en cada uno de los canales de distribución.
- 7 Coordinar las actividades inherentes al grupo de asesores comerciales y coordinadores de ventas.

## 8. ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA FUNERARIA JARDINES DE LAS MERCEDES S.A.

- ✓ Exponer al personal de la funeraria Jardines de las Mercedes que la puesta en marcha del diseño organizacional permitirá aprovechar las oportunidades que surgen en el medio, ya que este es flexible y se adapta a las necesidades.
- ✓ Explicar a todos los miembros de la organización que la aplicación de este diseño permitirá que la empresa crezca, también permite que los empleados desarrollen su capacidad de respuesta, y capacidad de renovación rápida del servicio.
- ✓ Capacitar a los miembros de la empresa, para que la adaptabilidad sea más fácil, lo cual conducirá a detallar deficiencias en el momento de su ejecución.
- ✓ Realizar un reglamento interno a la empresa, que permita un mayor control en los requerimientos propios de esta, y sea más fácil la implementación del diseño organizacional, ya que la existencia de este es el primer paso de la organización de la empresa (ver anexo c).

## 9. PLAN DE ACCION PARA EJECUTAR EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Estrategia	Acción	Proceso a seguir	controles	Responsable	Recursos
<b><i>Elaborar el manual de procesos que especialice los procedimientos de cada departamento, generando claridad en los pasos a seguir y proyectándose como una empresa, administrativamente consolidada y superior ante sus</i></b>	Incorporar procesos administrativos y organizacionales en las diferentes áreas funcionales de Jardines de Las Mercedes.	Diseñar manual procesos y procedimientos para cada uno de los departamentos estructurados.  Evaluación y análisis de los actuales procesos de atención y servicios.	Primer semestre de 2009	Recursos Humanos	\$80.000

<b>competidores.</b>	Mejorar los procesos operativos para incrementar la calidad en los servicios que presta la empresa.				
----------------------	---	--	--	--	--

Estrategia	Acción	Proceso a seguir	controles	Responsable	Recursos
<b>Diseñar el manual de funciones, con el fin de generar plena claridad en la ejecución de cada función, que refleje la solidez necesaria frente a los entes competidores.</b>	Efectuar el mejoramiento y correcciones requeridas en las funciones establecidas para cada trabajador de la empresa.	Diseñar el manual de funciones teniendo en cuenta la normatividad de los decretos 770, 2539 y 2772 de 2005 por el cual se establecen las funciones generales para los diferentes empleos.	Primer semestre de 2010	Recursos Humanos.	\$70.000

Estrategia	Acción	Proceso a seguir	Controles	Responsable	Recursos
<b>Capacitación y formación del personal, en cuanto la importancia del diseño organizacional dentro de la empresa.</b>	Desarrollar programas de difusión y capacitación al talento humano de Jardines de las Mercedes, aprovechando la predisposición existente del Talento Humano.	Convocar a los trabajadores de las diferentes áreas a jornadas de capacitación, mediante talleres y actividades de integración empresarial.	10 jornadas durante el segundo semestre de 2009 y primer semestre de 2010 Programas de capacitación y participación para discutir la filosofía empresarial de Jardines de las Mercedes.	Recursos Humanos.	
	Establecer espacios de participación e integración entre la base y la gerencia.	Institucionalizar concejos empresariales por áreas y generales: Escuchémonos, trabajemos unidos, cuidemos nuestra imagen	1 concejo de base al mes, para identificar problemas y plantear alternativas de solución relacionados con la filosofía empresarial. 1 concejo general con los jefes de áreas al mes.	Recursos humanos y gerencia.	
Estrategia	Acción	Proceso a seguir	Controles	Responsable	Recursos

<b>Actualización tecnológica que disminuya el margen de error en los procesos y aumente la satisfacción del cliente por calidad en el servicio.</b>	Optimizar los sistemas de tecnología que se poseen, como las herramientas adecuadas para ejercer un control directo.	Sistematizar en línea los diferentes departamentos y los negocios. Capacitación en sistemas al personal.	Alcanzar la sistematización de Jardines de Las Mercedes en el segundo semestre de 2010.	Gerencia.	\$7.000.000
---	--	--	---	-----------	-------------

Estrategia	Acción	Proceso a seguir	Controles	Responsable	Recursos
<b>Diseño de un sistema de información que consolide los resultados de las áreas organizacionales.</b>	Analizar la información recolectada y realizar el diagnóstico, donde se refleje los resultados obtenidos.	Conformar Mesas de discusión técnica para la definición de criterios, enfoques y estructura del componente.	Alcanzar este diseño en el segundo semestre de 2010.	Gerencia.	

**10. CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL ACTUAL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y EL PROPUESTO.**

<b>Actual diseño organizacional</b>	<b>Diseño Organizacional propuesto.</b>
Inexistencia de los manuales de procesos y procedimientos y del manual de funciones	Se diseñaron los manuales de procesos y procedimientos y el manual de funciones.
Duplicación de actividades, haciendo que los empleados no desarrollen eficientemente su tarea	Se diseño un proceso de análisis y descripción de cargos, que le permita a la empresa tener herramientas claras sobre las tareas que desempeñadas y permite identificar los cargos necesarios en la empresa
Exceso de carga laboral.	
<i>Existe un tramo de control</i> muy estrecho, que no permite delegar funciones	Se diseño una estructura organizacional más flexible, permitiendo que el tramo de control se extienda por toda la organización
No cuenta con un proceso de análisis y descripción de cargos, de selección de personal, y de evaluación de desempeño.	Se diseño modelos de procesos de análisis y descripción de cargos, selección de personal y evaluación de desempeño, para de esta manera establecer parámetros de medición.
La estructura organizacional existente es muy rígida.	Se diseño una estructura organizacional flexible donde el talento humano tenga voz y voto.

## 11. RELACION COSTO BENEFICIO.

Contratación de una secretaria, con la cual no cuenta ya que tanto el gerente como la auxiliar contables y otros de la empresa, desempeñan la labor de esta.

COSTO DE NOMINA ACTUAL	COSTO DE NOMINA PROPUESTA	BENEFICIOS
\$20.265.500	\$20.820.200	Agilidad en los procesos de la empresa.  Atención al cliente más rápida. No existirá sobrecarga laboral en otros funcionarios.

Incluir a la secretaria tiene un costo de \$ 554.700. (Salario mínimo, incluido auxilio de transporte)

Costo de nomina propuesta    costo de nomina actual

\$ 20.820.200                      \_                      \$20.265.500 = \$554.700

- CONTRATACIÓN DE UN ASESOR PARA LA CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL EN CUANTO LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

DISEÑO ACTUAL	DISEÑO PROPUESTO
\$0	\$800.000

**BENEFICIOS:**

Los empleados podrán desempeñar de forma eficiente y eficaz sus labores.

Los empleados tendrán pleno conocimiento del diseño organizacional que se va a implantar en la organización.



ACTUALIZACION DE LA TECNOLOGIA.

DISEÑO ACTUAL	DISEÑO PROPUESTO
\$0	\$7.000.000

BENEFICIOS:

Atención al cliente más rápida.

Utilización eficiente del tiempo

Disminución del margen de error en los procesos.

Adecuado registro del personal de la empresa.

Todo beneficio depende de una inversión; si la empresa no invierte no tendrá resultado positivos es por esta razón que a la empresa jardines de las mercedes se le propone unos cambios en cuanto su nomina, tecnología y sobre todo en la capacitación del personal ya que este es un elemento esencial en la implantación de cualquier programa nuevo, para no crear incertidumbre dentro de la organización por los cambios propuestos. Estos cambios junto con su inversión lograran optimizar las operaciones de la organización haciéndolos mas rápidos y adecuados, lo cual en el marco global de la empresa genera utilidades posteriormente.

Con este análisis de costo beneficio se puede ver que, al la funeraria desarrollar el diseño organizacional propuesto, todo costo visto por la empresa se convierte en una inversión de alta rentabilidad; una empresa bien organizada, es una empresa con visión hacia el futuro.

De igual modo el análisis de costo beneficio, ya sea de forma cuantitativa o cualitativa permite evidenciar si un proyecto es viable o no.

.

## 12. CONCLUSIONES

JARDINES DE LAS MERCEDES S.A. es una entidad que presta servicios de inhumación, sala de velación, arrendamiento de lotes, venta de osarios y lotes en la ciudad de pasto; en la cual se ha visto la necesidad de aplicar un diseño de organizacional para buscar el mejoramiento continuo y sobresalir en el medio en el cual se desempeña y contribuir con el desarrollo económico de la región.

El diagnostico realizado a la funeraria jardines de las mercedes permitió conocer la situación de la empresa en cuanto a su estructura organizacional, lo cual llevo a la conclusión de realizar un diseño organizacional que permitiera dar solución a la situación presentada.

