

1-1-2015

Reestructuración de las áreas administrativa, gestión humana y comercial de la empresa Wooden Perfilería S.A.S

Edwin Giovanni Fajardo
Universidad de La Salle, Bogotá

Raúl Fernando Salgado Sánchez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Fajardo, E. G., & Salgado Sánchez, R. F. (2015). Reestructuración de las áreas administrativa, gestión humana y comercial de la empresa Wooden Perfilería S.A.S. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/654

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

REESTRUCTURACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, GESTIÓN HUMANA Y
COMERCIAL DE LA EMPRESA WOODEN PERFILERÍA S.A.S.

EDWIN GIOVANNI FAJARDO
RAÚL FERNANDO SALGADO SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
BOGOTÁ D.C.
2015

REESTRUCTURACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, GESTIÓN HUMANA Y
COMERCIAL DE LA EMPRESA WOODEN PERFILERÍA S.A.S.

EDWIN GIOVANNI FAJARDO
11091262
RAÚL FERNANDO SALGADO SÁNCHEZ
11061326

Proyecto de trabajo de grado
para optar el título profesional en
Administración de Empresas

Director
Ing. Hernando Alexander Gutiérrez Sánchez

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
BOGOTÁ D.C.
2015

Nota de aceptación:

Firma del director del trabajo de grado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., Septiembre de 2015

DEDICATORIA

*A mi esposa por ser la promotora de esta realidad.
A mi hermosa hija por ser la luz de mi vida.
A mis padres por alentarme en los momentos difíciles.
A mi hermana por motivarme a seguir adelante.
A todas las personas que me acompañaron en este recorrido.
A mi compañero de tesis por su amistad.*

RAÚL FERNANDO SALGADO SÁNCHEZ

A mi madre por contar con su apoyo incondicional.

EDWIN GIOVANNI FAJARDO

AGRADECIMIENTOS

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. TITULO	12
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	12
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. PROBLEMA	13
4.1. Planteamiento	13
4.2. Formulación del problema	14
5. OBJETIVOS	14
5.1. Objetivo General	14
5.2. Objetivos Específicos	14
6. DISEÑO METODOLÓGICO	14
6.1. Tipo de Investigación: Descriptiva	14
6.2. Fuentes primarias	15
7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
7.1. Direccionamiento estratégico	16
7.1.1. Misión	16
7.1.2. Visión	17
7.1.3. Objetivos	18
7.1.4. Estrategias	19
7.1.5. Estructura administrativa	20
7.1.6. Manuales de procedimientos	20
7.2. Gestión del personal	21
7.2.1. Organigrama	21
7.2.2. Perfiles de cargo	22
7.2.3. Manual de funciones	23
7.2.4. Políticas salariales	23
7.3. Marco Legal	24
7.3.1. Código sustantivo del trabajo	24
7.3.2. Contrato de trabajo	24
7.3.3. Reglamento de trabajo	25

8. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	27
8.1. Marco Empresarial	31
8.1.1. Portafolio de productos	33
8.2. Encuesta.....	35
8.3. Autodiagnóstico Cámara de Comercio de Bogotá	41
8.3.1. Planeación Estratégica	44
8.3.2. Gestión Comercial	45
8.3.3. Gestión administrativa	46
8.3.4. Gestión humana.....	47
8.4. Análisis Interno – Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna).....	48
8.5. Matrices de Evaluación del factor Interno y Externo (MEFI - MEFE)	55
8.6. Caracterización de los principales procedimientos	64
8.7. Análisis del diagnóstico.....	64
9. PROPUESTA DE MEJORA.....	66
9.1. Direccionamiento Estratégico	67
9.1.1. Misión	67
9.1.2. Visión.....	67
9.1.3. Objetivos Estratégicos	67
9.2. Gestión del Personal.....	68
9.2.1. Organigrama	68
9.2.2. Perfiles de Cargo y Manual de Funciones	70
9.2.3. Modelo de Contrato de Trabajo.....	73
9.2.4. Modelo de Reglamento Interno de Trabajo.....	73
9.3. Gestión Administrativa	73
9.3.1. Caracterización de procesos y procedimientos	73
9.4. Gestión Comercial.....	86
10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y COSTOS DEL PROYECTO	89
11. CONCLUSIONES	90
12. RECOMENDACIONES	92
13. ANEXOS	93
14. BIBLIOGRAFÍA	165

