

**PROPUESTA PARA LA REINGENIERIA Y EL MEJORAMIENTO
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA PALMASUR S.A.T.**

JHONNY PACHECO VALENCIA ANGULO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PROPUESTA PARA LA REINGENIERIA Y EL MEJORAMIENTO
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA PALMASUR S.A.T.**

JHONNY PACHECO VALENCIA ANGULO

**Trabajo de pasantía presentado como requisito para optar al título de
Economista**

**JHON JANER VALDES MINA
Asesor: Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del Presidente de Tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2011

AGRADECIMIENTOS

Ofrezco mis agradecimientos al Doctor **FLAVIO JOSE CARABALI**, Gerente de Palmeros del Pacifico Sur (PALMASUR S.A.T.), quien me brindó la oportunidad de realizar mi trabajo de pasantía.

Al Doctor JHON JANER VALDES MINA, por sus consejos como asesor de Pasantía.

A los profesores y compañeros que durante el transcurso de la carrera compartieron sus conocimientos y experiencias para formarnos.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma ayudaron para el desarrollo de mi pasantía.

DEDICADO A:

A Dios, ser supremo que guía la vida de los seres humanos en la tierra, quien además me da fortaleza para seguir adelante a pesar de las adversidades.

A mi hermana YAMILE VALENCIA ANGULO y mi cuñado FERNEY HERNANDO SATIZABAL ROSERO: Gracias por su dedicación y sacrificio, mucha, pero muchas gracias por ayudarme a conseguir el camino de llegada a la meta.

A mi mamá MIRIAN SOFIA ANGULO: Gracias por darme la vida y por saberme llevar de la mano y no dejarme desfallecer antes los infortunios.

A mi ya fallecido pero recordado padre FERMÍN ALFONSO VALENCIA MONTAÑO: Que desde el cielo me dio la fuerza y la fortaleza para seguir adelante.

A mi hija ANNY NAYELI VALENCIA ALBAN: Gracias por su apoyo y sobre todo gracias por saberme esperar.

A mis hermanos: Francisco, Haminton, Otoniel y Fermín, por sus consejos que me sirvieron de mucho para afrontar los obstáculos que me ha puesto la vida.

A mi familia y amigos: los cuales me brindaron su apoyo cuando más lo necesité.

A todos y cada uno de ellos muchas gracias.

RESUMEN

Mediante el presente escrito se describen de manera ágil las actividades llevadas a cabo durante el transcurso de la pasantía, se inicia con la descripción de los aspectos generales de la empresa. Seguidamente la propuesta para la reingeniería y el mejoramiento administrativo de PALMASUR S.A.T., teniendo en cuenta sus cuatro componentes: planeación, organización, dirección y control, seguidamente se realiza un plan de recuperación de cartera y finalmente y después del análisis anterior se procede a implementar la propuesta, reingeniería y el mejoramiento administrativo de la empresa PALMASUR S.A.T., proporcionando lineamientos a seguir con el fin de desarrollar y mejorar cada uno de los aspectos mencionados anteriormente.

ABSTRACT

By the present paper describes an agile the activities carried out during the course of the internship begins with a description of the general aspects of the company. Then the proposal for reengineering and improving SAT PALMASUR administrative, taking into account four components: planning, organization, direction and control, then we realize a recovery plan and finally holding the above analysis then proceeds to implement the proposed re-engineering and improving the company's administrative PALMASUR SAT, providing guidelines to follow to develop and improve each of the above issues.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES DE LA PASANTÍA.....	18
1.1 TÍTULO	18
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.2.1 Problema de la investigación:.....	18
1.2.2 Planteamiento del Problema	18
1.2.3 Formulación del Problema.....	18
1.2.4 Sistematización del problema.....	19
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos Específicos:	19
1.4 JUSTIFICACIÓN	20
1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.5.1 Marco Teórico	20
1.6 ALCANCES DE LA PASANTÍA.....	36
1.6.1 Espacial.....	36
1.6.2 Temporal	36
1.6.3 Equipo de trabajo	36
1.6.4 Actividades a Ejecutar	36
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	37
1.7.1 Tipo de estudio.....	37
1.7.2 Método de investigación.....	37
1.7.3 Población y muestra:	38

1.7.4 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información	38
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA PALMEROS DEL PACIFICO SUR	40
2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE PALMEROS DEL PACIFICO SUR (PALMASUR S.A.T.)	40
2.2 PROPÓSITOS DEL DIAGNOSTICO.....	42
2.2.1 Empresarial	42
2.2.2. Profesional	42
2.3. OBJETIVOS	42
2.3.1 Objetivo General	42
2.3.2 Objetivos Específicos	43
2.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	43
2.5 MATRIZ DOFA.....	44
2.5.1 Desarrollo de Estrategias y Acciones de Mejoramiento	46
3. REINGENIERÍA.....	47
3.1 PROCESO ADQUISICIÓN DE BS Y SS	48
3.2 PROCESO ASISTENCIA TÉCNICA	51
3.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	54
3.4 PROCESO GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	57
3.5 RELACIÓN CARGO - PERFIL	60
4. PLANEACIÓN	63
4.1 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	63
4.2 MISIÓN	64
4.3 VISIÓN	64
4.4 POLÍTICAS PARA PALMASUR S.A.T.	65
4.4.1 Políticas de Interacción de cada una de las Dependencias.	65

4.5 OBJETIVOS	65
4.5.1 Objetivo General	65
4.5.2 Objetivos Específicos:	65
4.6 ESTRATEGIAS	66
4.7 PROGRAMAS	66
4.7.1 Capacitación en Atención al Usuario:.....	66
4.7.2 Capacitación en el manejo de software:.....	67
4.8 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	68
4.9 PLAN OPERATIVO PARA PALMASUR S.A.T. PARA EL AÑO 2010 — 2011.	69
5. ORGANIZACIÓN.....	71
5.1 AUTORIDAD	71
5.1.1 Departamentalización.....	72
5.2 RECURSOS	72
5.2.1 Talento Humano.....	72
5.2.2 Recursos Tecnológicos	72
5.2.3 Recursos Financieros.....	73
5.2.4 Recursos Físicos.....	73
5.3 TIPO DE ORGANIZACIÓN	75
5.4 ENTORNO ORGANIZACIONAL	75
5.4.1 Entorno político	75
5.4.2 Entorno económico	75
5.4.3 Entorno socio – cultural.....	76
5.4.4 Entorno tecnológico.....	76
5.4.5 Entorno competitivo.....	76

5.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	76
5.6 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	76
6. DIRECCIÓN	77
6.1 COMUNICACIÓN.....	77
6.1.1 Flujo de Comunicación.....	78
6.2 LIDERAZGO.....	79
6.3 MOTIVACIÓN.....	79
6.4 MANEJO DE CONFLICTOS	80
6.4.1 Fuentes de Conflicto:	81
6.5 CONTROL.....	85
6.5.1 El Control en los Procesos de PALMASUR S.A.T.....	85
6.5.2 Control del Talento Humano.....	87
6.6 PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA	88
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFIA	95
ANEXOS	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Pasos de la Planeación.....	24
Figura 2. Circuito de Retroalimentación del Control Administrativo.....	32
Figura 3. Organigrama de Palmeros del Pacifico Sur (PALMASUR S.A.T.)	42
Figura 4. Organigrama Propuesto para PALMASUR S.A.T.	71
Figura 5. Planta Física de PALMASUR S.A.T.....	74
Figura 6. Pirámide de Rango de Comunicación de PALMASUR S.A.T.	78
Figura 7. Procesos de Negociación.....	83
Figura 8. Tipos de Negociación.....	84

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comparación de la Dirección en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia.....	30
Tabla 2. Matriz de Evaluación del Factor Interno	43
Tabla 3. Análisis de Vulnerabilidad	44
Tabla 4. Análisis DOFA para Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T.)	45
Tabla 5. Planta de Personal de PALMASUR S.A.T.....	72
Tabla 6. Relación de Elementos de Trabajo en PALMASUR S.A.T.....	73
Tabla 7. Evaluación del Desempeño.....	86
Tabla 8. Tabla de Rangos	87

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Caracterización, Proceso Adquisición de Bienes y Servicios	48
Cuadro 2. Procedimiento para la Adquisición de Bienes y Servicios	50
Cuadro 3. Caracterización, Proceso Asistencia Técnica.....	51
Cuadro 4. Procedimiento del Proceso Asistencia Técnica	53
Cuadro 5. Caracterización, Proceso de Comercialización	54
Cuadro 6. Procedimiento del proceso de comercialización.....	56
Cuadro 7. Caracterización Proceso Gestión Contable y Financiera.....	57
Cuadro 8. Procedimiento del Proceso Gestión Contable y Financiera.....	59
Cuadro 9. Matriz de verificación de competencias del personal que afecta la calidad del servicio	60
Cuadro 10. Recaudo por Rubro, Asociación Agrocajapí	89
Cuadro 11. Recaudo por Rubro, Asociación Agromira.....	90
Cuadro 12. Recaudo por Rubro, Asociación Agropal.....	90
Cuadro 13. Recaudo por Rubro, Asociación Agropalcar	90
Cuadro 14. Recaudo por Rubro, Asociación Asopalmira	91
Cuadro 15. Recaudo por Rubro, Asociación Agromares.....	91
Cuadro 16. Recaudo por Rubro por Asociación.....	91

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO (PALMASUR S.A.T.).....	97
ANEXO B. MANUAL DE CONTRATACIÓN DE PALMASUR S.A.T.	132
ANEXO C. DOCUMENTOS E INFORMES QUE SE ENTREGARON DURANTE LA PASANTÍA	154
ANEXO D. FORMATO DE ENCUESTA Y ENTREVISTA.....	160
ANEXO E. FORMATO DE ENTREVISTA.....	165

INTRODUCCIÓN

Es de vital importancia reconocer que esta pasantía es coordinada por la empresa Palmeros del Pacifico Sur – Palmasur SAT, debido a que el objeto del estudio es para el mejoramiento de esta y además hace parte de la reingeniería de **PALMASUR S.A.T.**, lo cual va en aras de alcanzar el mejor ambiente empresarial posible, de esta manera sus socios o clientes se llevarán una buena imagen de ella.

La empresa palmeros del pacifico sur (PALMASUR S.A.T.), es protagonista en el tema de sustitución de cultivos, debido a que está trabajando de la mano con organizaciones del estado y organismos internacionales tales como:

Acción Social, programa **MIDAS**, del pueblo para los estados unidos de América **USAID**, oficina de las naciones unidas contra la droga y el delito **UNODC**.

Este proceso busca sensibilizar a las personas involucradas en el este proceso de fortalecimiento para lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que todos los conocimientos adquiridos pueden servir de base para la proyección de la actividades y a través del diseño y las herramientas administrativas se pueda demostrar el grado de confiabilidad de la empresa como tal.

1. GENERALIDADES DE LA PASANTÍA

1.1 TÍTULO

“PROPUESTA PARA LA REINGENIERIA Y EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA PALMASUR S.A.T.”.

1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema propuesto se desarrolla en el marco del trabajo empresarial, a través del cual se pretende proporcionar herramientas empresariales a la empresa palmeros del pacifico sur para la aplicación del proceso administrativo, permitiendo incrementar la capacidad de trabajo, logrando una mejora constante en el desarrollo de sus funciones teniendo en cuenta lo siguiente:

La definición de la situación interna y externa de cada uno de los procesos, la planeación, la organización de la empresa como tal, la dirección y el control permitiendo incrementar la capacidad de trabajo logrando una mejora constante en el desarrollo de sus funciones de los funcionarios.

1.2.1 Problema de la investigación:

1.2.2 Planteamiento del Problema. La empresa Palmeros del Pacifico Sur (**PALMASUR S.A.T.**), está atravesando por problemas de carácter administrativos, además de otros problemas de carácter estructural dentro de cada uno de los procesos, los cuales hacen referencia a la ineficiencia en la prestación del servicio, pagos extemporáneos debido a la falta de liquidez. De continuar con esta situación se presentaran desajustes en la calidad de la prestación de servicios, en tiempo de repuesta y la capacidad de la misma sin lograr que el trabajo se cumpla a cabalidad.

Por otro lado, aun cuando Palmeros del Pacifico Sur (**PALMASUR S.A.T.**) es una empresa que empezó con el sistema de descuentos por cosecha vía nómina presenta un grave problema de recuperación de cartera que representa una suma importante y que con el paso del tiempo podría acarrear problemas mayores.

1.2.3 Formulación del Problema. ¿Cuales son las condiciones de organizativas, administrativas y económicas actuales de Palmeros del Pacifico Sur (**PALMASUR S.A.T.**).

1.2.4 Sistematización del problema:

- ✓ ¿Cuál es la razón por la cual se piensa o se necesita llevar a cabo la reingeniería de la empresa Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T.)?
- ✓ ¿Se han formulado en la empresa Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T.), estrategias basadas en un programa de planeación?
- ✓ ¿Se encuentra definida la estructura organizacional, los recursos, el tipo de organización, conforme al entorno organizacional en la empresa Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T.)?
- ✓ ¿Se ha propuesto el estilo de dirección más adecuado para la empresa Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T.), que permita lograr la motivación, el control por indicadores de gestión, además de un plan de recuperación de cartera que influya en el comportamiento positivamente del personal?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Propuesta para la reingeniería y el mejoramiento administrativo de la empresa PALMASUR S.A.T., con el fin de fundamentar medidas que permitan la toma de decisiones de una manera más acertada.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Definir la situación actual interna y externa de cada uno de los procesos para obtener la reingeniería de Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T.).
- Mejorar la planeación teniendo en cuenta aspectos como: valores y principios corporativos, misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, programas, reglas, plan operativo 2010 — 2011.
- Mejorar la estructura organizacional, el tipo de organización, el entorno, el clima organizacional y las herramientas administrativas que componen la función de organización dentro de la empresa.
- Plantear el estilo de dirección, definir la manera como se va a realizar el control y proponer un plan que permita la ágil recuperación de cartera de una manera más adecuada para Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T.), con el fin de motivar e influir en el comportamiento del personal.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo en particular se encamina a atender una problemática, la cual esta enfocada en el mejoramiento institucional, para poderle brindar a sus clientes mejores beneficios, en la cual, las posibles soluciones son la reingeniería de la empresa y el mejoramiento administrativo de la misma.

Se hace necesario llevar a cabo esta investigación toda vez que la empresa esta enfrentando un problema de carácter económico, ya que algunos de los proyectos que se han puesto en marcha no han dado sus frutos a plenitud como es el caso de la siembra de palma de aceite que tiene una duración de tres años para que se empiece a generar su primer proceso de recolección.

En tal razón, es muy importante se tenga en cuenta esta propuesta que va en pro del mejoramiento administrativo y el desarrollo permanente del mismo. Esta nos dará como resultado un mejor desempeño en las funciones propiciando la participación y el liderazgo ya que el ser humano es el eje de toda organización y su activo máspreciado.

Por todo lo anterior, se hace necesario llevar a cabo la identificación de unas de sus características, su problema (reingeniería y mejoramiento administrativo), para luego proponer alternativas que redunden en un mejoramiento colectivo de la empresa como tal.

Debido a esta situación, se presenta una propuesta para la reingeniería y el mejoramiento administrativo de **PALMASUR S.A.T.**, para de esta manera lograr un mayor aprovechamiento que represente incrementos significativos, en un corto período de tiempo en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad en la prestación del servicio, lo cual implica la obtención de ventajas comparativas y competitivas.

1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Marco Teórico

➤ REINGENIERIA DE PROCESOS

La reingeniería constituye una recreación de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos en un corto periodo de tiempo en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad lo cual implica la obtención de ventajas comparativas.

Analizando dicha definición encontramos en primer lugar los términos de recreación y reconfiguración, pues la reingeniería debe antes de todo conceptualizarse filosóficamente como una ruptura o cambio de los paradigmas vigentes en la empresa. El termino configurar significa disponer de las partes que

componen un cuerpo y le dan su peculiar figura, por lo tanto la reconfiguración es volver a disponer de las parte de una nueva y peculiar forma. El hecho de que dichos cambios sean de carácter radical se debe a que se tiende a borrar del mapa los viejos conceptos reemplazándolos por nuevas y revolucionarias ideas.

En cuanto a los procesos, los mismos se definen como una sucesión de acciones continuas y regulares que ocurren y se llevan a cabo de una forma definida que llevan al cumplimiento de algún resultado.

Posteriormente el concepto de sistema, el cual se define como un conjunto de elementos o componentes interrelacionados e interactuantes entre si que conforman un todo unificado. Se hace hincapié en los sistemas debido a la necesidad imperiosa de reenfocar la gestión de las empresas como un sistema con partes íntimamente interrelacionadas en contraposición al tradicional y antiguo enfoque funcional.

Luego se plantea la misión y visión, de esta manera ya estamos en condiciones de realizar un plan estratégico y sobre este, planes anuales de operaciones, de forma tal de dar base y sustento a la fase constituida por el diseño de los procesos.

Rediseñar los procesos implica:

- ✓ Identificar los procesos actuales de la empresa.
- ✓ Establecer el alcance del proceso y el proyecto de diagramación.
- ✓ Combinar y analizar el proceso.
- ✓ Crear el proceso ideal. Ello implica describir el proceso ideal, comparándolo a posteriori con el proceso actual y evaluando las diferencias.
- ✓ Probar el nuevo proceso.
- ✓ Implantar o fundar el nuevo proceso.

De lo anteriormente dicho queda claramente reflejada la enorme importancia que tiene por un lado la identificación de los paradigmas que dominan nuestra manera de pensar y de ver la realidad, de manera tal de someterlas sistemáticamente a análisis, los efectos de readaptar las ideas que tenemos de los procesos y sistema de la empresa, actualizándolas y haciéndolas efectivas bajo las nuevas y futuras condiciones del mercado y de la tecnología.

➤ PLANEACIÓN

Aunque la previsión es el punto de partida de la tarea administrativa la planificación está considerada como la más importante de las funciones administrativas, por el hecho de ser ella quien plantea hechos y tareas concretas de la acción.

La planeación es el proceso más importante del proceso administrativo. Constituye parte de la estructura del proceso administrativo y suministra un marco de referencia valioso para la toma de decisiones integrada en toda la organización.

Existen muchas razones por las cuales obligan a planear con anticipación o por adelantado es decir; que hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quien ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederán aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos pueden ser abandonados al azar. Además cuando los hechos y los fines están claros, las ineficiencias son obvias, en resumen los propósitos son:

- ✓ Disminuir el riesgo del fracaso.
- ✓ Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- ✓ Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- ✓ Asegurar el éxito en el futuro.

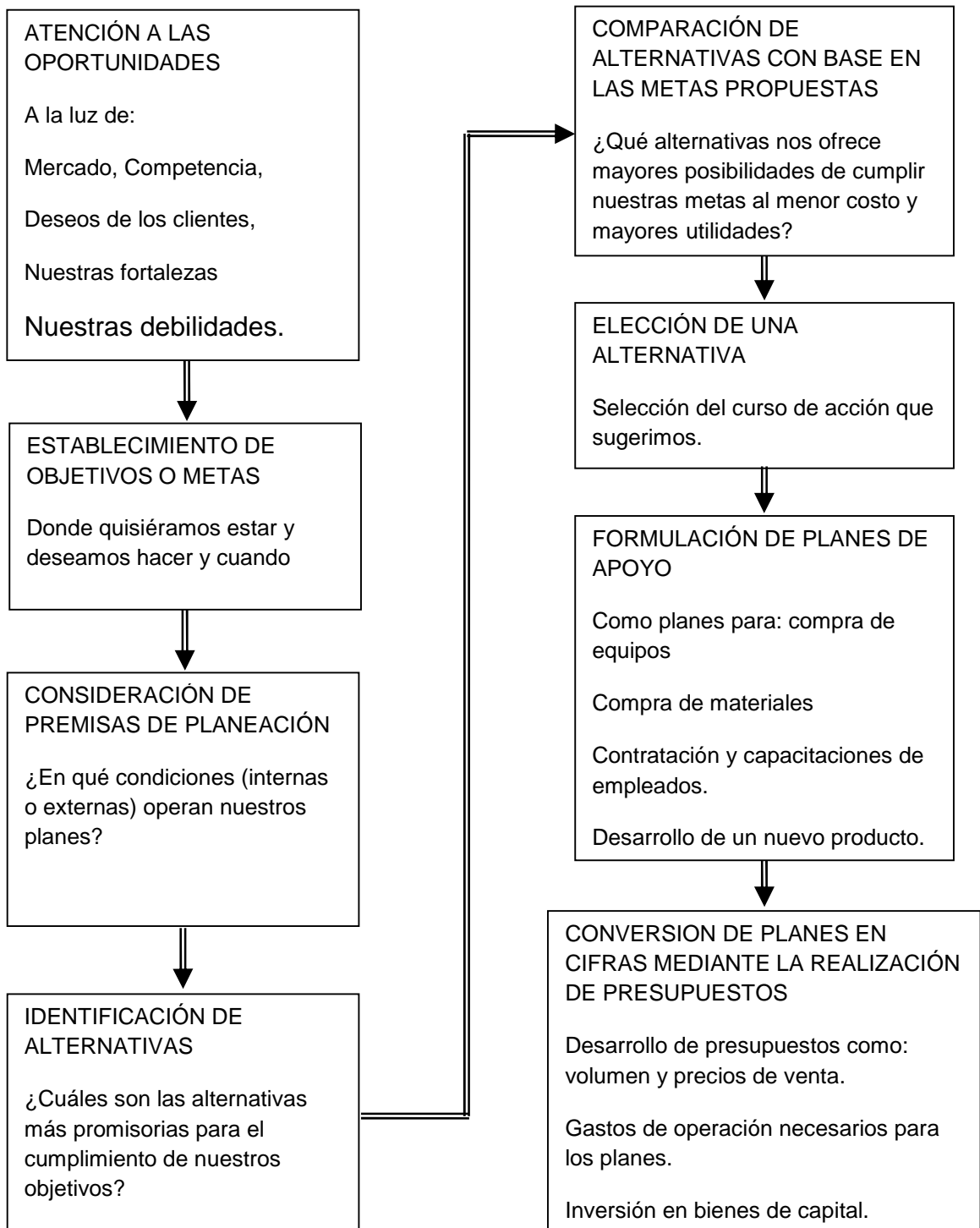
Por otro lado los beneficios que nos brinda o nos podría brindar toda buena planificación son:

- ✓ Permite que la empresa este orientada hacia el futuro.
- ✓ Facilita la coordinación de decisiones.
- ✓ Resalta los objetivos organizacionales.
- ✓ Se determina anticipadamente que recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- ✓ Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- ✓ Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
- ✓ La planeación es la etapa básica del proceso administrativo, procede a la organización, dirección y control y además es su fundamento.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ✓ Facilita el control y permite medir la eficiencia de la empresa.
- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa.
- ✓ Reduce al máximo los riesgos.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
- ✓ Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados y se logra una secuencia de esfuerzos efectivos.
- ✓ Se reduce al máximo el trabajo no productivo.
- ✓ Se coordinan actividades hacia el objetivo predeterminado.

- ✓ Los gastos totales se reducen al mínimo.
- ✓ Ayuda a realizar futuras posibilidades entre cursos alternativos.
- ✓ Guía el pensamiento administrativo.
- ✓ Ayuda a contestar la pregunta “qué hacer si.....”
- ✓ Se elimina el trabajo a base de supuestos.

Pasos prácticos de la planeación y de aplicación general para todo tipo de organización o empresa.

Figura 1 Pasos de la Planeación



Fuente: Harold Kontz, Administración una perspectiva global, McGraw-Hill, pág. 134 México 1998

➤ LA ORGANIZACIÓN

Esta se entiende en general como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Dentro de un proceso organizativo la organización es la parte de la administración que se supone es el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los involucrados en el proceso deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada puesto que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe de hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esta tarea.

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de los cuales se dispone, con la finalidad de complementar un objetivo dado con la máxima eficiencia considerando como sus elementos esenciales:

- Meta o finalidad

Programa o método para alcanzar las metas

Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo máspreciado los Recursos Humanos)

- Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social)

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Por otro lado la organización formal que atribuye a la estructura intencional de roles y organización informal cuando se refiere a la red de relaciones personales y sociales que ni están establecidas ni son requeridas por la autoridad formal, sino que se producen en forma espontánea.

Existe una lógica fundamental en la organización, de manera que:

- ✓ Establecer los objetivos de la Organización.
- ✓ Formular objetivos, políticas y planes de respaldo.
- ✓ Identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlos.
- ✓ Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos de acuerdo con las circunstancias.
- ✓ Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades.
- ✓ Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Los aspectos básicos de la organización, están dados por la delegación de autoridad.

Se ha comprobado que constituye uno de los síntomas más graves de una organización deficiente y que afecta la amplitud de la dirección, una delegación de autoridad inadecuada o poco clara; cuando un directivo delega con toda claridad la autoridad para llevar a cabo una tarea bien definida, el subordinado podrá realizarla con efectividad y el directivo evitará dedicarse de forma desproporcionada a supervisar y guiar los esfuerzos del subordinado.

Es importante conceptualizar la autoridad en la organización, como el derecho en un puesto (y a través de ella el derecho de la persona que ocupa el puesto) para ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros. Por supuesto, es un tipo de poder, pero un poder dentro del ambiente de la organización; ya que el poder es un concepto mucho más amplio que autoridad, entendiéndose como la capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o las acciones de otras personas o grupos.

- El proceso de delegación implica:
 - ✓ La determinación de los resultados esperados de un puesto.
 - ✓ La asignación de tareas a un puesto.
 - ✓ La delegación de autoridad para cumplir con estas tareas.
 - ✓ Responsabilizar a la persona en ese puesto del cumplimiento de las tareas.

➤ **DIRECCIÓN**

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del gerente o administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

- ✓ Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- ✓ Motivación.
- ✓ Guía o conducción de los esfuerzos de los empleados.

- ✓ Comunicación.
- ✓ Supervisión.
- ✓ Alcanzar las metas de la organización.

La importancia de la dirección es trascendental por que:

- ✓ Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ✓ A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- ✓ La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente en la productividad.
- ✓ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- ✓ A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Además la importancia de la dirección pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de la organización y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios de la dirección

- ✓ De la armonía del objetivo: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- ✓ Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- ✓ De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- ✓ De la vía jerárquica: postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes con el fin de evitar conflictos.
- ✓ De la resolución de conflictos: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.

- ✓ Aprovechamiento del conflicto: el conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de los objetivos de la organización, que ofrece al gerente o administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Dentro del proceso de dirección podemos encontrar algunos aspectos de vital importancia como:

- **La Integración:** El administrador elige y se aproxima, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como los humanos, estos últimos son los mas importantes para su ejecución, sus reglas son:
 - ✓ Que en el puesto adecuado debe estar el hombre adecuado.
 - ✓ Toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados o necesarios para realizar sus funciones.
 - ✓ El proceso de inducción o empalme debe de ser adecuado.
- **La Motivación:** La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. La cadena de necesidad – deseo – satisfacción en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada.

Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que estos representen un desafío que tenga significado, aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencia que tomen en cuenta:

- ✓ Los factores ambientales.
- ✓ El clima organizacional.
- **Comunicación:** La comunicación es el proceso através del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información mas complicados.

Para poner en marcha sus planes, sistemas de información eficaces, cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

- **Supervisión:** La supervisión consiste en vigilar a los empleados o subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este nivel aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal se considerara la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimo aunque referido a diferentes niveles jerárquicos.
- **Autoridad:** La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus empleados o subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Tabla 1. Comparación de la Dirección en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia.

ADMINISTRACIÓN JAPONESA	ADMINISTRACIÓN ESTADOUNIDENSE	ADMINISTRACIÓN CHINA	ADMINISTRACIÓN MEXICANA	ADMINISTRACIÓN COLOMBIANA
1. El líder funge como facilitador social y miembro del grupo 2. Estilo paternalista. 3. La comunidad de valores facilita la cooperación. 4. Evita las confrontaciones, lo que a veces genera ambigüedad; énfasis en la armonía. 5. Comunicación importante, descendente y ascendente; comunicación no importante por lo general ascendente.	1. El líder funge como responsable la toma de decisiones y dirigente del grupo. 2. Estilo Directivo (Enérgico, firme, resuelto) 3. Es frecuente la divergencia de valores; el individualismo tiende a obstaculizar la cooperación. 4. Es común la confrontación directa; énfasis en la claridad 5. Comunicación principalmente descendente	1. El líder funge como dirigente del grupo Comité) 2. Estilo Directivo (Relaciones padre e hijo, en términos del análisis transaccional). 3. Valores Comunes, énfasis en la armonía 4. Evita la confrontación 5. Comunicación descendente	1 El dirigente actúa como la persona encargada de toma decisiones y coordinar al grupo directivo 2. Estilo Directivo enérgico conciliador en el proceso de toma de decisiones 3. Existen valores comunes pero también una gran dosis de individualismo por lo que en ocasiones la cooperación requiere de un mayor esfuerzo 4. Evita la confrontación insistente; en la claridad para evitar ambigüedades y promover el trabajo en equipo 5. La comunicación es multi-direccional	1. El dirigente actúa como la cabeza del Grupo 2. Estilo Directivo Autocrático 3. Ausencia de valores comunes 4. Evita las Confrontaciones 5. La comunicación es fundamentalmente de arriba hacia abajo.

Fuente: Fuente: KONTZ Harold, Administración Una perspectiva, McGraw Hill, Pág. 619 México 1998.

➤ EL CONTROL

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos, además es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Ningún objetivo podrá cumplirse correctamente sino se controla la forma como trabajamos en pro de él. Todo el control carecerá de validez sino existe un plan contra el cual compararlo.

Dicho de otra forma existe una interdependencia que hace que el control implique la aplicación de medidas que permitan observar el cumplimiento de las diferentes etapas de un plan. Y como consecuencia, debe llevar inherente la corrección de los errores, fallas o desviaciones que se hayan detectado y que afecten el cumplimiento de los planes.

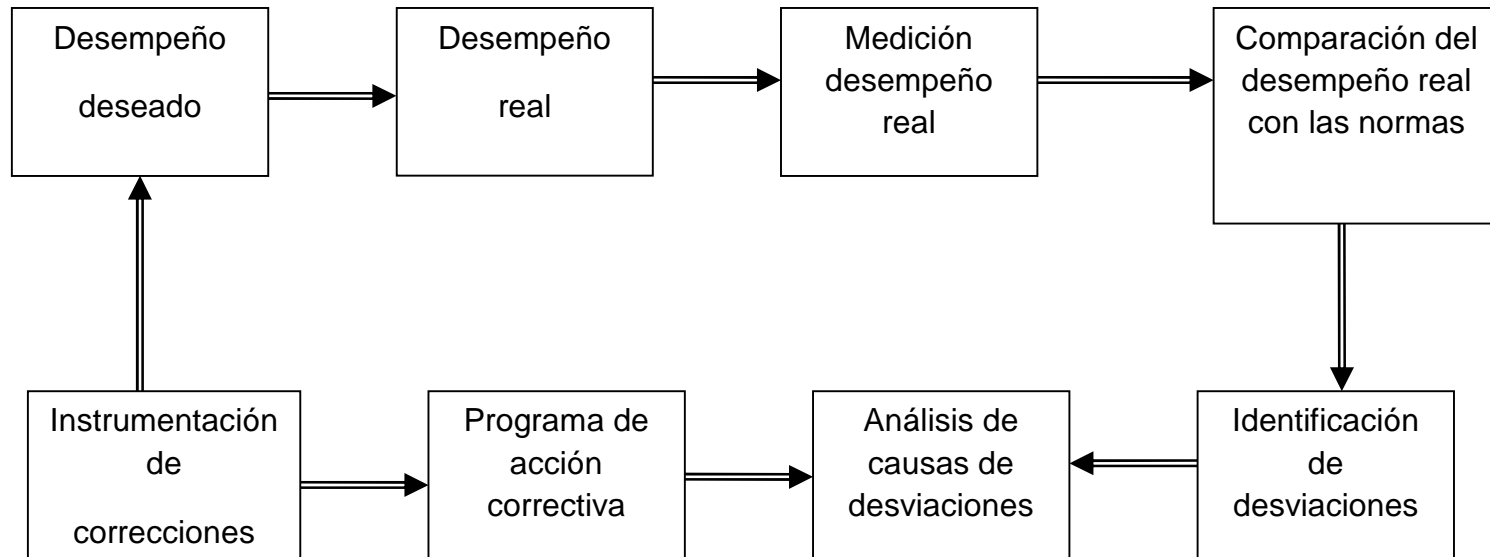
Lo esencial de la labor de control es contar con algún tipo de retroalimentación, el cual se obtiene gracias a la utilización de mecanismos de control e información

que sean consecuentes con cada plan, con cada organización, con las necesidades específicas de la empresa y, fundamentalmente, con los requerimientos personales del administrador¹.