La no planificación de las actividades desarrolladas en la empresa ha conllevado a una desorganización interna que ha impedido que la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES S.A. sea líder en la región.

La realización del manual de funciones logro dar a conocer las normas y tareas que desarrolla cada funcionario de jardines de las mercedes s.a.

la implementación del diseño organizacional hace que se puedan adelantar actividades y mecanismos que permitan evaluar el nivel de satisfacción del cliente, además atender quejas, sugerencias y diseñar correctivos orientados al mejoramiento continuo del servicio.

Debemos recordar dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Los factores económicos, demográficos, culturales y tecnológicos conforman un sistema dinámico en el cual se interrelacionan los unos con los otros, dando lugar a una constante evolución de la sociedad, cada día más exigente, pero también más incierta, mas turbulenta y por ende más difícil de conocer y pronosticar. Dentro de esta sociedad cambiante, JARDINES DE LAS MERCEDES S.A. tiene menos oportunidades que aprovechar, que amenazas que combatir, por esta razón debe operar con capacidad de predecir resultados y de adaptarse a un cambio ambientan abrupto.

### **13. RECOMENDACIONES**

Para que la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES fortalezca sus cimientos es necesario la aplicación del diseño organizacional planteado, ya que ayudara a adoptar medidas que proporcionaran soluciones a la empresa.

La empresa debe buscar mecanismos de desarrollo, los cuales permitan que su estructura organizacional se fortalezca continuamente y de paso no quedar detrás de la competencia.

Teniendo en cuenta que una estructura organizacional no es algo rígido la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES S.A. debe buscar una constante renovación a su estructura organizacional.

Se recomienda la actualización tecnológica que disminuya el margen de error en los procesos y aumente la satisfacción del cliente por calidad en el servicio.

De igual manera se recomienda Capacitar a su personal, en cuanto la importancia del diseño organizacional dentro de la empresa y su funcionamiento.

La empresa a su vez debe tomar conciencia que contar con unos buenos manuales de procesos y procedimientos y de función y la debida divulgación de estos entre todos los empleados es importante para su sostenibilidad y crecimiento por esta razón se sugiere la implementación de estos elementos.

Manejar una debida recopilación de la información es importante dentro de una empresa por esta razón se le recomienda también desarrollar un Diseño de sistema de información que consolide los resultados de las áreas organizacionales.

Una ultima recomendación para la funeraria JARDINES DE LAS MERCEDES, que lo que ellos ven como gastos es una inversión que dará muy buenos resultados para la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURT G, Diseño Organizacional- la Estructura. Cali: MBA Ed, 2000. 500 p.

BLANK BUBIS, León. Administración de organizaciones. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1993. 180 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4<sup>ta</sup> ed. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 320 p.

GILBSON, James L; IVANCEVICH, Jhon M; DONNELLY, James H, y KONOPASKE, Robert. Organizaciones, Comportamiento, estructura, procesos, Duodécima Edición. México: Mc Graw Hill, 395 p.

GÓMEZ, Ceja. Sistemas Administrativos. México: Mc Graw Hill, 1997. 170 p.

HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. 3<sup>ra</sup> ed. Bogotá: Norma, 1994. 360 p.

KREITER, Robert y KINICKI, Angelo. Comportamiento de las Organizaciones. 3<sup>ra</sup> ed. Madrid: Editorial IRWIN, 1996. 80 p.

KOONTE, Harold. Elemento de Administración. México: Mc Graw Hill, 1990. 350 p.

LEWIS, Mike y GRAHAM, Kelly. La eficiencia administrativa. 20 actividades para lograrlas. Bogotá: Norma, 1986. 190 p.

MENDEZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 380 p.

MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel. Reingeniería, como aplicarla con éxito en los negocios. Santafé de Bogotá: s.n, 1994. 280 p.

ROBBINS, Stephen P. Administration. 8<sup>va</sup> ed. México: Parson, 2005. 614 p.

\_\_\_\_\_. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México: Prentice-Hall, 1996. 180 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 9<sup>na</sup> ed. Bogotá: 3R Editores, 2003. 160 p.

STONER, James; y otro. Administración, 5<sup>ta</sup> ed. México: Prentice Hall, 1994. 400 p.

## **NETGRAFÍA**

### **Disponible en:**

<http://www.google.com>

<http://www.Monografías.com/trabajos>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Diseño- Organizacional.](http://es.wikipedia.org/wiki/Diseño-Organizacional)

## **ANEXOS**

**Anexo A. Encuesta de recolección de información para la elaboración del diagnóstico empresarial.**

RESPONSABLE

**LILIA ESTHER AGUIRRE MICOLTA  
EMILSE CABEZAS SEGURA.**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO.**

**DIRIGIDO A.**

**PERSONAL JARDINES DE LAS MERCEDES.**

**Objetivo:** con la presente encuesta se pretende recolectar información con el fin de estructurar un diagnóstico situacional que contribuya al mejoramiento en los procesos administrativos.

**Nombre** .....

**Cargo** .....

1. ¿La empresa maneja manuales de procedimientos y funciones?  
Si ----- No-----
2. ¿Está correctamente orientada la empresa al cumplimiento de sus objetivos?  
Si ----- No ----- porque .....
3. ¿Cómo es la comunicación entre funcionarios de la empresa?  
Buena ----- mala ----- porque .....
4. ¿Su carga laboral es?  
Alta ----- adecuada ----- baja -----
5. ¿Es suficiente el talento humano para atender las cargas laborales?  
Si ----- No ----- porque-----



Mencione qué función o funciones que usted desempeña deberían ser reconsideradas.

-----  
-----

6. ¿Cómo considera el nivel de tecnología utilizado en los procesos de la empresa?

Bueno ----- malo ----- regular----- porque -----

7. ¿El personal que labora en esta organización es el más idóneo para desempeñar los cargos?

Si ----- No -----

8. ¿valora y cuida las herramientas a su disposición?

Si ----- No -----

9. ¿Existen procesos que permita conocer las quejas y reclamos de los grupos de interés?

Si ----- No-----

10. El ambiente laboral en la empresa es:

Motivante ----- Tenso -----

11. ¿Existe un sistema de control interno?

Si ----- No -----

12. ¿Cuáles son las ventajas competitivas claves de la organización?

13. De acuerdo con su percepción acerca de la situación real que vive su empresa:

¿Hay claridad organizacional en todos los colaboradores?

¿Se considera y apoya a los colaboradores?

¿El ambiente físico de trabajo es adecuado?

¿Se diseñan procesos de trabajo eficientes?

14. ¿El trabajo en equipo?

Se fomenta ----- se reprime -----

15. ¿Existe seguridad en el trabajo?

Si ----- No -----

16. Mencione (5) aspectos que usted crea, son fortalezas de la empresa

-----

17. Menciones (5) aspectos que usted crea, son debilidades de la empresa.

-----

18. Mencione (5) aspectos del entorno que usted considere como oportunidades para la empresa. -----

19. Mencione (5) aspectos del entorno que usted crea, son amenazas para la empresa. -----.

**Anexo B. Encuesta de recolección de información para La elaboración del manual de funciones.**

**RESPONSABLE**

**LILIA ESTHER AGUIRRE MICOLTA.  
EMILSE CABEZAS SEGURA.**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**DIRIGIDO A.**

**PERSONAL JARDINES DE LAS MERCEDES**

**Objetivo:** con la presente encuesta se pretende recolectar información con el fin de estructurar el manual de funciones de la empresa, contribuyendo al mejoramiento de de la misma.

**Nombre** .....

**Cargo** .....

1) ¿Qué funciones desempeña dentro de la empresa?-----

.....  
.....

2) ¿considera que estas funciones son propias de su cargo?

SI ---- NO ----

3) ¿Quién es su jefe inmediato (cargo)?-----

4) ¿tenía experiencia laboral antes de desempeñar el trabajo?

SI ---- NO ----

5) ¿Qué cargo(s) considera usted que hace falta en la empresa Jardines de las Mercedes?

.....  
.....  
.....

**Anexo C. Formato para el análisis de solicitud en el proceso de selección de personal.**

1.DOCUMENTOS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Hoja de vida actualizada				
Fotos				
Fotocopias cedula de ciudadanía				
Diplomas				
Certificados cursos				
Antecedentes disciplinarios				
Pasado Judicial.				
Otros				
2. CARACTERISCAS GENERALES.				
Cumple rango de edad.				
Cumple estado actual.				
Cumple formación académica.				
Cumple experiencia laboral.				