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Escala de Calificaciones	36
Tabla 2 - Descripción de las preguntas.....	36
Tabla 3 - Tabulación Direccionamiento Estratégico	37
Tabla 4 - Preguntas con cumplimiento nulo.....	37
Tabla 5 - Preguntas con cumplimiento parcial	38
Tabla 6 - Preguntas con cumplimiento.....	38
Tabla 7 - Tabulación Mercados	39
Tabla 8 - Preguntas con cumplimiento nulo.....	40
Tabla 9 - Preguntas con cumplimiento parcial	40
Tabla 10 - Preguntas con cumplimiento.....	40
Tabla 11 - Tabulación Gestión Humana.....	41
Tabla 12 - Autodiagnóstico Planeación Estratégica	44
Tabla 13 - Autodiagnóstico Gestión Comercial.....	45
Tabla 14 - Autodiagnóstico Gestión Administrativa	46
Tabla 15 - Autodiagnóstico Gestión Humana	47
Tabla 16 - Modelo Matriz PCI.....	49
Tabla 17 - Capacidad Directiva	50
Tabla 18 - Capacidad Tecnológica.....	51
Tabla 19 - Capacidad del Talento Humano	52
Tabla 20 - Capacidad Competitiva	53
Tabla 21 - Capacidad Financiera	54
Tabla 22 – Matriz MEFI	55
Tabla 23 - Matriz MEFE.....	56
Tabla 24 - Matriz DOFA.....	57
Tabla 25 - Estrategias FO.....	58
Tabla 26 - Estrategias FA.....	59
Tabla 27 – Estrategias DO	60
Tabla 28 - Estrategias DA.....	61
Tabla 29 - Mejores Estrategias.....	62
Tabla 30 - Recepción y elaboración de pedidos.....	81
Tabla 31 - Facturación.....	83
Tabla 32 - Solicitud de pedidos a proveedores.....	85
Tabla 33 - Características de la Visión.....	18

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 – Misión	16
Ilustración 2 - Estrategia de la Organización	20
Ilustración 3 - Organigrama de Cargos	69
Ilustración 4 - Recepción y elaboración de pedidos	82
Ilustración 5 - Facturación	84
Ilustración 6 - Solicitud de pedidos a proveedores	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados Autodiagnóstico	48
--	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Formato de Encuesta.....	93
Anexo 2 - Autodiagnóstico Cámara de Comercio de Bogotá	95
Anexo 3 - Formato orden de compra (Obiprosa, Norventas y Corona)	101
Anexo 4 - Remisión formato Minerva	102
Anexo 5 - Remisión formato Wooden	104
Anexo 6 - Formato Factura de Venta	106
Anexo 7 - Cuestionario Diseño de cargos.....	108
Anexo 8 - Matriz Misión y Visión	110
Anexo 9 - Modelo Contrato de Trabajo	112
Anexo 10 - Reglamento Interno de Trabajo	117
Anexo 11 - Manuales de Funciones.....	148

INTRODUCCIÓN

En un contexto global y empresarial es de gran relevancia para las organizaciones aumentar su capacidad de competir en el mercado donde se desenvuelven, hay que tener en cuenta los cambios tecnológicos y la globalización que llevan a las empresa a buscar la mejora en sus procesos y en la forma como actúan en un ambiente cada vez más competitivo. De igual manera, Colombia al ser partícipe de los efectos de la globalización y estar presente en varios tratados de libre comercio, las empresas deben estar preparadas para los constantes cambios y variaciones del mercado.

De acuerdo con lo anterior, en el presente trabajo se propone una “Reestructuración De Las Áreas Administrativa, Gestión Humana y Comercial de la Empresa Wooden Perfilería S.A.S.” conociendo sus antecedentes y las características más relevantes de la empresa, utilizando diferentes herramientas de análisis que permitan establecer su comportamiento interno y externo, el entorno empresarial y el ambiente laboral, apoyados en indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las metas establecidas.

El proyecto se origina como un proceso de Consultoría empresarial, en donde la Universidad de la Salle pone al servicio de los empresarios los conocimientos y herramientas de aplicación en busca de plantear mejoras a sus empresas. Luego de la aplicación de herramientas de diagnóstico se llega a la conclusión de realizar este proyecto.