Importancia del control:

- ✓ Establece medidas para corregir las actividades para que se alcancen los planes exitosamente.
- ✓ Se aplica a todas: a las cosas, a las personas y a los actos.
- ✓ Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar. Desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

Figura 2. Circuito de Retroalimentación del Control Administrativo



➤ **PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Las tendencias persistentes hacia la inflación, combinados con los esfuerzos del gobierno para controlar este fenómeno económico mediante políticas económicas, ha conducido a mayores tasas de interés en muchos países en años recientes y a que muchas personas encuentren dificultades en la obtención del financiamiento.

En tales circunstancias, los clientes pueden demorar sus pagos más allá del periodo normal de crédito. Para un nivel dado de créditos, un periodo más prolongado conduce a un incremento en el periodo promedio de cobranza y, consecuentemente, a un incremento en el tamaño de las cuentas por cobrar por parte de la empresa que lo otorga. Por tanto, una de las consecuencias de la inflación continua es un incremento en la importancia de las políticas de cobranzas y de administración de crédito en toda de institución que lleve a cabo este tipo de actividad.

El nivel de cuentas por cobrar de una cartera de créditos está determinado por:

- ✓ El volumen de sus préstamos y
- ✓ Por el periodo promedio entre el momento en el que concede un crédito y el momento en el que se cobra el efectivo correspondiente al mismo, o el periodo promedio de cobranza.

El periodo promedio de cobranza, a la vez, depende en parte de las condiciones económicas: factores externos (inflación, guerras, aumento del precio del petróleo, fenómenos climatológicos, etc.) y en parte a un conjunto de factores que son controlables por la institución: sus variables de política de crédito. Las principales variables de política incluyen:

- ✓ **Las Normas de Crédito**, o el riesgo máximo aceptable de las cuentas de crédito;
- ✓ **Los Términos de Crédito**, que incluyen el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, garantías, intereses, comisiones u otros gastos y,
- ✓ **La Política de Cobranza de la Empresa.**

Dentro de los principales factores externos que hoy en día están afectando nuestras carteras está el creciente desempleo que representa prácticamente un 85% de las causas de morosidad. Los otros factores que inciden en menor proporción, pero no menos importante están: pensiones alimenticias, licencia por gravedad o enfermedad, por descuento de viviendas, jubilaciones o por cambio de empresa, planilla o posición.

Los problemas para el acceso al crédito derivan de la escasez de garantías reales convencionales, falta de capacidad financiera, la falta de información financiera confiable, fallas en la honra a las obligaciones, la informalidad laboral y la

ausencia de “cultura” financiera que tanto afecta a nuestros países latinoamericanos.

Los factores internos que sí se pueden controlar y en los que debemos tener especial vigilancia son:

a. Las Normas de Crédito

Hoy en día las instituciones de crédito están más conscientes de la enorme necesidad de evaluar el riesgo máximo aceptable en las colocaciones que llevan a cabo. Si una institución extendiera crédito tan sólo a sus clientes más fuertes, tendría pocas pérdidas por cuentas malas y pocos gastos por operar un departamento o gerencia de crédito. Por otra parte, probablemente estaría perdiendo colocaciones, y las utilidades que se abandonaron sobre esas ventas perdidas podrían ser muchos mayores que los costos implícitos en la extensión del crédito necesaria para conceder créditos a clientes más débiles. La determinación de las normas óptimas crédito implica igualar los costos incrementales asociados con una política activa de crédito con las utilidades incrementales provenientes del aumento en dichas colocaciones.

Los costos incrementales incluyen costos de producción y de colocaciones, así como aquellos costos asociados con la “calidad” de las cuentas marginales, o costos de crédito. Estos costos de crédito incluyen:

- ✓ Pérdidas por incumplimiento de pago o por cuentas malas;
- ✓ Costos elevados de investigación y de cobranzas, y
- ✓ Mayores costos asociados con el capital invertido en las cuentas por cobrar provenientes de préstamos concedidos a clientes con menor dignidad de crédito, quienes pagan sus cuentas más lentamente, y quienes consecuentemente hacen que el periodo promedio de cobranza se vea agrandado.

Ya que los costos de crédito y la calidad de crédito se encuentran altamente correlacionados, es importante estar en condiciones de juzgar la calidad de una cuenta, y la mejor forma de pensar en la calidad consiste en hacerlo en términos de la probabilidad de incumplimiento. Las estimaciones de probabilidad son en su mayor parte subjetivas; pero la evaluación de crédito es una práctica bien establecida, y un buen administrador de crédito en una institución puede hacer juicios razonablemente exactos acerca de la probabilidad de incumplimiento de diferentes clases de clientes. La responsabilidad de un buen crédito es compartida entre ambas partes: la entidad debe prestar bien para que el cliente pueda cumplir adecuadamente con su obligación.

b. Términos de Crédito.

Aspecto que hoy en día debe también ser congruente en la práctica. Muchas veces nuestros términos de crédito no reflejan la realidad que se vive. Los términos de créditos ante situaciones de pérdida del poder adquisitivo de la población por efecto de factores externos deben ser reajustados, de otra manera la probabilidad de incumplimiento ante escenarios rígidos es cada vez mayor. Es por ello que los términos deberán estar enfocados a: Otorgar créditos sobre la base de la solidez y factibilidad de su recuperación, colocar fondos para obtener utilidades razonables y servir a las necesidades legítimas de financiamiento del grupo objetivo.

c. Política de Cobranza.

La política de cobranza se refiere a los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas morosas, vencidas y no pagadas. Los procedimientos estandarizados de cobranza incluyen el envío de cartas que con severidad creciente requieran el pago, hacer llamadas telefónicas, entregar la cuenta por cobrar a una agencia externa de cobradores, o entablar una demanda civil o en el caso de instituciones del Estado la posibilidad de llevar a cabo el cobro coactivo.

El proceso de cobranza puede ser muy costoso en términos de los gastos que se requieran y del crédito que se pierda, pero se necesita por lo menos alguna firmeza para prevenir alguna prolongación indebida del periodo de cobranza y para minimizar las pérdidas resultantes. Aquí también debe procurarse un equilibrio entre los costos y los beneficios de diferentes políticas de cobranzas.

El objetivo básico de todo aquel que tenga la responsabilidad de la administración de crédito consiste en aumentar las colocaciones rentables y aumentar así el valor de la cartera al extender crédito a los clientes dignos. Al obtener y al analizar la información de crédito y al cobrar los saldos, los administradores de crédito ejecutan una función extremadamente importante. Si el cliente potencial no satisface las normas de crédito, una solución sencilla consistiría en rechazar dicha solicitud. Esto podría justificarse comparando la ganancia probable con la pérdida probable sobre la solicitud. El objetivo principal del gerente de crédito consiste en ayudar a construir una amplia y creciente base de clientes rentables.

En este proceso, el administrador puede ser capaz de identificar los factores que hayan tenido un impacto negativo sobre la posición financiera de los clientes y sobre su capacidad de hacer los pagos de los créditos. Esta información puede ser transmitida al cliente, lo cual a la vez puede ayudar a mantener la salud del cliente y, consecuentemente, la de los créditos en nuestra institución.

Pero, a nivel de la administración de las cuentas otorgadas o cartera de cobros una organización efectiva será aquella que fije metas y objetivos claros, que se organicen jerárquicamente en planes de departamento y contengan los objetivos

individuales acordados entre el equipo de trabajo y quién los administre.

1.6 ALCANCES DE LA PASANTÍA

1.6.1 Espacial: Este trabajo será realizado en la empresa PALMASUR S.A.T. de Tumaco, ubicada en la calle sucre, frente al banco popular, edificio Cordeagropaz segundo piso, departamento de Nariño.

1.6.2 Temporal: El tiempo empleado para la realización de esta pasantía será el último trimestre de 2009 y el primer trimestre del año 2010.

1.6.3 Equipo de trabajo: En cuanto al equipo de trabajo, éste esta conformado por:

- **Jhonny Pacheco Valencia Angulo** (Pasante)
- Doc. Jhon Janer Valdés mina (Asesor de Pasantía)
- Ing. Celso Tenorio Jefe de Área, (Asesor designado por empresa)
- Doc. Flavio José carabalí (Gerente)

Colaboradores:

Trabajadores de la Empresa como:

- ✓ Técnicos
- ✓ Personal administrativo
- ✓ Secretarias
- ✓ Jefes de áreas
- ✓ Asociados

Universidad de Nariño.

1.6.4 Actividades a Ejecutar

Reingeniería

- Reestructuración de los procesos

Planeación

- Valores y principios corporativos.
- Diseñar la misión
- Diseñar la visión
- Diseñar las políticas
- Diseñar los programas
- Diseñar las reglas
- Diseñar Plan Operativo para PALMASUR S.A.T., para el año 2010 - 2011.

Organización

- Mejorarla estructura organizacional

- Mejorar el tipo de organización Mejorar el entorno
- Mejorar el clima organizacional
- Definir las herramientas administrativas.

Dirección

- Diseñar el estilo de dirección.

Control

- Aplicar técnicas de control

Plan de Recuperación de Cartera

- Ahorro a la Deuda.
- Descuento por Cosecha.
- Plan de Renovación. Y
- Pago del Seguro del Préstamo (FONSA).

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio: En esta pasantía sobre la reingeniería y el mejoramiento administrativo de Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T.), se busca determinar las características y su problemática, para luego proponer alternativas que redunden en un progreso en la calidad de la empresa en gran medida.

También se enmarca dentro del enfoque descriptivo, analítico y participativo, por cuanto efectúa una identificación de la situación actual, para luego proponer acciones que busquen un mejoramiento en las condiciones actuales de la empresa. Todo este proceso se logra a través de técnicas de recolección de la información como la observación directa y entrevista. Así como información secundaria sobre el tema.

1.7.2 Método de investigación: Respecto al método, dado el carácter cualitativo de la investigación relacionada, se hace uso de los métodos inductivo - deductivo, analítico - sintético, manejando la información de lo particular a lo general, y lo contrario respectivamente, así mismo se hace uso de del método prospectivo, por cuanto se pretende proponer alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado.

Con esta metodología se busca determinar relaciones causa - efecto de cada una de las partes que conforman la realidad objeto de estudio, con el fin de crear explicaciones que conlleven a su función general.

1.7.3 Población y muestra:

Población: Es la correspondiente a 500 personas o actores que determinan la población de la empresa, en la cual se encuentran incluidos 399 agricultores y el restante hace referencia a actores externos que de una u otra manera hacen uso de los servicios ofrecidos por la empresa.

Muestra: Para determinar la muestra fué necesario utilizar la formula de la muestra poblacional, la cual nos va a determinar que número de encuesta se deben de realizar dentro de la investigación.

Entonces:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 N + Z^2 p q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Coeficiente de confiabilidad para un nivel de confianza del 95% (1.96)

p y q = Proporciones del (50%)

$$n = \frac{3.8416 (500) \times 0.25}{0.0025 (500) + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{1.920.8 \times 0.25}{1.25 + 0.9604}$$

$$n = \frac{480.2}{2.2104}$$

$$n = 217$$

1.7.4 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información: Para desarrollar el proceso de recolección de información necesaria para llevar a cabo el proyecto se acudió a la elaboración de técnicas de recolección y a la determinación de las fuentes, esto debido a que es de suma importancia desarrollarlas con anterioridad a la realización del trabajo porque así se tendrá claridad del tipo de información que se requiere y su fuente; de esta manera se han definido las siguientes fuentes secundarias para la obtención de la información:

- ❖ **Fuentes Primarias.** Para recoger la información primaria de la investigación se acudirá a técnicas como: La observación directa y entrevistas.

Observación Directa.

Una de las técnicas que merece gran atención e importancia dentro del proceso investigativo en lo que a recolección de investigación se refiere es la investigación.

Es un acto consciente que pone al investigador en estado de alerta y atención para crear una imagen realista y fiel de las personas o grupos sujetos de investigación, a través de esta técnica se puede comprobar directamente situaciones, comportamientos, actitudes, formas de vida, costumbres, valores, sucesos, fortalezas, debilidades, y un sin número de relaciones propias de ellos.

En este caso la observación se utilizó como técnica de recolección de información, ya que con esta se puede conocer la realidad y definir previamente los puntos más importantes que deberán ser recolectados en función directa con el problema objeto del estudio.

Entrevistas.

Este también es un instrumento que tienen como objeto recoger información acerca de un objeto, sea este individual o grupal respecto a su asunto de interés.

Las funciones de las entrevistas son entre otras obtener información sistemática y ordenadas, dar información sobre métodos y técnicas, motivos influir, nunca manipular. Las entrevistas pueden ser utilizadas como instrumento de diagnóstico, como instrumento de seguimiento, como instrumento de toda información a las preguntas que en ella se utiliza, puede ser abierta, cuando se trata de obtener una información amplia, cualitativa, valorativa o cerrada cuando la información es precisa, cerrada o exacta.

La entrevista tiene como característica importante los ambientes, calidez, relación interpersonal, sin perder el fin específico que ella pretende. Las entrevistas van dirigidas a agricultores, usuarios de los servicios que la empresa ofrece etc. La información que se obtendrá se refiere al trato de la empresa hacia ellos, para saber cual es el grado de conformidad de los usuarios del servicio hacia la empresa.

- ❖ **Fuentes Secundarias.** Para esta investigación se hará uso de fuentes bibliográficas, Las fuentes provienen principalmente de la empresa como tal, trabajos de grado, informes de gestión de la empresa de años anteriores, para de esta manera seguir a analizar y clasificarla en orden de importancia este material y de alguna forma darle un mejor aprovechamiento.
- ❖ **Fuentes Terciarias.** Estas referidas específicamente a las consultas y documentos oficiales extraídos de la red global (internet).

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA PALMEROS DEL PACIFICO SUR (PALMASUR S.A.T.)

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE PALMEROS DEL PACIFICO SUR (PALMASUR S.A.T.)

Palmeros del Pacifico Sur – Sociedad Agraria de Transformación, se caracteriza por ser el producto de la fusión de 6 asociaciones que integran en un esquema solidario ampliado a mas de 399 pequeños Palmicultores Afro Descendientes de la región, lo que habla en buena medida de su ámbito de gestión, toda vez que su población objeto, cobertura, tiempo de acción y alcance final son en sí mismos una ventaja comparativa que aporta legitimidad al proceso.

La población que hace parte de el proceso de desarrollo como protagonista y beneficiaria se referencia en un sistema de economía campesina, Palmicultores por tradición y vocación, asentados en los núcleos de producción donde se desarrollan actividades económicas adicionales a la palma tales como la pesca artesanal y la caza, el cultivo y recolección de coco, plátano y cacao, entre otros.

La constitución oficial se dio el 29 de Septiembre de 2006, después de un amplio proceso de concertación con las asociaciones de campesinos productores de palma de aceite que estuvo centrado en identificar cuál era la mejor forma de organización para lograr un mayor empoderamiento y fortalecimiento de aquellas en los aspectos comerciales y administrativos, dando de este modo un nuevo enfoque al proceso que desde el año 2000 se inició en aras de darle al campo Nariñense un esquema funcional y productivo diferente.

En este tiempo de operación comercial, la empresa ha establecido los parámetros y estrategias de intervención que son el producto de un estudio profundo acerca de las dificultades y aciertos obtenidos durante los casi 7 años de vida las diferentes organizaciones de base, asociaciones de Palmicultores que se fusionaron en el esquema de la S.A.T., no solo son la razón de ser de la empresa, sino también el motor de desarrollo para toda la comunidad de agricultores integrada en ella.

En ese sentido, PALMASUR S.A.T., se proyecta como una Empresa de servicios preocupada por el desarrollo social, económico y empresarial del campesinado Tumaqueño, que a partir de la unión de esfuerzos, procesos, voluntades y trabajo, dignifique y posibilite una nueva estructura Agro – Empresarial en el Municipio.

Ubicación: San Andrés de Tumaco
Dirección: Calle sucre, frente al Banco Popular, Edificio Cordeagropaz segundo Piso.

Nit: 900 119 126 -7
Telefax: 727 0790
Celular: 317 666 95 82
E-mail: palmasursat@gmail.com

Misión

La sociedad agraria de transformación palmeros del pacifico sur es una Empresa de gestión y servicios creada con el propósito de generar desarrollo social Integral en torno a proyectos de carácter comercial e industrial propios de las cadenas de transformación agropecuaria.

Esta Empresa integra los procesos de producción, cosecha y transformación para contribuir al bienestar de sus socios y sus familias, organizados en torno a metas comunes, ofreciendo calidad en sus productos gracias a la prestación de servicios de asistencia técnica permanente y mejorando también su calidad de vida mientras promueve el desarrollo económico de la región.

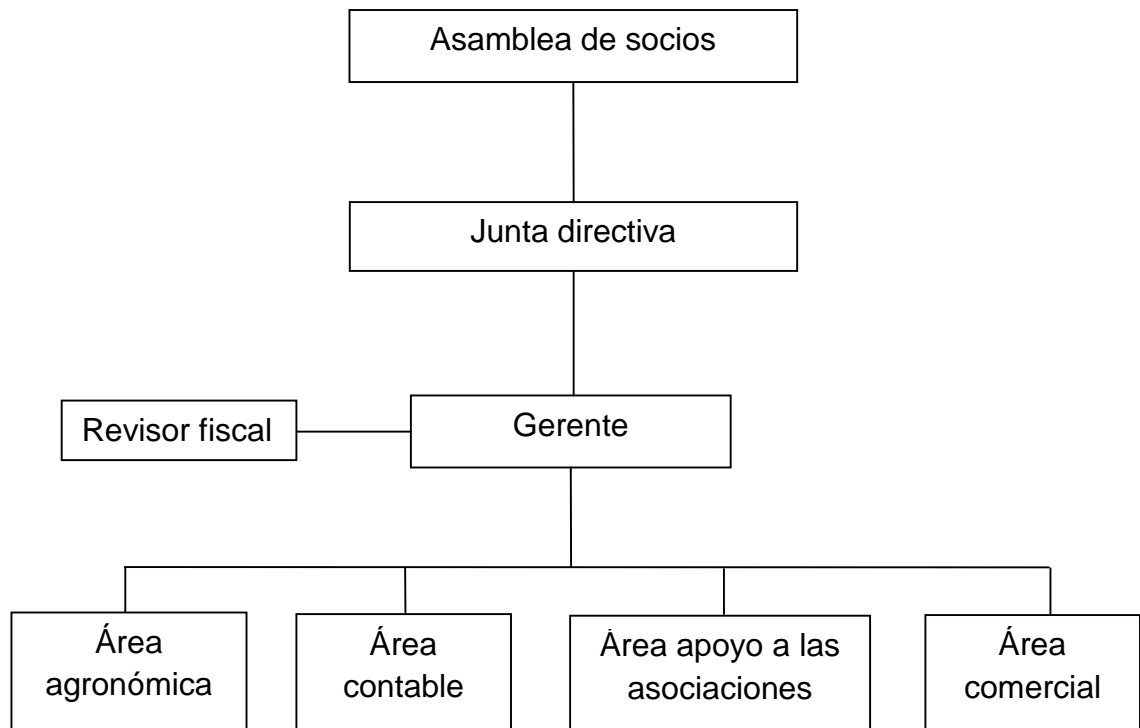
Visión

La sociedad agraria de transformación palmeros del pacifico sur será la Empresa líder del sur - occidente Colombiano en gestión de programas socio - empresariales que incorporen innovaciones técnicas, administrativas y comunitarias a los proyectos de producción y comercialización viables y sostenibles en la región.

Así, para el año 2015 nuestro modelo de sociedad agraria de transformación será considerado como el más completo, atractivo y flexible dentro de la oferta de modelos administrativos existentes, como consecuencia del alto impacto social que generarán las acciones de la empresa.

La empresa, y cada una de sus unidades de negocios, será solida financieramente, auto - sostenible, hábil en la gestión de Recursos así como exitosa en la asignación y uso de los disponibles, capaz incluso de generar servicios complementarios de salud, vivienda y transporte, todo con el claro Objetivo de mejorar sustancialmente la calidad de vida de las familias de los socios.

Figura 3. Organigrama de Palmeros del Pacifico Sur (PALMASUR S.A.T.)



2.2 PROPÓSITOS DEL DIAGNOSTICO

2.2.1 Empresarial: Teniendo en cuenta que la pasantía la realicé en la empresa palmeros del pacifico sur (PALMASUR S.A.T.), el propósito en primera instancia era adquirir experiencia en el campo laboral, cumplir y ser responsable con el trabajo, dejando una buena imagen de mi personalidad, para en un futuro corto plazo pertenecer a ésta.

2.2.2. Profesional: Dentro de mi perfil como profesional, aportar en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan, poniendo en práctica mis conocimientos adquiridos durante la carrera y fuera de ella.

2.3. OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo General: Elaborar el diagnóstico con el fin de identificar fallas que se presentan en la empresa.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar la matriz de evaluación del factor interno de la empresa.
- Realizar el análisis de vulnerabilidad de la empresa.
- Elaborar el análisis DOFA de la empresa.

Tabla 2. Matriz de Evaluación del Factor Interno Palmeros del pacifico sur (PALMASUR S.A.T.)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	V.R. SOPESADO
Atención al cliente	0.08	4	0.32
Calidad del servicio	0.16	4	0.64
Experiencia en el servicio	0.10	3	0.30
Tecnología	0.17	4	0.68
Estilo gerencial Participativo	0.13	3	0.39
Infraestructura de la empresa	0.10	2	0.20
Exceso de trabajo.	0.10	2	0.20
Elementos de trabajo	0.16	4	0.64
TOTAL	1		3.37
CLASIFICACIÓN	1. DEBILIDAD IMPORTANTE	2. DEBILIDAD MENOR	
	3. FORTALEZA MENOR	4. FORTALEZA IMPORTANTE	

Con el resultado de 3.37 y conociendo que el análisis de la matriz “MEFI” está basada en fortalezas y debilidades, se destaca que internamente la empresa PALMASUR S.A.T., es fuerte en atención al cliente, calidad del servicio, tecnología y elementos de trabajo.

2.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Para este análisis se tuvo en cuenta la observación directa de la empresa PALMASUR S.A.T., en la prestación eficiente de los servicios, se plantearon

amenazas como también el posible impacto que estas generarían y el porcentaje de probabilidad de que esto ocurriera.

De acuerdo a los resultados que se visualizaron las amenazas a tenerse en cuenta por su alto impacto y probabilidad son la infraestructura dela empresa y el exceso de trabajo. Debido a la agitante labor que sus funcionarios atienden o deben desempeñar, como consecuencia de sus funciones encomendadas.

Tabla 3. Análisis de Vulnerabilidad

OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO			PROBABILIDAD		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Recursos financieros	Recorte del personal	X				X	
2. Contratar personal capacitado.	Pérdida de confianza del usuario debido a la prestación del servicio.	X				X	
3. Realizar eventos con el fin de familiarizar el personal.	La indiferencia del personal	X					X

2.5 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA permite encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades, amenazas y las capacidades internas; fortalezas y debilidades la empresa.

Tabla 4. Análisis DOFA para Palmeros del Pacifico Sur (PALMASUR S.A.T.)

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Calidad del servicio F2 Localización adecuada F3 Estilo gerencial participativo. F4 Mercado de usuarios
OPORTUNIDADES	F.O.	D.O
O.1 Recursos financieros de entidades públicas O.2 Talento humano capacitado. O.3 Eventos de capacitación al personal antiguo y nuevo.	F1, 02 Genera que el trabajo sea más eficiente y eficaz.	D1, O2 Convenios con instituciones de estudio superior para capacitar al personal.
AMENAZAS	F.A.	D.A.
A1 Falta de financiamiento. A2 Pérdida de confianza de los usuarios. A3 Desintegración por parte de las asociaciones.	F1, A2 Para crear credibilidad de la empresa hacia el usuario y que además el usuario se sienta respaldado por la figura institucional.	D1, A2 Capacidad en atención al usuario.

2.5.1 Desarrollo de Estrategias y Acciones de Mejoramiento: Para Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T), las operaciones o actividades que se llevarán a cabo en el mejoramiento de la gestión gerencial, según el análisis DOFA son las siguientes:

- **Estrategia FO.** Consiste en usar las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades.
- ✓ **Desarrollo de programas de capacitación:** Elaborar programas de capacitación, en la cual se corrijan las deficiencias en las diferentes actividades en la empresa, para mejorar el desempeño de los trabajadores, generando criterios de eficiencia y eficacia que beneficien tanto su trabajo como el de los demás.
- **Estrategias DO.** Consiste en superar las debilidades tomando ventajas de las oportunidades.
- ✓ **Convenios con Entidades Educativas:** Mediante la gestión administrativa, el gerente de la empresa, buscará convenios con entidades de estudio superior, con el fin de lograr un beneficio mutuo que permita garantizar la calidad del personal, permanentemente que conlleve a una estabilidad laboral adecuada.
- **Estrategia FA.** Consiste en usar las fortalezas para evitar las amenazas.
- ✓ **Generar nuevos planes de negocios:** Con el fin de crear una figura mas segura para la inversión de nuevo capital de trabajo y de fuerza laboral adicional, de tal manera que el agricultor vea segura la inversión de un nuevo capital para el afianciamento de un desarrollo prometedor para el y su unidad familiar, para fortalecer la credibilidad hacia la empresa y de la misma manera hacia el personal que esta a cargo de ella.
- **Estrategia DA.** Consiste en minimizar las debilidades y evitar las amenazas en la empresa.
- ✓ **Capacitación en Atención al Usuario:** Con el fin de que el trabajador conozca las diferentes técnicas de servicio, disminuya las quejas por parte de los usuarios, y que en vez de esto los usuarios sean atendidos con eficiencia y eficacia para que éstos se sientan satisfechos.

3. REINGENIERÍA

Para llevar a cabo el proceso de reingeniería y la identificación de la problemática objeto de estudio fué necesario la unión de cada uno de los procesos por mesas de trabajo al interior de cada una de las dependencias. De este modo se dió inicio a jornadas de trabajo que en muchas ocasiones se extendieron en un promedio de 3 horas, después de haberse terminado la jornada laboral en su inicio, luego de tener la reestructuración por cada uno de los procesos se procedió a la socialización a nivel grupal entre cada una de las dependencia.

De este modo y después de haber hecho un análisis concienzudo de la situación de cada una de las mesas de trabajo se concluyo quedando de la siguiente manera.