---

**Gerente**

## **Anexo D. Formato entrevista preliminar selección de personal.**

### **NOMBRE:**

### **MOTIVO DE LA SOLICITUD**

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué le llamó la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de su existencia?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar?
- ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
- ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

### **FORMACIÓN**

- ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
- ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
- Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto
- ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

### **PROYECTOS**

- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

### **SITUACIÓN FAMILIAR**

- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia
- ¿Tiene cumplido el servicio militar?
- ¿Tiene proyectos de matrimonio?
- ¿Tiene usted hijos?
- ¿Qué hace actualmente?
- Si está casado ¿trabaja su cónyuge? ¿Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
- ¿Qué piensa su familia de su candidatura y de su nuevo empleo?
- Si convive con algún familiar ¿ha pensado en las posibles dificultades que pueden afectarle?

## **PERSONALIDAD**

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
- ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
- Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

## **Anexo E. Formato de entrevista de selección de personal.**

### **PASADO PROFESIONAL**

- Hábleme de sus experiencias profesionales
- ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
- ¿Por qué dejó el último empleo?
- ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

### **COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO**

- Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?
- ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
- ¿Por qué prefiere trabajar sólo?
- ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
- ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
- ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
- ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
- ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
- ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición
- ¿Qué opina de sus jefes anteriores?
- ¿Tiene usted muchos amigos?

## RETRIBUCIÓN

- ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
- ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
- ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?
- ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones...?

## OTRAS

- ¿Qué espera de su vida?
- ¿Cuál es la persona más importante para usted? ¿Por qué?
- ¿Cómo afronta usted los momentos de aburrimiento en su vida? ¿Cuál es el título del libro más importante que usted ha leído?
- ¿Cuál es la mejor película que ha visto?
- ¿Qué considera usted más bello en una persona? ¿Cómo manifiesta su amistad para con los demás? ¿Qué es lo más sagrado para usted? ¿Se siente usted aislado? ¿Por qué? ¿Qué es lo más maravilloso para usted? ¿Confía fácilmente en los demás? ¿Cómo lo manifiesta?
- ¿Cuál es para usted el mejor programa de TV?
- ¿Cuál es la imagen que usted tiene de sí mismo? ¿Si pudiese usted destruir alguna cosa, qué destruiría? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería el peor perjuicio que alguien le puede causar? ¿Por qué?
- ¿Qué pretende usted realizar dentro de los próximos 10 años?
- ¿Cómo podría resumir en una sola palabra su vida?
- ¿Cuál es la emoción más fuerte que usted ha tenido?
- ¿Cuál es su mayor preocupación actual?
- ¿Cuál es la cosa más bella que ha visto en su vida?
- ¿Cuál es la peor tragedia que usted ha vivido? ¿Se siente seguro/a? ¿Por qué? ¿Cuáles son las personas que más han influido en su vida? ¿Cómo ve usted la injusticia social?
- Y respecto a su vida profesional ¿Cuáles han sido los logros que ha conseguido en sus anteriores puestos de trabajo? (si la persona



entrevistada describe las responsabilidades en sus anteriores puestos, se le ha de reconducir a que especifique "sus logros", es decir, ¿qué es lo que realmente consiguió en cada puesto?)

## **Anexo F. Reglamento Interno de Trabajo Preámbulo**

El presente es el reglamento interno de trabajo reescrito por "JARDINES DE LAS MERCEDES S.A." domiciliada en pasto, para sus dependencias actuales en dicha ciudad y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, escritos, verbales, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador. Su actividad económica: la venta de lotes y osarios para inhumación , servicios funerarios, venta de preexequiales y servicios de lotes en arrendamiento, servicio de cremación.

### **CAPITULO I CAMPO DE APLICACIÓN**

El presente reglamento se aplicara a todos los trabajadores que presten sus servicios a la empresa como empleados de la misma.

### **CAPITULO II CONDICIONES DE ADMISION**

**ARTÍCULO PRIMERO:** quien aspire a trabajar en la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES S.A., deberá presentar en gerencia los siguientes documentos:

- a. Fotocopia de cedula de ciudadanía o extranjería.
- b. Fotocopia de la libreta militar vigente o tarjeta de aplazamiento.
- c. Certificados que acrediten los estudios de primaria, bachillerato, tecnológico, técnico, universitarios, de especialización, magister y doctorado si lo hubiere y de cursos de corta duración relacionados con el cual se aspira.
- d. Constancia de empleos desempeñados, indicando el nombre del empleador, tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada. En la certificación se indicara claramente el motivo del retiro, no aceptándose ninguna constancia que no llene este último requisito.
- e. Certificado judicial vigente.
- f. Certificado médico.

- g. El aspirante deberá someterse a los exámenes que determine la empresa para su admisión, con el fin de conocer su estado de salud y capacidad para el desempeño del cargo.

PARRAGRAFO: los exámenes médicos odontológicos y de laboratorios exigidos por la empresa JARDINES DE LAS MERCEDES S.A., para el ingreso, serán practicados por profesionales del ramo; el costo de dichos exámenes, será sufragado por el aspirante y su valor no será reembolsado por la empresa.

- h) Manifestación escrita indicando su afiliación anterior a salud, pensiones, y administradora de cesantías, nombre del fondo y última cotización, o en su defecto manifestación escrita en dicho sentido. La empresa no asumirá responsabilidad alguna por doble afiliación originada en la culpa del trabajador.

### CAPITULO III DEL INGRESO

ARTÍCULO 3: denominase ingreso, el enganche o vinculación de un nuevo trabajador a la empresa.

ARTÍCULO 4: son requisitos generales para ingresar a JARDINES DE LAS MERCEDES S.A., los siguientes:

- a. Ser colombiano de nacimiento o adopción, salvo las excepciones que expresamente determine la junta directiva.
- b. Tener edad legal y presentar documento válido de identidad.
- c. Ser moralmente apto y haber observado buena conducta pública.
- d. Poseer la capacidad física propia para el desempeño del cargo que vaya a ocupar y estar en buenas condiciones de salud.
- e. Tener definida la situación militar.
- f. Estar en disposición de trabajar en las jornadas y horarios establecidos.
- g. No haber sido retirado o inhabilitado del servicio público o privado, es decir que presente ausencias de sanciones de destitución o terminación del contrato de trabajo con justa causa, a la fecha de la vinculación.
- h. No haber sido condenado a pena de prisión.
- i. Reunir los demás requisitos de carácter general o particular, exigidos por la normatividad de la empresa.

ARTÍCULO 5: el ingreso al servicio para los trabajadores se hará por decisión del gerente, quien se sujetara a lo dispuesto en las normas internas que reglamentan el proceso de ingreso y vinculación con el lleno de la formalidad del contrato escrito por duplicado, con la siguiente destinación: un ejemplar para la empresa, otro para el trabajador.

ARTÍCULO 6: el trabajador debe firmar los siguientes documentos:

- a. Contrato de trabajo.
- b. El formulario de afiliación a la EPS, fondos de pensiones y de cesantías elegidos.
- c. El recibo de inventarios, de documentos, valores, muebles, enseres y demás implementos puestos a su cuidado.

## CAPITULO IV DE LOS CONTRATOS

ARTICULO 7: CAPACIDAD LEGAL PARA CONTRATAR. Solo está autorizado para firmar los contratos de trabajo del personal que se vincule a JARDINES DE LAS MERCEDES S.A., el gerente de la misma o a la persona que el delegue con base en la normatividad existente al respecto.

ARTICULO 8: CONTRATO A TERMINO FIJO. Debe constar siempre por escrito y su plazo no podrá exceder de tres años, aunque si es renovable indefinidamente. La prorroga a plazo fijo de este contrato debe constar por escrito (Art 3 Ley 50/90 numeral 1).

ARTICULO 9: CONTRATO DE DURACION INDEFINIDA O INDETERMINADA. Son contrato que celebra la empresa no estipulados a término fijo o cuya duración no este determinada por la de la obra o naturaleza de la labor contratada y no se refiere a un trabajo ocasional o transitorio (Art 47 C. S. T).

ARTICULO 10: CONTRATO DE APRENDIZAJE. Es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio, a cambio de que la empresa le proporcione “los medios de adquirir formación profesional metódica y completa de una arte u oficio (actividad, labor o función) para cuyo desempeño ha sido contratado por un tiempo determinado y mediante el pago del salario convenido. Para que tenga efectos el contrato de aprendizaje debe celebrarse siempre por escrito y en su caso contrario, los servicios se entienden regulados por las normas del contrato de trabajo.

ARTÍCULO 11: la empresa solo podrá contratar aprendices para los oficios y ocupaciones inherentes a sus funciones generales y que además figuren en las listas que periódicamente publiquen el ministerio de trabajo (Art 3 decreto 2838 de 1960).