1. TITULO

Reestructuración de las áreas administrativa, gestión humana y comercial de la empresa WOODEN PERFILERÍA S.A.S.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión, Administración y Organizaciones

3. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta las iniciativas de la Universidad de La Salle para integrar la academia, los estudiantes y las empresas, ponen al servicio de las organizaciones el conocimiento y la disposición de los estudiantes con el fin de proporcionar al empresario una visión externa de organización, con objetividad y profesionalismo, además de hacer uso de los conocimientos de los docentes de la Universidad, siempre con la intención de ofrecer alternativas cuantificables y cualificables que le permitan un crecimiento evidenciable a la empresa, al empresario y a su entorno.

Durante los últimos años la empresa se ha visto afectada por manejos inadecuados de los empleados de las diferentes áreas, lo cual ha generado un impacto negativo en los resultados y el crecimiento de la organización. Debido a esto, surge la necesidad de realizar una reestructuración a las áreas administrativa, gestión humana y comercial, para WOODEN

PERFILERÍA S.A.S., con el fin de brindarle al empresario herramientas que antes no tenía y que le permitirán avanzar en un proceso de consolidación y organización de algunas áreas de la empresa.

4. PROBLEMA

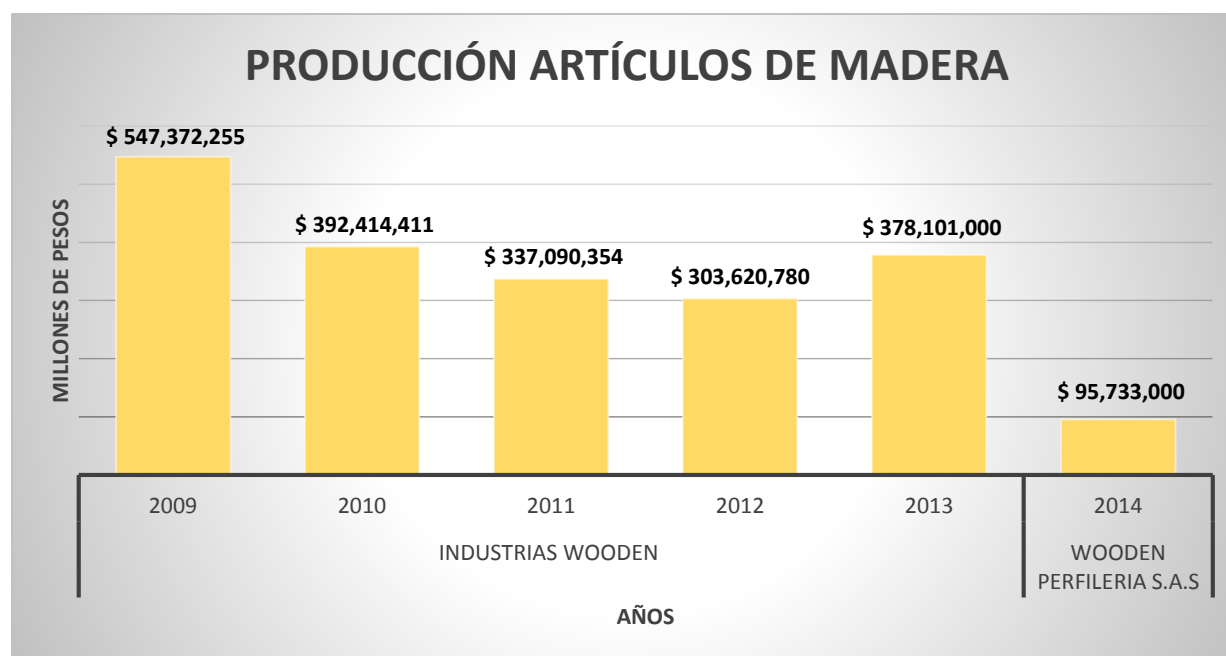
4.1. Planteamiento

El proyecto busca una mejora para la empresa WOODEN PERFILERÍA S.A.S., la cual ha estado siempre administrada por su dueño quien posee una formación empírica. Para el año 2009 la empresa presentaba unas cifras significativas. Desafortunadamente, en los últimos años WOODEN PERFILERÍA S.A.S. fue víctima de personas que aprovechándose de la inexperiencia de su propietario, le han hecho cometer errores que han puesto en aprietos la habilidad gerencial de su propietario y la continuidad de la empresa en el mercado.