3.1 PROCESO ADQUISICIÓN DE BS Y SS

Cuadro 1. Caracterización, Proceso Adquisición de Bienes y Servicios

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD		SALIDA	CLIENTE
PLANEAR					
Todos los procesos	Caracterización de los procesos, manual de funciones, actas, documentos de junta	P	Identificar la necesidad de recursos por área	Plan operativo por área.	Todos los procesos
			Proyectar el plan operativo anual por área		
			Plan de compra anual		
HACER					
Todos los procesos	Todos los procesos	H	Implementar el plan de compras de acuerdo con el manual de contratación	Recursos financieros disponibles para la contratación	Todos los procesos
VERIFICAR					
Todos los procesos	Manual de contratación	V	Aplicar los correctivos que faciliten el mejoramiento continuo	Facturas de compra, transferencias y consignaciones, comprobante de pago, etc.	Todos los procesos
AJUSTAR					
Todos los procesos	Manual de contratación y plan de compra anual	A	Ajustar manual de contratación de acuerdo a las necesidades del plan operativo anual por área.	Plan operativo anual por área	Todos los procesos

PROCESOS SOPORTE	RECURSOS	PARÁMETROS DE MEDICIÓN		REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	
		FCE*	NOMBRE		DOCUMENTOS	REGISTROS
Todos los procesos	Recursos financieros, tecnológicos,	Conocimiento del manual	Requisitos que se cumplieron del manual de	Cumplimiento de la norma del manual de	Plan operativo por área, facturas de compra,	Ver listado de control de registros

	humanos y físicos		contratación/total de requerimientos para la contratación	contratación	consignaciones	
--	-------------------	--	--	--------------	----------------	--

Cuadro 2. Procedimiento para la Adquisición de Bienes y Servicios

ACTIVIDAD FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	
		REGISTRO	RESPONSABLE
Inicia	1. Identificar las necesidades de recursos por área	Plan operativo	Gerencia y coordinadores de áreas.
1. Identificar necesidades por área	2. Proyectar el plan operativo por área	Acta	Gerencia
2. Proyectar el plan operativo por área.	3. Elaboración del plan de compra anual	Plan de compra	Gerencia, coordinadores de áreas.
3. Elaboración del plan de compra anual	4. Identificar si la compra o servicio requiere de contrato o factura.	Manual de contratación	Coordinador área contable
4. Identificar si la compra o servicio requiere de contrato o factura	4A. Si es mayor a 50 SMMLV requiere de contrato y si es mayor a 1000 SMMLV o C. 5085 autorización de junta directiva y se continúa con el proceso.	Inmueble	Gerencia junta directiva
5. Se solicita la documentación necesaria para hacer la adquisición.	4B. Si no es mayor a 50 SMMLV se solicita factura de venta y se sigue al paso 9	Factura de venta	Gerencia
6. Se solicita la constitución de pólizas si la adquisición lo amerita	5. Se solicita la documentación necesaria para hacer la adquisición.	Manual de contratación	Asistente de contabilidad
7. Firma de contrato	6. Se solicita la constitución de pólizas si la adquisición lo amerita	Pólizas	Coordinador área contable
8. Supervisión y/o interventoría si la adquisición de bienes y/o servicios lo requiere	7. Firma de contrato	Contrato	Gerencia
9. Se envía a gerencia para su respectivo visto bueno	8. Supervisión y/o interventoría si la adquisición de bienes y/o servicios lo requiere	Informe	Gerencia
10. Se envía a contabilidad para efectuar su respectivo pago	9. Se envía a gerencia para su respectivo visto bueno.	Contrato	Gerencia
	10. Se envía a contabilidad para efectuar su respectivo pago.	Contrato	Coordinador área contable

3.2 PROCESO ASISTENCIA TÉCNICA

Cuadro 3. Caracterización, Proceso Asistencia Técnica

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
PLANEAR					
Comité de coordinadores	Documento de proyecto		Elaboración del plan operativo	Plan operativo del proyecto	Supervisores de campo, usuarios, pequeños agricultores
Planificación estratégica	Listado de posibles beneficiarios	P	Identificación de beneficiario para nuevos proyectos y distribución de zonas	Listado final de beneficiarios	Planeación estratégica
Asistencia técnica	Documento diagnóstico de necesidades		Elaboración del plan de actividades para el cultivo	Cronograma de actividades	Agricultor
HACER					
Asistencia técnica	Listado de beneficiarios		Visitas a áreas a establecer (ubicación, georeferenciación, vegetación presente, existencias de vías)	Diagnóstico de campo	Planificación estratégica, asistencia técnica, agricultor
Asistencia técnica	Programador de visitas	H	Acompañamiento y autorización a labores de preparación, siembra y mantenimiento.	Formato diligenciado	Archivo agronómico agricultor
Asistencia técnica	Programación mensual de visitas		Realizar visitas de seguimiento y manejo del cultivo, elaboración de informe mensual,	Recomendaciones de manejo fitosanitario para el cultivo	Asistencia técnica, agricultor
VERIFICAR					
Asistencia técnica	Programación de visitas de campo		Verificar el cumplimiento de labores culturales del cultivo	Autorización para pagos de labores realizadas	Agricultor, beneficiario de los proyectos, área contable.
Empresas comercializadoras	Programación ciclos de cosecha	V	Verificar calidad del proceso de cosecha y comercialización de fruta. (Grado de madurez, pedúnculos, y ciclos de cosecha, etc.)	Definición ciclos de corte y parámetros de cosecha	Agricultor, archivo agronómico

AJUSTAR					
Asistencia técnica	Programación de visitas de campo	A	Implementar planes de mejora y aplicar correctivos que faciliten el mejoramiento continuo	Recomendaciones técnicas	Agricultor, archivo agronómico

PROCESOS SOPORTE	RECURSOS	PARÁMETROS DE MEDICIÓN		REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	
		FCE*	NOMBRE		DOCUMENTOS	REGISTROS
Desarrollo social	Formularios registro	Recursos (disponibilidad de transporte)	Nº de visitas atendidas/visitas programadas	Manual de buenas prácticas de manufacturas	Plan operativo, listado de beneficiarios, programador de visitas, proyecto	Ver listado de control de registros

Cuadro 4. Procedimiento del Proceso Asistencia Técnica

ACTIVIDAD FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	
		REGISTRO	RESPONSABLE
<pre> graph TD Inicia([Inicia]) --> S1[1. Informa y concreta la programación de las actividades] S1 --> S2[2. Realiza la visita de campo a las fincas programadas] S2 --> S3[3. Identifica el problema] S3 --> S4[4. Desarrolla las actividades a ejecutar de acuerdo a los problemas identificados] S4 --> S5[5. Verifica los resultados obtenidos] S5 --> D{¿Existen problemas?} D -- No --> S8[8. Sostiene la planificación establecida] D -- Sí --> S6[6. Identifica el agente causal del problema] S6 --> S7[7. Desarrolla una nueva planificación] S7 --> S8 S8 --> S9[9. Elabora el informe técnico] </pre>	1. Informa y concreta con el agricultor la programación de las actividades a desarrollar por el periodo establecido.	Programación de visitas	Tec. Campo
	2. Realiza la visita a las fincas programadas	Registro de visita	Tec. Campo
	3. Identifica el problema y elabora una planificación con base en los problemas encontrados y acciones a seguir	Informe de visita	Tec. Campo
	4. Desarrolla las actividades a ejecutar de acuerdo a los problemas identificados	Informe de visita	Tec. Campo
	5. Verifica los resultados obtenidos	Informe de visita	Tec. Campo
	NOTA 1. Si existen dificultades y no es necesario tomar decisiones correctivas pasa a la actividad 8	Informe de visita	Tec. Campo
	6. Identifica el agente causal del problema y toma las acciones correctivas.	Informe de visita	Tec. Campo
	7. Desarrolla una nueva planificación considerando las acciones correctivas para la solución del problema.	Informe de visita	Tec. Campo
	8. Sostiene la planificación establecida	Plan operativo	Tec. Campo
9. Elabora el informe técnico bajo los resultados obtenidos	Informe	Tec. Campo	

3.3 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

Cuadro 5. Caracterización, Proceso de Comercialización

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
PLANEAR					
Alternativas y oportunidades de negocios	Plan de negocios	P	Identificar los productos a comercializar	Oferta de productos en el mercado	Socios y terceros
Mercado – (clientes)	Ofertas de negocios (correos electrónicos – oficinas)		Identificar los precios de unidad de productos	Listado de precios actualizado	Socios y terceros
Procesos – comercialización- alternativas y oportunidades de negocios – planeación	Sucursal virtual – lista de chequeo		Disponibilidad de recursos financieros y operativos	Lista de chequeo	Proceso de comercialización
Proceso comercialización	Estatuto tributario		Establecer los recursos necesarios para formalizar la venta	Formato de factura de venta	Proceso de comercialización
HACER					
Proveedor	Documento de entrega del producto	Recepcionar, revisar y digitar el documento de entrada del producto	Documento equivalente a factura y/o factura de venta	Proceso de comercialización	
Proceso de comercialización	Documento equivalente a factura y/o factura de compra	Elaborar comprobante de pago	Pago	Proveedor	
Proceso	Saldo de	Facturación de los productos	Factura de venta	Cliente	

comercialización – clientes	inventarios – reportes de clientes				
Cliente	Transferencia y consignaciones		Recaudos de ventas	Comprobante de ingresos	Proceso de comercialización
VERIFICAR					
Proceso de comercialización	Reportes de pagos	V	Seguimiento al desempeño de los clientes en el cumplimiento de sus obligaciones	Informe de gestión	Todos los procesos
AJUSTAR					
Proceso de comercialización	Plan de compra	A	Implementar planes de mejora y aplicar correctivos que faciliten el mejoramiento continuo	Informe de gestión	Todos los procesos

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD		SALIDA	CLIENTE	
		PARÁMETROS DE MEDICIÓN			REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS
		FCE*	NOMBRE DEL INDICADOR	DOCUMENTOS		REGISTROS
Proceso de comercialización	Recursos físicos	Disponibilidad de recursos financieros	Meta programada de producto a comercializar / cantidad de productos comercializados	Manual de contratación	Estatuto tributario FV-DEF-FC-CP-CEV	Ver listado de control de registros
Alternativas y oportunidades de negocios	Talento humano	Disponibilidad de recursos financieros	Cantidad de agricultores vinculados a la comercialización			

Cuadro 6. Procedimiento del proceso de comercialización

ACTIVIDAD FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	
		REGISTRO	RESPONSABLE
<pre> graph TD Inicia([Inicia]) --> 1[1. Identificar los productos a comercializar] 1 --> 2[2. Identificar los precios de unidad de productos] 2 --> 3[3. Disponibilidad de recursos financieros y operativos] 3 --> 4[4. Establecer los recursos necesarios para formalizar la venta] 4 --> 5[5. Recepcionar, revisar y digitar el documento de entrada del] 5 --> 6[6. Elaborar comprobante de pago o egreso] 6 --> 7[7. Facturación de los productos] 7 --> 8[8. Recaudos de ventas.] </pre>	1. Identificar los productos a comercializar	Listado de productos que más se solicitan por los agricultores	Gerencia, área agronómica, junta directiva
	2. Identificar los precios de unidad de productos	Cotizaciones hechas al resto del mercado	Responsable del área agronómica
	3. Disponibilidad de recursos financieros y operativos	Documentos de entrada de recursos	Gerencia
	4. Establecer los recursos necesarios para formalizar la venta	Recursos disponibles	Coordinador de área contable
	5. Recepcionar, revisar y digitar el documento de entrada del producto	Facturas, documento equivalentes a factura	Auxiliares de contabilidad
	6. Elaborar comprobante de pago o egreso	Comprobante de pago o egreso	Asistente de contabilidad
	7. Facturación de los productos	Factura de venta – devoluciones	Asistente de contabilidad
	8. Recaudos de ventas	Comprobante de ingresos	Coordinador de área contable

3.4 PROCESO GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

Cuadro 7. Caracterización Proceso Gestión Contable y Financiera

PROVEEDOR	ENTRADA		ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
PLANEAR					
Todos los procesos	Acuerdos de junta – plan de compras – plan operativo anual	P	Elaboración del presupuesto anual	Presupuesto	Todos los procesos
DIAN	Calendario tributario		Revisión del calendario tributario	Cronograma de pagos	Gestión contable y financiera
HACER					
Todos los procesos	Facturas o documento equivalente a factura reportada labores – correos	H	Recepciona, registrar y custodiar la información contable según la normatividad vigente	Causación de la obligación	Todos los procesos
Gestión contable y financiera	Causación de la obligación		Realizar el pago derivados de todas las obligaciones de la empresa.	Comprobantes de egreso y/o de pago	Todos los procesos
VERIFICAR					
Gestión contable y financiera y el revisor fiscal	Reportes de contabilidad, balance de prueba, saldo de cuentas por terceros, movimientos auxiliares cuentas soportes de contabilidad	V	Verificar que los hechos económicos se hayan registrado de manera oportuna y correcta	Notas de ajustes y reclasificaciones	Gestión contable y financiera
AJUSTAR					

Gestión contable y financiera	Informe del revisor fiscal	A	Implementar planes de mejoramiento que surjan de la revisión efectuada al proceso.	Planes de mejoramiento	Gestión contable y financiera
-------------------------------	----------------------------	---	--	------------------------	-------------------------------

PROCESOS SOPORTE	RECURSOS	PARÁMETROS DE MEDICIÓN		REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	
		FCE*	NOMBRE		DOCUMENTOS	REGISTROS
Todos los procesos	Financieros, administración de información y soporte tecnológico, herramientas de comunicación, talento humano, infraestructura	Disponibilidad de los recursos financieros	Cuentas por pagar menores o iguales a treinta días el total de las cuentas por pagar.	Manual de contratación	Presupuesto, causación de obligación, comprobante de egreso, cronograma de pagos	Ver listado de control de registros

Cuadro 8. Procedimiento del Proceso Gestión Contable y Financiera

ACTIVIDAD FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	
		REGISTRO	RESPONSABLE
<pre> graph TD Inicia([Inicia]) --> 1[1. Elaboración del presupuesto anual] 1 --> 2[2. Revisión del calendario tributario] 2 --> 3[3. Recepcionar, registrar y custodiar la información contable] 3 --> 4[4. Realizar el pago derivados de todas las obligaciones de la empresa.] 4 --> 5{5. verificar que los hechos económicos se hayan registrado de manera oportuna y} 5 --> 7[7. Imprimir libros oficiales de contabilidad] 5 --> 6[6. Se realizan ajustes y reclasificaciones] 6 --> 7 </pre>	1. Elaboración del presupuesto anual	Presupuesto	Gerencia
	2. Revisión del calendario tributario	Calendario tributario	Coordinador área contable
	3. Recepcionar, registrar y custodiar la información contable según la normatividad vigente	Archivos, medios magnéticos etc.	Coordinador área contable
	4. Realizar el pago derivados de todas las obligaciones de la empresa.	Comprobantes de egreso o de pago	Coordinador área contable
	5. Verificar que los hechos económicos se hayan registrado de manera oportuna y correcta	Facturas de compra, comprobantes de egreso, contratos etc.	Coordinador área contable y revisor fiscal
	5. A. Si la información está correcta se pasa al punto 7	Facturas de compra, comprobantes de egreso, contratos etc.	Coordinador área contable
	5. B. Si la información no está correcta se continúa con el proceso	Facturas de compra, comprobantes de egreso, contratos etc.	Coordinador área contable
	6. Se realizan ajustes y reclasificaciones	Notas de ajustes	Coordinador área contable y revisor fiscal
	7. Imprimir libros oficiales de contabilidad	Libros oficiales	Coordinador área contable y revisor fiscal.

3.5 RELACIÓN CARGO - PERFIL

Cuadro 9. Matriz de verificación de competencias del personal que afecta la calidad del servicio

Nº	ETAPAS DEL PROCESO O ACTIVIDAD	FUNCIONES	RESPONSABLE / CARGO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	HABILIDAD	EXPERIENCIA
1	Supervisor área técnica	Acompañamiento y asesoría técnica en la actividad productiva	Supervisor técnico	Técnico o tecnólogo	Inducción	Habilidades interpersonales expresión oral	Mínimo 1 año
2.	Asistencia técnica	Planear dirigir, controlar y supervisar el desarrollo de las actividades productivas	Coordinador área agronómica	Profesional	Áreas agropecuarias y forestales	Facilidad para comunicar sus ideas, capacidad de atención y habilidades para resolver conflictos de forma concertada. Hábil respuesta a situaciones de presión y trabajo con enfoque de resultados y cumplimiento de	Mínimo 4 años
3.	Actividades de desarrollo social	Brindar capacitación organizativa y empresarial a los beneficiarios de los proyectos.	Coordinador (a) área apoyo asociaciones	Profesional	Trabajo social, administración de empresas, ciencias económicas, ingeniería industrial o agronómica antropología, sociología o	Facilidad para comunicar sus ideas, capacidad de atención y habilidades para resolver conflictos de forma concertada. Hábil respuesta a situaciones de presión y trabajo con enfoque de resultados y	2 años

					ciencias afines	cumplimiento de metas	
4.	Gestión administrativa	Brindar apoyo a la gestión administrativa de la corporación	Auxiliar administrativo	Tecnólogo / profesional	Administrativa	Manejo de la información manejo de sistemas, gestión de archivo y facilidad para interactuar con diferentes tipos de cliente.	1 año
5.	Direccionamiento	Planear, dirigir y controlar las actividades para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa.	Gerente	Profesional/postgrado	Administrador de empresas, profesional en finanzas, administración agropecuaria, economista, contador público	Facilidad para comunicar y transmitir objetivos de desarrollo institucional con capacidad de diseñar y proporcionar estrategias de trabajo excelentes relaciones interpersonales	2 años
6.	Gestión de documentación	Manejo de la información, atención al cliente y apoyo logístico	Auxiliar administrativo	Técnica tecnólogo	Administrativa	Manejo de Windows, Excel, power point, acces, gestión de archive, atención al cliente.	1 año

7.	Venta de insumos para producción	Manejo de oferta y demanda de productos agrícolas de los socios de Palmasur y de las zonas de influencia.	Coordinador área comercial	Técnica/profesional	Administrativa	Capacidad para mantener orden en inventarios y habilidades para mantener bases de datos actualizadas, hábil en el trato con las personas y amplia capacidad para expresar ideas y negociar productos.	2 años
8.	Gestión contable y financiera	Manejo y custodia de la información contable	Coordinador área contable	Profesional	Contaduría pública	Habilidad en el manejo de la información contable tributaria y laboral, manejo de programas contables y conocimientos en sistemas. Amplia experiencia en normatividad y regulación fiscal y tributaria para sector privado, con disposición al trabajo bajo presión y enfoque de cumplimiento de metas.	4 años.

4. PLANEACIÓN

4.1 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **VALORES:** Señalan las actitudes y creencias y crearán determinada cultura organizacional así como un clima organizacional adecuado; los valores corporativos que orientarán su vida organizacional para la empresa son:

Honestidad, apertura, responsabilidad social y atención a los socios o clientes, transparencia, honorabilidad, idoneidad, imaginación, fe en la gente, trabajo en equipo, confianza, dedicación al crecimiento y a la excelencia.

Uno de los objetivos de los valores corporativos es que estos deben verse reflejado en los empleados, especialmente en lo siguiente:

- **Responsabilidad:** Cada empleado responde a las funciones asignadas a su cargo y por los bienes con los que cuenta para el desempeño de sus labores.
- **Equidad:** Todo el personal de la empresa es tratado con imparcialidad, no hay ningún tipo de distingo o preferencia ni discriminación.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia en todo momento, ser íntegros en todo el sentido de la palabra.
- **Servicio:** tener siempre la disponibilidad para atender y ayudar a la gente.
- ❖ **PRINCIPIOS:** Son la creación de normas que regulan la vida de la organización que a la vez guían el desempeño de los directivos y colaboradores y ayudan a determinar la misión y visión convirtiéndose en el fundamento principal para la toma de decisiones. Los principios corporativos por los cuales se orientará y son la base fundamental para cumplir la misión de la empresa son los siguientes:
 - ❖ **Respeto a la Ley:** La empresa cree que la ley es el fundamento para la justicia, el orden y el desarrollo. Consecuentemente el respeto y la observación de la ley son necesarios para el progreso.
 - ❖ **Respeto a la Verdad:**, A las sanas costumbres, a la persona humana. Así mismo, pensamos que debemos exigir ese mismo comportamiento de las personas (socios o clientes), y entidades con quienes tenemos relaciones de negocios.

- ❖ **Respeto a las Personas:** La persona humana es fundamento de nuestra distinción de servicio, es la base del servicio y la razón de ser del progreso, sin respeto y aprecio no podría concebirse la misión de la empresa como tal.
- ❖ **Responsabilidad Social:** Tenemos en la empresa una responsabilidad con la sociedad en que vivimos y creemos, a la cual servimos. Nos interesa y compromete el futuro de nuestra comunidad y nuestro país. Tenemos la obligación de impulsar y apoyar el desarrollo integral y el bienestar del hombre, la familia y la comunidad. Debido a una de nuestras políticas que es la de generar bienestar social e integral a los socios y a sus familias e incluso la empresa será capaz de generar servicios complementarios como: Salud, vivienda y transporte, todo esto con el firme propósito de generar un ambiente de tranquilidad y satisfacción de nuestros socios.
- ❖ **Filosofía de Calidad:** La empresa desarrolla todos sus procesos bajo una filosofía de calidad, debido a que se está trabajando en el proceso de certificación en el sistema de gestión de la calidad. En consecuencia, solicita y espera que todos sus funcionarios y colaboradores se comprometan a hacer correctamente lo que les corresponde en todo momento, buscando el mejoramiento continuo, para llegar a la excelencia en la prestación del servicio.

4.2 MISIÓN

La sociedad agraria de transformación palmeros del pacifico sur prestara de forma eficiente los servicios ofrecidos en su portafolio de servicios, además será una empresa que promueva el desarrollo social e integral de sus afiliados en torno a proyectos de carácter comercial e industrial propios de la cadena de transformación agropecuaria.

4.3 VISIÓN

La sociedad agraria de transformación palmeros del pacifico sur será la empresa líder del sur occidente colombiano en gestión de programas socio – empresariales que incorpore innovaciones técnicas a los proyectos a los proyectos viables y sostenibles de la región.

Así para el año 2015 se consolidara como una empresa solida en el modelo de sociedad agraria de transformación como consecuencia del alto impacto social, de esta manera para el año 2015 será auto – sostenible en todas y cada una de sus unidades de negocios.

4.4 POLÍTICAS PARA PALMASUR S.A.T.

- ✓ Desarrollar el trabajo con transparencia, responsabilidad social y lo pactado en los diferentes planes y programas de la empresa y su componente.
- ✓ Brindar con ética y responsabilidad social, la prestación del servicio dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Garantizar el respeto a los derechos de libertad, asociación, remuneración igualitaria y la seguridad social de sus trabajadores.
- ✓ Promover concursos de méritos para ascensos y provisión de vacantes.
- ✓ Mejorar la seguridad industrial.
- ✓ Ubicar una cultura organizacional centrada en los principios de ética cívica, generando una nueva cultura y la reconstrucción del tejido social de la empresa.
- ✓ Amabilidad y máxima agilidad en la atención al usuario.
- ✓ Proporcionar la información que el usuario necesita.
- ✓ Mantener un estricto control sobre los ingresos y egresos de cada una de las áreas de trabajo.

4.4.1 Políticas de Interacción de cada una de las Dependencias.

- Realizar reuniones constantes para saber cómo se encuentra cada una de las dependencias de la empresa.
- Realizar en los respectivos planes de mejoramiento, el desarrollo permanente del diálogo formal, informativo y participativo con cada una de las dependencias que integran la empresa.
- Mejoramiento continuo del clima organizacional de la empresa y del personal en general.
- Elaborar programas de capacitación de carácter general para la empresa.
- Mantener a todas las áreas dotadas de material suficiente y necesario para su labor.

4.5 OBJETIVOS

4.5.1 Objetivo General: Prestar un servicio eficiente y eficaz en la empresa para que los usuarios se sientan satisfechos.

4.5.2 Objetivos Específicos:

- Ampliar la infraestructura física de la empresa.

- Disminuir progresivamente los costos de administración en la empresa.
- Contratar personal idóneo.
- Familiarizar al empleado con el cargo y la organización para motivarlo e integrarlo a la empresa desde el primer día de trabajo.
- Mantener adecuadas condiciones de trabajo que contribuyan a la salud y seguridad de la empresa.
- Evaluar el desempeño del talento humano con el fin de analizar su rendimiento laboral y su potencial de desarrollo.

4.6 ESTRATEGIAS

- Desarrollar un programa de capacitación específico y continuo en habilidades de atención para los colaboradores.
- Sistematización de los procesos de la empresa para que el trabajo sea más eficiente y eficaz.
- Conocer las inquietudes del personal, a través de un buzón de sugerencias, con el fin de emprender acciones que conlleven a ofrecerle un servicio de excelente calidad.
- Realizar eventos que motiven al personal de trabajo.

4.7 PROGRAMAS

4.7.1 Capacitación en Atención al Usuario:

Objetivo. Introducir a los participantes en las diferentes técnicas de servicios como por ejemplo; lograr la retroalimentación directa con los usuarios, disminuir las quejas hacia el servicio.

Dirigido a: Todos los miembros de la empresa palmeros del pacifico sur.

Temática:

- Que es servicio.
- Quejas y mejoras del servicio constante.
- Estrategias de diferenciación.

- Componentes necesarios para establecer el servicio de calidad a las personas.
- Diferenciación de las actitudes y conductas de los colaboradores.
- Técnicas para tener siempre personas satisfechas.
- Ejemplos de otras empresas con respeto a PALMASUR S.A.T.

Duración. Curso Taller 10 horas

Metodología. Exposición de un experto en la materia quien dictará el taller por cinco días. 2 horas diarias evitando la fatiga humana, generando espacios de debate que posibilite la participación de los asistentes, despejando inquietudes, del manejo práctico de sus labores; el curso se realizará en la sala de junta de la empresa, la cual cuenta con todas las condiciones mínimas.

Presupuesto

- Conferencia: \$800.000.
- Refrigerios: \$5.000.por persona
- Materiales: \$20.000

4.7.2 Capacitación en el manejo de software:

Objetivo: Capacitar y perfeccionar al personal en cuanto al manejo y conocimiento del software.

Dirigido a: todos los miembros de la empresa.

Temática:

- Conceptos generales de software
- Utilización en el manejo de software para realizar nómina.
- Utilización en el manejo de software para realizar certificaciones.
- Utilización en el manejo de software para realizar liquidaciones.

Duración: Curso taller 10 horas.

Metodología:

Exposición de un experto en la materia que dictará el curso por cinco días, 2 horas diarias, evitando la fatiga humana, generando espacios de debate que posibiliten

la participación de los asistentes. Despejando inquietudes del manejo práctico de sus labores; el curso se realizará en la sala de juntas de palmeros del pacifico sur, el cual cuenta con las condiciones mínimas para llevar a cabo esta actividad.

Presupuesto:

- Conferencia: \$ 800.000
- Refrigerio: \$ 5.000 por persona
- Material: \$ 20.000

4.8 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

- Reglamento Interno de Trabajo (Anexo A): Información suministrada por PALMASUR S.A.T.
- Manual de Contratación (Anexo B): información suministrada por PALMASUR S.A.T.

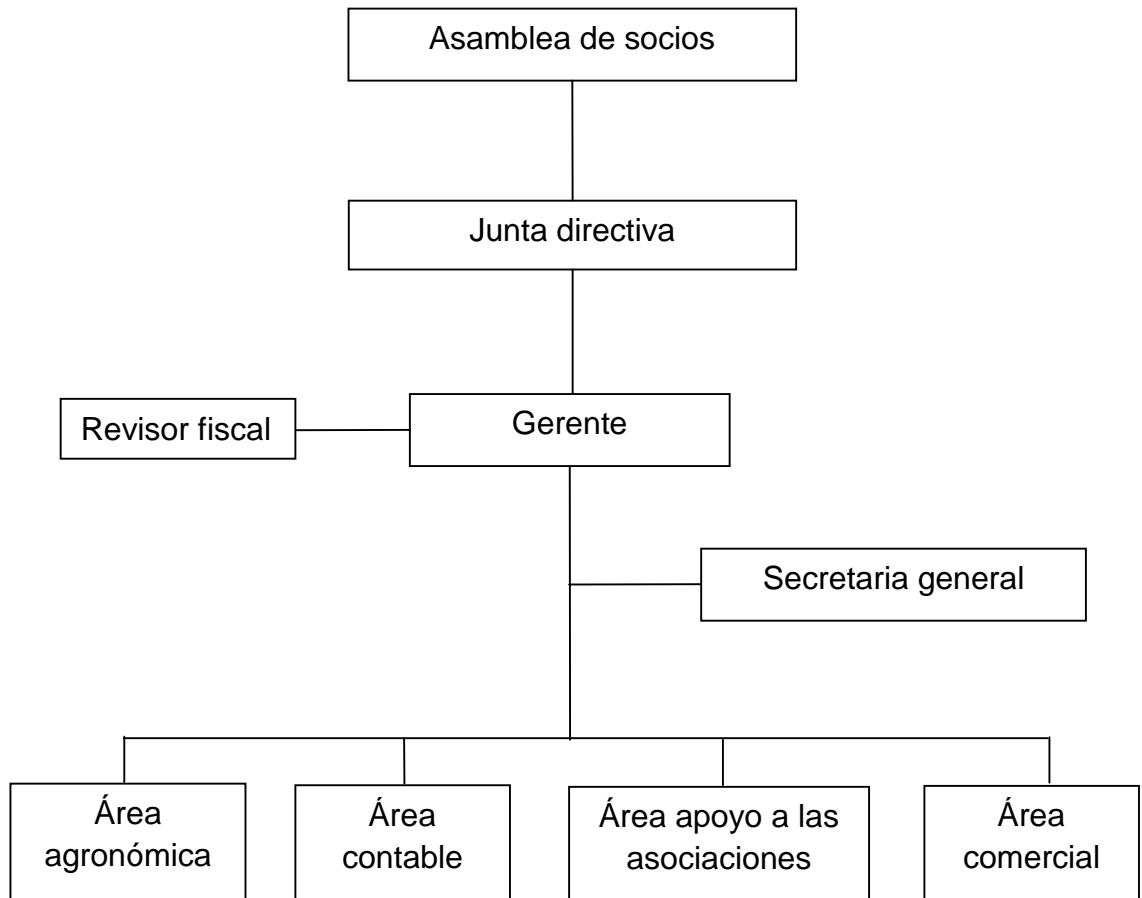
4.9 PLAN OPERATIVO PARA PALMASUR S.A.T. PARA EL AÑO 2010 — 2011.

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES DEL CARGO	INDICADORES DE LOGRO
Prestar un SS eficiente y eficaz en palmeros del pacifico sur PALMASUR S.A.T., para que los usuarios se sientan satisfechos.	Aprovechamiento eficiente del espacio del área contratar personal capacitado para la empresa. Aprovechar eficientemente el tiempo, los equipos y los materiales de la empresa. Diseño del proceso de selección del personal. Diseñar proceso de inducción de personal.	Programa de selección del personal Programa de inducción del personal.	\$ 3.500.000	Gerente y jefes de dependencias	Comodidad del trabajador
OBJETIVOS ESPECIFICOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la estructura física de la empresa. • Racionalizar progresivamente los costos de administración de la empresa. • Contratar personal idóneo para el que así lo requiera. 			\$ 600.000	Gerente y jefes de dependencias	Satisfacción al usuario. Baja costos para la empresa.
			\$ 800.000	Gerente y jefes de dependencias	Personal capacitado
			\$ 400.000	Jefes de dependencias.	Prueba de evaluación del módulo de selección
			\$ 200.000	Gerente y jefes de dependencias.	Resultados en el trabajo. Integración efectiva con la empresa y el cargo.
		Programa de higiene y seguridad			Motivación.
	Hacer cumplir el manual de contratación y buenas prácticas	Programa de evaluación del desempeño.	\$ 1.500.000	Gerente y jefes de dependencias.	Baja en accidentes y enfermedades. Aumento de la eficiencia, eficacia y

<p>desde el primer día de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener adecuadas condiciones de trabajo que contribuyan a la salud y seguridad de cada uno de los funcionarios. • Evaluar el desempeño de cada una de las dependencias con el fin de analizar su rendimiento laboral y su potencial de desarrollo. 	<p>de manufacturas.</p> <p>Diseñar formatos para evaluación de desempeño</p>				<p>otro cumplimiento de metas y objetivos.</p>
TOTAL			\$7.000.000		

5. ORGANIZACIÓN

Figura 4. Organigrama Propuesto para PALMASUR S.A.T.



5.1 AUTORIDAD

Se presenta una autoridad en línea, reflejando la relación entre jefe y los empleados de forma inmediata, sin embargo, todas las personas aportan sus ideas y habilidades para enriquecer su trabajo, pero teniendo claro los objetivos que se buscan. Se trabajó utilizando la delegación de autoridad puesto que de este modo se está compartiendo la responsabilidad con los demás integrantes de la empresa, lo cual garantiza o asegura el cumplimiento de todas las tareas de la empresa.

5.1.1 Departamentalización: Palmeros del Pacifico Sur PALMASUR S.A.T., utiliza una departamentalización por procesos también llamada por equipos, para lo cual las fuerzas de trabajo y los materiales se reúnen para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Los resultados de la departamentalización por procesos son los siguientes:

- Agiliza el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Permite lograr mayor concentración de la fuerza de trabajo.
- Facilita el control del uso y gastos de los materiales de trabajo.
- Especializa el manejo de procesos de trabajo.
- Permite responsabilizar mejor a los trabajadores.

5.2 RECURSOS

5.2.1 Talento Humano. El talento humano de palmeros del pacifico sur, cuenta con una planta de personal distribuida de la siguiente manera por rango y salario como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 5. Planta de Personal de PALMASUR S.A.T.

CARGO	SUELDO	AUX. TRANSPOTE	RODAMIENTO	SALARIO M.	TOTAL ANO 2010
Contador	1.500.000			1.500.000	18.000.000
Asist. Contabilidad	1.300.000			1.300.000	15.600.000
C. A. Asociaciones	1.200.000			1.200.000	14.400.000
Aux. Contable	748.000	59.300		807.300	9.687.600
Aux. Contable	748.000	59.300		807.300	9.687.600
A. Comercialización	800.000	59.300	300.000	1.159.300	13.911.600
Aux. Administrativa	586.850	59.300		646.000	7.752.000
S. A. Asociaciones	520.000	59.300		579.300	6.951.600
Mensajera/Aseadora	462.000	59.300		556.300	6.675.600
TOTALES	7.864.850	355.800	300.000	8.555.500	102.666.000

5.2.2 Recursos Tecnológicos. Palmeros del Pacifico sur PALMASUR S.A.T., cuenta con siete (7) computadores, los cuales tienen acceso a internet en su totalidad para el normal funcionamiento de sus labores diarias.

5.2.3 Recursos Financieros. PALMASUR S.A.T., cuenta con un capital aproximado a los seis mil millones de pesos (\$6.000.000.000) anual, como consecuencia de la comercialización y los proyectos agrarios de transformación que desarrolla.