ARTÍCULO 12: TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRASITORIOS. Son trabajadores accidentales o transitorios, quienes realicen trabajo de corta duración no mayor a un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa.

PARAGRAFO: el trabajo ocasional accidental o transitorio, es el de corta duración, y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del patrón (Art 6 CST).

## CAPITULO V PERIODO DE PRUEBA

ARTÍCULO 13: Todo aspirante, una vez admitido al servicio de la empresa, queda sometido a un periodo de prueba inicial, que tendrá por objeto apreciar las aptitudes del trabajador y por parte de este las conveniencias de las condiciones del trabajo.

- a. Para contrato a término indefinido o contrato a término fijo de uno a tres años, se considera como periodo de prueba los primeros dos meses y por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminar el contrato unilateralmente, en cualquier momento durante dicho periodo sin que se cause el pago de indemnización alguna.
- b. Para contratos a términos fijos inferiores a un año, se considera como periodo de prueba el equivalente a la quinta parte del término inicial del contrato sin exceder de dos meses. Durante este periodo este periodo de prueba tanto el empleador como el trabajador podrán terminar el contrato en cualquier tiempo, sin que se cause el pago de indemnización alguna en forma unilateral, de conformidad con el Art 80 del CST, modificado por el Art 3 del decreto 617/5

PARAGRAFO: en caso de prórroga se entenderá que no hay nuevo periodo de prueba de acuerdo con lo dispuesto por el Art 7 de la ley 50/90.

## CAPITULO VI HORARIO DE TRABAJO

ARTÍCULO 14: La duración de la jornada de trabajo en la empresa será de acuerdo a la legislación laboral, contrato de trabajo y convención colectiva.

PARAGRAFO 1: No habrá limitación de jornada para los trabajadores que desempeñen cargos de dirección, confianza y manejo, ni para los ejerciten actividades discontinuas o intermitentes y los de simple vigilancia cuando resida en el sitio de trabajo, quienes deben laborar todas las horas que fueren necesarias para el debido cumplimiento de sus obligaciones, sin que el servicio que exceda de ocho horas diarias constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna (Art 162 del CST).

PARAGRAFO 2: Para los empleados del parque cementerio, la jornada de trabajo será de lunes a viernes de 8 AM a 12: M y en la tarde de 1PM a 5:30 PM; los días sábados de 8 AM a 12 M. se destinaran para refrigerios 15 minutos de descanso de 10:00 AM a 10:15 AM y en la tarde de 3:30 PM a 3:45 PM.

## CAPITULO VII HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

ARTICULO 15: el trabajo extra diurno se remunerar con un recargo del 25% sobre el trabajo ordinario diurno, el trabajo extra nocturno se remunerara con un recargo del 75% sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

ARTÍCULO 16: La jornada ordinaria nocturna por este solo hecho se pagara con un recargo del 35% sobre el valor de la jornada ordinaria diurna.

ARTICULO 17: Los recargos por conceptos de dominicales, festivos y horas extras diurnas y nocturnas para los casos en que se constituyan así, son compatibles entre si y deberán cancelarse independientemente.

ARTÍCULO 18: El pago de trabajo suplementario o de horas extras y el recargo nocturno en su caso, se efectuara junto con el salario ordinario, a mas tardar en el periodo siguiente siempre que exista la expresa y previa orden escrita del inmediato superior verificación de realización de trabajo en el tiempo establecido. Para efecto de lo estipulado en el inciso anterior, se especificara porque concepto se hace el pago.

ARTICULO 19: La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras, sino cuando expresamente lo exija de sus trabajadores.

## CAPITULO VIII DIAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIO

ARTICULO 20: Serán días de descanso obligatorio, los dominicales a excepción de lo estipulado en el literal C del Art 20 de la ley 50/90; el dominical tendrá una duración mínima de 24 horas.

ARTICULO 21: La empresa solo estará obligada a remunerar el descanso dominical a los trabajadores que habiéndose obligado a laborar todos los días hábiles de la semana, no haya faltado al trabajo o que si ha faltado haya sido por causa justa o por culpa o disposición de la empresa. Para tal efecto, las sanciones disciplinarias de suspensión, no configuran justa causa o disposición de la empresa. Se entiende por justa causa el accidente, enfermedad, calamidad domestica, fuerza mayor o caso fortuito.

PARAGRAFO 1: No tiene derecho a remuneración de descanso dominical, el trabajador que por ese mismo día reciba un auxilio o indemnización en dinero por enfermedad o accidente de trabajo.

PARAGRAFO 2: Para los efectos de la remuneración del descanso dominical, los días de fiesta no interrumpen la continuidad y se computan como si en ellos se hubiere prestado el servicio por el trabajador.

ARTICULO 22: Serán días de descanso obligatorios, los festivos señalados en el Art 177 del código sustantivo de trabajo, modificado por el Art 1 de la ley 51 de 1983.

ARTICULO 23: A los trabajadores a quienes por naturaleza del servicio que presten, les corresponda trabajar habitualmente en domingos o días feriados se les retribuirá el trabajo en esos días con un recargo del 75% sobre el salario ordinario, proporcionalmente a las horas laboradas y tendrán derecho además de un día compensatorio en tiempo en la semana siguiente conforme al señalamiento que haga la empresa.

ARTICULO 24: El trabajador que labore ocasionalmente el día domingo tendrá un recargo del 75% más un día compensatorio en tiempo o dinero.

ARTICULO 25: Los trabajadores que laboren en días festivos tendrán un recargo del 1.75% sin compensatorio.

## CAPITULO IX VACACIONES REMUNERADAS

ARTICULO 26: Tendrá derecho a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas, los trabajadores que hubieren prestado sus servicios a la empresa durante un año o proporcionalmente a la fracción de un año. Lo anterior sin perjuicio de lo estipulado a la convención colectiva de trabajo.

ARTICULO 27: EPOCA DE VACACIONES. La época de vacaciones deben ser señalada por la empresa a mas tardar durante el año subsiguiente aquel en que hubiere adquirido en derecho el trabajador oficiosamente o a petición de parte teniendo en cuenta que no se perjudique el servicio ni la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederá las vacaciones. (Art 187 inc. 1 y 2 del CST).

ARTICULO 28: La empresa puede determinar para todos o para parte de la empresa una época fija de las vacaciones simultaneas y así fuere, los trabajadores que en tal época no lleven un año cumplido de servicio, se entenderá que las vacaciones de que gocen son anticipadas y se abonaran a las que se causen al cumplir cada año de servicio.

ARTICULO 29: queda prohibido en todo caso, el aplazamiento del goce de las vacaciones cuando el pago de las mismas se haya hecho efectivo en caso de producirse, el trabajador deberá reintegrar el valor recibido.

ARTÍCULO 30: Todo empleador llevara un registro de vacaciones en que se anotara la fecha de ingreso del trabajador, fecha en que se toma sus vacaciones, fecha en que las termina periodo a que corresponde y la remuneración de las mismas. (Decreto 995 Art 6 Inc. 3 de 1968).

#### CAPITULO X PERMISOS REMUNERADOS Y NO REMUNERADOS

ARTÍCULO 31: para el desempeño transitorio de cargo de forzosa aceptación para el ejercicio del derecho al sufragio, para concurrir al servicio médico, por grave calamidad domestica debidamente comprobada, para desempeñar comisiones, para asistir a reuniones en ejercicio de derecho de asociación sindical inherente a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, se concederá a los trabajadores permisos remunerados para faltar al trabajo en las siguientes condiciones:

- a. Que el aviso se dé con la debida anticipación al gerente, exponiendo en motivo del permiso, excepto en el caso de grave calamidad domestica, en el que el aviso debe darse dentro de los (dos) días siguiente de ocurrida la calamidad.
- b. En caso de entierro de un compañero de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se considera de tal forma que no perjudique la marcha de la empresa a juicio de representante de la institución.
- c. La empresa no remunerara permisos que excedan de tres días.
- d. En caso de sufragio, desempeño de cargo transitorio de forzosa aceptación y con concurrencia de servicio médico correspondiente, el aviso se dará con anticipación de acuerdo a las circunstancias salvo convención en contrario y a excepción al caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos servicios, puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria a opción de la empresa.



## CAPITULO XI SALARIO, MODALIDAD, PERIODO DE PAGO, SALARIO MINIMO

ARTÍCULO 32: la empresa convendrá con el trabajador, lo relativo al salario que haya de corresponder, siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales.

ARTÍCULO 33: el salario mínimo legal correspondiente a la jornada máxima legal ordinaria será el fijado por el gobierno nacional.

ARTICULO 34: LA EMPRESA PAGARA EL SALARIO DIRECTANMENTE Al trabajador o a la persona que le autorice por escrito siendo entendido que en trabajador o la persona que lo represente deberá firmar efectivamente la plantilla de nomina, se entiende que existe pago directo al trabajador cuando se realice a través de una entidad financiera por situaciones de eficiencia y seguridad.