Algunos de los casos tienen ver con el exceso de confianza depositado en algunos empleados quienes después de adquirir conocimientos en cuanto a los procesos de fabricación y de conocer cuáles son los clientes de la empresa se desvinculan de la misma para convertirse en competencia directa de la empresa muchas veces hasta trabajando a costo con el fin de entrar en el mercado.

De igual manera la empresa ha intentado innovar en el mercado utilizando nuevas técnicas y materiales, aunque han sido muchos los casos en los que se han ofrecido maquinarias para fortalecer el proceso productivo pero estas en vez de convertirse en soluciones se han convertido en un gasto más para la empresa.

A continuación se presenta el histórico de ventas para el periodo 2010 – 2015:



*Fuente: Elaboración propia, estados financieros industrias Wooden 2010-2103 / Wooden Perfileria S.A.S 2014

Para Cipriano Cusgüén, propietario de la empresa, las experiencias del tema gerencial le ha enseñado que debe tener bien estructuradas cada una de las áreas de su organización, debido a que cada una depende de la otra y un error en el proceso puede poner en riesgo su compromiso con la calidad, además del conocimiento ligado a la experiencia y a los años en este negocio le permiten hacer de sus productos, bienes con óptimos niveles de calidad.

Sin embargo, frente a los grandes cambios actuales y las constantes variables de los mercados, se genera el interés de reestructurar algunas áreas de la compañía, con el fin de implementar aspectos claves que permitan la consolidación y adaptabilidad al cambio de la misma, a partir de parámetros administrativos claros.

4.2. Formulación del problema

¿Cómo realizar la reestructuración de las áreas administrativa, gestión humana y comercial de la empresa WOODEN PERFILERÍA S.A.S.?

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Realizar propuesta de reestructuración de las áreas administrativa, gestión humana y comercial de la empresa WOODEN PERFILERÍA S.A.S.

5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico en la empresa WOODEN PERFILERÍA S.A.S., especialmente en las áreas administrativa, gestión humana y comercial, con el fin de determinar el impacto que tienen dentro de los objetivos organizacionales, utilizando matrices MEFI, MEFE y DOFA, entre otras, y las herramientas de análisis organizacional entregadas por la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Construir un marco teórico para determinar las bases de la reestructuración organizacional.
- Establecer un direccionamiento estratégico a la organización.
- Reestructurar el área administrativa de la empresa, mediante la elaboración de procedimientos básicos para la adecuada gestión empresarial.
- Consolidar el área de gestión humana, como apoyo fundamental para el fortalecimiento de la organización.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de Investigación: Descriptiva

Según Méndez (2009) En Los estudios descriptivos en el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. En este tipo de investigación se identifican características del universo de

investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y prueba la asociación entre variables de investigación.

Este tipo de investigación se relaciona con este proyecto, en razón a que evidenciamos que uno de los principales inconvenientes de la empresa es la planeación estratégica inexistente, por lo que al implementarse, se generarán sinergias en las diferentes áreas de la compañía, lo que permitirá un mejoramiento en la ejecución de los procesos y en el aprovechamiento del tiempo.

De igual manera, con este tipo de investigación se realizarán análisis internos y externos, con el fin de identificar estándares de crecimiento, conocimiento del entorno e implementación de estrategias de crecimiento eficaces.

6.2. Fuentes primarias

De acuerdo con la observación que se realice, se irán alimentando las siguientes matrices>

- Perfil de Capacidad Interna PCI
- Evacuación de los factores internos EFI
- Evaluación de los factores externos EFE
- Análisis DOFA
- Documento de análisis Cámara de Comercio de Bogotá

7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

7.1. Direccionamiento estratégico

Mediante la aplicación de conocimientos teóricos en diferentes áreas (gestión humana, financiera, producción, comercial), contribuir con la solución de problemas al interior de la empresa, analizar el entorno de la organización, planteando alternativas de mejora en las áreas en las que se requieran y buscando desarrollar la competitividad y el alto desempeño. “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico” (Serna, Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión: Teoría y Metodología, 1997, pág. 20).

De igual manera, Serna (2003) establece que “la planeacion estrategica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en la organización obtienen, procesan y analizan, informacion pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situacion presente de la empresa, asi como su nivel de compatitividad.”

Con esto se observa que el tener una planeacion estrategica definida, ayuda al empresario a mejorar su proceso de toma de decisiones y lo involucra en todos los aspectos (internos y externos) de la organización.

7.1.1. Misión

“La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma” (Editorial Vértice, 2004).