5.2.4 Recursos Físicos. La empresa desarrolla sus actividades en el edificio Cordeagropaz de Tumaco segundo piso, en un área de 10 Mts., de frente por 20 de largo, ubicado en la calle sucre frente al Banco Popular.

- ❖ Para el desarrollo normal de sus funciones la empresa cuenta con unas herramientas de trabajo formada por:

Tabla 6. Relación de Elementos de Trabajo en PALMASUR S.A.T.

DETALLE	CANTIDAD
Computadores	7
Impresoras	3
Escritorios	17
Archivadores	8
Papeleras	17
Grapadoras	10

Fuente: propias de la investigación.

Además PALMASUR S.A.T., cuenta con un baño debidamente acondicionado el cual se encuentra al lado de la sala de junta, este es utilizado por los funcionarios y los usuarios del servicio.

Planta Física: a continuación se presenta el plano que refleja el diseño y distribución por áreas de trabajo, la cual se encuentra ubicado en el segundo piso del edificio de Cordeagropaz de Tumaco.

5.3 TIPO DE ORGANIZACIÓN

Palmeros del pacifico sur PALMASUR S.A.T., es una empresa formal, por cuanto surge de la libre aceptación de normas que rigen este tipo de entidad, además, se cumple y se lleva a cabo todos los requisitos que son exigidos para la constitución legal de la empresa como sociedad agraria de transformación.

La empresa posee una estructura formal, estableciendo relaciones adecuadas entre los elementos y recursos organizacionales para alcanzar los objetivos propuestos. Es de tipo lineal, puesto que existe un solo jefe que administra el número restante de colaboradores.

5.4 ENTORNO ORGANIZACIONAL

5.4.1 Entorno político: PALMASUR S.A.T., no tiene ningún vinculo político por cuanto es independiente de las decisiones políticas que se tomen en el gobierno de turno, palmeros del pacifico sur, es independiente y solo la afecta las decisiones que se puedan tomar respecto a las reformas agrarias del orden Nacional.

5.4.2 Entorno económico: En el municipio de Tumaco coexisten tradicionalmente dos economías.

La informal que a menudo es la de subsistencia a nivel urbano y la de las empresas formalizadas, con personal asalariado. La informal predomina en la población media y consiste primordialmente en la pesca tradicional y artesanal, y en trabajos ocasionales en la construcción o servicio, o en la explotación de manglares.

Dentro del sector formal urbano, aparte de la administración pública, el comercio y el sector de servicios, los generadores de empleo más destacados son empresas, principalmente activas en el sector pesquero, camaronero y procesadoras de coco.

Según datos estadísticos de la población laboral, un 45% de las personas ocupadas reciben un salario mínimo y un 55% de personas ocupadas reciben menos de dos salarios mínimos. En Colombia se califica de: "Pobre", a una familia con ingresos menores de dos salarios mínimos, por lo tanto, el índice de pobreza resulta muy elevado.

Es por esto que PALMASUR S.A.T., cuenta con proyectos agrícolas para tratar de disminuir los niveles de pobreza y desempleo.

Refiriéndose al desempleo, este se incrementa se incrementa como consecuencia de un fenómeno nacional como: la baja inversión, la falta de industria y por ende la transformación de materias primas, y el fenómeno de la migración. El desempleo afecta en mayor grado a los que tienen bajo nivel educativo.

5.4.3 Entorno socio – cultural: PALMASUR S.A.T., es el resultado de su interrelación con el entorno regional como el epicentro de la vida social, económica y cultural de comunidades vecinas, lo cual ha forjado y asentado las bases para construir el futuro que se proponga alcanzar, ya que es una empresa que se caracteriza por integrar a los agricultores de la zona.

5.4.4 Entorno tecnológico: En cuanto al entorno tecnológico PALMASUR S.A.T., ha tenido un avance en el desarrollo de este aspecto, para lo cual está desarrollando el sistema de gestión de calidad para la entidad en general, evitando así la duplicidad de funciones en el trabajo y para que se genere un trabajo más eficiente y eficaz, tomando como marco de referencia el papel que desempeña la información y la sistematización de todas las dependencias de la empresa.

5.4.5 Entorno competitivo: PALMASUR S.A.T., esta bien posicionada ya que cuenta con la mayor oferta de productos agrícolas de la zona en cuanto a volumen y calidad se refiere, debido a este avance en ese sentido la empresa se encuentra ubicada en el orden de gran contribuyente ante las oficinas de recaudo nacional.

5.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

PALMASUR S.A.T., bajo los principios y valores éticos, como: equidad, solidaridad, compromiso, honradez, responsabilidad, respeto y confianza. Con el propósito de promover un trabajo en equipo debido a que laborando de esta manera todos aportan por un mismo objetivo, propiciando un ambiente de trabajo armonioso y agradable para todos y cada uno de los funcionarios.

5.6 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

- ❖ Reglamento interno de trabajo (Anexo A), información suministrada por PALMASUR S.A.T.
- ❖ Manual de Contratación (Anexo B). información suministrada por PALMASUR S.A.T.

6. DIRECCIÓN

En PALMASUR S.A.T., la dirección administrativa es uno de los elementos más eficientes con que cuenta el gerente en el desarrollo de su trabajo. Es una labor que está íntimamente vinculada con los diversos aspectos de relación interpersonal y su adecuado manejo administrativo, a través de sus principios, el gerente debe estar en capacidad de manejar y solucionar muchos problemas inherentes a la orientación de los funcionarios para lograr que estos contribuyan positiva y eficientemente en el alcance de los objetivos de la empresa.

Siendo el Talento Humano, el recurso más importante de toda organización, el gerente debe conocer a fondo las características e intereses que identifican a los individuos en la empresa, solo así estará en capacidad de analizar y comprender qué fuerzas intervienen en la determinación de su conducta para poder establecer de qué manera podrá lograr la máxima cooperación de sus funcionarios en el cumplimiento de sus labores.

Dado que el objeto de la labor directiva es la de obtener un cumplimiento adecuado por parte de los miembros de una organización, el gerente debe emplear un procedimiento acorde a tal expectativa. Este procedimiento incluye la aplicación de técnicas de motivación y liderazgo dirigidas en el Talento Humano, utilizando los canales de comunicación imperantes, en la empresa.

En PALMASUR S.A.T., se trata de realizar una buena tarea de dirección de manera que se logre estimular la participación de cualquier nivel de la organización, incentivando la integración individual o grupal; y manteniendo el personal motivado.

6.1 COMUNICACIÓN

En PALMA SUR S.A.T., la comunicación es muy importante puesto que por medio de ella se da a conocer las decisiones y los objetivos de la empresa, el Gerente es responsable de que se creen y se mantengan unos canales de comunicación que permitan el trámite de la información de una manera clara y adecuada, si hay dificultad para lograr el mutuo entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo, o para mantener informado a otros en los diversos niveles operativos, se verá afectado el rendimiento como consecuencia del desconocimiento u olvido de los requisitos de trabajo que son indispensables para cumplir planes y alcanzar los objetivos de la misma.

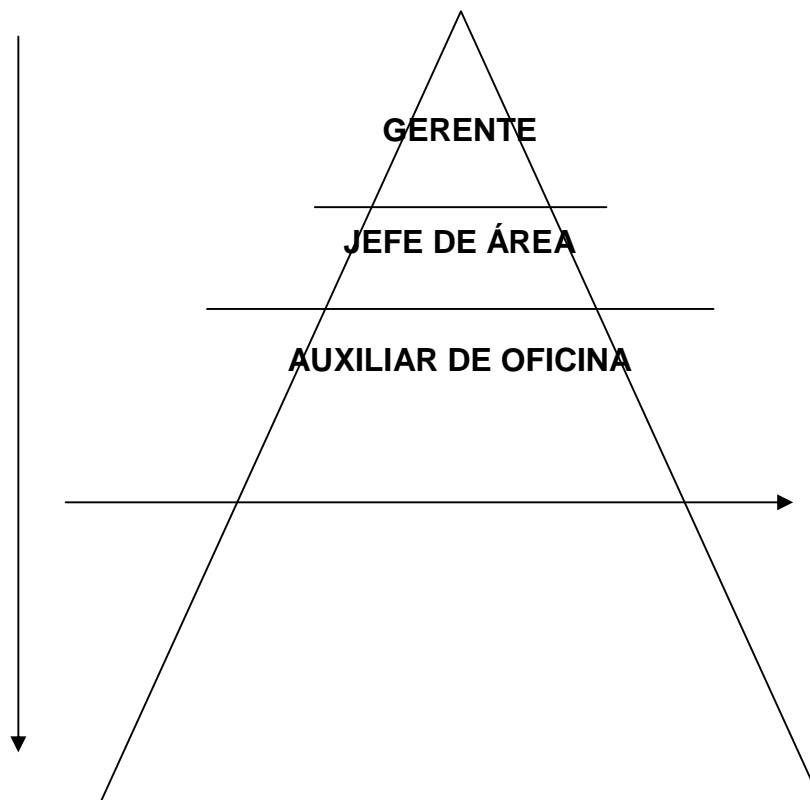
En este orden de ideas podemos afirmar sin temor a equivocarnos, que una buena labor directiva parte del éxito de los procesos o mesas de trabajo, de esta manera

está supeditado a la habilidad de los individuos para comunicarse dado que toda actividad comunitaria será nula si no existe una forma de entendimiento.

Es por ello que PALMASUR S.A.T., utiliza un tipo de comunicación formal para darle trámite a la información que se relaciona con el trabajo, de igual forma se reconoce la importancia de la comunicación informal, mediante a la cual las personas establecen sus relaciones interpersonales dentro de la empresa, lo cual bien manejado puede contribuir a la formación de un clima organizacional positivo.

6.1.1 Flujo de Comunicación

Figura 6. Pirámide de Rango de Comunicación de PALMASUR S.A.T.



En Palmeros del Pacifico Sur PALMASUR S.A.T., se utiliza un flujo de información descendiente lo cual fluye de un nivel alto de la organización a otro más bajo, principalmente se utiliza como medio de retroalimentación para los funcionarios, quienes están continuamente informados sobre los resultados de sus labores en la empresa.

La comunicación horizontal, es necesaria para tomar decisiones rápidas y se realiza entre personas que están en el mismo nivel organizacional, ésta a la vez promueve la cooperación e integración entre el personal de una misma área.

6.2 LIDERAZGO

En PALMASUR S.A.T., se utiliza un tipo de liderazgo participativo, para lo cual el gerente no se apresura en tomar decisiones rápidas, escucha y analiza seriamente las ideas de sus trabajadores que puedan interactuar entre sí.

Las principales funciones de los jefes de área son alcanzar resultados, la motivación hacia el compromiso constante, la creatividad e innovación y a la claridad para definir y comunicar los objetivos propuestos, lo que hace necesario poseer otras características como: inteligencia, habilidad de superación, iniciativa, seguridad en sí mismo y auto - percepción del nivel ocupacional, desarrollando capacidad de transmitir conocimiento para obtener resultados, capacidad para movilizar el compromiso de sus funcionarios, capaz de motivar a las personas a adquirir responsabilidad con alcanzar la misión de la empresa, a la vez que se constituirá una función integradora donde recibe la información, para facilitar la comunicación entre los individuos, enviar unos mensajes e integrar las respuestas de manera que ocurra una sola y unificada respuesta.

Entonces, la esencia del gerente reposa en buena parte de esas cualidades humanas que llamamos virtudes: visión de oportunidad, intuición de la crisis, soluciones creativas, sentido de la jerarquía, asunción de lo malo y delegación de lo bueno, austeridad, laboriosidad infatigable, capacidad de ganarse el afecto de los demás, son las principales características que son necesarias para liderar la empresa; de acuerdo al grado de compromiso de los trabajadores y el nivel de desarrollo de la empresa se podrá contemplar un segundo estilo de liderazgo.

6.3 MOTIVACIÓN

En PALMASUR S.A.T., la motivación es el estado de la fuerza interna de una persona que lo impulsan a comportarse de una determinada manera. Lo cual significa que los factores motivacionales explican porqué las personas actúan de una u otra forma para asegurar el logro de un propósito o de un objetivo.

En las organizaciones humanas, la productividad es la consecuencia de comportamientos positivos por parte de los integrantes de una organización. Su éxito como líder ratifica en la medida en que pueda lograr un nivel de influencia tal que pueda generar comportamientos positivos que aumenten el rendimiento de sus trabajadores.

El gerente debe proporcionar la oportunidad de que el Talento Humano satisfaga sus necesidades y genere comportamientos productivos en la empresa, esto significa que debe emplear diversas estrategias para motivar al personal, utilizando como instrumento lo siguiente:

- **La Comunicación Efectiva:** La cual es una comunicación sencilla y permanente, permite satisfacer necesidades de reconocimiento, sentido de pertenencia y seguridad, familiarizarse con los funcionarios y felicitar a quienes cumplen con su labor, así como estar enterado de las dificultades de trabajo, son fundamentales para crear ambientes propicios para la motivación.
- **El Conocimiento de la Naturaleza Humana:** Se refiere al hecho de que a medida de que conozcamos más a las personas, mayores posibilidades tendremos de encontrar los mecanismos motivacionales más adecuados a cada caso, en lugar de hacer suposiciones sobre la ineficiencia de los trabajadores como sus posibles comportamientos o reacciones ante algo, el gerente debe hacer un análisis previo de las condiciones del medio ambiente y las características de sus trabajadores para que sus consideraciones sobre ello sean válidas.
- **La Asignación de Puestos:** Se refiere a la necesidad de asignar correctamente los puestos a las personas según sea su característica como trabajador, personas ubicadas en puestos que no le satisfacen generan actitudes negativas y viceversa. Se aconseja también, diseñar puestos sencillos sin perder el grado de especialización.

En palmeros del pacifico sur PALMASUR S.A.T., la motivación es un factor muy importante para que los funcionarios estén a gusto en su cargo, tengan un sentido de pertenencia y se sientan comprometidos, demostrando entusiasmo e iniciativa para alcanzar los objetivos y apoyo al progreso de la empresa, por lo anterior, se mantendrá una constante motivación a los empleados por medio de diferentes actividades participativas que permitan hacer sentir al empleado que son parte vital del proceso y de la empresa en general, para que los resultados se realicen con calidad y sean el reflejo de la motivación.

6.4 MANEJO DE CONFLICTOS

Como en toda organización, en palmeros del pacifico sur PALMASUR S.A.T., se pueden presentar conflictos entre los funcionarios, por lo cual es necesario que el gerente determine las pautas de comportamiento lo cual se presenta a continuación las fuentes de conflicto que pueden afectar la dependencia y así mismo las negociaciones que debe hacer el gerente para controlar los conflictos que se presenten en los procesos o en la empresa.

6.4.1 Fuentes de Conflicto:

Conflicto: Es una experiencia subjetiva y no tiene porqué tener una base objetiva, y que es tanto interpersonal como social porque se hallan implicadas otras personas y otros grupos.

Dos personas o instituciones están en conflicto cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante la obstrucción o irritación causada por la otra parte. El conflicto surge cuando las partes perciben que las actividades a desarrollar para la consecución de sus objetivos se obstruyen entre sí. Un conflicto existe cuando se da cualquier tipo de actividad incompatible.

El campo de tensiones es una fuente de conflicto, como también lo es el poder potencial que posean los protagonistas. La articulación entre el campo de tensiones y la relación de poder entre las partes, va a propiciar el desarrollo de relaciones de cooperación o de conflicto en el seno de la organización.

Las tensiones antagónicas en una relación pueden fijar una actitud de enfrentamiento con la otra parte, pero sólo una fuerte relación de poder permitirá el desencadenamiento del conflicto manifiesto, mediante las medidas de presión adoptadas por las partes.

El empleo del poder en la relación social implica reducir o eliminar los beneficios que la otra parte está obteniendo de esa relación.

Los parámetros a considerar como desencadenantes de estas relaciones de cooperación o de conflicto serán: La intensidad de la tensión íntima de las personas implicadas, el predominio de tensiones sinérgicas o antagónicas y el poder de cada una de las partes sobre el resto.

Aunque la distinción entre sinergia y antagonismo resulta válida para comprender la dinámica del conflicto y concertación, en la realidad organizacional las tensiones sinérgicas y antagónicas se hallan entremezcladas entre sí, dándose simultáneamente.

Los antecedentes de un clima de concertación se concretarán en el predominio de tensiones sinérgicas sobre las antagónicas y los poderes recíprocos de valor más o menos simétrico.

Habitualmente se tiende a pensar que es preferible un clima de concertación que de conflicto, por ser sus consecuencias más deseables para la organización, grupo o sociedad en general, pero esto no es siempre así, ya que el conflicto puede aportar nuevas ideas o nuevos medios de convivencia. La relación entre la cantidad de conflicto y resultados organizacionales, adoptan la forma de **U** invertida, de modo que un nivel o cantidad de conflicto excesivamente elevado

provoca la presencia de resultados negativos para la organización, al mismo tiempo un nivel excesivamente bajo suele generar una actitud de estancamiento que hace que los resultados no sean más idóneos. Un nivel óptimo es aquel en el que se da suficiente conflicto para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, permitir la liberación de tensiones y promover.

1. **Tensión Íntima:** Inclinação que tienen las personas de tender hacia un objetivo final. El cambio, pero tampoco es tan intenso que altere la coordinación de las actividades dentro del grupo.

Los aspectos positivos suscitados por una intensidad adecuada de conflicto son:

- El conflicto es un medio que posibilita el cambio organizacional.
- Favorece la cohesión del grupo ante un conflicto con otro u otros grupos, si bien aumenta la hostilidad entre los mismos.
- Produce un incremento en el nivel de tensión del grupo y lo torna más constructivo y creativo.

El conflicto puede tener distintas consecuencias para los diversos miembros del grupo u organización.

Lo ideal, por tanto, no es evitar o prevenir el conflicto, sino en dirigirlo del modo más efectivo posible para todas las partes implicadas. El principio de que la gestión efectiva del conflicto resulta crítica para alcanzar el éxito organizacional, es quizá la premisa mejor articulada de todas las teorías de la dirección, donde se asume que la mayoría de los conflictos pueden y deben ser negociados.

- **La Negociación:** Es una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de la negociación.

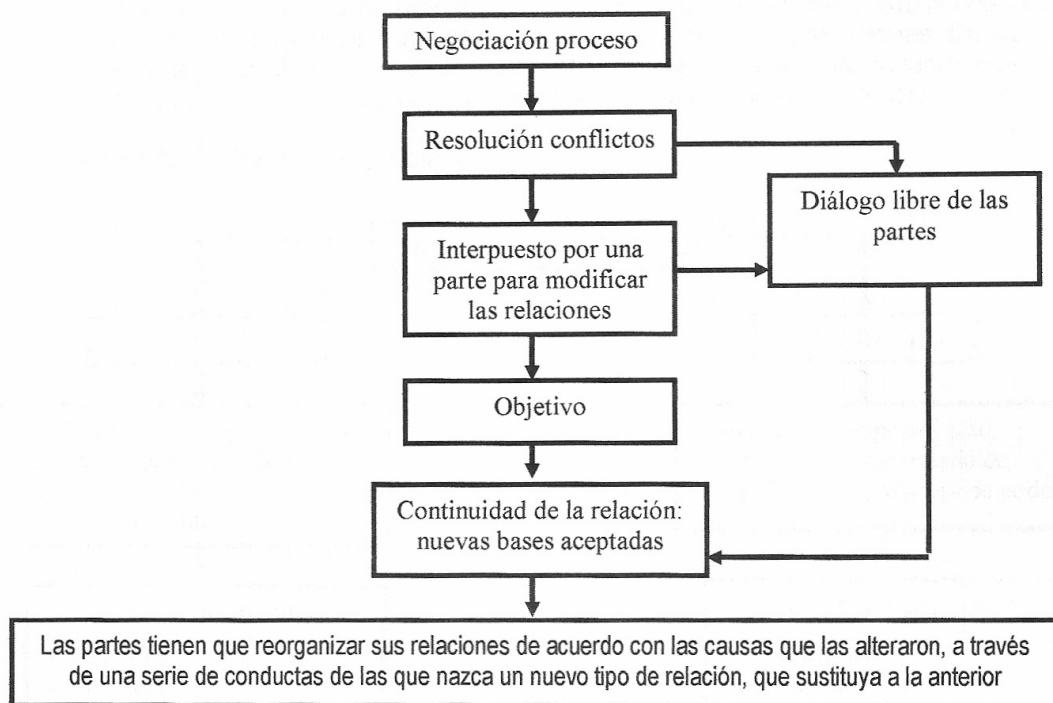
La negociación surge como un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo unas nuevas bases o condiciones aceptadas, que aún no están determinadas cuando comienza la negociación.

El objetivo del proceso de negociación es la continuidad de las relaciones mediante las nuevas bases que se establecen a lo largo del proceso.

La negociación según Bellanger “se presenta como una confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado”.

- **El Deseo de Llegar a un Acuerdo:** Es una condición imprescindible para el desarrollo del proceso de negociación. Si una de las partes no desea continuar con la relación, porque tiene medios alternativos menos costosos de conseguir los recursos que precisa, no habrá negociación, a pesar de que las partes acepten verbalmente la negociación. Si realmente hay deseo de llegar a un acuerdo, las partes tienen que moverse, abandonando sus posturas iniciales en aras del acuerdo. Según Pruitt, “la negociación es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas”.

Figura 7. Procesos de Negociación



- **Precisión del Objetivo y Margen de Actuación.** El resultado de la negociación exige que las partes deseen lograr un compromiso sin olvidar en ningún momento el objetivo a atender. Presionar, exigir y competir para conseguir el objetivo deseado, mostrando al mismo tiempo la intención de realizar concesiones en aras del acuerdo. Por esto es necesario que las partes tengan un margen de maniobra, tener recursos para las concesiones. De cara a la negociación debemos estar previstos de argumentos para defenderse en el aspecto competitivo y previsto de concesiones para el aspecto cooperativo.

Figura 8. Tipos de Negociación



La relación puede ser distributiva o integrativa, y el desarrollo tácito o explícito.

En la negociación distributiva, como observamos en el gráfico anterior, los resultados de las partes se hallan negativamente correlacionados, de modo que uno gana en la relación y otro pierde. Se trata de negociaciones sobre aspectos cuantitativos. El aspecto crítico de este tipo de negociación se centra en que las partes disponen de recursos limitados.

En la negociación integrativa se dan importantes elementos positivos en la relación, de modo que todos pueden salir ganando si las partes implicadas consiguen adoptar una buena decisión sobre el problema. La cuestión es encontrar alternativas que puedan beneficiar a ambos, con la seguridad de que el conflicto no acarreará deterioro para las partes.

La negociación explícita, o formal, se da cuando la relación es conceptualizada como un intercambio explícito de ofertas y contraofertas, en el que las actuaciones de las partes se hallan diseñadas para encontrar una solución mutuamente aceptable del conflicto, como sucede en la negociación colectiva.

La negociación tácita, implica que las partes tienen obstruidos los canales de comunicación y por tanto no definen la relación como negociación, e incluso pueden no ser conscientes de tal relación².

6.5 CONTROL

Para Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T.), el control es una parte muy importante en el proceso administrativo a través del cual se tiene la posibilidad de seguir con detalle el curso de las acciones que se diseñaron para alcanzar los objetivos propuestos en los procesos de planeación y organización comparando con los estándares establecidos por la empresa. La empresa, no solo realiza un control cuando se presentan los problemas, sino que trabaja principalmente con un tipo de control preventivo mediante la definición de normas y reglas claras de modo que permitan eliminar las desviaciones antes de que se presenten.

Debido a que el control está destinado a lograr que los integrantes de los procesos hagan lo que se debe hacer para satisfacer los planes diseñados y alcanzar los objetivos. Su radio de acción se extiende a todas las áreas de la empresa, constituyéndose así no en un fin específico, sino en un medio que permite a los jefes de área estar en capacidad de alcanzar los fines.

6.5.1 El Control en los Procesos de PALMASUR S.A.T: En PALMASUR S.A.T., se controla a los funcionarios aplicando una auto - evaluación que permite identificar todos los ítems de evaluación definida, se realiza trimestralmente y sus datos son verificados por el jefe de área. De modo que se garantice la objetividad para la evaluación del desempeño del jefe del área, se utiliza el mismo formato pero con diferentes ítems, además, los que verifican son los subordinados.

Los factores evaluados en el formato son valorados en una escala de 1 a 5 (siendo 5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 promedio, 2 regular, 1 inaceptable). Para obtener un resultado de esta evaluación se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\textit{Totaldeptos}}{\textit{Puntuacion}} \times 100$$

Donde el total de puntos se obtiene de la sumatoria de las calificaciones hechas por el empleado y por el jefe de área, de manera independiente por ejemplo:

² Extracto del libro 'conflicto y Negociación' de Lourdes Munduate y José M. Martínez

Tabla 7. Evaluación del Desempeño

Instrucciones: En la escala de 1 - 5 (siendo 5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 promedio, 2 regular y 1 inaceptable), proceda a subrayar el valor que estime conveniente.		
FACTORES PARA LA EVALUACIÓN	EVALUACIÓN DEL SUPERVISOR	EVALUACIÓN DEL FUNCIONARIO
Dependencia — Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas	5 <u>4</u> 3 2 1	5 <u>4</u> 3 2 1
Cooperación - Acepta supervisión, trabaja bien en equipo.	5 4 <u>3</u> 2 1	5 <u>4</u> 3 2 1
Conocimientos y habilidades — Posee actitud o capacidad para realizar trabajo.	5 <u>4</u> 3 2 1	5 <u>4</u> 3 2 1
Desempeño – Desarrolla las responsabilidades del trabajo de acuerdo con las normas de la empresa.	5 4 <u>3</u> 2 1	5 4 <u>3</u> 2 1
Calidad del trabajo – Atiende bien a los usuarios del servicio.	5 <u>4</u> 3 2 1	5 <u>4</u> 3 2 1
Versátil – Se adapta bien al cambio o requisitos de trabajo.	5 <u>4</u> 3 2 1	5 <u>4</u> 3 2 1
Iniciativa - Va más allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas.	5 <u>4</u> 3 2 1	5 4 <u>3</u> 2 1

En este caso el total de puntos del jefe de área es de 26 (4 + 3 + 4 + 3 + 4 + 4 + 4) y el total de puntos del funcionario es de 26 (4 + 4 + 4 + 3 + 4 + 4 + 3).

Donde la puntuación base se obtiene de la sumatoria en los valores mayores de los factores. En el ejemplo anterior 35 (5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5).

Para realizar el análisis de los resultados de la fórmula se tiene en cuenta la siguiente tabla de calificación:

Tabla 8. Tabla de Rangos

0 – 20	DEFICIENTE
21 – 40	REGULAR
41 – 60	NORMAL
61 – 80	BUENO
81 – 100	EXELENTE

En el ejemplo anterior para el jefe del área el desempeño sería bueno ya que

$$\frac{26}{35} \times 100 = 74 \% \text{ El cual se encuentra en el rango de } 61 - 80$$

Para el caso del subordinado su desempeño es bueno ya que

$$\frac{26}{35} \times 100 = 74 \% \text{ El cual se encuentra en el rango de } 61 - 80$$

La dependencia utiliza un programa de Software totalmente adaptable a las necesidades del área ya que ofrece información al día, es fácil de manejar e implementar, y maneja claves de acceso para evitar la alteración de la información.

6.5.2 Control del Talento Humano

$$\text{Productividad del trabajo } \frac{26}{35} \times 100 = 74 \%$$

Rendimiento y eficiencia de la actividad productiva de las personas expresadas por la correlación entre el gasto de trabajo (en escala de la sociedad, de una rama, o de una empresa o de un solo trabajador) y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie). En una unidad de tiempo, se determina por la cantidad del tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la cantidad de producción fabricada en la unidad de tiempo. El nivel de la productividad de trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado. Todo régimen social, vence al que le produce conseguimiento una mayor productividad del trabajo, elevar la productividad del trabajo significa economizar trabajo vivo y trabajo social.

Teniendo en cuenta lo anterior la meta del jefe es que el trabajador entregue el 100% de su voluntad de trabajo.

$$\text{Calidad} \quad \frac{\text{Número de reclamos de usuarios}}{\text{Número Total de Usuarios}}$$

Calidad: Se trata de hacer bien las cosas de una manera correcta con los deseos del usuario de una manera óptima, además, que los trabajadores se sientan mejor y se sientan motivados cuando el usuario aprecia su trabajo, el trabajo corre con menos problemas, llegar a la calidad correcta se trata en primer lugar de saber cuáles son las necesidades del usuario y qué espera para después realizarlo. La meta en este caso es que exista un 0% de reclamos por parte de los usuarios.

$$\text{Atención} \quad \frac{\text{Número de quejas satisfechas}}{\text{Número de quejas formuladas}} = 90\%$$

El comportamiento de las distintas personas con las cuales el usuario entra en contacto, produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del usuario incluyendo la cortesía general con que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía la información, provee servicios y la forma como la empresa trata a los otros usuarios, la meta en este caso es que los usuarios se sienta satisfecho en un 90% del servicio prestado.

$$\text{Disposición del empleado} \quad \frac{\text{Número de ausencia del personal}}{\text{Número de días trabajados}} = 0 \text{ ausencias}$$

Todo trabajador que labora en una empresa o entidad debe estar en disposición de entregar el 100% de su potencialidad y sobre todo de su voluntad de trabajo a la organización, la meta en este caso es que el número de ausencias del trabajador sea 0

6.6 PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Para Palmeros del Pacífico Sur (PALMASUR S.A.T.), adelantar este plan de recuperación de cartera, es de vital importancia debido a que en algunos casos, los asociados o agricultores llevan un tiempo bastante considerable sin hacerse cargo de sus obligaciones con la entidad. Por otro lado la empresa se ve en la necesidad de obtener estos recursos, para darle el manejo que se cree deben tener.

De igual forma hay que dejar claro que como los agricultores deben pagar el seguro del FONSA, que en muchos de los casos se paga de la cuenta de ahorro a la deuda, se tomó la determinación de dejar parte de estos recursos para cubrir el pago de estas obligaciones, cabe mencionar que de la misma manera que a los agricultores que no les alcanza para hacerles esta deducción, no se les realizaron y se realizaron otras acciones según el caso.

Para la puesta en marcha del Plan de Recuperación de Cartera se tendrán en cuenta tres (3) cuotas de pago, las cuales se descontaran de rubros distintos para llevar a cabo un recaudo de tal manera que no se afecte en gran medida los intereses de los agricultores, la empresa o los proyectos en los cuales estén involucrados los socios, cabe resaltar que en algunos casos deberán hacerse salvedades dependiendo en la situación en la que se encuentren cada uno de ellos, los rubros que se tendrán en cuenta para el cobro de estas obligaciones serán los siguientes:

1. Saldo de ahorro a la deuda
2. Descuento por cosecha o “comercialización” y
3. Descuento por plan de renovación

De esta manera se tendrá en cuenta que en el último caso se hará un análisis más profundo debido a que la empresa no quiere ver comprometido el éxito del proyecto del plan de renovación.