PARAGRAFO: RETENCIONES Y DEDUCCIONES. La empresa con previa autorización escrita del trabajador, para cada caso o por mandato legal o judicial, podrá deducir, retener o compensar la suma autorizada o convenida del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda al trabajador.

También podrá deducir, retener o compensar de los salarios o prestaciones el valor de cuotas para cooperativas, caja, fondos de ahorros y seguro social obligatorio, retenciones en la fuente y sanciones disciplinarias impuestas de conformidad con lo previsto en el presente reglamento de trabajo y demás conceptos indicados por la ley previo cumplimiento con los requisitos en cada caso.

## CAPITULO XII HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL

ARTÍCULO 35: los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestaran por la empresa promotora de salud que ellos hubieren elegido y en donde se encuentren inscritos de conformidad con lo dispuesto en la ley 100/93.

PARAGRAFO: La afiliación a seguridad social en salud, pensiones y riesgos profesionales será obligatoria para "la empresa y de libre escogencia para los trabajadores en caso de salud y pensión.

ARTÍCULO 36: En caso de enfermedad general o profesional, el trabajador, deberá acudir dentro del primer día de su enfermedad a la entidad promotora de salud o administradora de riesgos profesionales a la que se encuentre afiliado.

Si el trabajador no acudiere en el termino indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, o no presente el certificado de incapacidad, su inasistencia al trabajo se entenderá por injustificado para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad de hacerlo.

ARTÍCULO 37: los trabajadores deberán someterse a las instrucciones y tratamientos que ordene el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o alguno de ellos ordene la empresa en determinados casos.

El trabajador que sin justa causa se negre a realizarse los exámenes, instrucciones y tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ARTICULO 38: El trabajador que se encuentre afectado de enfermedad que no tenga el carácter de profesional aun cuando no lo inhabilite para el trabajo, puede constituir peligro para la sanidad del personal cuando la enfermedad sea contagiosa o crónica, en este caso, será aislado provisionalmente hasta que el médico certifique si puede reanudar tareas o si debe ser retirado definitivamente el trabajo.

ARTICULO 39: Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo, en general y en particular las que ordene la empresa para la prevención de las enfermedades y de los riesgos, en el manejo de las maquinas y equipos y demás elementos de trabajo, especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

ARTÍCULO 40: En caso de accidente de trabajo, el gerente o jefe de la respectiva dependencia, ordenara inmediatamente la prestación de los primeros auxilios adecuados y tomara las demás medidas que se impongan y consideren necesarias para reducir al mínimo las consecuencias del accidente.

ARTICULO 41: En caso de accidente no mortal, aun el más leve de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicara inmediatamente al jefe del área respectiva o a quien haga sus veces, para que estos procuren los primeros auxilios y gestionen la asistencia médica y tratamiento oportuno ante la administradora de riesgo profesionales respectiva.

PARAGRAFO PRIMERO: para los efectos de la información en la controversia que pudieran dar los accidentes, cualquiera que sea la consecuencia, el patrono deberá dar aviso suscripto por el o por quien lo represente, al juez del trabajo del lugar o en su defecto al juez municipal, donde conste el día, hora y lugar de accidente, como se produjo, quienes lo presenciaron, nombre de la víctima, salario que devengaba el día del accidente y la descripción de la lesión o perturbación,

firmada por el facultativo que asista al trabajador. La información de que trata este artículo debe darse dentro de los ocho días siguientes al de la ocurrencia del accidente (Art 220 del C S T).

PARAGRAFO SEGUNDO: la empresa está obligada a Informar a sus trabajadores sobre los riesgos a que pueden verse expuesto en la ejecución de la labor encomendada o contratada. Cuando ocurra un accidente, el trabajador o que tenga conocimiento de dicho accidente , dará aviso inmediato a la empresa con el fin de que esta informe a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la EPS respectiva, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes a la ocurrencia del accidente (decreto 1295/94 Art 62).

ARTICULO 42: JARDINES DE LAS MERCEDES S.A., no responderá de ningún accidente de trabajo que haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima, pues solo está obligada a prestar los primeros auxilios. Tampoco responderá de la agravación que se presente en las lesiones causadas por cualquier accidente, por razón de no haber dado el trabajador el aviso correspondiente o haberlo demorado sin justa causa.

ARTÍCULO 43: la empresa suministrara y acondicionara locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores: adoptara las medidas de higiene y seguridad indispensable para la protección de la vida y la salud de sus trabajadores. En todo caso en lo referente a los puntos de que trata este artículo, tanto la empresa como los trabajadores se someterán a lo dispuesto en el reglamento de higiene y seguridad industrial de la empresa y programa de salud ocupacional.

### CAPITULO XIII ORDEN JERARQUICO DE LA EMPRESA.

ARTÍCULO 44: el orden jerárquico de la empresa es el siguiente:

- a. Asamblea general de accionistas.
- b. Junta directiva
- c. Gerente
- d. Jefe de la rama contable, cobranzas, de ventas y administrador parque cementerio.

PARAGRAFO PRIMERO: en todo lo relacionado con el trabajo de la empresa, está representada por los anteriores funcionarios y en general por las personas determinadas en el Art 32 del C ST.

PARAGRAFO SEGUNDO: la facultad de imponer sanciones le está reservado al gerente o administrador de la empresa.

## CAPITULO XIV PRESCRIPCIONES DE ORDEN

ARTÍCULO 45: Los trabajadores tienen como deberes generales los siguientes:

- a. Ser verídico en todo sentido
- b. Respeto y subordinación a los superiores
- c. Respeto a los compañeros de trabajo
- d. Procurar completa armonía y diligencia con los superiores, compañeros de trabajo y usuarios de los servicios de la empresa
- e. Observar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal condición en el orden moral y de disciplina general dentro y fuera de la empresa.
- f. Ejecutar los trabajos que se le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible, propendiendo la eficiencia, eficacia y economía en los mismos.
- g. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a las que haya lugar por conducto del respectivo superior y de una manera respetuosa.
- h. Recibir y aceptar las ordenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general, con su verdadera intención que en todo caso la de encaminar los esfuerzos en provecho propio de la empresa y de la comunidad.
- i. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que indique la empresa para el manejo de las maquinas, equipos y elementos de trabajo para evitar accidentes.
- j. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde debe desempeñar las labores, siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otro compañero.

## CAPITULO XV OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES.

ARTÍCULO 46: son obligaciones especiales de la empresa:

- a. Facilitar a los trabajadores, salvo acuerdo en contrario, los medios e instrumentos adecuados y necesarios para la realización efectiva de su trabajo.
- b. Afiliar a sus trabajadores al sistema de seguridad social integral y aportar para la financiación de los riesgos con que el sistema ampara a la población afiliada.
- c. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma en que se garantice razonablemente la seguridad.
- d. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.

- e. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
- f. Conceder a los trabajadores las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio, para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de gran calamidad domestica debidamente comprobada, para desempeñar comisiones sindicales inherente a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que se avise con la debida oportunidad al patrono o a sus representantes, y que en los dos últimos casos, el numero de los que se ausentes no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa.
- g. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados al que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que la empresa comunique a la trabajadora en tales periodos, o que acude a un preaviso, este expire durante los descansos
- h. licencias mencionadas.
- i. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia del trabajo hubiere sido sometido a examen médico.
- j. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
- k. Cumplir fielmente este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

ARTICULO 47: Son obligaciones especiales del trabajador:

- a. Realizar personalmente y en forma exclusiva la labor en términos estipulados, observar los preceptos de este reglamento y los establecidos en las diferentes reglamentaciones que la empresa dicte para el desarrollo de sus actividades; acatar y cumplir las ordenes e instrucciones que de manera particular le impartan la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecidos.
- b. No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para que cumpla con el deber de denunciar delitos comunes o violaciones del contrato de trabajo o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

- c. Conservar y restituir en buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos, útiles y materiales que haya recibido para la ejecución del trabajo.
- d. Dar cumplimiento al contrato de trabajo y al reglamento de manera cuidadosa y diligente en el lugar, tiempo y demás condiciones acordadas y asistir puntualmente al trabajo, según el horario fijado por la empresa; además aceptar los cambios de labor contractual cuando por razones especiales la empresa lo considere necesario y que no contravengan disposiciones legales.
- e. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- f. Comunicar oportunamente a la empresa por intermedio de sus superiores inmediatos, las observaciones que estime conducentes para evitar daños y perjuicios a la misma, a sus trabajadores, o a los usuarios.
- g. Prestara toda la colaboración posible en caso de siniestros o riesgos inminentes que afecten o amenacen las personas o los bienes de la empresa.
- h. No prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio durante la vigencia del contrato.
- i. Observar las medidas preventivas e higiénicas prescritas por la empresa o por autoridades del ramo.
- j. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o enfermedades profesionales y utilizar en el desarrollo de su labor los elementos de protección y seguridad que la empresa le haya suministrado.
- k. Recibir y tratar con la mayor cortesía, respeto, atención e interés a todas las personas que lleguen a la empresa solicitando algún servicio o informe.
- l. Evitar o impedir la pérdida o el desperdicio de mercancías, materias primas, útiles o elementos de trabajo, agua, energía, combustibles, herramientas y otros elementos.
- m. Asistir puntualmente a los cursos de capacitación o perfeccionamientos organizados por la empresa y en los cuales se le haya seleccionado como participe y concurrir a las reuniones generales o de grupos convocados por la empresa.
- n. Cumplir con sus compromisos económicos adquiridos dentro y fuera de la empresa y evitar el embargo de su salario.
- o. Registrar en el área de personal la dirección exacta de su domicilio, numero de teléfono y avisar cualquier cambio de residencia en forma oportuna durante el transcurso de su relación laboral con la empresa.
- p. Las demás obligaciones que resulten de la naturaleza del contrato, de las disposiciones legales, de los reglamentos, instrucciones y normas de la empresa.
- q. Destinar para su uso dentro de sus labores, la dotación que le suministre la empresa. En caso de que así no lo hiciera, esta quedara eximida de suministrársela en el periodo siguiente.

CAPITULO XVI  
PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

ARTICULO 48.- Se prohíbe a la empresa:

- a. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios, prestaciones e indemnización en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorización previa de estos para cada caso o sin mandato judicial, con excepción de los siguientes: Respecto de salarios pueden nacerse deducciones, retenciones, compensaciones para cuotas sindicales, de cooperativas o cajas de ahorro autorizadas de forma legal; en cuotas con destino a las entidades de seguridad social en salud y pensión; de sanciones disciplinarias debidamente impuestas y en firme; cuotas para financiación de vivienda y con autorización de funcionarios competentes si fuere necesario para préstamos anticipos, deducciones, retenciones o compensaciones legales y demás retenciones y deducciones que ordene la ley o mandatos judiciales.
- b. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes proveedurías que establezca la empresa.
- c. c. Exigir o aceptar dineros o dadas del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por cualquier otro motivo referente a sus labores.
- d. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de sus derechos de asociación.
- e. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político e impedir el derecho al sufragio.
- f. Hacer, autorizar o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo.
- g. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los sitios de trabajo.
- h. Emplear en las certificaciones de que trata en el numeral 9) del Artículo 68 signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados, o adoptar el sistema de lista negra cualquiera que sea la modalidad que utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se retiren o sean retirados del servicio.
- i. IEjecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofendan su dignidad.

- j. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciere, además de incurrir en las sanciones legales, deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa.
- k. Vincular a la empresa personal que hubiere sido retirado de su trabajo por faltas disciplinarias o por haber ocasionado perjuicios en contra de la empresa.

ARTICULO 49.- Se prohíbe a los trabajadores:

- a. Retirar de las oficinas dependencias o archivos, documentos o cualquier bien de propiedad de la empresa, sin permiso de la misma.
- b. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o consumirlas en los sitios y horas de trabajo.
- c. Ingerir bebidas alcohólicas en el sitio y horas de trabajo.
- d. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal y de acuerdo con las prescripciones de la empresa puedan portar los trabajadores.
- e. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del patrono excepto en los casos de huelga en los cuales debe abandonar el lugar de trabajo.
- f. Disminuir intencional mente el ritmo de ejecución del trabajo, promover suspensiones intempestivas de trabajo o excitar a su declaración o mantenimiento sea que se participe o no en ellas.
- g. Hacer colectas, rifas y suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.
- h. Coactar la libertad para trabajar o no trabajar, o para afiliarse o no a un sindicato, o permanecer en él o retirarse.
- i. Usar los útiles o herramientas suministrada~ por el patrono en objetos distintos del trabajo contratado.
- j. Negociar o ayudar a negociar productos o servicios iguales o similares a los de la empresa, ya sea como asalariado de otra entidad, como socio o independiente sin autorización escrita por parte de la empresa; prestar servicios conexos a los de la empresa o servir de intermediario en los mismos, sin la debida autorización y suministrar a terceros sin autorización expresa, diseños, especificaciones y datos relacionados con licitaciones organización o actividades de la empresa.
- k. Excederse en las facultades inherentes al cargo según manual de funciones. l) Utilizar sin autorización expresa las instalaciones de la empresa para pronunciar arengas, promover mítines, fomentar o estimular en cualquier forma el cese total o parcial de las actividades normales de carácter laboral; escribir letreros, fijar exhibir o portar afiches, pancartas o similares dentro o fuera de dichas instalaciones y contra la entidad o personal de la misma.



- l. Realizar por su cuenta aun en horas de trabajo, labores relacionadas con las actividades propias de la empresa, salvo autorizaciones y excepciones señaladas en los reglamentos correspondientes.
- m. Apropiarse o retener dineros, títulos valores o bienes que hayan sido cancelados con destinación a la empresa por pago de cuotas iniciales en ventas, abonos de clientes, servicios y otro.
- n. Rebajar cuotas, ofrecer propinas u otorgar descuentos no autorizados por la Empresa.
- o. Incumplir con las obligaciones contenidas en el manual de funciones, normas y disposiciones legales, reglamentarias o convencionales que regulan la relación contractual.
- p. Observar con la mayor diligencia y cuidado, las mínimas normas de aseo personal y de su sitio de trabajo.

## CAPITULO XVII DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

ARTICULO 50. - El régimen disciplinario como parte del sistema de administración de personal, tiene por objeto asegurar a la empresa y al usuario una eficiente prestación del servicio a cargo de la misma, así como la moralidad, la responsabilidad y la conducta correcta de los trabajadores y a estos los derechos y garantías que les corresponde como tales.

ARTICULO 51. - La responsabilidad emanada de la acción disciplinaria iniciada en contra de un trabajador, es independiente de la responsabilidad civil o penal que dicha acción pueda originar.

ARTICULO 52.- Todo acto de indisciplina o cualquier violación a las prescripciones del orden de las obligaciones y prohibiciones legales, contractuales o reglamentarias del trabajador que no sea motivo justo para dar por terminado el contrato de trabajo, podrá ser sancionado por " LAS MERCEDES S.A." con suspensión en el trabajo en la forma en que determine el Reglamento.

ARTICULO 53.- Constituyen faltas disciplinarias el incumplimiento de los deberes y violación de prohibiciones señaladas en este reglamento, la convención colectiva y el contrato de trabajo.

ARTICULO 54.- En toda investigación disciplinaria por intermedio de la convención de reclamos respectiva, el trabajador investigado tendrá derecho a ser oído en descargos, a que se practiquen las pruebas que se solicite siempre que sean conducentes al esclarecimiento de los hechos; a ser representado por un apoderado, o a ser asesorado por la organización sindical a que este afiliado. Si en uno u otro caso lo desea; en este último evento, el o los trabajadores asignados

por la organización sindical tendrán derecho a conocer el expediente disciplinario pero no podrán actuar como mandatarios del investigado.

ARTICULO 55. - Las faltas disciplinarias se calificaran como leves o graves, en atención a su naturaleza y efectos, a las modalidades y circunstancias del hecho, a los motivos determinantes y a los antecedentes personales del infractor, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a. La naturaleza de la falta y sus efectos, según se haya producido escándalos, mal ejemplo q causado perjuicio.
- b. Las modalidades o circunstancias del hecho, que se apreciaran de acuerdo con el grado de participación en la comisión de la falta, la existencia de circunstancias agravantes y el número de faltas que se estén investigando.
- c. Los motivos determinantes que se apreciaran según se haya procedido por causas innobles o fútiles.
- d. Los antecedentes del trabajador investigado se apreciaran por sus condiciones personales, profesionales, categoría y funciones del cargo que desempeñe.

ARTICULO 56.- Son faltas graves el incumplimiento de los deberes, violación de las prohibiciones y el abuso de los derechos señalados en el Reglamento Interno, Convención Colectiva o Contrato de Trabajo que por su naturaleza, modalidad, circunstancias, motivos determinantes y antecedentes del trabajador de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 76, a criterio de la Empresa puedan calificarse como tal, las que darán lugar a terminación unilateral del Contrato.