A. ASOCIACIÓN AGROCAJAPÍ

Esta es la asociaciones con mayor inconveniente en cuanto a deuda se refiere, no solo el problema se traslada a deuda sino que encontramos en algunos agricultores que una vez adquirieron obligaciones con la empresa se desvincularon y dejaron de comercializar con PALMASUR S.A.T., debido a esta situación las acciones que se pueden tomar para estos casos sería tratar de conciliar con dichos agricultores para que ellos comercialicen nuevamente con PALMASUR S.A.T., y de esta manera hacer efectivo el cobro por la modalidad de comercialización o en su defecto adelantar una acción legal mediante cobro jurídico. De esta manera los cobros se realizarán de la siguiente manera:

Cuadro 10. Recaudo por Rubro, Asociación Agrocajapí

SALDO DE AHORRO	DESCUENTO POR COSECHA	PLAN DE RENOVACIÓN
4.702.842	5.419.230	1.990.326
RECAUDO TOTAL	12.112.398	

B. ASOCIACIÓN AGROMIRA

Al igual que la anterior, se espera que la meta y los objetivos propuestos para que se efectúen los pagos se den de una manera oportuna, su plan de pago será el siguiente:

Cuadro 11. Recaudo por Rubro, Asociación Agromira

SALDO DE AHORRO	DESCUENTO POR COSECHA	PLAN DE RENOVACIÓN
4.615.207	2.488.953	570.000
RECAUDO TOTAL	7.674.160	

C. ASOCIACIÓN AGROPAL

En esta asociación se presentó un problema de complejidad menor, la cual se traduce en el penoso fallecimiento de uno de los agricultores, el cual tenía una pequeña deuda con la empresa, dicha deuda puede ser asumida por la empresa o en su defecto puede ser trasladada a terceros.

Cuadro 12. Recaudo por Rubro, Asociación Agropal

SALDO DE AHORRO	DESCUENTO POR COSECHA	PLAN DE RENOVACIÓN
11.771.886	2.224.740	1.278.662
RECAUDO TOTAL	15.275.288	

D. ASOCIACIÓN AGROPALCAR

Esta es una de las asociaciones con mayor problema de cartera por tanto las cuotas de pago se harán en mayor proporción a las de menor deuda y se realizará de la siguiente manera:

Cuadro 13. Recaudo por Rubro, Asociación Agropalcar

SALDO DE AHORRO	DESCUENTO POR COSECHA	PLAN DE RENOVACIÓN
4.603.923	4.823.197	7.516.789
RECAUDO TOTAL	16.943.909	

E. ASOCIACIÓN ASOPALMIRA

Esta es la asociación con menos problemas de cartera, de lo cual se puede decir que goza de mayor credibilidad dentro del grupo de asociaciones a cargo de PALMASUR S.A.T., para la recuperación de los saldos que adeuda esta asociación se tendrá en cuenta el rubro descuento por cosecha y se hará de la siguiente manera:

Cuadro 14. Recaudo por Rubro, Asociación Asopalmira

SALDO DE AHORRO	DESCUENTO POR COSECHA	PLAN DE RENOVACIÓN
2.038.498	41.800	149.000
RECAUDO TOTAL	2.229.298	

F. ASOCIACIÓN AGROMARES

Para trabajar con esta asociación solo se tuvo en cuenta un (1) rubro ya que Agromares es la única asociación que no tiene ahorro a la deuda y de la misma manera no se tiene registro del plan de renovación de cultivo, por lo anterior se trabajo con 2 descuentos por cosecha, las cuales se cobraran de la siguiente manera:

Cuadro 15. Recaudo por Rubro, Asociación Agromares

DESCUENTO POR COSECHA 1	DESCUENTO POR COSECHA 2
2.518.059	2.090.350
RECAUDO TOTAL	4.608.409

Cuadro 16. Recaudo por Rubro por Asociación

ASOCIACIONES	S. DE A. A LA DEUDA	D. POR COSECHA	P. DE RENOVACIÓN	SUMATORIA POR ASOCIACIÓN
AGROCAJAPI	4,702,842	5,419,230	1,990,326	12,112,398
AGROMIRA	4,615,207	2,488,953	570,000	7,674,160
AGROPAL	11,771,886	2,224,740	1,278,662	15,275,288
AGROPALCAR	4,603,923	4,823,197	7,516,789	16,943,909
ASOPALMIRA	2,038,498	41,800	149,000	2,229,298
AGROMARES	2,518,059	2,090,350		4,608,409
RECAUDO POR CUOTAS	30,250,415	17,088,270	11,504,777	58,843,462

Recaudo total de todas las Asociaciones

58,843,462

Deuda de agricultores que no están comercializando

5,761,160

Deuda de persona fallecida

17000

La sumatoria total de la cartera a favor de Palmeros del Pacifico Sur S.A.T., asciende a **\$64, 614,622**, la cual será recuperada en un periodo de tres meses, teniendo en cuenta las recomendaciones que se hacen por parte de la persona a cargo (Pasante).

CONCLUSIONES

El proceso de reingeniería y mejoramiento administrativo son una serie de fases que permiten el desarrollo de una organización y consta principalmente de una etapa mecánica conformada por el antes, y una etapa dinámica conformada por el después, de esta manera se podrá hacer un respectivo comparativo para saber si la propuesta brinda o no los cambios necesarios para salir de la crisis.

En el caso de la reingeniería se tratara de que los procesos no estén fracturados, si no que por el contrario se conserven de manera compacta y organizada, para darle un mayor aprovechamiento a sus unidades productivas.

Por otro lado en cuanto a la función de planeación que se piensa implementar en PALMASUR S.A.T., se implementaran programas de capacitación lo cual es importante para el personal, para lograr que este realice su trabajo con eficiencia y eficacia.

En PALMASUR S.A.T., existe una estructura organizacional definida, sus integrantes desarrollan las actividades, las cuales se encuentran definidas en el reglamento interno de trabajo.

En PALMASUR S.A.T., existe una dirección integrativa; lo cuál tiene un comportamiento totalmente directivo y altamente sustentador, debido a que las personas trabajan en equipo para lograr resultados de primera calidad.

En cuanto al control lo que se está llevando a cabo es una evaluación de desempeño, lo cual puede medir el nivel del personal de la empresa. Esto con el fin de que realicen las funciones encomendadas.

Final mente el plan de recuperación de cartera pretende alcanzar los objetivos propuestos para darle un poco mas de alivio a la empresa para que no se vea comprometido su funcionamiento en su etapa inicial ya que la empresa es joven y necesita de estos recursos para mantenerse en el mercado.

RECOMENDACIONES

Primero que todo se recomienda poner en marcha la propuesta de reingeniería y mejoramiento administrativo de la empresa propuesta por el pasante.

Hacer uso de la estrategia de motivación para que no se establezca inconformismo por parte de los funcionarios y por el contrario se genere un ambiente laboral armónico.

Se recomienda la ampliación de la planta física de PALMA SU S.A.T., toda vez que se observa una falta de espacio para recibir a los usuarios del servicio.

Dotar de aire acondicionado el área de archivo, para que la conservación de los documentos se haga de una manera mas adecuada y además proporcione condiciones óptimas a la persona encargada de esta área.

Fumigar cada tres (3) meses para evitar brotes de gripa o alergia por causa de los archivos polvorientos.

Poner en marcha el manual de buenas prácticas de manufacturas a demás de los lineamientos del comité de compra.

Se recomienda poner en marcha un plan que permita la sistematización de la información, para que a futuro no vallan a existir problemas con la perdida de documentación física.

BIBLIOGRAFIA

BENOIT GROUARD, Francis. Reingeniería del cambio — Alfaomega Marcombo — 1995.

_____. Revolución Empresarial — McGraw Hill — 1996

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición 1997.

Extracto del libro ‘conflicto y Negociación’ de Lourdes Munduate y José M. Martínez

GRANT, Taylor. Administración Científica.1903

HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería — Norma — 1993

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva Global. Decimosegunda edición 2004

_____. Elementos de la Administración. Quinta edición 1995.

MOREIRA, Daniel. Reingeniería. Dinámica para a mudança — Pioneira — 1994

PALMASUR S.A.T. Manual de calidad

TUDOR, Rickards. La creatividad y la administración del cambio — Oxford — 1999

ANEXOS

ANEXO A. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO (PALMASUR S.A.T.)

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

GENERALIDADES

El presente es el Reglamento Interno de Trabajo prescrito por la sociedad Domiciliada en Tumaco, para todas las dependencias establecidas en PALMASUR S.A.T., para las que a futuro se establezcan a sus disposiciones quedan sometidos tanto la empresa como sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPITULO I REQUISITOS DE ADMISION

Artículo 1.- Quien aspire a tener un puesto en la empresa debe presentar los siguientes documentos y ceñirse al procedimiento que se establece a continuación:

1. Solicitud de empleo por escrito.-
2. Entrevista personal.-
3. Examen práctico.-
4. Tres (3) fotocopias de la cédula de ciudadanía.-
5. Dos (2) fotocopias de la Libreta Militar, en el evento que el aspirante sea varón.-
6. Fotocopia del documento que acredite el grado de preparación y profesionalismo.
7. Dos (2) recomendaciones por escrito de personas no familiares que lo conozcan.-
8. Dos (2) referencias familiares por escrito.-
9. Certificado expedido por el ultimo patrono al cual haya prestado sus servicios, en el que constará el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada, el salario devengado y la causal que dio lugar al retiro.-
10. Certificado de las autoridades de tránsito sobre los antecedentes como

conductor y patente si se trata de aspirante a conductor de Vehículos.-

11. Certificado expedido por el médico, y separadamente certificado de órganos de los sentidos y de análisis de sangre debidamente identificados, los cuales no son para prueba de sida. No se exigirán prueba de embarazo ni abreugrafía pulmonar (Decreto 559 de 1991, Art. 22).

PARAGRAFO. Las declaraciones hechas por el aspirante en la solicitud se consideran recibidas bajo la gravedad del juramento y, por consiguiente, cualquier grave inexactitud en ellas, o cualquier falsificación en los certificados exigidos, se tendrá como engaño para la celebración del contrato de trabajo, con las consecuencias inherentes de orden legal.

Los menores de dieciocho (18) años de edad necesitan para celebrar contrato de trabajo autorización escrita del Inspector de Trabajo o en su defecto de la primera autoridad local a solicitud de los padres y a falta de estos del defensor de familia. La autorización debe concederse para los trabajos no prohibidos por la ley o cuando a juicio del funcionario, no haya perjuicio físico ni moral para el menor en el ejercicio de la actividad de que se trate. Dicha autorización solo se exigirá una vez el menor sea admitido para el desempeño de la labor.

Concedida la autorización, el menor de dieciocho (18) años puede recibir directamente el salario y llegado el caso ejercitar acciones legales pertinentes.

CAPITULO II ***PERIODO DE PRUEBA***

Artículo 2.- La empresa una vez admitido el aspirante podrá pactar con él un período inicial de prueba, que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de éste, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

Artículo 3.- El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

Artículo 4.- El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses, cuando el período de prueba se pacte por un lapso menor del límite máximo expresado, las partes pueden prorrogarlo antes de vencerse el período primitivamente estipulado y sin que el tiempo total de la prueba exceda de dos meses. Pero en los contratos a término fijo inferior a un año el período de prueba no será superior a la quinta (1/5) parte del término fijo pactado, ni superar los dos (2) meses. Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajos sucesivos, solo

es valido el período de prueba en el primer contrato (Ley 50 de 1990, artículo 7 y 8)

Artículo 5.- En período de prueba puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento el contrato de trabajo, sin previo aviso y sin indemnización alguna por el resto del tiempo pactado. Pero si expirado el periodo de prueba el trabajador continuará a servicio del patrono, con su consentimiento expreso o tácito, por ese sólo hecho, los servicios prestados por aquél a éste, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba. Los trabajadores en periodo de prueba gozan de todas las prestaciones. .

La terminación del contrato de trabajo durante el periodo de prueba no pondrá en peligro los derechos constitucionales a la salud de que goza una persona si esta fuera la causa que motivará el despido durante este término.

CAPITULO III TRABAJADORES OCASIONALES, ACCIDENTALES O TRANSITORIOS.

Artículo 6.- No tienen el carácter de trabajadores propiamente dichos de la empresa, sino el de meros trabajadores ocasionales, accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa los cuales sólo tienen derecho al pago del descanso en los domingos y demás días en que es legalmente obligatorio y remunerado.

PARAGRAFO: Los trabajadores ocasionales, accidentales o transitorios están eximidos de las siguientes prestaciones: por accidente de trabajo y enfermedades profesionales; auxilio monetario por enfermedad no profesional; calzado y vestido de labor; gastos de entierro; seguro de vida; prima de servicio, y las demás que determine la ley.

CAPITULO IV JORNADA ORDINARIA, HORARIO DE TRABAJO Y PERIODOS DE DESCANSO

Artículo 7.- La jornada ordinaria de trabajo será de 8 horas diarias y 48 semanales, de lunes a sábado así:

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

PARAGRAFO 1: Cuando la Empresa tenga más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

PARAGRAFO 2: El empleador y los trabajadores pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día, y treinta y seis a la semana.

En este caso, no habrá lugar al recargo nocturno ni al previsto para el trabajo dominical o festivo, pero el trabajador, devengará el salario correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, respetando siempre el mínimo legal o convencional y tendrá derecho a un día de descanso remunerado.

PARAGRAFO 3: No habrá limitación de jornada para los trabajadores que desempeñen cargos de dirección o confianza o manejo, tales como Gerentes, Sub-gerentes, personal técnico, auditores, almacenistas y en general los que tengan la calidad de Representantes del empleador, ni para los que ejerciten actividades discontinuas o intermitentes y los de simple vigilancia cuando residan en el sitio de trabajo, quienes deben trabajar todas las horas que fueren necesarias para el debido cumplimiento de sus obligaciones, sin que el servicio que exceda de ocho (8) horas diarias constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna.

PARAGRAFO 4: El número de horas de trabajo señalado en el horario anterior, podrá ser elevado por orden del patrono sin permiso de autoridad, por fuerza mayor o caso fortuito de amenazar u ocurrir accidente, y sean indispensables trabajos de urgencia que deben efectuarse en las máquinas de dotación de la empresa pero sólo en la medida necesaria para evitar que la marcha normal del establecimiento sufra perturbaciones graves. Esta ampliación constituye trabajo suplementario o de horas extras.

PARAGRAFO 5: Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continuada y se lleve a cabo por turnos de trabajadores de la empresa podrá ampliar la duración la jornada ordinaria en más de ocho (8) horas diarias o en más de cuarenta y ocho (48) horas semanales, siempre que el promedio de horas de trabajo calculado para el período que no exceda de tres (3) semanas, no pase de ocho (8) horas diarias, ni cuarenta y ocho (48) horas a la semana. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario.

PARAGRAFO 6: También podrá la empresa ampliar la jornada ordinaria en aquellas labores que por razón de su misma naturaleza necesitan ser atendidas sin solución de continuidad por turnos sucesivos de trabajadores, pero sin que en tales casos las horas de trabajo excedan de cincuenta y seis (56) en los días hábiles de la semana. La ampliación de tales casos constituye trabajo suplementario o de horas extras.

PARAGRAFO 7: Para efecto de permitir a los trabajadores el descanso en el día sábado, la empresa podrá ampliar la jornada ordinaria en una hora diaria, hasta compensar el número de horas semanales que cada trabajador está obligado a prestar, sin que este aumento constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna. A este acuerdo deberán llegar, empleador y empleado, de consuno.

PARAGRAFO 8: La empresa podrá cambiar los horarios señalados en el artículo séptimo (7), a todos sus empleados o a una parte de ellos, cuando administrativamente lo considere conveniente, ciñéndose siempre a las disposiciones legales de la jornada máxima de trabajo. En tal evento se hará la comunicación pertinente, por escrito, con la debida antelación, previa autorización del Ministerio de Protección Social.

PARAGRAFO 9: Las personas que por conocimientos técnicos o por razón del trabajo que ejecutan no pueden remplazarse sin grave perjuicio para la empresa, deben trabajar los domingos y días de fiesta, pero su trabajo se remunerara conforme al artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo.

En los casos de labores que no pueden ser suspendidas como los viajes fluviales, marítimos o terrestres, cuando el personal no puede tomar descanso en el curso de una o más semanas, se acumulan los días de descanso en la semana siguiente a la terminación de labores o se paga la correspondiente remuneración en dinero, a opción del empleado.

PARAGRAFO 10: Cuando por motivo de cualquier fiesta no determinada en el artículo 14 de este reglamento la empresa suspendiere el trabajo, esta obligada a pagar el salario de ese día, como si se hubiere realizado. Pero la empresa no está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión del trabajo o su compensación en otro día hábil, o cuando la suspensión o compensación estuviere prevista en reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras.

PARAGRAFO 11: Cuando se trate de trabajos habituales o permanentes en domingo, La empresa debe fijar en lugar público del establecimiento, con la anticipación de doce (12) horas por lo menos, la relación del personal de empleados que por razones de servicio no pueda disponer del descanso dominical. En esta relación se incluirá también el día y las horas de descanso compensatorio.

Se entenderá por trabajo dominical ocasiona cuando el trabajador labora hasta dos domingos durante el mes calendario. Se entiende que el trabajo dominical es

habitual cuando el trabajador labore tres o más domingos durante el mes calendario.

PARÁGRAFO 12: Aquellas jornadas especiales establecidas por la empresa para capacitación de los empleados y que están destinadas al beneficio de estos con el fin de mejorar su aptitud profesional, las cuales se llevarán a cabo en los fines de semana o en festivos, no se entenderán como jornada laboral y por ende no causarán recargo en el pago normal de estos ni por concepto de horas extras. Igual situación se presentará cuando se realicen jornadas especiales de promoción de productos, en ferias o similares.

CAPITULO V ***HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO***

Artículo 8.- Trabajo ordinario es el comprendido entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.) Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 pm.) y las seis horas (6:00 a.m.)

Artículo 9.- Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.

Artículo 10.- El trabajo suplementario o de horas extras diurnas o nocturnas, a excepción de los casos contemplados en el Art. 163 del C. S. Del T. Solo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias sin que sobrepase doce (12) horas semanales. Y mediante autorización expresa del Ministerio de Protección Social o de una autoridad delegada por éste (artículo primero, Decreto 13 de 1967).

Artículo 11.- TASAS Y LIQUIDACIÓN DE RECARGOS.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.
2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
4. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con algún otro (artículo 24, Ley 50 de 1990).

Artículo 12.- El pago del trabajo suplementario o de horas extras y de recargo por trabajo nocturno, en su caso, se efectuará junto con el salario del período siguiente (artículo 134, ordinal 2º. C.S. del T).

PARAGRAFO: En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales. La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo exija a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido en la ley. Cuando la jornada de trabajo se amplíe por acuerdo entre empleadores y trabajadores a diez (10) horas diarias, no se podrá en el mismo día laborar horas extras (artículo 22, Ley 50 de 1990).

Artículo 13.- La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras, sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 10 de éste reglamento.

PARAGRAFO: La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto en el decreto 2532 de 1965 en su artículo primero.

CAPITULO VI

DIAS DE DESCANSO CONVENCIONAL O ADICIONAL

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

1. Todos los trabajadores tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: primero (1º.) de enero, seis (6) de enero, diez y nueve (19) de marzo, primero (1º.) de mayo, veintinueve (29) de junio, veinte (20) de julio, siete (7) de agosto, quince (15) de agosto, doce (12) de octubre, primero (1º.) de noviembre, once (11) de noviembre, ocho (8) de diciembre y veinticinco (25) de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.
2. Pero el descanso remunerado del seis (6) de enero, diecinueve (19) de marzo, Veintinueve (29) de junio, quince (15) de agosto, doce (12) de octubre, primero (1º.) de noviembre, once (11) de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi, y el Sagrado Corazón de Jesús cuando no caiga en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.
3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación con el día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior.

PARAGRAFO 1: Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborales de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado.

PARAGRAFO 2: Aviso sobre trabajo dominical: Cuando se trate de trabajos habituales o permanentes en domingo, el empleador debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de doce (12) horas por lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones de servicio no puede disponer del descanso dominical; en esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio.

Se entenderá por trabajo dominical ocasiona cuando el trabajador labora hasta dos domingos durante el mes calendario. Se entiende que el trabajo dominical es habitual cuando el trabajador labore tres o más domingos durante el mes calendario.

Artículo 15.-: Remuneración. El empleador debe remunerar el descanso dominical con el salario de un día, a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborales de la semana, no faltan al trabajo, o que, si faltan, lo hayan hecho por justa causa, o por culpa o disposición del empleador. Se tiene por justa causa: el accidente, la enfermedad, la calamidad doméstica, la fuerza mayor y el caso fortuito.

No tiene derecho a la remuneración del descanso dominical el trabajador que deba recibir por ese mismo día auxilio o indemnización en dinero por enfermedad o accidente de trabajo.

PARAGRAFO: El trabajo en domingo o días de fiesta se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre salario ordinario en proporción a las horas laboradas, sin perjuicio del salario ordinario que tenga derecho el trabajador por haber laborado la semana completa.

Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado, sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el inciso anterior. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la ley 50 de 1990.

Artículo 16.- El descanso en los días domingos y los demás días expresados en el **artículo 14** de este reglamento tienen una duración mínima de veinticuatro (24) horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 53 de la Ley 789 de 2.002.

PARAGRAFO 1: El trabajador que labore excepcionalmente el día de descanso obligatorio, tiene derecho a un día de descanso compensatorio remunerado, o una retribución en dinero, a su elección. Para el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales, el trabajador sólo tendrá derecho a un descanso compensatorio remunerado cuando labore en domingo.

Dentro de esta situación no se incluirá lo estipulado en el PARÁGRAFO 12 del Artículo 7º de este reglamento.

Se entenderá por trabajo dominical ocasional cuando el trabajador labora hasta dos domingos durante el mes calendario. Se entiende que el trabajo dominical es habitual cuando el trabajador labore tres o más domingos durante el mes calendario.

PARAGRAFO 2: Se entiende que el trabajo dominical es ocasional cuando el empleado +
Labora hasta dos domingos durante el mes calendario. Se entiende que el trabajo dominical es habitual cuando el empleado labore tres o más domingos durante el mes calendario.

Artículo 17.- Cuando por razón de presentarse un día festivo que de origen a los llamados "puente", puede permitir un mayor descanso a sus trabajadores y obtener una más eficiente prestación del servicio, podrá, a su juicio, ordenar la compensación del trabajo del día hábil que se interponga, en otro día hábil o no sin que haya lugar al pago de ningún recargo, previo acuerdo con los empleados.

CAPITULO VII

VACACIONES REMUNERADAS

Artículo 18.- Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (artículo 186, numeral 1º, C. S. del T.). Los empleados vinculados mediante cualquier modalidad de contrato y que no hubiesen cumplido un año, al terminar el mismo, se les liquidará las vacaciones proporcionalmente al tiempo servido.

Artículo 19.- La época de las vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con quince (15) días de anticipación la fecha en que concederán las vacaciones (artículo 187, C. S. del T.).

Artículo 20.- Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (art. 188, C. S. del T.).

Artículo 21.- Es prohibido compensar las vacaciones en dinero. Cuando el contrato de trabajo termine sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador y sin que para ello

se tenga en cuenta el tipo de contrato de trabajo celebrado. (Artículo 189, C. S. del T.).

Artículo 22.- En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos, de seis (6) días hábiles de vacaciones, los que no son acumulables. Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por dos (2) años. La acumulación puede ser hasta cuatro (4) años, cuando se trate de trabajadores Técnicos especializados, de confianza, de manejo o de extranjeros que presten sus servicios en lugares distintos a los de la residencia de sus familiares (artículo 190, C. S. del T.).

PARAGRAFO 1: La empresa puede determinar para todos o parte de sus trabajadores una época fija para las vacaciones simultaneas, y si así se hiciese, los que en tal época no llevasen un año cumplido de servicios se entenderá que las vacaciones de que gocen son anticipadas y se abonarán a las que se causen al cumplir cada uno el año de servicio.

PARAGRAFO 2: El empleado de manejo que hiciese uso de sus vacaciones puede dejar un reemplazo, bajo su responsabilidad solidaria y previa aquiescencia de la empresa. Si ésta no aceptare el candidato indicado por el trabajador y llamare a otra persona a reemplazarlo, cesa por este hecho la responsabilidad del trabajador que se ausente en sus vacaciones.

Artículo 23.- Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando al día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se le concedan.

Artículo 24.- Todo empleador llevará un registro de vacaciones en que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina, y la remuneración de las mismas (Decreto 13 de 1967, Artículo 5º.),

PARAGRAFO: En los contratos a término fijo inferiores a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado, cualquiera que éste sea y sin importar la modalidad de contrato de trabajo celebrado (artículo 3º, parágrafo, Ley 50 de 1990).

Parágrafo: Queda prohibida la acumulación de vacaciones para los empleados menores de 18 años de edad, quienes deberán disfrutarlas en su totalidad durante el período de vacaciones escolares inmediatamente posterior al cumplimiento del año de trabajo.

CAPITULO VIII

PERMISOS

Artículo 25.- La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los últimos dos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento del establecimiento.

La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica la oportunidad de aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir éste, según lo permitan las circunstancias.
- En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta de un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el diez por ciento (10%) de los trabajadores.
- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente), el aviso se dará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria a opción de la empresa (numeral sexto, artículo 57 c: s: del T.).

PARAGRAFO 1: Si al vencimiento de un permiso el trabajador no regresara a sus labores la Empresa transcurridos dos (2) días consecutivos, entenderá que se trata de un retiro voluntario del trabajador y procederá a liquidarle las prestaciones y salarios que se le adeuden al trabajador.

PARAGRAFO 2: El menor trabajador tendrá derecho a la capacitación y se le otorgará permiso no remunerado cuando la actividad escolar así lo requiera.

CAPITULO IX

SALARIO MINIMO LEGAL CONVENCIONAL, MODALIDADES, Y PERIODOS DE PAGO

Artículo 26.- FORMAS Y LIBERTAD DE ESTIPULACION:

1.- El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por unidad de obra o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal, o el fijado en los pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales. Salvo en los casos especiales en que se convengan pagos parciales en especie, el salario se cubrirá en dinero al empleado, directamente o en una cuenta corriente o de ahorros a su nombre, o a la persona que él autorice por escrito. Los pagos al personal se efectuarán QUINCENALMENTE, los el primero y quince de cada mes, con cheque, en dinero efectivo o mediante consignación en cuenta del empleado.

No podrá obligarse al trabajador a abrir cuentas de ahorro y corrientes para la consignación de sus salarios o prestaciones sociales; para ello siempre deberá contarse con la aceptación expresa del empleado.

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

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

3.- Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF, y las Cajas de Compensación Familiar, pero en el caso de estas tres últimas entidades, los aportes se tasarán con base en el 70% del salario.

4.- El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantías y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (artículo 18, Ley 50 de 1990).

Artículo 27- Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo el estipulado por períodos mayores (artículo 133 C. S. del T.).

Artículo 28.- Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo o inmediatamente después del cese (artículo 138m, numeral 1º. C. S. del T.).

Artículo 29.- El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

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

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

PARAGRAFO: La empresa pagará a sus trabajadores el salario por quincenas, los días primero y 15 de cada periodo mensual. El pago se hace através de una corporación Bancaria, donde la empresa consignará al empleado su salario y le reportará en resumen detallado del concepto de su pago y la cuantía exacta.

Dichas cuentas no serán obligatorias y solo procederán mediante la aceptación expresa del trabajador.

El pago del sueldo cubre el de los días de descanso obligatorio remunerado que se interponga en el mes.

CAPITULO X

SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTE DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Artículo 30.- Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo y de higiene y seguridad industrial de conformidad al programa de salud ocupacional, con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular las que ordene la empresa así:

1. El trabajador debe someterse a los exámenes médicos particulares o generales que prescriban la empresa o la E.P.S., en los períodos que ésta fije por medio de su representante.
2. El trabajador debe someterse a los tratamientos preventivos que ordene el médico de la empresa o la E.P.S., y en caso de que el empleado se enferme, debe seguir las instrucciones y tratamientos que éstos ordenen.
3. El trabajador podrá solicitar los servicios de otros médicos, a sus expensas, pero en todo caso el médico de la empresa, si lo hubiere o el de la E.P.S., podrá seguir visitando al enfermo, para efectos de control e información.

No podrá exigírsele al trabajador la prueba del SIDA ni la prueba de embarazo ni la abreugrafía pulmonar.

Artículo 31.- Los servicios médicos, que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de Seguros Sociales y/o por las entidades particulares o públicas (E.P.S.) y servicios que el gobierno nacional autorice, y en donde aquellos se hallen inscritos. Estará a cargo de la empresa en aquellos sitios que dicha asistencia no sea presentada por tal entidad.

Artículo 32.- Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, a su representante, o a quien haga sus veces, el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente, a fin que certifique si puede continuar o no en el trabajo, y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si éste no diese aviso dentro del término indicado, y no se sometiese al examen médico que se le haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

Artículo 33.- Los trabajadores deben 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 algunos de ellos ordene la empresa en determinados casos.

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

No podrá exigírsele al trabajador la prueba del SIDA ni la prueba de embarazo ni la abreugrafía pulmonar.

Artículo 34.- Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo, en general y particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo, especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

Artículo 35.- En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios adecuados, la llamada al médico si lo tuviere o al de la A.R.P. si fuere necesario, y tomará todas las demás medidas que se impongan y que se consideren convenientes para reducir al mínimo las consecuencias del accidente.

Artículo 36.- En caso de accidente no mortal, aún el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente a la empresa, a su representante, o a quien haga sus veces, para que estos prevean la asistencia médica y tratamiento oportuno y dan cumplimiento a lo previsto en el artículo 220 del Código Sustantivo de Trabajo. El médico continuará el tratamiento respectivo e indicará las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

Artículo 37.- La empresa no responderá por ningún accidente de trabajo que haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima. En este caso, sólo estará obligada a prestar los primeros auxilios. Tampoco responderá de la agravación que se presente en las lesiones o perturbaciones causadas por cualquier accidente, por razón de no haber dado el trabajador, el aviso correspondiente o haberlo denominado sin justa causa.

Artículo 38.- De todo accidente se llevará registro en libro especial, con indicación de la fecha, horas, sector y circunstancias en que ocurrió, nombre de los testigos presenciales, si los hubiera, y un relato sucinto de lo que puedan declarar. Los empleados menores de edad no podrán efectuar ninguna de las actividades consagradas en el artículo 245 de Código del Menor ni aquellos que afecten su moralidad.

Artículo 39.- En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores se someterán a las normas pertinentes del Código Sustantivo de trabajo;

- Procurar completa armonía e inteligencia con sus supervisores y compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de labores;
- Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.;

- Ejecutar los trabajos que se le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible;
- Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa;
- Ser verídico en todo caso;
- Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general, con su verdadera intención que es en todo caso de la encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general;
- Observar rigurosamente las medidas y precauciones que indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo. Y
- Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

Artículo 40.- En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas del reglamento especial de Higiene y Seguridad que se tenga aprobado por la División de Medicina del Trabajo, de acuerdo con lo establecido en los artículos 349, 350 y 351 del Código Sustantivo de Trabajo.

CAPITULO XI PRESCRIPCIONES DE ORDEN

Artículo 41.- Los trabajadores tienen como deberes generales, los siguientes:

1. Respeto y subordinación para con sus superiores.
2. Respeto para con sus compañeros de trabajo.
3. Procurar completa armonía e inteligencia con sus superiores y con sus compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de las labores.
4. Guardar buena conducta en todo sentido y prestar espíritu de especial colaboración en el orden moral y disciplinario.
5. Ejecutar los trabajos que se les confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
6. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar, por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
7. Ser verídico en todo caso.

8. Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo y con la conducta en general, en su verdadera intención que es la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
9. Permanecer durante la jornada de trabajo en lugar visible del sitio o lugar donde debe desempeñar su oficio, no pudiendo, por consiguiente, salvo orden superior o por requerirlos el servicio, pasar a otras dependencias de la empresa o ausentarse de su puesto.
10. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que se le indiquen, para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
11. Es obligación usar las ropas y demás elementos que se indiquen para la manipulación de alimentos.

Artículo 42.- Los directores o empleados no pueden ser agentes de la autoridad pública en los establecimientos o lugares de trabajo, ni intervenir en la selección del personal de la policía, ni darle órdenes ni suministrarle alojamiento o alimentación gratuitos, ni hacerle dádivas. (Artículo 126, parágrafo, C.S. del T.).

CAPITULO XIII ***ORDEN JERARQUICO***

Artículo 43.- Para efectos de autoridad y ordenamiento de la empresa, la jerarquía será ejercida en la siguiente forma: El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:

JUNTA DE SOCIOS.
GERENTE GENERAL
GERENTE ADMINISTRATIVO
JEFES DE DEPARTAMENTO
TRABAJADORES

PARAGRAFO: Tiene autoridad y facultad de impartir órdenes e imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa, los funcionarios antes mencionados y aquellas personas a quienes la Gerencia delegue tales atribuciones.

CAPITULO XIV

LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES

Artículo 44.- Se prohíbe emplear mujeres, sin distinción de edad, en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos y éstas no pueden laborar en jornada nocturna.

Artículo 45.- Las minas, canteras e industrias extractivas de cualquier clase; la construcción, reconstrucción, conservación, reparación, modificación, demolición de edificios y construcción de toda clase de ferrocarriles, tranvías, puertos, muelles, canales, instalaciones telegráficas o telefónicas, instalaciones eléctricas, fábricas de gas, distribución de agua u otros trabajos de construcción que proceden a los trabajos antes mencionados; el transporte de personas o mercancías por carretera, ferrocarril o vías, marítimas o fluviales, comprendidas aquí la manipulación de mercancías en los muelles, embarcaderos y almacenes (artículo 5º., numeral 1º., literales a), c) y d); artículo 11, Decreto 995 de 1968).

Artículo 46.- Queda prohibido someter a trabajo nocturno a los menores de 18 años. No obstante, los mayores de dieciséis (16) años y menores de dieciocho (18) años podrán ser autorizados para trabajar hasta las ocho (8) de la noche siempre que no se afecte su asistencia regular a un centro docente, ni implique perjuicios para su salud física y moral.

Los menores de 18 años de edad no podrán ser empleados en los oficios que a continuación se enumeran, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad física, de acuerdo con el artículo 245 y 246 del Código del Menor.

1. Trabajos que tengan que ver con sustancias tóxicas o nocivas para la salud.
2. Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
3. Trabajos donde el menor de edad esté expuesto a ruidos que sobrepasen ochenta (80) decibles.
4. Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radioactivas, pinturas luminiscentes, rayos X, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas, infrarrojas y emisiones de radio frecuencia.
5. Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.
6. Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas, inflamables o

cáusticas.

7. Trabajos de pintura industrial que entrañen el empleo de cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos elementos.
8. Trabajos en máquinas esmeriladoras, afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
9. Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas.
10. Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio de Protección Social

Los menores de dieciocho (18) años no serán empleados en trabajos que afecten su moralidad. En especial les está prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otros semejantes.

CAPITULO XV

OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

Artículo 47.- SON OBLIGACIONES DE LA EMPRESA:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales, en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad; a este efecto en todo establecimiento de taller o fábrica que ocupe más de diez empleados, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada, en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respecto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el capítulo IX de este reglamento. Se concederá igualmente permiso a los menores, para asistir a la escuela y para sus estudios académicos.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicios prestados, la índole de la labor y el salario devengado e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar un examen sanitario y darle certificación sobre el particular. Si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considere

que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos cinco días a partir de su retiro, no se presenta en el consultorio del médico respectivo para la practica del examen a pasar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al empleado los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso a lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivieren.

9. Abrir y llevar al día los registros de horas extras y de empleados menores que ordena la ley.

10. Conceder a las empleadas que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.

11. Conservar el puesto a los empleados que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, por Licencia de enfermedad motivada en el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la empleada en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante las licencias o preavisos mencionados.

12. Llevar el registro de inscripción de toda persona menor de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

13. Cumplir con lo prescrito en el presente Reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

14. Garantizar el acceso del empleado menor de 18 años de edad a la capacitación laboral y concederle licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera.

15. Afiliar al empleado menor de 18 años de edad al I.S.S. o entidades legalmente constituidas cuando por omisión del empleador, el empleado menor de 18 años de edad no se encuentre afiliado, éste último pagará la indemnización del caso y prestará los servicios de rehabilitación, recuperando el costo de los mismos directamente del empleador y la cuenta de cobro que formule contra éste prestará mérito ejecutivo.

La cotización al I.S.S. para los empleados menores de catorce (14) años y mayores de doce (12) años de edad, estará a cargo exclusivo del empleador.

Artículo 48.- SON OBLIGACIONES ESPECIALES DEL TRABAJADOR:

1. Realizar personalmente la labor que le haya sido asignada, en los términos estipulados; observar los preceptos del presente reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular le impartan el empleador o sus representantes, el orden jerárquico establecido.

2. No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no

obsta para denunciar los delitos o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo, ante las autoridades competentes.

3. Conservar y restituir en buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.

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

5. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes para evitarle daños y perjuicios.

6. Prestar colaboración posible en casos de siniestro o de riesgos inminentes, que afecten o amenacen a las personas o a las cosas de la Empresa o establecimiento.

7. Observar con la mayor diligencia y cuidado las normas mínimas de aseo personal y del sitio de trabajo o equipo asignado.

8. Observar las medidas preventivas higiénicas previstas en el reglamento de higiene, por el médico del empleador, o por las autoridades del ramo.

9. Observarlas con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

10. Registrar en la oficina de la empresa su domicilio y dirección, y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.

11. Estar debidamente dispuesto, con su uniforme de trabajo y sus implementos de seguridad, en su lugar de trabajo a la hora exacta en que empieza su turno y permanecer en él hasta la terminación de su jornada. Prestar sus servicios de manera puntual, cuidadosa y diligente.

12. Informar cualquier tipo de enfermedad o accidente y someterse a los exámenes y tratamientos médicos que se le ordenen.

No podrá exigírsele al trabajador la prueba del SIDA ni la prueba de embarazo ni la abreugrafía pulmonar.

13. Asistir a charlas, conferencias, reuniones, etc., sobre temas relacionados con la calidad, la seguridad industrial, la producción etc., programados por la empresa u ordenados por esta.

CAPITULO XVI

PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

Artículo 49.- SE PROHIBE A LA EMPRESA:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de salario y presentaciones en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorizaciones previas escritas de éstos para cada caso, o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:

a. Respecto de salarios, pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por artículo 113, 50, 151, 152 y 400 del código Sustantivo de Trabajo.

b. Las Cooperativas y el Banco Popular pueden ordenar retenciones hasta por un cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley las autorice.

c. El valor de la cesantía las puede retener el empleador en el caso del artículo 250 del C.S. DEL T.

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

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

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

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

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

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

8. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7°. del artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo, signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados, 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 separen o sean separados del servicio.

9. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera, además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones sociales o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo, cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retirado o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.

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

11. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.

12. Es prohibido a los padres, titulares, o curadores y a los representantes del empleador, autorizar trabajo bajo dependencia de terceras personas y ocupar directamente en labores de cualquier índole a los menores de 14 años que estén bajo su patria potestad y/o cuidado y que no hayan terminado 5°. Año de enseñanza primaria.

PARAGRAFO: Se prohíbe a los empleadores de trabajadores menores de 18 años de edad, además de lo contemplado en este artículo, lo siguiente:

1. Trasladar al menor trabajador menor de 18 años de edad del lugar de su domicilio, sin el consentimiento de sus padres o guardadores y sólo cuando se trate de participar en programas de capacitación.
2. Despedir la trabajadora embarazada menor de 18 años, sin permiso de los funcionarios encargados de la vigilancia y control del trabajo de menores. El despido que se produzca sin esta autorización no produce efecto alguno.
3. Ordenar o permitir labores prohibidas para menores de edad.

Artículo 50.- SE PROHIBE A LOS TRABAJADORES:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento, útiles de trabajo, materias primas, productos elaborados, o cualquier elemento de la Empresa sin el permiso correspondiente, así como consumirlas en su propio provecho dentro de la misma.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o con síntomas de haber ingerido licor o bajo influencias de narcóticos o drogas enervantes, o permanecer en tales condiciones en las instalaciones o dependencias de la Empresa.
3. Conservar armas o explosivos de cualquier clase en el sitio de trabajo, a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los vigilantes.
4. Llegar al puesto de trabajo después de la hora de iniciación del turno, sin causa.
5. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la Empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales, de todos modos, debe abandonar el lugar de trabajo.
6. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas de trabajo o incitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no de ellos, y en general suscitar, dirigir o colaborar en disturbios que perjudiquen el funcionamiento de la Empresa.
7. Hacer colectas, rifas y suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo, y utilizar las carteleras de la Empresa para cualquier fin, sin autorización.
8. Ejercitar cualquier clase de juegos de suerte y azar.
9. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, para afiliarse o no un sindicato, o para permanecer en él o retirarse.
10. Usar los útiles o herramientas suministrados por la Empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.
11. Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo, la de sus superiores o la de terceras personas, o que amenacen o perjudique las máquinas, elementos, edificios, talleres o salas de trabajo.
12. Suspender labores para conversar o tratar asuntos ajenos al trabajo y abandonar éste antes de la hora en que termina su jornada.
13. Negarse a laborar en el turno o el sitio (local) que en cualquier momento le asigne la empresa.
14. Discutir durante el trabajo en las instalaciones de la Empresa sobre cuestiones relacionadas con política o religión.

15. Promover altercados o reñir en cualquier forma en las instalaciones de la Empresa.
16. Tomar parte en juegos de manos y otros.
17. Vender o distribuir en cualquier forma mercancías, cigarrillos, loterías, chance, jugar dinero u otros objetos en las instalaciones de la Empresa.
18. Trasladarse de una sección a otra o a un puesto de trabajo distinto del que le corresponde, salvo permiso previo y expreso del respectivo superior en ambos casos.
19. Ingerir bebidas alcohólicas en el sitio de trabajo, utilizar en el mismo narcótico o drogas enervantes o presentarse a laborar en estado de embriaguez.
20. Hacer préstamos en dinero entre los trabajadores de la compañía, con fines lucrativos para quien presta o recibe.
21. Dormir en el trabajo.
22. Retirarse del sitio de trabajo antes de que se presente el trabajador que debe recibirle el turno, sin dar aviso a su superior.
23. Cambiar turno de trabajo sin autorización de la Empresa, o reemplazar a otro trabajador en sus labores, sin previa autorización.
24. Trabajar horas extras sin autorización de la Empresa.
25. Incitar al personal de trabajadores para que desconozcan las órdenes impartidas por sus superiores o jefes inmediatos.
26. Realizar cualquier clase o tipo de reuniones en las instalaciones de la Empresa, sin previa autorización de la misma.
27. Adulterar las tarjetas de control de la entrada y salida, marcar la de otro u otros trabajadores o pedir que se marque la propia, o presionar a la persona encargada para que efectúe cambios en el registro de tiempo.
28. Limpiar, engrasar, o reparar máquinas o equipos que se encuentren en movimiento, o que no le fueron asignados, como también cambiar, mover controles o ajustes de las máquinas sin ser expresamente autorizados por el Jefe Inmediato.
29. Demorar la presentación de las cuentas y los respectivos reembolsos de las sumas que hayan recibido para gastos o por concepto de ingresos de la Empresa.
30. En caso de que ocupe viviendas de la Empresa, no podrá autorizar que en ellas habiten o pernoten personas distintas a las autorizadas de la Empresa.
31. No dar aviso oportuno a la Empresa en casos de faltas al trabajo, por cualquier causa.
32. Fumar dentro de las instalaciones de la Empresa.
33. Impedir la requisita personal de los objetos que cargue el trabajador a la entrada y la salida de la Empresa.
Las requisitas a realizar a los empleados no serán de aquellas que atenten contra su dignidad.
34. Negarse a mostrar o entregar el carnet o el documento de identificación cuando se le requiera, permitir que otro los use o usar el de otro, o hacerle enmiendas o usarlo indebidamente.

35. Mantener el sitio de trabajo y las máquinas o herramientas que tenga asignadas sucias o desordenadas.
36. Presentarse al trabajo desaseado, sucio, en condiciones no higiénicas o permanecer en el en idénticas condiciones.
37. No utilizar los elementos de seguridad y aseo que se le indiquen o suministren, de conformidad con el oficio que desempeñe.

CAPITULO XVII

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

PROCEDIMIENTO PARA APLICAR SANCIONES

Artículo 51.- Se establecen las siguientes clases de faltas y las correspondientes sanciones disciplinarias, las cuales han sido aceptadas por los empleados:

1. El retardo en la entrada al trabajo o el retiro prematuro de él, sin justa causa, cuando no cause perjuicio de importancia de la Empresa, implica por primera vez, llamado de atención verbal o escrita por la segunda vez; en adelante suspensión disciplinaria de ocho (8) días y hasta por dos (2) meses.
 - a. Retardo hasta de 10 minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no causen perjuicios de consideración a la empresa, implica por primera vez llamado de atención verbal, por segunda vez llamado de atención por escrito. Y por tercera vez suspensión de un día de trabajo.
 - b. La falta al trabajo en la mañana o en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión disciplinaria hasta por 3 días, por segunda vez suspensión disciplinaria hasta por 8 días y por tercera vez terminación del contrato con justa causa.
 - c. La falta total al trabajo durante el día, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por 8 días, por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses y por tercera vez terminación del contrato con justa causa.
2. El incumplimiento o la infracción de las demás obligaciones contractuales o reglamentarias, o de las normas generales o especiales que se dicten por la Empresa y de las que tratan este reglamento, cuando dicho incumplimiento o infracción no cause perjuicio de importancia a la Empresa, implica por la primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días; de la segunda vez en adelante, suspensión hasta por dos (2) meses.

Artículo 52.- En relación con las faltas y sanciones disciplinarias de que trata este capítulo, se deja claramente establecido:

1. La Empresa no reconocerá ni pagará el salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar por causa de cualquiera de tales faltas y de su correspondiente sanción.

2. La Empresa llevará un registro en que consten las faltas que haya cometido el empleado y las sanciones en que haya incurrido por motivo de tales faltas, para efectos del record de trabajo que haya de tenerse en cuenta para los ascensos y reincidencias.

Artículo 53.- En ningún caso podrá la Empresa imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pacto, en convención colectiva, en fallo arbitral o en el contrato individual de trabajo.

Artículo 54.- Cuando se presente un hecho u omisión que pueda generar una sanción disciplinaria, la Empresa citará a descargos al trabajador, dentro de los tres días hábiles siguientes al conocimiento de la falta por parte de ésta, quien podrá asistir con dos (2) compañeros de trabajo o dos (2) representantes del sindicato al cual pertenezca.

PARAGRAFO: Los comités de descargos se realizarán dentro del tiempo que el trabajador citado se encuentre laborando en su jornada ordinaria. Lo anterior, siempre y cuando el trabajador se halle presente en su turno de trabajo, durante tales días.

CAPITULO XVIII ***TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO***

DESPIDOS CON O SIN CAUSA

Artículo 55.- Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo:

1. POR PARTE DEL EMPLEADOR:

- a. El haber sufrido engaño por parte del trabajador, mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un provecho indebido.
- b. Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra el empleador, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo.
- c. Todo acto grave de violencia, injuria o malos tratamientos en que incurra el trabajador fuera del servicio, en contra del empleador, de los miembros de su familia, o de sus representantes y socios, jefes de oficina, vigilantes o celadores.
- d. Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, máquinas y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo, y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o las cosas.
- e. Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en la oficina, establecimiento o lugar de trabajo, en el desempeño de sus labores.
- f. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador de acuerdo con los artículos 58 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta calificada como tal en pactos o convenciones o reglamentos.

- g. La detención preventiva del trabajador por más de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto.
 - h. El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o de a conocer asuntos de carácter reservado, 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 labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del empleador. Antes de dar por terminado el contrato de trabajo por esta causa, se seguirá el procedimiento que consagra el D.R 1373 de 1996, consistente en presentar el cuadro comparativo con los que efectúan labores análogas para que el empleado explique su conducta luego se presentará de nuevo la comparación con quienes hacen labores semejantes, y transcurridos ocho (8) días se dará por terminado el contrato de trabajo con un aviso previo de quince (15) días.
 - j. La sistemática inejecución, sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convencionales o legales.
 - k. Todo vicio del Trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento.
 - l. La renuncia sistemática del trabajador a aceptar las medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico del empleador o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.
 - ll. La ineptitud del Trabajador, para realizar la labor encomendada.
 - m. El reconocimiento al trabajador de la pensión plena de jubilación o de invalidez estando al servicio de la Empresa.
 - n. La enfermedad contagiosa o crónica del empleado, que no tenga carácter profesional, así como cualquiera otra enfermedad o lesión que lo incapacite para el trabajo, cuya curación no haya sido posible durante ciento ochenta (180) días. El despido por esta causa no podrá efectuarse sino al vencimiento de dicho lapso y no exime al empleador de las prestaciones o indemnizaciones legales y convencionales derivadas de la enfermedad.
- En los caso de los literales i al n de este artículo, para la terminación del contrato, el empleador deberá dar aviso al trabajador con anticipación no menor de quince (15) días.
- Tienen igualmente el carácter de justas causas de terminación unilateral del contrato por parte del empleador, las estipuladas en los contratos individuales de trabajo o en las convenciones colectivas, pactos y fallos arbitrales o en el reglamento interno de trabajo. Para los efectos del artículo 7°. Del Decreto 2351 1965, se califican como faltas graves las siguientes, además de las que tengan ese carácter en forma general.
1. Hacer peligroso el lugar de trabajo por violación de las normas sobre seguridad e higiene; no someterse a los exámenes médicos o de salud prescritos por las autoridades, La Empresa o la E.P.S., los cuales correrán a cargo de la empresa. Y no usar los implementos dedicados a la prevención de accidentes.
 2. Fumar en las instalaciones de la Empresa o en los lugares donde esté prohibido.
 3. Dormir en las instalaciones de la Empresa durante el turno de trabajo.
 4. La no asistencia puntual al trabajo sin excusa suficiente, a juicio del empleador, por dos veces en un período de treinta (30) días calendario.

5. La reincidencia por dos o más veces por parte del trabajador en la violación leve de las obligaciones contractuales, legales o reglamentarias.
6. Operar o usar máquinas, herramientas, o equipos que no se le hayan asignado, con perjuicio para la Empresa.
7. Dañar las edificaciones, materiales, equipos, herramientas y otros elementos, pertenecientes a la Empresa, intencionalmente o por descuido.
8. El hecho que el trabajador abandonase el sitio de trabajo sin el permiso de sus superiores, aún por la primera vez.
9. Toda violación de las reglamentaciones prescritas o que se prescriban por la Empresa para el uso de carteleras, útiles y elementos de trabajo y de protección o seguridad, elementos o instalaciones deportivas o similares.
10. Ingerir bebidas alcohólicas en el sitio de trabajo o de utilizar en el mismo narcóticos o drogas enervantes, y presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo influencia de narcóticos y drogas enervantes.
11. Negarse, sin justa causa, a cumplir órdenes del superior, siempre que ellas no lesionen su dignidad; agredirlo de palabra o de hecho o faltarle al respeto en cualquier forma.
12. Atemorizar, coaccionar o intimidar a los compañeros de trabajo, dentro de las dependencias de la compañía o faltarles al respeto con hechos o palabras insultantes.
13. Toda otra falta grave que implique violación de las obligaciones o prohibiciones de los trabajadores o prescripciones de orden establecidas en la ley, reglamento, convención colectiva pacto o fallo arbitral, según el caso.
14. Adulterar las tarjetas de control de entrada y salida o marcar las de otros trabajadores.
15. Suscitar, dirigir o colaborar en disturbios que perjudiquen el funcionamiento de la Empresa.
16. Permitir que otro trabajador o un extraño use su carnet de identificación, o usar un carnet ajeno, o hacerle enmiendas.
17. Contribuir en forma intencional, a hacer peligroso el lugar de trabajo.
18. Tener desordenado el lugar de trabajo.
19. Todo daño material causado por descuido a los edificios, obras, máquinas, equipos, herramientas, materias primas, mercancías instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo.
20. Todo descuido en el trabajo que afecte o pueda afectar la seguridad del personal, de las máquinas, equipos, mercancías o instalaciones.
21. Distribuir material escrito o impreso de cualquier clase dentro de las dependencias de la Empresa sin autorización.
22. Hacer afirmaciones falsas sobre la Empresa, su personal directivo, o sobre sus productos y mercancías.
23. Rehusarse a mostrar el carnet de identificación o negarse a entregarlo cuando sea solicitado por porteros o vigilantes o superiores.
24. Exhibir o entregar documentos o facturas, libros, herramientas, equipos, etc. de la Empresa sin autorización.

25. Falsificar o adulterar documentos de la Empresa para ser utilizados contra ésta.
26. Dejar herramientas o equipos en sitios distintos a los señalados para tal fin o entregarlos sin recibir las órdenes correspondientes.
27. Consumir alimentos, distintos a los suministrados por la Empresa en los sitios o secciones de trabajo.
28. Leer durante las horas de trabajo asuntos diferentes a los propios y necesarios del oficio.
29. Escuchar audio o música que distraiga su atención.

2. POR PARTE DEL TRABAJADOR:

- a. El haber sufrido engaño por parte del empleador respecto a las condiciones de trabajo.
- b. Todo acto de violencia, malos tratamientos o amenazas graves inferidas por el empleador contra el trabajador o los miembros de su familia dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes o dependientes del empleador con el consentimiento o la tolerancia de éste.
- c. Cualquier acto del empleador o de sus representantes que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.
- d. Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato, y que pongan en peligro su seguridad o su salud, y que el empleador no se allane a modificarlas.
- e. Todo perjuicio causado maliciosamente por el empleador al trabajador en la presentación del servicio.
- f. El incumplimiento sistemático sin razones válidas por parte del empleador, de sus obligaciones contractuales o legales.
- g. La exigencia del empleador, sin razones válidas, de la presentación de un servicio distinto, o en lugares diversos a aquél para el cual lo contrato; y
- h. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumben al empleador, de acuerdo con los artículos 57 y 59 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada coma tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.
- i. No cumplir con las normas de salud e higiene que obligan a quienes manipulan alimentos y/o no usar los implementos y ropa adecuada para la manipulación de alimentos.

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

Artículo 56.- Fuera de las anteriores, son también justas causas, para dar por terminado el contrato de trabajo por parte del empleador:

- a. El retardo hasta de 30 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por tercera vez.
- b. La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c. La falta total del trabajador a sus labores durante el día, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d. La violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias

Artículo 57.- En todo el contrato de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado, con indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable. Esta indemnización comprende el lucro cesante y el daño emergente.

En caso de terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa comprobada, por parte del empleador, o si éste da lugar a la terminación unilateral por parte del trabajador por alguna de las justas causas contempladas en la ley, el primero deberá pagar al segundo, por concepto de indemnización, tantos días de salario cuanto señale el artículo 28° de la ley 789 del 2002, para cada caso.

CAPITULO XIX

PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBACIÓN DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS

Artículo 58.- Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el Empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejara constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva.

Artículo 59.- No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo.

CAPITULO XXI

RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN

Artículo 60.- El personal de la Empresa deberá presentar sus reclamos ante su superior jerárquico, y si no fuere atendido por éste, o no se conforme con su decisión, podrá insistir en su reclamo ante quien tenga la inmediata jerarquía en orden ascendente, sobre la persona ante quien primero formuló el reclamo. Los reclamos serán resueltos dentro de un tiempo razonable, atendida su naturaleza.

Artículo 61.- Se deja claramente establecido que, para efectos de los reclamos a que se refiere el artículo anterior, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse en los términos legales.

CAPITULO XXII ***PROTECCIÓN CONTRA EL ACOSO LABORAL***

Artículo 62.- Entiéndase adaptada al R.I.T. vigente en la empresa toda la normatividad aplicable dispuesta por la ley 1010 del 2006 y en consecuencia toda conducta repetida e intencional tendiente a generar cualquier tipo de acoso laboral en los términos de ley y que antes de su vigencia tuviese una regulación diferente se entenderá que luego de la aprobación del presente capítulo se continuara tramitando en los términos de la ley.

Artículo 63.- Se entenderá por Acoso Laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador, por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminado a infundir miedo, intimidación terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

Artículo 64.- El acoso laboral puede darse entre otras, bajo las siguientes modalidades generales:

1. **Maltrato Laboral:** Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador, toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.
2. **Persecución Laboral:** Toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo, y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.
3. **Discriminación Laboral:** Todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.

4. **Entorpecimiento Laboral:** Toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o mutilación de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.
5. **Inequidad Laboral:** Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.
6. **Desprotección Laboral:** Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y seguridad del trabajador mediante ordenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

Artículo 65.- CAMPO DE APLICACIÓN: El presente capítulo solamente se aplica a aquellas personas con las cuales la empresa tiene contrato de trabajo en cualquiera de sus modalidades. Por lo tanto no se les aplica a trabajadores o empleados de contratistas, proveedores, visitantes de la empresa o aprendices.

Artículo 66.- Conductas que no constituyen acoso laboral. No constituyen acoso laboral bajo ninguna de sus modalidades.

- a. Las exigencias y órdenes necesarias para mantener la disciplina en los cuerpos que componen la Fuerza Pública conforme al principio constitucional de la obediencia debida.
- b. Los actos destinados a ejercer la potestad disciplinaria que legalmente corresponde a los superiores jerárquicos sobre sus subalternos.
- c. La formulación de exigencias razonables de fidelidad laboral o lealtad empresarial e institucional.
- d. La formulación de circulares o memorandos de servicio encaminados a solicitar exigencias técnicas o mejorar la eficiencia laboral y la evaluación laboral de subalternos conforme a indicadores objetivos y generales de rendimiento.
- e. La solicitud de cumplir deberes extras de colaboración con la empresa o la institución cuando sean necesarios para la continuidad del servicio o para solucionar situaciones difíciles en la operación de la empresa o institución.
- f. Las actuaciones administrativas o gestiones encaminadas a dar por terminado el contrato de trabajo con base en una causa legal o una justa causa, prevista en el Código Sustantivo o en la legislación sobre la función pública.
- g. La solicitud de cumplir los deberes de la persona y el ciudadano, de que trata el artículo 95 de la Constitución.

- h. La exigencia de cumplir las obligaciones o deberes de que tratan los artículos 55 a 57 del C. S, del T, así como de no incurrir en las prohibiciones de que tratan los artículos 59 y 60 del mismo Código.
- i. Las exigencias de cumplir con las estipulaciones contenidas en los reglamentos y cláusulas de los contratos de trabajo.
- j. La exigencia de cumplir con las obligaciones, deberes y prohibiciones de que trata la legislación disciplinaria aplicable a los servidores públicos.

PARAGRAFO: Las exigencias técnicas, los requerimientos de eficiencia y las peticiones de colaboración a que se refiere este artículo deberán ser justificados, fundados en criterios objetivos y no discriminatorios.

Artículo 67.- MECANISMOS DE PREVENCIÓN DE ACTOS DE ACOSO LABORAL EN LA EMPRESA:

La empresa en cumplimiento de lo ordenado por la ley y convencida de la necesidad de conservar ambientes de trabajo respetuosos de la dignidad de la persona humana como condición esencial que justifique la existencia de la empresa, establece:

1. Entregar a cada uno de los trabajadores y empleados de la empresa la copia de la ley 1010 del 2006 y de los reglamentos que se vayan expidiendo
2. Agregar, como parte del procedimiento de inducción al personal que ingrese a la empresa lo pertinente a los mecanismos de prevención y solución de casos de acoso laboral.
3. Utilizar los medios de comunicación con que cuente la empresa para informar sobre todo lo relacionado con el respeto a la dignidad de la persona humana trabajadora.
4. incluir anualmente dentro del presupuesto de capacitación, una partida para sensibilizar a la comunidad laboral sobre el respeto a la dignidad de la persona humana, la convivencia y los valores de la empresa.
5. Hacer uso de los planes de mejoramiento y de compromiso con aquellos trabajadores, jefes o directivos que por su estilo de relacionarse con los demás requieran apoyo para propiciar un mejor trato con sus subalternos, compañeros o superiores.

Artículo 68.- PROCEDIMIENTO PARA INVESTIGAR CONDUCTAS DE ACOSO LABORAL:

De acuerdo a lo dispuesto por la ley todo mecanismo o procedimiento que tenga que ver con acoso laboral debe cumplir los siguientes requisitos: Interno, confidencial, conciliatorio y efectivo.

La empresa podrá conocer una conducta de acoso laboral de dos maneras: De oficio por conocimiento directo por parte de cualquiera de las personas

que laboran en ella, o por queja de quien se sienta que es objeto de tales conductas.

1. **Competencia:** Quien haga las veces de dirección de gestión humana en la sede principal o en cualquiera de las sucursales de la empresa, será quien lidere la investigación correspondiente.

2. **Procedimiento:**

2.1.- Realizará una averiguación inicial para informarse de lo sucedido. Si a su juicio el asunto amerita abrir procedimiento contra una o varias personas, así lo hará y comunicará de ello al representante legal de la empresa. Durante la investigación, él o las personas involucradas tendrán todas las garantías de derecho a la defensa, contradicción, debido proceso, apelación y confidencialidad.

2.2.- **Confidencialidad:** Tanto la investigación como la prueba y las personas involucradas en ella por activa como por pasiva, se mantendrán en reserva.

3. **Consecuencias:** Depende el grado de responsabilidad, intencionalidad y demás circunstancias, la empresa podrá tomar medidas que van desde la aplicación de la escala de sanciones consagradas en el R.I.T., o convenir los planes de mejora o compromiso con la o las personas responsables, hasta optar por hacer uso de las decisiones que autoriza la ley de acoso laboral y en tal evento pondrá el caso en conocimiento de las autoridades competentes. Con la víctima de acoso podrá hacer uso de su potestad de empleador para tomar los correctivos que en cada caso considere pertinentes sin violentar otros derechos del acosado.

4. **Mecanismos de Conciliación:** Cuando las circunstancias lo permitan, la empresa propiciará la solución de las controversias en materia de acoso laboral de manera conciliada entre los involucrados. Servirá de conciliador quien designe el área de gestión humana de acuerdo a las características de los hechos y las personas.

CAPITULO XXIII

PUBLICACIONES, VIGENCIA Y DISPOSICIONES FINALES DEL REGLAMENTO

Artículo 62.- Dentro de los quince días siguientes a la notificación de la resolución aprobatoria de este reglamento, el empleador debe publicarlo mediante la fijación de dos copias de caracteres legibles, en dos sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe publicar la resolución aprobatoria.

Artículo 63.- El presente reglamento entrará a regir ocho días después de su publicación, hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento.

Artículo 64.- Desde la fecha en que entre en vigencia el presente reglamento, se considerará como único vigente para y sus trabajadores.