ARTICULO 57. - Son circunstancias que agravan la responsabilidad:

- a. El haber reincidido en faltas disciplinarias que dieron lugar a la aplicación de sanción.
- b. El haber procedido por motivos innobles fútiles.
- c. El haber preparado ponderadamente la falta.
- d. El haber obrado con la complicidad de otra u otras personas.
- e. El haber cometido la falta para ejecutar u ocultar otra
- f. El haber intentado atribuir a otro u otros la responsabilidad de la falta.
- g. El haber cometido la falta aprovechando la confianza que en el trabajador había depositado su superior.

ARTICULO 58. - El incumplimiento por el trabajador de alguna o algunas de sus obligaciones o prohibiciones señaladas en este Reglamento, la Convención Colectiva, el Contrato de Trabajo y el Código Sustantivo de Trabajo, siempre que no se constituya falta grave o justa causa para dar por terminado el Contrato de Trabajo por la Empresa, le ciara derecho a esta para aplicarle una de las siguientes sanciones:

- a. Amonestación: La sanción de amonestación puede ser verbal o escrita y se aplicara cuando el incumplimiento de sus deberes y obligaciones señalados en este Reglamento se realice por primera vez y a juicio de la empresa, no cause perjuicio a la marcha del área a la cual pertenezca el trabajador. Si el trabajador reincide en la misma falta, se le aplicara una sanción disciplinaria de acuerdo con la tabla y sanciones que se adopta más adelante.
- b. Suspensión: La suspensión disciplinaria se impondrá al trabajador que viole disposiciones de este Reglamento, del Contrato de trabajo o de la ley y siempre que a juicio de la empresa no constituya motivo suficiente para dar por terminado unilateralmente el Contrato de Trabajo.
- c. Multa: Se aplicara por retardo o faltas al trabajo sin excusa.

PARAGRAFO PRIMERO: Podrá ser falta leve agravada, de acuerdo a la calidad y responsabilidad del cargo del trabajador que comete la infracción disciplinaria y se sancionara con dos meses de suspensión.

PARAGRAFO SEGUNDO: De toda sanción en firme o absolución se dejara expresa constancia en la hoja de vida del trabajador.

PARAGRAFO TERCERO: El despido o terminación del Contrato de Trabajo no es sanción disciplinaria.

## CAPITULO XVIII

### TABLA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS PROCEDIMIENTOS PARA LA SANCION DISCIPLINARIA Y EL DESPIDO

ARTICULO. 59.- El incumplimiento por parte del trabajador de los deberes y obligaciones que violen las disposiciones de este Reglamento, del Contrato de Trabajo o de la ley y siempre que a juicio de la empresa no constituya motivo suficiente para dar por terminado unilateralmente el Contrato de Trabajo, será falta leve y salvo estipulación en concreto, se sancionara así:

- ✓ Por primera vez con suspensión del trabajador hasta por ocho días
- ✓ Por segunda vez con suspensión del trabajador hasta por quince días.
- ✓ Por tercera vez, la suspensión del trabajador será hasta por dos meses.

ARTICULO. 60.- Se establecen las siguientes clases de faltas y sus correspondientes sanciones disciplinarias:

- a. El retardo hasta por quince minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa justificada cuando no se cause perjuicio de consideración a la Empresa, se sancionara así: por primera vez, multa de la decima parte del salario de un día; por segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por

- tercera vez, suspensión del trabajo en la mañana o en la tarde, turno en que ocurra; por cuarta vez, suspensión del trabajo por cuatro días.
- b. La falta al trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente sin excusa correspondiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
  - c. El retardo en la iniciación de labores o retardo en abandonar el puesto una vez finalizada la jornada, así como el abandono del cargo para trasladarse de una dependencia a otra sin causa o motivo, dará lugar a suspensión en el trabajo por primera vez hasta por cuatro días, por segunda vez hasta por quince días y por tercera vez hasta por dos meses.
  - d. La falta total del trabajo por un día sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por dos meses.
  - e. La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias, implica por primera vez la suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión del trabajo hasta por dos meses.
  - f. Toda falta de respeto que implique desorden, injuria, malos tratamientos para con el Patrón, con sus representantes, con sus compañeros de trabajo, falta de colaboración, armonía, disciplina que impida el desarrollo normal dentro de las instalaciones de la empresa, cuando tenga carácter leve por primera vez suspensión del trabajo hasta por tres días, por segunda vez con suspensión del trabajo hasta por ocho días.
  - g. Todo acto del trabajador que implique desorden dentro del establecimiento, tertulias o charlas dentro del mismo, incitar a la interrupción injustificada de labores de sus compañeros de trabajo, destrucción o mal uso de las instalaciones, cuando ocurra por primera vez suspensión del trabajo por ocho días, por segunda vez suspensión del trabajo hasta por dos meses.
  - h. El deficiente rendimiento en el trabajo, en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en las labores análogas. El Gerente de la Empresa requerirá previamente al trabajador dos veces cuando menos por escrito mediando entre uno y otro aviso un lapso no inferior de ocho días.

PARAGRAFO: La imposición de una multa, no impide que la empresa prescinda del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de la multa deberá destinarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores que más puntual y eficientemente cumplan sus obligaciones. Las multas no podrán exceder a la quinta parte del salario de un día. Las multas que se prevén solo pueden causarse por retardos en el trabajo sin excusa suficiente.

CAPITULO XIX  
JUSTAS CAUSAS DE TERMINACION UNILATERAL DEL CONTRATO DE  
TRABAJO

ARTICULO 61.- Son justas causas para dar por terminado UNILATERALMENTE por parte de la Empresa, el Contrato del trabajo las indicadas en la Ley 50/90 Artículo 5°:

- a. El haber sufrido engaño por parte del trabajador mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un derecho indebido.
- b. Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores contra el patrono, los miembros de su familia el personal directivo o los compañeros de trabajo.
- c. Todo acto de violencia, injuria o malos tratamientos en que incurra el trabajador fuera del servicio en contra del patrono, de los miembros de su familia o de sus representantes y socios, jefes, vigilantes o celadores.
- d. Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y equipos, materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.
- e. Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el lugar de trabajo, o en el desempeño de sus funciones.
- f. Cualquier violación grave de las obligaciones y prohibiciones especiales que incumben al trabajador de acuerdo con los Art. 58 y 60 del Código Sustantivo de Trabajo o cualquier falta grave calificada como tal, en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales contratos individuales o en el presente reglamento.
- g. La detención preventiva del trabajador por más de treinta días, a menos que posteriormente sea absuelto o el arresto correccional que exceda de ocho días, o aun por tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato.
- h. El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o de a conocer asuntos de carácter reservados con perjuicio de la empresa.
- i. El deficiente rendimiento en el trabajo, en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en las labores análogas cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del patrono. Si la Empresa considera que aún subsiste el deficiente rendimiento laboral del trabajador, presentara a este un cuadro comparativo de rendimiento promedio en labores análogas a efectos de que el trabajador pueda presentar sus descargos por escrito dentro de los ocho días siguientes; si el patrono no queda conforme con las justificaciones del trabajador, así se lo hará saber por

- escrito, dentro de los ocho días siguientes y adelantara el proceso disciplinario respectivo.
- j. El sistemático incumplimiento sin razones validas por parte del trabajador de las obligaciones convencionales legales.
  - k. Todo vicio habitual del trabajador que perturbe la disciplina de la empresa.
  - l. La renuncia sistemática del trabajador a aceptar las medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por la empresa promotora de salud o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.
  - m. La ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada.
  - n. El reconocimiento al trabajador de la pensión de jubilación o invalidez, estando al servicio de la Empresa.
  - o. La enfermedad contagiosa o crónica que no tenga carácter de profesional así como cualquier otra enfermedad o lesión que lo incapacite para el trabajo, cuya curación no haya sido posible durante ciento ochenta días. El despido por esta causa no podrá efectuarse sino al vencimiento de dicho lapso, sin perjuicio de la obligación prevista en el Art. 16 del D. R. 1373/66 cuando a ello haya lugar, y no exime al patrono de las prestaciones e indemnizaciones legales y convencionales derivadas de la enfermedad.

ARTÍCULO 62- Fuera de las anteriores; son también justas causas para dar por terminado el contrato de trabajo por parte de la Empresa las siguientes:

- a. El incumplimiento o la violación grave a juicio de la Empresa, de alguna o algunas de las prescripciones de orden, obligaciones o prohibiciones señaladas en este Reglamento por parte del trabajador.
- b. La reincidencia por parte del trabajador de alguna de las faltas disciplinarias, en número superior a tres veces.
- c. Recibir dinero, objetos o beneficios de los usuarios, con ocasión de trabajos efectuados en cumplimiento de sus funciones.
- d. Recibir dinero, objetos o beneficios de los usuarios, con ocasión de la venta o ayuda a la venta de productos o servicios iguales o similares a los de la Empresa, ya sea como asalariado de otra entidad, como socio o independiente sin autorización escrita por parte de esta.
- e. Prestar servicios conexos a las de la empresa, servir de intermediario en los mismos, sin la debida autorización y suministrar a terceros sin autorización expresa diseños, especificaciones y datos relacionados con organización o actividades de la Empresa encaminados a favorecer a un particular y generando perjuicio a esta.
- f. Prestar en forma deficiente el servicio o que de lugar a quejas comprobadas por parte del usuario.
- g. Negarse sin justificación fundamentada a cumplir órdenes de su superior sobre asuntos relacionados con el trabajo.

- h. Apropiarse o retener dinero, títulos valores o bienes que hayan sido cancelados con destinación a la Empresa por pagos de cuotas, ventas y otros.
- i. Aprovechar actos culturales, deportivos u homenajes organizados por la Empresa a sus trabajadores para sabotear su realización o normal desarrollo o provocar actos de indisciplina.
- j. Ingerir así sea por primera vez dentro del sitio de trabajo bebidas alcohólicas, narcóticos o drogas enervantes; presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo signos aparentes o externos que muestren una conducta irregular como consecuencia de haber ingerido licor, narcóticos o drogas enervantes.

ARTICULO 63. - Son justas causas para dar por terminado el contrato de trabajo por parte del trabajador:

- a. El haber sufrido engaño por parte del patrono respecto de las condiciones de trabajo.
- b. Todo acto de violencia, malos tratamientos y amenazas graves, inferidas por el patrono en contra del trabajador o los miembros de su familia, dentro o fuera del servicio, inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes o dependientes del patrono con el consentimiento o la tolerancia de este.
- c. Cualquier acto del patrono o de sus representantes que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.
- d. Toda circunstancia que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato y que ponga en peligro su seguridad o su salud y que el patrono no se allane a modificar.
- e. Todo perjuicio causado maliciosamente por el patrono al trabajador en la prestación del servicio.
- f. El incumplimiento sistemático sin razones validas por parte del patrono de sus obligaciones convencionales o legales.
- g. La exigencia del patrono sin razones validas de la prestación de un servicio distinto, en lugares diversos de aquel para el cual se le contrato.
- h. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumben al patrono, de acuerdo con los Art. 57 y 59 del Código Sustantivo de Trabajo o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales contratos individuales o en el presente reglamento.

ARTÍCULO 64.- La parte que termine unilateralmente el Contrato de Trabajo, debe manifestar a la otra, en el momento de la extinción la causa o motivo de esta terminación. Posteriormente no pueden alegarse válidamente causales o motivos distintos.

## CAPITULO XX DESPIDOS EN CASOS ESPECIALES

ARTICULO. 65.- Los despidos en casos especiales se regirán por lo estipulado en el Código Sustantivo de Trabajo y demás normas concordantes que lo modifiquen, adicionen o reformen.

## CAPITULO XXI MECANISMOS DE PREVENCION DEL ACOSO LABORAL Y PROCEDIMIENTO INTERNO DE SOLUCION

ARTICULO 66.- Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la empresa LAS MERCEDES S.A., constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva conviviente, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial y el buen ambiente en la empresa y proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo.

ARTÍCULO 67-- En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, la Empresa ha previsto los siguientes mecanismos:

Realizar actividades de información a los trabajadores sobre la Ley 1010 de 2006, que incluye campañas de divulgación preventiva, conversatorios y capacitaciones sobre el contenido de dicha ley, particularmente en relación con las conductas que constituyen acoso laboral, las que no, las circunstancias agravantes, las conductas atenuantes y el tratamiento sancionatorio.

Propiciar espacios para el dialogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de la empresa.

Diseñar y realizar actividades con la participación de los trabajadores, con el fin de:

- a. Establecer, mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral conviviente.
- b. Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones empresariales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos.
- c. Examinar conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la empresa, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.



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

ARTÍCULO 68.- Para los efectos relacionados con la búsqueda de solución de las conductas de acoso laboral, se establece la siguiente organización con la cual se pretende desarrollar las características de confidencialidad, efectividad y naturaleza conciliatoria señaladas por la ley:

Las Mercedes S.A., tendrá un comité conformado por las personas que integran el Comité Paritario de Salud Ocupacional, integrado en forma bipartita, por dos representantes de los trabajadores elegidos por ellos y dos representantes del empleador o su delegado, con sus correspondientes suplentes, designados para un periodo de dos años. Este comité se denominará "Comité de Convivencia Laboral".

El Comité de Convivencia Laboral cumplirá las siguientes funciones:

- a. Evaluar en cualquier tiempo la vida laboral de la empresa en relación con el buen ambiente y la armonía en las relaciones de trabajo, formulando a las áreas responsables o involucradas las sugerencias y consideraciones que estime necesarias.
- b. Promover el desarrollo efectivo de los mecanismos de prevención a que se refieren los artículos anteriores.
- c. Examinar de manera confidencial, cuando a ello hubiere lugar, los casos específicos o puntuales en los que se planteen situaciones que pudieren tipificar conductas o circunstancias de acoso laboral.
- d. Formular las recomendaciones que estimen pertinentes para reconstruir, renovar y mantener una vida laboral conveniente en las situaciones presentadas, manteniendo el principio de la confidencialidad en los casos que así lo ameritaren.
- e. Efectuar las sugerencias que considere necesarias para la realización y desarrollo de los mecanismos de prevención, con énfasis en aquellas actividades que promuevan de manera efectiva la eliminación de situaciones de acoso laboral, especialmente aquellas que tuvieran mayor ocurrencia al interior de la vida laboral de la Empresa.
- f. Atender las recomendaciones preventivas que formularen los Inspectores de Trabajo en desarrollo de lo previsto en el numeral 2 del artículo 9 de la Ley 1010 de 2006 y disponer las medidas que se estimaren pertinentes.
- g. Las demás actividades inherentes o conexas con las funciones anteriores.

Este comité se reunirá ordinariamente cada dos meses y extraordinariamente cuando se requiera, designara de su seno un coordinador ante quien podrán presentarse las solicitudes de evaluación de situaciones eventualmente configurantes de acoso laboral con destino al análisis que debe hacer el comité,

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

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

Si como resultado de la actuación del comité, no se llega a un acuerdo conciliatorio de las partes en conflicto, dará traslado de las recomendaciones y sugerencias a la Gerencia, para que adelante los procedimientos que correspondan de acuerdo con lo establecido para estos casos en la ley y en el presente reglamento.

En todo caso, el procedimiento preventivo interno consagrado en este artículo, no impide o afecta el derecho de quien se considere víctima de acoso laboral para adelantar las acciones administrativas y judiciales establecidas para el efecto en la Ley 1010 de 2006.

CAPITULO XXII  
PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE LOS RECLAMOS Y SU  
TRAMITACION

ARTICULO. 69.- Los reclamos de los trabajadores se harán ante sus superiores jerárquicos, quien los oirá y los resolverá en justicia y equidad. Si el trabajador no fue atendido por este, o no está conforme con su decisión, podrá insistir en su reclamo ante quien tenga la inmediata jerarquía en orden ascendente, sobre el funcionario ante quien primero formulo el reclamo.

ARTÍCULO 70.- Queda claramente establecido que para efectos de reclamos a que se refiere el artículo anterior, el trabajador puede asesorarse del sindicato respectivo a través de la Comisión de Reclamos.

CAPITULO XXIII  
CLAUSULAS INEFICACES

ARTICULO. 71.- No producen ningún efecto las clausulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pacto, convenciones colectivas o fallos arbitrales, los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador.

CAPITULO XXIV  
PUBLICACION Y VIGENCIA

ARTICULO 72.- Dentro de los quince días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria de este reglamento, la Empresa publicara el reglamento en el lugar de trabajo mediante la fijación de dos ejemplares de caracteres legibles en dos sitios diferentes. Uno en el Parque Cementerio y otra en las oficinas de administración.

PARAGRAFO PRIMERO: El presente reglamento entrara a regir ocho días después de su publicación.

PARAGRAFO SEGUNDO: Desde la fecha en que entre en vigencia este reglamentó, quedan derogadas las disposiciones del misma contenidas en el anteriormente aprobado por la empresa. El presente Reglamento Interno de Trabajo, prescrito por la Empresa LAS MERCEDES S.A., para todas sus dependencias establecidas o que se establezcan en el departamento de Nariño y a sus disposiciones quedan sometidos tanto la empresa como sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los Contratos individuales de trabajo escritos o verbales celebrados o que celebre la Empresa con todos los trabajadores, salvo

estipulaciones en contrario que, sin embargo, solo podrán ser favorables al trabajador. En este reglamento el Empleador o Patrono se denominara Empresa.