Toda disposición legal, así como todo contrato individual, pacto, convención colectiva, o fallo arbitral vigente al empezar a regir el presente reglamento, o que adquieran vigencia con posterioridad a él, sustituyen de hecho las disposiciones de dicho reglamento, en cuanto fueren más favorables al trabajador.

**ANEXO B. MANUAL DE CONTRATACIÓN DE PALMASUR S.A.T.
MANUAL DE CONTRATACIÓN
PALMEROS DEL PACIFICO SUR
“PALMA SUR SAT”**

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para Adquirir bienes y/o servicios de acuerdo con las necesidades que se presenten y así garantizar el buen funcionamiento de la empresa, unificando criterios que faciliten el proceso de contratación con terceros bajo las normas y políticas definidas por la Gerencia y la Junta Directiva.

ALCANCE

El alcance del manual de contratación de Palmeros del pacifico Sur “PALMA SUR SAT”, aplica a la junta directiva, gerencia, a todas las direcciones y jefaturas de la empresa que tienen la delegación y/o realizan actividades en el proceso de contratación.

2. DEFINICIONES

- *Contrato*: Acuerdo de voluntades encaminado a producir obligaciones y que tiene efectos patrimoniales.
- *Contratante*: Es Palma Sur SAT, quien se compromete con un tercero por un trabajo o servicio contratado a través de un tipo de contrato.
- *Contratista*: Es la persona natural o jurídica que en virtud de un tipo de contrato ejecuta un trabajo o servicio y que adquiere una responsabilidad de ejecución con el contratante.
- *Convenio*: Acuerdo de voluntades donde existe una intención que produce efectos jurídicos; puede o no tener interés patrimonial y hay una relación de cooperación que busca un objetivo de bien común.
- *Contrato Intuito Persona*: Aquel que se realiza en atención exclusiva de las condiciones, conocimientos y experticia del contratista.
- *Contrato de Arrendamiento*: Las dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de una cosa y la otra a pagar por este goce, un precio determinado.
- *Contrato de Compraventa*: Una de las partes se obliga a dar un bien y la otra a pagarla en dinero. En este contrato la entidad debe convenir el objeto, el precio y el plazo para la entrega del bien.
- *Contrato de Prestación de Servicios*: Aquel en el cual el contratista presta un servicio al contratante.
- *Contratos de Obra*: Aquel en el cual una persona se obliga con otra a realizar una obra material determinada, bajo una remuneración y sin mediar subordinación ni representación.
- *Contrato de Suministro*: Una parte se obliga a cambio de una contraprestación, a cumplir a favor de otra, en forma independiente, prestaciones periódicas o continuadas de cosas.

- *Cotización*: Documento de oferta comercial de un determinado bien o servicio que emite el proveedor a solicitud del cliente potencial; puede ser enviada por e-mail para adelantar gestiones de evaluación de propuestas, pero deberá hacerse llegar en forma escrita firmada por el representante autorizado de la empresa cotizante.
- *Garantía*: Es un contrato cuyo objetivo es proteger patrimonialmente al contratante frente a los eventos de incumplimiento del contrato por parte del contratista.
- *GARANTÍA REAL!!!!!!!!* PAGARE, LETRA DE CAMBIO, CHEQUE.....
- *Orden de Compra*: Es una solicitud y autorización escrita que emite la entidad compradora a un proveedor o contratista que sirve de instrumento para adquirir un bien a un precio convenido y que especifica los términos de pago y entrega, comprometiéndose el contratista a desarrollar actividades específicas de acuerdo a las necesidades del contratante.
- *Orden de Servicio*: Es una solicitud y autorización escrita que emite la entidad compradora a un proveedor o contratista que sirve de instrumento para adquirir un servicio a un precio convenido y que especifica los términos de pago y entrega. comprometiéndose el contratista a desarrollar actividades específicas de acuerdo a las necesidades del contratante.
- *Ordenador del Gasto*: Es la persona responsable de gestionar recursos financieros aprobados en el presupuesto y a quién explícitamente se le ha asignado esta función.
- *Ordenador del Pago*: Es la persona responsable de recibir el bien o servicio contratado y quien constata que cumple las condiciones estipuladas en la contratación y en consecuencia autorizar el pago.
- *Otro Sí*: Documento que se anexa a un contrato cuando se requiere hacer una modificación al mismo. La modificación puede estar relacionada con su duración, su valor, fecha de iniciación y terminación, adiciones o sustracciones que varíen cualquier cláusula del contrato original.

4. LINEAMIENTOS

4.1 DISPOSICIONES GENERALES EN LA CONTRATACIÓN

- Los contratos y convenios serán siempre tramitados a través de la Gerencia o por quien esta delegue.
- Todo contrato o convenio elaborado por terceros donde Palma Sur SAT, es contratante deberá tener el Vo.Bo. del Asesor Jurídico y/o Revisor Fiscal.
- El monto total de una operación no podrá ser subdividido en varios tipos de contratos y que obvien los límites de autorización fijados en el Manual de Contratación.
- Se utilizará un tipo de contrato cuando la cuantía del bien o servicio requerido sea mayor a 50 Salarios Mensuales Legales Vigentes, cuando sean servicios o bienes de características específicas, de gran importancia

o riesgo para la empresa. Para cuantías menores no se utilizará ningún tipo de contrato y la adquisición del bien o servicio se hará con la factura directa del proveedor la cual será ingresada en el sistema contable por parte del ordenador del gasto.

- REFERENCIA A LOS ESTATUTOS, MONTO MAXIMO AUTORIZADO DE 1000 SMMLV
- Los contratos en donde Palma Sur SAT, actúe como contratista o contratante no tendrán el carácter de indefinido en tiempo ni en productos o servicios.
- El proceso de compra o elaboración de un trabajo que requiera la participación de un tercero deberá comenzar cuando se haya elaborado previamente y legalizado por parte de la empresa el tipo de contrato que lo respalda y se hayan constituido las garantías solicitadas previamente en el contrato si este lo requiere. Se considera que el tipo de contrato está debidamente legalizado cuando ha sido firmado por las partes (contratante y contratista).
- Cuando en el contrato se estipule que el contratista debe constituir una garantía única, la fecha de inicio del contrato será la fecha inicio de cobertura de la garantía; en caso contrario la fecha de inicio será la fecha acordada por las partes.
- Todos los contratos que requieran la inclusión de un “OTRO SI” que modifique la vigencia o valor del contrato deberá constar por escrito, e implicará ampliarse o prorrogarse la correspondiente garantía, el presupuesto y el valor total del contrato deberá estar sujeto a las autorizaciones establecidas en los estatutos.
- Si un contrato es suspendido, se debe notificar a la compañía de seguros enviando copia del acta de suspensión y el acta de reinicio para modificar la vigencia de la garantía.
- Contratos con fecha de terminación en el período presupuestal siguiente, se deberán presupuestar en la cuota parte que hiciese falta para la siguiente vigencia.
- Para iniciar el trámite de todo tipo de contrato que así lo requieran, se recomienda tener y reservar el presupuesto por medio del sistema de información que maneje el área contable.
- Todo tipo de contrato podrá tener según el tipo y objeto del contrato:
 - Identificación completa del contratista (Nit, Nombre, dirección, teléfono)
 - Valor del contrato (servicio o bien a adquirir)
 - Tiempo estipulado para el desarrollo de la obra o recibo del bien
 - Fecha en la cual se iniciará el trabajo
 - Forma de pago
 - Descripción del trabajo, servicio o bien a recibir y obligaciones del contratista y contratante.
 - Causales de terminación

o Garantías

- Los tipos de contrato deberán incluir una cláusula que indique cuál de las partes corre con los trámites requeridos para el cumplimiento de lo establecido.
- Se estudiará la posibilidad de pedir pólizas cuando se trata de convenios de cooperación con entidades gubernamentales o cualquier otra entidad de cooperación internacional que tenga convenio con el gobierno nacional.
- El proceso de venta como servicio que presta la empresa, debería comenzar cuando se haya elaborado previamente y legalizado el contrato que lo respalda. Se considera que el tipo de contrato está debidamente legalizado cuando ha sido firmado por las partes (contratante y contratista).
- Para los servicios de transporte individual a empleados o terceros en reuniones o eventos asociados a programas y proyectos no se utilizará ningún tipo de contrato.
- Caja Menor: PALMASUR S.A.T., maneja una caja menor por el valor de \$700.000 con la cual se realiza la adquisición de bienes o servicios de mínima cuantía que no superan el 10% del valor total de la Caja Menor. Los gastos que se realicen estarán supervisados y autorizados por la Gerencia, y serán responsable de su manejo la Persona que ocupe el cargo de Asistente de Gerencia. HAY QUE HACER REFERENCIA AL REGLAMENTO DE CAJA MENOR
- El área contable maneja los pagos a los proveedores los días jueves de cada semana, la recepción de documentos deberá hacerse mínimos tres (3) días antes de la fecha del pago.
- PALMASUR S.A.T., como beneficio para sus socios tiene implementada la modalidad de anticipos sobre cosecha, para realizar estos desembolsos el área contable cuenta con un formato especializado, se debe verificar las condiciones financieras del socio (es decir si tiene deudas con la empresa), y los ingresos percibidos por cosecha durante los últimos tres meses, la cuantía y el desembolso del anticipo serán aprobadas por el Gerente de PALMASUR S.A.T.
- Las cuentas bancarias, los pagos y en general todos los manejos financieros de PALMASUR S.A.T., serán manejados por medio de la sucursal virtual que ofrece la entidad bancaria con la que la empresa contrata este tipo de productos, la sucursal debe ser manejada con una clave de acceso que conoce el Representante Legal de la empresa quien es el responsable del buen manejo de las finanzas de la empresa.

4.2 RIESGOS

4.2.1 DERIVADO EN LA CELEBRACIÓN DE CONTRATOS

- Todo contrato lleva inherente un riesgo y el principal es el incumplimiento por parte del contratista de las obligaciones adquiridas en el contrato que tiene consecuencias patrimoniales y/o institucionales en los objetivos del negocio del contratante; este riesgo se divide en las siguientes categorías:
 - *Riesgo de Incumplimiento de las Obligaciones*: Consiste en la inobservancia total o parcial de las obligaciones derivadas del contrato.
 - *Riesgo de Responsabilidad Civil Extracontractual*: Es aquél relacionado con los posibles daños o perjuicios causados a terceros en el cumplimiento del contrato.
 - *Riesgo de Inestabilidad de la Obra*: Relacionados con las eventuales fallas de calidad de la obra o el bien, derivados en diseños, materiales y procesos constructivos.
 - *Riesgo de Falta de Pago de Salarios y Prestaciones Sociales*: Está relacionado con las eventuales responsabilidades de solidaridad frente a terceros empleados por el contratista.
 - *Riesgo de Mal Manejo e Incorrecta Inversión del Anticipo*: Es la mala utilización de los recursos destinados a la aplicación del contrato que han sido recibidos de manera anticipada por el contratista
 - *Riesgo de Mala Calidad del Bien y de Incorrecto Funcionamiento de los Equipos*: Es aquel relacionado con el cumplimiento de las especificaciones técnicas o la funcionalidad de los bienes requeridos.

5. TIPOS DE CONTRATOS, CRITERIOS PARA SU USO Y AUTORIZACIONES

5.1. Orden de compra y/o servicios:

Características:

- El nivel del riesgo del objeto contratado es de bajo impacto.
- Asociado a bienes que se encuentran fácilmente en el medio y en consecuencia el nivel de riesgo de contratación es de bajo impacto.
- El bien de compra es tangible, se encuentra en el medio y/o es inventariable.
- Genera entrada de almacén y/o genera registro en el sistema de activos.
- Pago contra entrega preferiblemente, pero pueden pactarse condiciones especiales como entregas parciales, garantías y anticipos.
- El incumplimiento del objeto del contrato no implica un alto riesgo financiero, de seguridad de procesos o de imagen para la empresa.

4.2.2.2. Contrato:

Características:

- El nivel de riesgo del objeto contratado es de alto impacto.
- El objeto de lo contratado debe estar claramente definido y en consecuencia obliga a que sea analizado jurídicamente para cada caso en especial las cláusulas específicas para determinar las responsabilidades y obligaciones de ambas partes en la relación contractual y que no están contenidas en los otros contratos.
- De acuerdo con la naturaleza de lo contratado permite pactar condiciones especiales como anticipos, garantías, entregas parciales.
- Un incumplimiento del objeto de lo contratado implica alto riesgo financiero, de seguridad, de servicio, de personas, procesos o imagen para la empresa.

Carta de solicitud de servicios:

Características:

- Se utilizará en aquellos casos en donde dada su naturaleza no se requiere un tipo de contrato.
- El valor del servicio es indeterminado por cuanto se cotizan solo valores unitarios, tratándose de alquiler de salones, servicios de hoteles y de clubes para el desarrollo de eventos en donde lo que se factura es el consumo.
- La empresa se ciñe en un todo a las condiciones establecidas por quién cotiza.
- No requiere firma del contratista.

4.3.2 PALMASUR S.A.T. COMO CONTRATISTA:

Dependiendo de la complejidad de la operación y los riesgos para la empresa, ésta utilizará en sus procesos de contratación uno de los siguientes documentos.

4.3.2.1. CONTRATO PROFORMA:

Características:

- Asociado a actividades repetitivas o de uso periódico que corresponden al objeto social de la empresa.
- Posee cláusulas previamente establecidas para vender servicios en los cuales se cubren los riesgos de la actividad que la empresa regularmente maneja.
- En este tipo de contrato no se pueden incorporar cláusulas a las ya establecidas.
- Pueden presentarse anticipos y su forma de pago puede ser en varias cuotas.
- Permite pactar entre las partes: garantías, entregas parciales.

- Quien vende es el Gerente como Representante Legal de PALMASUR S.A.T.

Los criterios que determinan la utilización de este tipo de contrato son:

- El servicio solicitado obedece al desarrollo de las funciones establecidas en el objeto social de PALMASUR S.A.T.
- La prestación del servicio es a personas naturales ó jurídicas.
- El servicio a prestar genera ingresos para la empresa.

4.3.2.2. CONVENIOS:

Características:

- El objeto del convenio no esta previamente definido y en consecuencia obliga a que sea analizado jurídicamente para cada caso en especial las cláusulas específicas para determinar las responsabilidades y obligaciones de ambas partes en la relación contractual y que no están contenidas en los otros convenios.
- De acuerdo a la naturaleza del convenio permite pactar condiciones especiales como anticipos, garantías, entregas parciales.
- Un incumplimiento del objeto de lo contratado implica alto riesgo financiero, de servicio de personas, procesos o imagen para PALMASUR S.A.T.

Los criterios para utilizar este tipo de contrato son:

- El servicio a prestar puede generar ingresos para la empresa, en un tiempo definido.
- La duración del convenio será determinada con base en las condiciones especiales que origina el tema a contratar.
- El servicio lo prestará la empresa periódicamente y durante un tiempo menor o igual a un (1) año.

4.4 GARANTIAS

4.4.1 TIPOS DE GARANTÍAS PARA LOS DIFERENTES RIESGOS

- Se sugiere solicitar las garantías necesarias observando siguientes reglas:
- *Garantía de Manejo y Correcta Inversión del Anticipo:* El valor del amparo de anticipo o pago anticipado deberá ser equivalente al cien (100%) del monto que el contratista reciba para la ejecución del mismo.
- *Garantía de Cumplimiento:* El valor del amparo no será inferior al monto de la cláusula penal pecuniaria ni al 20% del valor del contrato con una vigencia que cubra la duración del contrato y tres meses más.

- *Garantía de Salarios y Prestaciones Sociales:* El valor del amparo será igual cuando menos al diez (10%) del valor del contrato y deberá extenderse por el término de la vigencia del contrato y tres años más.
- *Garantía de Estabilidad de Obra, Correcto Funcionamiento de los Equipos y Calidad del Bien o Servicio:* El valor de los amparos será cuando menos del veinte (20%) del valor del contrato y a partir del acta de recibo o finalización del contrato y dos años más.
- *Seguro de Responsabilidad Civil:* El valor del amparo será del veinte (20%) del valor del contrato y tres meses mas a partir del acta de recibo.
- Excepcionalmente y de manera justificada el ordenador del gasto podrá disminuir el valor de estos porcentajes y tiempo en la proporción que estime conveniente, previa autorización del director del área.

4.4.2 CRITERIOS GENERALES RECOMENDADOS PARA LA SOLICITUD DE GARANTIAS A LOS CONTRATISTAS

1. Para riesgos de alto impacto: En los contratos por la categoría del riesgo y por su objeto se recomienda solicitar las siguientes garantías:
 - 1.1. *Cumplimiento de las Obligaciones:* En todos los contratos, se recomienda solicitar al contratista una garantía de cumplimiento.
 - 1.2. *Responsabilidad Civil Extracontractual:* En los contratos de obra y en los demás que impliquen riesgos a terceros, se recomienda solicitar al contratista un seguro de responsabilidad civil extracontractual.
 - 1.3. *Pago de Salarios y Prestaciones Sociales:* En los contratos de obra en los cuales de acuerdo con el contrato, el contratista emplee terceras personas en el país para el cumplimiento de sus obligaciones; y en los demás contratos vía excepcional a del gerente se recomienda solicitar la garantía de salarios y prestaciones sociales.
 - 1.4. *Estabilidad de la obra:* En los contratos cuyas obligaciones correspondan a la construcción de una obra, se recomienda solicitar al contratista una garantía de estabilidad.
2. Para Riesgos de Bajo Impacto:
 - 2.1. Para las órdenes de compra el ordenador del gasto o su delegado exigirá las garantías que considere necesarias para cubrir los riesgos que puedan presentarse. En este evento podrá prescindirse de las garantías cuando se considere que existen riesgos de bajo impacto.
3. Para Riesgos de Impacto Alto y Bajo:
 - 3.1. Para los contratos, orden de compra en cuya forma de pago se pacte anticipo, se recomienda solicitar al contratista una *póliza de buen manejo y correcta inversión del anticipo*.
 - 3.2. Excepciones:
 - 3.2.1. En los contratos cuyas obligaciones sean de medio a juicio de la gerencia, no requerirán ninguna clase de garantía, excepto de la *póliza de buen manejo y correcta inversión del anticipo* cuando este se pacte.

3.2.2. En los contratos cuyo objeto sea la compra de bienes muebles y que el contratista otorgue una garantía por parte del fabricante, no requerirá *garantía de calidad del bien o correcto funcionamiento de los equipos*.

4.4.4 CASOS EN QUE NO SE ÉXIGE LA CONSTITUCIÓN DE GARANTÍAS

El ordenador del gasto en la celebración de los siguientes contratos podrá prescindir de la exigencia de garantías teniendo en cuenta el objeto del contrato por tratarse de riesgos restringidos o prohibidos según lo contemplan las compañías de seguros las cuales se reservan el derecho de expedirlas:

- Contratos de suministro de equipos de computación / programas de software.
- Contratos de carpintería metálica y de madera.
- Contratos de impermeabilización.
- Contratos de pintura.
- Contratos a realizarse en el exterior.
- Garantía de pago de salarios y prestaciones sociales para empresas de servicios temporales.
- Contratos cuya ubicación sea de difícil acceso lo que dificulta el envío de los materiales de Construcción.
- Contratos desarrollados por Cooperativas y Pre cooperativa.
- Contratos de reforestación.
- Garantías con amparos superiores a 5 años, excepto el amparo de salarios que será de 3 años adicionales.
- Garantías para contratos de arrendamiento de espacio de radio y televisión.

4.4.5 CONSIDERACIONES GENERALES DE LAS GARANTÍAS.

4.4.5.1. Aviso de incumplimiento:

El Representante Legal de PALMASUR S.A.T., deberá informar por escrito a la compañía aseguradora de la ocurrencia del siniestro, dentro de la vigencia de la garantía o seguro y deberá suspender todos los pagos al afianzado o contratista hasta tanto se definan las responsabilidades consiguientes.

4.4.5.2. Responsabilidad de la Compañía de seguros:

Se configura cuando el contratista incumple la obligación afianzada por la garantía, la responsabilidad de la compañía de seguros, respecto de cada amparo, no excederá de la suma asegurada indicada en la garantía o sus anexos y se hará exigible sólo con respecto al incumplimiento en que incurra el afianzado o contratista durante la vigencia de la garantía.

4.4.5.3. Pago de la indemnización

El trámite del siniestro y el pago de la indemnización se rigen por las disposiciones del Código de Comercio y corresponderá a Pala Sur S.A.T., demostrar la ocurrencia del siniestro o incumplimiento, así como la cuantía de la pérdida.

La compañía de seguros deberá demostrar los hechos o circunstancias excluyentes de su responsabilidad y estará obligada a efectuar el pago de la indemnización dentro del mes siguiente a la fecha en que el asegurado o beneficiario acredite su derecho ante la compañía de seguros. Dentro del mismo término la compañía de seguros podrá a su arbitrio tomar a su cargo el cumplimiento del contrato, caso en el cual sustituirá al afianzado en sus derechos y obligaciones derivadas del contrato asegurado.

4.5 DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA INICIAR CUALQUIER PROCESO DE CONTRATACIÓN.

4.5.1 CARTA PROFROMA PARA INVITAR A COTIZAR.

El trámite de la carta pro forma se podrá llevar a cabo para aquellas contrataciones en donde a PALMASUR S.A.T., requiera condiciones específicas o características especiales en el producto o servicio a contratar, se podrá utilizar en contratos de obra que incluya remodelaciones, construcciones mayores, instalaciones de redes eléctricas y de datos.

En caso contrario, las invitaciones a cotizar se pueden formular telefónicamente o verbalmente.

Esto se deberá tramitar antes del recibo de las cotizaciones y se hace con el fin de que todos los proveedores invitados a cotizar tengan los mismos criterios y las cotizaciones que se reciba puedan ser comparables.

La carta pro forma para invitar a cotizar puede tener los siguientes elementos:

- Fecha de emisión de la invitación y fecha máxima para presentar cotizaciones.
- Nombre del oferente y persona de contacto para aclarar detalles de la cotización.
- Teléfonos de contacto.
- Detalle o descripción breve del trabajo a realizar.
- Forma como debe presentar la cotización y medio por el cual debe hacerla llegar.
- Detalles del procedimiento de selección que se utilizará, incluidas las categorías de a evaluación técnica y la ponderación que se dará a cada una.

- Estimación indicada del nivel de necesidades de personal que ha de requerir el contratista, tiempo previsto para el desarrollo del trabajo
- Información financiera que se exigirá a la firma seleccionada, es necesario especificar en este documento las inhabilidades que se puedan presentar.

4.5.2 PROPUESTAS ECONÓMICAS O COTIZACIONES DEL CONTRATISTA

- La cotización es un ofrecimiento comercial formal por parte de los proveedores contactados por la PALMASUR S.A.T., en forma impresa de la empresa y debidamente firmada por quien la represente legal o comercialmente.
- Si varias personas (naturales o jurídicas) confluyen al tiempo para presentar la cotización y sus términos son similares, Palma Sur SAT, tendrá la posibilidad de escoger aquel que mejores garantías le ofrezca, pudiendo también contratar con más de un (1) contratista, si la combinación de los dos (2) favorece a la empresa técnica y/o económicamente.
- La consecución de las cotizaciones es función de las áreas que contratan.

4.5.3. CRITERIOS PARA SOLICITAR COTIZACIONES:

- De acuerdo con las cuantías estimadas a contratar, se solicitarán cotizaciones así:
- Cuantías inferiores a diez (10) S.M.M.L.V se conseguirán telefónicamente y el encargado de cotizar llevará un registro de ello, si supera los diez (10) S.M.M.L.V la cotización deberá ser presentada por escrito.
- Para cuantías superiores a diez (20) S.M.M.L.V se recomienda tramitar como mínimo tres (3) cotizaciones y en los casos que aplique un cuadro resumen de las propuestas, analizando los factores cualitativos y cuantitativos, sustentando el proveedor a seleccionar.
- Se excluye del proceso de cotizaciones y prevalecerá solo una (1) propuesta comercial en:
- En contratos intuitu persona, será suficiente la propuesta técnica y económica del contratista, y para el proceso de selección se tendrán como mínimo tres (3) hojas de vida.
- Aquellos casos de monopolio o donde no hay sino un solo proveedor.
- Casos imprevisibles y de urgencia excepcional que a juicio del Representante Legal ameriten tratamiento especial.

4.5.4 TERMINOS DE REFERENCIA.

Toda elaboración de un contrato se debe tramitar con base en el documento "Término de referencia", documento interno dirigido a la Asistente de Gerencia, firmado por el Gerente y que define el objeto, las obligaciones, especificaciones del bien o servicio que requiere contratar, las garantías requeridas, la fuente de los

recursos del presupuesto o de fondos cuando aplique, el criterio de selección, el valor y su forma de pago, las autorizaciones y la identificación del contratista. Este documento servirá como guía que tipifica la naturaleza del contrato a elaborar.

Los datos del proveedor seleccionado deberán ser tomados del certificado de existencia y representación que anexa el comerciante en la propuesta.

Para los casos Intuito persona el ordenador del gasto deberá consignarlo en los términos de referencia.

No será necesario tramitar el criterio de selección por parte del ordenador del gasto en contratos intuito persona.

4.5.4 CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Para todo contrato, el contratante debe solicitar al contratista seleccionado el certificado de existencia y representación legal tratándose de personas jurídicas o personas naturales inscritas en el registro mercantil, éste certificado podrá ser en original y reciente, en todo caso su tiempo de expedición no debe ser superior a (1) un mes.

4.6 DOCUMENTOS SOPORTE Y FLUJO DE DOCUMENTOS

4.6.1. ORDEN DE COMPRA

- Toda orden de compra y servicios tendrá una numeración que asignará automáticamente el sistema de información financiero.
- Toda orden de compra y servicios se tramitará en original y dos (2) copias que se distribuyen así:
 - Original para el área de archivo y correspondencia.
 - Copia para el contratista.
 - Copia para el área contable (para anexar al pago).
- Es responsabilidad del área contratante:
 - Enviar la orden de compra al área de archivo y correspondencia.
 - Hacer la supervisión é interventoría.

4.6.2. CONTRATO

- Todo contrato se tramitará en original y copia, en documento numerado y previo al análisis de la gerencia, que se distribuyen así:
- Original para el área de archivo y correspondencia.
- Copia para el contratista.

4.6.2.1. Los tipos documentales requeridos para la elaboración de un contrato son los siguientes:

Términos de referencia, este documento incluye:

- Criterio de selección indicando el proveedor seleccionado.
- Presupuesto.
- Propuestas económicas o cotizaciones del o los contratistas y análisis de las cotizaciones cuando se requiera.
- Certificado de existencia y representación legal cuando es persona jurídica.
- Fotocopia de la cedula cuando es persona natural.
- Fotocopia de inscripción en el RUT cuando es primera vez que se contrata.
- El consecutivo de la numeración será asignado por la gerencia.

El área de contabilidad una vez haya elaborado el contrato deberá:

- Relacionar el contrato elaborado (original y copia).
- Entregar al contratista el contrato para su legalización (firma y trámite de las garantías solicitadas).
- A la entrega del contrato por parte del contratista verificar que los documentos solicitados hayan sido tramitados (firmado el contrato, trámite de garantías y recibo de pago de la garantía).
- Presentar a la gerencia el contrato y los soportes para la firma.
- Radicar la fecha de inicio del contrato o convenio, que será la fecha de inicio de cobertura de la garantía cuando el contrato la requiera, en caso contrario la fecha de inicio del contrato será la fecha acordada por las partes.

4.6.2.2. Documentos requeridos como soporte y uniformidad en el archivo de los contratos

- los tipos documentales se ordenarán de tal manera que se pueda evidenciar el desarrollo de los trámites.
- El documento con la fecha más antigua de producción, será el primer documento que se encontrará al abrir la carpeta y la fecha más reciente se encontrará al final de la misma.

Tipos documentales requeridos como soporte y archivo de los contratos:

- El área de archivo y correspondencia deberá, recibir y revisar los tipos documentales requeridos en los contratos y convenios originales, según documento remisorio enviado por las áreas, llevar controles de custodia y salida de los contratos o convenios, cuando estos son requeridos para consulta.

4.7 PAGOS QUE SE ORIGINAN POR UN TIPO DE CONTRATO.

4.7.1. El pago se efectuará según los términos pactados por las partes y que consten por escrito en el tipo de contrato.

— Para contratos de prestación de servicios, de consultoría y de arrendamientos, el recibo a satisfacción se entiende con la autorización del documento de cobro por parte del ordenador del pago, indicando que las obligaciones del contrato se cumplieron a cabalidad.

— Para contratos de compraventa, suministro, obras y edición; el recibo a satisfacción se entiende con la entrada de almacén o acta de entrega autorizada por el ordenador del pago.

— Los pagos deberán estar sustentados en el avance del trabajo contratado, es decir, no se podrán otorgar pagos al contratista por más del porcentaje ejecutado de la obra o por más del valor de la mercancía entregada. Se exceptúan los tipos de contrato que con garantías aseguren el buen manejo de anticipos dados al contratista.

— En contratos de arrendamiento por mensualidades anticipadas durante el tiempo que se tenga el bien arrendado.

— En contratos de servicios de fotocopias, vigilancia, aseo, asesorías permanentes por mensualidades vencidas previa presentación y aprobación por parte de PALMASUR S.A.T. de las facturas o cuentas de cobro.

— En contratos de asesorías por períodos vencidos previa entrega de los informes requeridos. El pago final deberá estar sujeto a la presentación del informe final y acta de aceptación si este lo requiere.

— En contratos de prestación de servicios o de compraventa la última cuota deberá ser no menor al 40% del valor del contrato, preferiblemente.

— En contratos de ejecución de obras se llevarán a cabo de acuerdo con el avance previa aprobación del interventor.

4.7.2. Para el trámite del pago se deberá adjuntar:

— Factura o cuenta de cobro indicando el número del tipo de contrato, firmada por el ordenador del pago.

— Copia de la orden de compra o servicio asociada al pago.

— Nota explicativa en el documento de cobro indicando el número de la cuota que se paga (en casos de pagos múltiples sobre el mismo tipo de contrato).

4.7.3. Derivado del Impuesto de Timbre.

- Topo de contrato debe incluir una cláusula que indique cual de las partes debe correr con el impuesto de timbre y demás trámites requeridos para el cumplimiento de lo establecido en el tipo de contrato; por norma, PALMASUR S.A.T., como agente de retención bajo responsabilidad del área financiera deben causar y pagar

el 100% del impuesto a la Dirección de Impuestos Nacionales DIAN y causar y descontar al proveedor en los pagos el valor del impuesto que le corresponde, para tal fin se reportará de manera mensual en los primeros cinco días hábiles el estado del contrato a la Gerencia.

4.8 TIEMPOS SUGERIDOS PARA TRAMITAR UNA CONTRATACIÓN

Para una mejor planeación y control en el proceso de contratación se muestra a continuación los tiempos sugeridos para cada una de las fases que involucra el proceso:

4.8.1. Planeación:

Es el tiempo sugerido para reunir los tipos documentales para la elaboración de un tipo de contrato. Las actividades a considerar en esta fase son:

- Evaluación del servicio (Puede ser prestado internamente o debe ser contratado).
- Evaluación del objeto a contratar versus objetivos estratégicos.
- Evaluación de proveedores.
- Elaboración de Carta proforma para invitar a cotizar (sólo para contratos cuando se requiera) o solicitud de cotizaciones.
- Recepción y evaluación de propuestas.
- Matriz comparativa de cotizaciones es los casos que aplique.
- Verificar presupuesto para todos los tipos de contratos y tramitarlo para contratos.
- Autorización para la contratación teniendo en cuenta el manual de contratación.

4.9. ELABORACIÓN DEL TIPO DE CONTRATO

A partir del recibo del término de referencia y los otros tipos documentales requeridos, el área contratante según el tipo de contrato procede a la evaluación y preparación del tipo de contrato que servirá para establecer la naturaleza del trabajo y los compromisos por parte del contratista en operaciones de compra y operaciones de venta.

Por las características de los servicios contratados a través de los documentos: Orden de compra y servicios, los usuarios solicitantes no tramitan las cotizaciones; en general la consecución de las cotizaciones las realiza el área contratante del servicio.

4.9.1. Las Fases Que Involucran La Elaboración De Un Tipo De Contrato Son:

ORDEN DE COMPRA O SERVICIO

- Tramitar presupuesto

- Analizar y elaborar el tipo de contrato.
 - Firma del tipo de contrato.
 - Entrega al contratista el tipo de contrato legalizado para firma y tramite de garantías en los casos que aplique e inicio del servicio contratado.
- El tiempo sugerido en este proceso esta en el rango de tres (3) días hábiles a nueve (9) días hábiles.

CONTRATO:

- Analizar y elaborar el contrató.
- Firma del contrato y consecución de garantías por parte del contratista.
- Firma del Representante Legal de PALMASUR S.A.T.
- Entrega del contrato firmado al contratista para inicio del bien o servicio contratado.

El tiempo sugerido en este proceso no debe ser superior a dieciséis (16) días hábiles.

CONTRATO PROFORMA En operaciones de venta.

- Carta de aceptación del contratante.
- Analizar y elaborar del tipo de documento.
- Firma del tipo de contrato por el Representante Legal de PALMASUR S.A.T.
- Entrega al contratante del tipo de contrato legalizado para el inicio del servicio contratado.

El tiempo sugerido en este proceso no debe ser superior a nueve (9) días hábiles.

CARTA DE SOLICITUD DE SERVICIOS:

- Evaluación del servicio (Puede ser prestado internamente o debe ser contratado). Evaluación del objeto del contrato.
- Solicitud de cotizaciones.
- Preparación y elaboración del tipo de contrato.
- Firma del tipo de contrato.
- Entrega al contratista el tipo de contrato legalizado para el inicio del servicio contratado.

El tiempo sugerido en este proceso no debe ser superior a tres (3) días hábiles, según las cotizaciones que se deban tramitar.

5. EJECUCIÓN, CONTROL Y PAGO:

- La ejecución, control y pago hacen parte del desarrollo del trabajo y las labores de supervisión e interventoría que debe llevar a cabo sobre el contrato.
- Solicitar elaborar el contrato oportunamente con base en los lineamientos y contenido del manual de contratación, para tal efecto deberá:
 - Incluir en los términos de referencia las garantías que se requieran teniendo en cuenta el tipo y objeto del contrato.

- Adjuntar la(s) propuesta(s) económica(s) o cotización(es) del lo(s) contratista(s) debidamente firmada.
- Adjuntar el certificado de existencia y representación legal cuando el contratista es persona jurídica, en caso de ser persona natural fotocopia de la cédula.
- Identificar el número del presupuesto que se reservó.
- Autorización de la junta directiva en los casos que se requiera por la cuantía de la contratación.
- Solicitar al contratista la constitución de las pólizas exigidas según el tipo de contrato antes de su iniciación y el recibo de caja o constancia de pago de las mismas.
- Solicitar al contratista la firma según el tipo de contrato.
- Identificar en los términos de referencia la fuente de los recursos privados tratándose de adquisiciones de propiedad, planta y equipo.
- Verificar la entrega por parte del contratista, de los documentos exigidos.
- Para contratos, tramitar la firma del gerente o delegado relacionado con el objeto del contrato.
- Para órdenes de compra o servicios tramitar la firma del gerente o delegado relacionado con el objeto del contrato.
 - Para todo tipo de contrato una vez firmado por ambas partes, remitir el original con todos sus anexos al área de archivo y correspondencia y la copia entregarla al contratista.
- Supervisar o ejercer la interventoría en el desarrollo y éxito del trabajo.
- Velar por el pago al contratista de acuerdo a lo pactado en el contrato.
 - Se debe construir el texto del contrato contribuyendo a que sean elaborados adecuadamente respondiendo a las necesidades de lo contratado y minimizando el riesgo derivado en la celebración de contratos; Para tal efecto deberá:
 - Elaborar oportunamente el contrato con base en las definiciones y procedimientos del manual de contratación.
 - Revisar y verificar en los contratos y convenios las garantías que se requieren de acuerdo con el objeto del contrato.
 - Revisar y verificar que las garantías son consistentes con lo requerido en el contrato, teniendo en cuenta:
 - Oportunidad, deben ser expedidas antes de la iniciación del contrato.
 - Cobertura y cuantías acordadas en el contrato.
 - Vigencias, deben cubrir las fechas de inicio y terminación estipuladas en el tipo de contrato.
 - Amparos solicitados en el contrato.

5.1. AUDITORIA INTERNA

— Realizar auditorias posteriores y oportunas a los contratos, ordenes de compra y ordenes de servicio, con base en un muestreo y de acuerdo a un plan previamente definido, verificando que los contratos se ajusten al manual de

contratación, que mitiguen el riesgo derivado en la celebración de contratos y generando alarmas tempranas sobre cualquier desviación, para tal efecto deberá:

- Revisar la consistencia de las garantías constituidas en los contratos celebrados mediante un control posterior, informando a los ordenadores del gasto y contratantes las observaciones presentadas.
- Verificar que el objeto de lo contratado sé este o se haya ejecutado, tenga relación con el plan de acción de la empresa y con las funciones delegadas o asignadas.
- Verificar los pagos a contratos con énfasis en la entrega de los informes y resultados detallados como compromisos del contratista en el contrato.

5.2. CONTRATISTA

- Firmar el contrato y diligenciar oportunamente las garantías exigidas para el inicio del objeto del contrato.
- El desarrollo del trabajo objeto del contrato, a partir de la entrega de la copia del contrato legalizado.
- Entregar en la oficina de contabilidad de Palma Sur SAT, la(s) factura(s) o cuenta(s) de cobro correspondientes al objeto del trabajo desarrollado.

5.3. REPRESENTANTE LEGAL

- Firmar como contratante los contratos o convenios elaborados por la Palma Sur SAT o por el contratista, previa sustentación del objeto del contrato por parte del área que lo solicite, excepto en aquellos en donde la contratación ha sido autorizada previamente por la Junta Directiva en cuyo no será necesaria la sustentación del objeto contratado.

6. COMITÉ DE COMPRAS

6.1. CONCEPTO: El comité de compras estará encargado de recomendar al ordenador del gasto, las mejores alternativas de contratación para la toma de decisiones en lo relacionado con la escogencia de las propuestas o cotizaciones requeridas para la adquisición de bienes o servicios, sus miembros tienen la libertad de discrepar, controvertir y dejar en acta las constancias que considere necesarias.

6.2. Formación del Comité de Compras: El comité de compras de PALMASUR S.A.T, estará integrado por:

- El Representante legal
- El Contador
- El encargado de la Tienda Agrícola
- El Revisor Fiscal
- Un Miembro de Junta Directiva

- El Ingeniero Agrónomo
- El Director de Apoyo a Asociaciones

7. EL INCUMPLIMIENTO CONTRACTUAL

Efectividad en la Clausula Pecuniaria: En el Evento de incumplirse el respectivo contrato por parte del contratista, PALMASUR S.A.T. esta obligada a realizar las siguientes actividades:

El gerente o interventor del contrato, requerirá por una sola vez, al contratista para que en el término fijado en el mismo cumpla con los requerimientos.

De no atender a los requerimientos la entidad deberá, declarar la terminación del contrato y hacerle exigible la clausula penal pecuniaria y/o la póliza, con la presentación de las acciones legales o demandas a que haya lugar en forma inmediata.

8. TERMINACION DEL CONTRATO

8.1. Terminación Normal: El contrato terminará en forma normal por cumplimiento del objeto contractual y las obligaciones pactadas o por vencimiento de término. Si el contrato es de tracto sucesivo previo al recibo de satisfacción éste deberá liquidarse de mutuo acuerdo o unilateralmente, dentro de los cuarenta y cinco (45) días siguientes al hecho que genera su terminación; a juicio de PALMASUR S.A.T., y de acuerdo con la modalidad del contrato podrá levantarse un acta de liquidación sin que el acta constituya un requisito esencial para la liquidación del mismo.

8.2. Terminación Anormal: El contrato terminara en forma anormal por las siguientes circunstancias.

8.2.1. Imposibilidad de Cumplimiento: Siempre que ocurra circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito que imposibiliten la ejecución o culminación del contrato este se dará por terminado de mutuo acuerdo entre las partes mediante un acta que servirá de liquidación del contrato, en donde se expliquen las causales, se resuman los valores debidos por las partes y se deje constancia de estar a paz y salvo.

8.3. Terminación de Mutuo Acuerdo: Cuando resultare conveniente para las partes la terminación del contrato, procederá a darse por terminado y a liquidarse en el mismo acto en donde se prescinda las causas de su terminación y la constancia de paz y salvo entra las partes.

8.4. Liquidación: la liquidación es un procedimiento que verifica el estado del contrato, implica la revisión de circunstancias tales como, en que medida se cumplieron las obligaciones contractuales, quien le debe a quien, cuanto le debe,

etc., en general es un corte de cuentas que hacen las partes contratantes para determinar el cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Es el procedimiento que debe realizar PALMASUR S.A.T, al termino de todo contrato que supere los 50 S. M. L. M.V.

8.4.1. Liquidación Unilateral: Se aplica en los contratos que se terminan de forma normal cuando el contrato es declarado nulo por autoridad competente cuando por mutuo acuerdo se da por terminado de forma anticipada por vencimiento del plazo antes del cumplimiento del objeto convenido.

8.4.2. Liquidación Bilateral: Una vez finalizado el contrato normalmente o de forma anticipada las partes se deben reunir para revisar la ejecución total del contrato y determinar los montos a favor de uno y otro. La empresa lo hará a través de su Representante legal o de la persona delegada para el asunto.

En la Liquidación debe constar lo ejecutado con lo acordado en el contrato si realmente se cumplió en los términos de calidad, cantidad y si lo realizado esta dentro de las condiciones acordadas, esto permite que se pueda exigir al contratista la modificación o arreglo de aquello que no ajusta a lo convenido en el contrato.

9. DISPOSICIONES ESPECIALES.

9.1. TIENDA AGRICOLA: concepto

9.1.1. Proceso de Compra y Adquisición de Bienes:

Para la compra o adquisición de bienes y servicios las personas encargadas de las Tiendas Agrícolas de propiedad de PALMASUR S.A.T., deberán realizar el proceso de invitación y selección de proveedores de acuerdo con las disposiciones del manual de contratación, bajo la supervisión y aprobación del Comité de Compras.

Para los periodos de adquisición de materiales, muebles y enceres que se requieren para la venta y en general para el desarrollo del objeto de las Tiendas Agrícolas, se hace necesario regular la solicitud de pedidos y que estos se realicen cada 15 días de acuerdo con la rotación de inventario de la Tienda, solicitud que debe ser conocida por el comité de compras, una vez los bienes adquiridos sean enviados por el proveedor y recibidos por PALMASUR S.A.T., a satisfacción serán entregados a las personas encargadas de las Tiendas Agrícolas quienes a su vez deben verificar el estado de las mercancías y debe dar entrada de estos productos al inventario general y a la contabilidad de las Tiendas Agrícolas y de Palma Sur S.A.T.,

La factura enviada por el proveedor para ser cancelada debe presentarse en la oficina de contabilidad de PALMASUR S.A.T., junto con el acta de recibo a satisfacción emitida por el personal encargado de la Tienda Agrícola.

En los casos especiales de las Tiendas Agrícolas manejadas por socios de PALMASUR S.A.T., estos deben recibir los productos que estarán a su cargo debidamente inventariados, especificando el valor unitario de los productos y valor total del inventario, con acta de entrega formal firmada por el señor CELSO TENORIO o quien haga sus veces, el técnico asignado a la zona y el socio. El socio a su vez deberá constituir un pagare por el valor total del inventario de productos recibidos a favor de PALMASUR S.A.T., en caso de pérdida de mercancías o dineros el socio encargado deberá responder con su propio patrimonio hasta completar el valor de las mercancías o dineros perdidos.

9.2. Servicio de Créditos de la Tienda Agrícola:

Las mercancías, bienes o servicios que ofrece la tienda Agrícola de PALMASUR S.A.T., serán dirigido única y exclusivamente a los socios activos de PALMASUR S.A.T., socios que al momento del hacerse efectivo el crédito se encuentren comercializando a través de la empresa.

Dependiendo de la cuantía o valor del crédito este deberá ser aprobado por la gerencia (la cuantía será igual a la estipulada en el manual de contratación para la contratación de bienes y servicios) tiempo de las cuotas del crédito.

En los eventos en que el bien o mercancía requerida por el socio no se encuentre dentro del inventario de la Tienda Agrícola el encargado podrá adquirirla en cualquier establecimiento comercial debidamente constituido y registrado ante Cámara de Comercio, junto con la factura.

El bien debe ser registrado en el inventario de la Tienda Agrícola y posteriormente será entregarlo al socio que los solicito, quien recibirá el bien de parte la tienda Agrícola de PALMASUR S.A.T., en este evento el socio adquiere directamente el crédito por el valor del bien adquirido a favor de PALMASUR S.A.T.

Las Tiendas Agrícolas deberán a partir de la fecha que se apruebe el Manual de Contratación presentar informes mensuales ante la gerencia de Palma Sur S. A.T., en el que se relacione el estado de inventario de las Tiendas Agrícolas, el estado financiero y la relación de créditos.

Para mayor control de las personas encargadas de los bins y mercancías de las Tiendas Agrícolas, PALMASUR S.A.T., se abstiene de permitir el acceso de personas distintas al personal que maneja y son los responsable de estas aéreas,

a los espacios en los que se encuentren las mercancías o bienes de propiedad de las Tiendas Agrícolas.

Todas las ventas en efectivo o crédito de mercancías o bienes, que realice la Tienda Agrícola deberá ir acompañada de una factura de venta, la factura deberá llenar todos los requisitos contemplados en el artículo del Código de Comercio, en la medida en que las condiciones de Palma Sur S.A.T., lo permita la facturación se realizara por medio del sistema contable que utiliza la empresa.

ANEXO C. DOCUMENTOS E INFORMES QUE SE ENTREGARON DURANTE LA PASANTÍA

a. Cuenta de cobro

PALMEROS DEL PACIFICO SUR – PALMASUR S.A.T.
NIT: 900 119 126 - 7

DEBE A:

JHONNY PACHECO VALENCIA ANGULO
CC. 98.431.647 de Tumaco

LA SUMA DE: TRESIENTOS MIL PESOS MCTE (\$ 300.000)
POR CONCEPTO DE: AUXILIO DE TRANSPORTE

FECHA: DIA: 30 MES: OCTUBRE AÑO: 2009

JHONNY PACHECO VALENCIA ANGULO
CC. 98.431.647 de Tumaco

b. Informe de Actividades Realizadas en el Periodo de Pasantía

Mayo 18 de 2010

INFORME DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERIODO DE PASANTÍA DENTRO DE CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS EN LAS CUALES PARTICIPÉ

La empresa palmeros del pacifico sur PALMASUR S.A.T., y en su representación el señor gerente **FLAVIO JOSÉ CARABALI ERAZO**, miro la necesidad de brindar un poco de apoyo a algunos de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa y para ello tuvo en cuenta la participación mía como pasante de la Universidad de Nariño en el área de economía y para este fin en primera instancia me ubicó en el área de comercialización a cargo del ingeniero **CELSO TENORIO**, luego me encomendaron servir de apoyo al proceso de gestión de la calidad a cargo de la doctora **FANNY CAICEDO**, posteriormente se me asignó la tarea de colaborar en el área de archivo a cargo de la compañera **PAMELA CASTILLO** y finalmente desarrolle funciones múltiples, enmarcadas dentro de un cuadro de actividades realizables por una persona que está desempeñando un trabajo específico en un tiempo determinado “PASANTE”.

En ese orden de ideas las actividades realizadas se dieron de la siguiente manera:

TIENDA AGRICOLA:

Con el fin de servir de apoyo a las actividades realizadas por el jefe de área, el primer día estuvimos haciendo el reconocimiento del sitio de trabajo, luego el aprendizaje de algunos nombres de insumos, precios de los mismos y posteriormente la colocación de varios precios a algunos productos que no lo tenían para que el aprendizaje se diera de una manera más rápida y clara, en un inicio el objetivo era conocer los productos, saber para qué clase de cultivo eran necesarios y cuál era su forma de empleo en los diferentes cultivos.

Por otro lado era necesario el rápido aprendizaje, ya que el jefe de área el ingeniero **CELSO TENORIO** estaba adelantando sus estudios de especialización en la ciudad de Medellín y en el mes de Enero le tocaba desplazarse a la ciudad ya antes mencionada, para lo cual el necesitaba de una persona que se quedara a cargo de la tienda agrícola mientras él estaba ausente, de esta manera siendo el cuatro de enero de 2010 asumí la responsabilidad de hacerme cargo de la tienda por un lazo de 25 días, dejando como resultado un conforme desempeño dentro de las labores encomendadas por la persona a cargo.

Dentro de mis funciones estaba: la entrega de insumos para los agricultores facturada por cada uno de los técnicos de campo, la venta de los mismos a particulares, recibir insumos por parte de los proveedores, mantenimiento de el sitio de trabajo etc. Es necesario hacer claridad que estas actividades se realizaban en un horario de 8 am – 12 m y de en las horas de la tarde se realizaban labores de oficina.

GESTION DE LA CAIDAD:

Para mi inclusión en este proyecto fue necesario dotarme de un sinnúmero de documentos y archivos en medios magnéticos tales como: la norma ISO 9000, manual de contratación, mejora de un proceso para todos los días, manual de calidad etc. De este modo dimos inicio a una lucha incansable a un trabajo que en muchas ocasiones se torno tedioso pero una vez nos comprometimos en su gran mayoría, se miro el avance y la importancia de porque adelantar este proyecto de gran importancia para la organización en general, así fue como organizamos las mesas de trabajo que en algunas ocasiones se extendieron hasta las horas de la noche debido al atraso que creíamos tener no sin antes darnos cuenta del avance importante que habíamos logrado.

En un inicio empezamos por hacer mesas de trabajo al interior de cada una de las dependencias para saber en qué condiciones se encontraba cada una de ellas, hacia donde queríamos apuntar y para luego empezar a determinar cuáles serian los pasos a seguir de ahí en adelante, posteriormente realizamos las mesas de

trabajo y se definió cual seriar su derrotero a seguir previo a un plan operativo trazado.

Luego se dio inicio a definir cuáles eran los formatos que iban a identificar a Palmasur, tomando como referencia las actividades de se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DOCUMENTAL:

Teniendo en cuenta que palmeros del pacifico sur (PALMASUR S.A.T.) esta adelantado un proceso de gestión de calidad se hace necesario tener en cuenta la inclusión o el apoyo de otra persona para lo cual la persona a cargo de esta área la señorita **PAMELA CASTILLO** me hace la invitación a participar de estas actividades y de esta manera destinamos los días sábados de 8 y 30 am hasta las 4 pm tiempo que miramos no era suficiente para alcanzar los objetivos propuestos en el cronograma de actividades, de esta manera optamos por trabajar en jornada continua de 8 y 30 am hasta las 6 pm, contando previamente con la colaboración de la empresa la cual muy generosamente nos brindó la alimentación.

Para dar inicio al trabajo específico se hizo necesario la utilización de mascarilla debido a que la documentación estaba un poco polvorienta y podía ser nociva para nuestra salud, teniendo en cuenta que el objetivo de poseer un archivo en PALMASUR es proteger, Organizar y Resguardar todo el acervo documental producido y recibido dentro de la empresa PALMASUR S.A.T., en el cumplimiento de sus funciones nos fue necesario reconstruir algunos documentos los cuales se encontraban en malas condiciones para ser archivados. El objetivo general de esta propuesta es la siguiente:

- ✓ Reunir ordenadamente los documentos de Archivo.
- ✓ Asegurar una perfecta conservación de la Información.
- ✓ Permitir una rápida localización de la información.
- ✓ Que la información se encuentre de manera ágil y oportuna.

La puesta en marcha de la organización del archivo de Palmasur se dio inicio de la siguiente manera:

Recolección de la información, clasificación de la documentación, organización de la documentación según su agrupamiento documental, procesamiento de la información (Rotulación para su Identificación), realización del informe en donde se especifica los documentos faltantes (Medios físicos y Magnéticos) y socialización de la conformación del archivo a los miembros de la Junta Directiva.

De esta manera el cronograma de actividades queda de la siguiente manera:

CRONOGRAMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL

ACTIVIDADES	TIEMPO 01 de Enero – Marzo 31 de 2010											
	MES 1				MES 2				MES 3			
	SEMANAS				SEMANA				SEMANA			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
RECOLECCION DE LA DOCUMENTACION												
CLASIFICACION DE LA DOCUMENTACION												
ORGANIZACION DE LA DOCUMENTACION SEGÚN SU AGRUPAMIENTO DOCUMENTAL												
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION (ROTULACION E IDENTIFICACIÓN)												
INFORME DEL ARCHIVO SOBRE LOS DOCUMENTOS EXISTENTES Y FALTANTES (Medio Físico y Magnético)												
CAPACITACION DEL ARCHIVO A LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA	LA FECHA DE REALIZACIÓN DE ESTA ACTIVIDAD QUEDARA PENDIENTE											

De esta manera se da por terminado mi trabajo en calidad de pasante en la empresa palmeros de pacifico sur (Palma Sur sat).

Agradeciendo de antemano la hospitalidad brindada por todos y cada uno de sus miembros me es grato suscribirme de ustedes,

JHONNY PACHECO VALENCIA ANGULO

98.431.647 de Tumaco

(Pasante programa Economía)

C. Solicitud de Concepto de Pasantía

Tumaco Agosto 23 de 2010

Doctor

FLAVIO CARABALÍ ERAZO

Gerente Palmasur S.A.T.

Cordial Saludo

Referencia: Solicitud de Concepto de Pasantía

Doctor Flavio, teniendo en cuenta que para poder presentar mi proyecto de grado se me hace necesario presentar el concepto que emite la empresa en la cual se realiza el proceso de pasantía me veo en la obligación de solicitarle comedidamente la emisión del concepto una vez que la universidad lo requiere para darle tramite a la sustentación por parte del pasante, no siendo más por el momento me es grato suscribirme ante usted, no sin antes agradecerle de ante mano.

Atentamente,

JHONNY PACHECO VALENCIA ANGULO

Pasante Programa de (Economía)

ANEXO D

ANEXO D. FORMATO DE ENCUESTA Y ENTREVISTA

FORMATO DE ENCUESTA

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Economía

ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN PALMASUR S.A.T.

Nombre: _____ Dirección: _____ Fecha: _____

Socio Independiente Asociación: _____ Teléfono: _____

Su opinión es importante para el mejoramiento continuo de la empresa palmeros del pacifico sur Palmasur S.A.T., en cuanto a la prestación del servicio se refiere.

Explique su grado de satisfacción en las siguientes preguntas, teniendo en cuenta lo siguiente:

Siendo 5 la máxima satisfacción, 4 satisfacción muy buena, 3 satisfacción promedio, 2 satisfacción regular y 1 satisfacción mínima.

Marque con una X, según estime conveniente su respuesta.

1. ¿Según su concepto como es la prestación del servicio en PALMASUR S.A.T.?

1 2 3 4 5 Observación: _____

2. ¿Encuentra usted amabilidad y rapidez en la prestación de los servicios por parte de los funcionarios?

1 2 3 4 5 Observación: _____

3. ¿Ha sufrido usted alguna clase de discriminación por parte del personal que lo atiende?

1 2 3 4 5 Observación: _____

4. ¿Cómo le parecen las actividades sociales adelantadas por la empresa, para el bienestar social de sus afiliados?

1 2 3 4 5 Observación: _____

5. ¿El servicio de asistencia técnica prestado por la empresa cumple con sus expectativas como agricultor?

1 2 3 4 5 Observación: _____

6. ¿Cree usted que la empresa adelanta alternativas de negocios que se vean reflejados en el mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores?

SI NO Observación: _____

7. ¿Se siente usted a gusto con la infraestructura donde funciona PALMASUR S.A.T.?

SI NO ¿Por qué?: _____

8. ¿Se siente usted conforme con la manera como se ha venido manejando los recursos de la empresa?

SI NO ¿Por qué? : _____

9. ¿Las características de los servicios están de acuerdo con la exigencia de los clientes? SI _____ NO _____ ¿Por qué?

PLANEACIÓN

10. ¿Cuales son los factores externos a PALMASUR que le han dado mayor éxito?

11. ¿Qué papel cumple o desempeña la junta directiva a la hora de realizar el proceso de planeación?

12. ¿Cuales han sido las capacidades externas de PALMASUR con las cuales ha tenido mejores resultados?

13. ¿El proceso de planeación se hace de manera participativa o cerrada?

14. ¿Que espera lograr en las diferentes áreas funcionales de PALMASUR en los próximos meses?

15. ¿Que actividades se deben adelantar para alcanzar estos propósitos?

16. ¿Que información existe para planear y programar actividades administrativas, estadísticas, de facturación y capacitación etc.?

17. Que información cree usted que hace falta para poder planear y programar las actividades de una manera mas adecuada?

18. ¿Cual es el proceso general para la planeación, quien ordena las compras, como se coordinan las demás áreas, como se proveen de materiales y equipos etc.?

19. ¿En que forma se verifica el cumplimiento de los planes y programas?

20. ¿Se cumple con los servicios ofrecidos a los clientes?

ORGANIZACIÓN

21. ¿Defina la estructura funcional actual de PALMASUR especificando los diferentes grupos de trabajo y la cantidad de trabajadores en cada uno de ellos?

22. ¿De acuerdo a los objetivos que se pretenden lograr, cree usted que se debe modificar esta organización? SI ____ NO ____ ¿Por qué?

23. ¿De los funcionarios a su mando en su concepto cuantas personas conocen claramente sus funciones?

Todos _____ Ninguno _____ Cuantos _____

24. ¿Para los compromisos que debe atender PALMASUR siempre hay funcionarios previamente asignados?

Si ____ No ____ ¿Por qué? _____

25. Si tuviera que retirarse temporalmente de PALMASUR por dos meses quien lo reemplazaría?

DIRECCIÓN

26. ¿Describa algunas decisiones que usted haya tomado en PALMASUR con buenos resultados?

27. ¿Describa algunas decisiones que usted haya tomado en PALMASUR con malos resultados?

28. ¿Que cargos de PALMASUR toman las decisiones en cuanto a la dirección?

29. ¿Si se reúne periódicamente con su personal, en que aspectos le ayuda o le dificulta su trabajo?

CONTROL

30. ¿Cual es el área que más controla PALMASUR y como la controla?

31. ¿Cual es el área que menos controla? Y ¿Por qué?

32. ¿Esplique que beneficios concretos le han dejado los controles hecho por la empresa?

33. ¿Que control le representan mayores dificultades en PALMASUR? Y ¿Por qué?

ANEXO E. FORMATO DE ENTREVISTA

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Economía

El presente formulario contiene una serie de preguntas, las cuales permitirán analizar la situación actual de PALMASUR S.A.T., conocer su proceso de desarrollo y crecimiento, para de esta manera formular conclusiones y como consecuencia de lo anterior implementar estrategias que conduzcan a un mejoramiento para su gestión futura.

Nombre: _____ Dirección: _____ Fecha: _____

Socio Independiente Asociación: _____ Teléfono: _____

Su opinión es importante para el mejoramiento continuo de la empresa palmeros del pacífico sur Palmasur S.A.T.

1. ¿Que etapas de los procesos administrativos y de apoyo cree usted que podrían mejorarse?

2. ¿Que problemas administrativos se le presentan en el área de trabajo?

3. ¿Conoce otro proceso en el mercado más avanzado para la prestación de servicios?

SI ____ NO ____ ¿Qué dificultades tiene para adaptarlo?

4. Cree usted que la infraestructura de PALMASUR, cuenta con el espacio suficiente para la atención de sus clientes y del personal en general?

5. ¿La distribución y ubicación de las áreas de trabajo y equipos es acorde con la planta física?

6. ¿Que % de quejas recibe a diario y que hace para eliminar las causas que la originan durante el proceso de prestación del servicio?

7. ¿Como se analizan las quejas de los clientes?

8. ¿Cual es el proceso general para las compras?

9. ¿Como realiza PALMASUR, el proceso de selección de los proveedores de materiales e insumos para el normal desarrollo de las actividades diarias?

10. ¿Se analizan permanentemente mejores alternativas en cuanto a: precios, calidad, créditos, nuevos proveedores etc.?

11. ¿Los equipos con que cuenta PALMASUR, son suficientes para el normal desarrollo de las funciones diarias de los funcionarios?

12. ¿Los servicios que presta PALMASUR tienen aceptación en el mercado?
SI ____ NO ____ ¿Por qué?

13. ¿Cuál es la posición de PALMASUR en el mercado?

Local ____ Regional ____

14. ¿Conoce las instituciones o empresas que prestan los mismos servicios en el medio?

SI ____ NO ____

15. ¿Mencione sus principales competidores?

16. ¿De los siguientes aspectos cuales son los más fuertes en cuanto a sus competidores?

Calidad ____ Tarifa ____ Tamaño del mercado ____ Horario de atención ____
Otros ____ Cuales:

17. ¿Cómo contribuye cada dependencia al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa?

18. ¿Qué objetivos quiere alcanzar la PALMASUR en el futuro?

19. ¿Cuál es la estrategia a largo plazo que esta desarrollando PALMASUR actualmente?

20. ¿Los perfiles de los funcionarios son acorde con los definidos para los cargos?

21. ¿Se esta llevando a cabo la evaluación del desempeño como herramienta para promover laboralmente a los funcionarios?

22. ¿Existe claridad entre lo urgente, lo importante y lo prioritario?

23. ¿Qué estrategias se utilizan para mejorar el ambiente laboral de la empresa?

24. ¿Cuenta PALMASUR con indicadores de gestión?

25. ¿Las dependencias o áreas cuentan con un sistema de información actualizado para la toma de decisión de manera oportuna?

26. ¿Califique la capacitación y la cultura informática que lleva a cabo la PALMASUR para el normal desarrollo de sus funciones?

Buena ____ Mala ____ ¿Por qué o a que se debe?

27. ¿Se esta implementando el sistema de control interno en la empresa?

28. ¿Señale la periodicidad con que se realizan las evaluaciones de los planes y programas?

Mensual ____ Bimensual ____ Trimestral ____ Semestral ____ Anual ____

No se hacen ____

29. ¿El sistema de control interno garantiza la legalidad, eficiencia y eficacia de los funcionarios de PALMASUR?

30. ¿Normalmente como fluye la información interna?

De forma ascendente ____ Descendente ____ Bilateral ____ ¿Cómo?

31. ¿Establezca el número de computadores con respecto al número total de funcionarios de PALMASUR y la concentración de acuerdo con los niveles jerárquicos?