En cuanto a misión, Serna (2003) considera que “La mision es, entonces, la formulación de los propositos de una organización que la distigue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los propositos”.

Además Serna (2003) considera que la mision debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?



Fuente: (Serna, 2003, pág. 24)

De igual modo Serna (1997) indica que la misión debe formularse claramente, ser difundida a todos los colaboradores, además de los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con su misión. Dice Serna (2003) que “la misión no puede convertirse en pura palabrería o formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía”.

Gerstein (1996). Considera que: “Sólo una clara definición de la misión y la finalidad de la empresa permite elaborar objetivos claros y realistas, pues constituye los cimientos de prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo”.

7.1.2. Visión

Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012) señalan: “El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la *visión* de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro” (p.21).

Serna (2003) define la visión como:

Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor (p. 25).

Basado en las anteriores afirmaciones, la visión de la empresa debe reunir y reflejar la misión, los objetivos y las estrategias, estos serán tangibles cuando se ejecuten proyectos y se cumplan metas, lo que convierte a la visión en una tarea gerencial de vital importancia ya que forma parte del proceso estratégico de una empresa.

Tabla 1 - Características de la Visión

Características de la Visión
<ul style="list-style-type: none"> • Es un objetivo que es altamente inspirador, engloba el resto de los objetivos y es a largo plazo. • Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. • Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados. • Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder. • Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un slogan, un diagrama o una imagen), cualquier cosa que enganche la atención. • Responde a la pregunta: <i>¿QUÉ QUEREMOS SER?</i>

Fuente: (Martinez Pedros & Milla Gutierrez , 2012)

7.1.3. Objetivos

Los objetivos estratégicos ayudan a direccionar a la organización al cumplimiento de los propósitos depositados en la misión y la visión. Según Serna (2003) los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su actividad. De igual manera Serna (2003) enuncia que “Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa” (p.185).

Los objetivos corporativos sin importar su plazo, deben ser medibles y deben poder ser evaluados a través de indicadores globales de gestión, ya que los objetivos dan dirección indican el rumbo de la organización.

Por otra parte:

“Establecer los objetivos requiere de un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y la visión organizativa” (Martinez Pedros y Milla Gutierrez , 2012, p. 25 – 26.)

Según Serna (2003) en la definición de los objetivos globales deben incluirse formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y las utilidades
- Participación en el mercado
- Venta en dinero o en unidades
- Productividad / eficiencia
- Tecnología / innovación

- Responsabilidad social
- Imagen corporativa
- Resultados para los accionistas
- Calidad del producto
- Servicio al cliente
- Desarrollo del talento humano

Según Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012) para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mensurables: Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Específicos: Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropiados: Debe ser consistente con la misión y la visión de la organización.
- Realistas: Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- Oportuno: Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

7.1.4. Estrategias

Chandler (1962) citado por Perea Quesada (2006) define la estrategia como “la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para lograr estos objetivos”.

De igual modo Serna (2003) los considera que “el ejercicio de análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización”. Así mismo las estrategias permiten lograr o hacer realidad los objetivos o lineamientos trazados en el proyecto estratégico de cada empresa.

Ilustración 2 - Estrategia de la Organización



Fuente: Chiavenato (2009)

7.1.5. Estructura administrativa

Ciertos procesos de comportamiento dan vida a una estructura organizacional. Cuando estos procesos no funcionan bien, pueden surgir problemas desafortunados. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011).

7.1.6. Manuales de procedimientos

Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Franklin, 2004).

Para (Kellog, 1963) el manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

De acuerdo con esto, observamos la necesidad de implementar manuales de procedimientos dentro de la organización, ya que como afirma (Domínguez, 1995) cuando los trabajos están sometidos a pocos cambios es frecuente que se editen manuales de instrucciones, algunos de los cuales indican cómo realizar las pruebas de control de calidad o dan información sobre los tiempos estándar de lanzamientos, velocidades y capacidades de máquinas, tolerancias, etc.; es

posible que también se incluya información sobre manuales, conocidos como manuales estándares, suelen ser propios de entornos manufactureros, también son utilizados en otros sectores, como cáterings, centros informáticos, etc.

Como afirma Franklin (2004) los manuales se pueden clasificar por su contenido así:

De organización: Contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica incluyen la descripción de puestos.

De procedimientos: Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización.

De puestos: Conocidos también como *manual individual* o *instructivo de trabajo*, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

7.2. Gestión del personal

7.2.1. Organigrama

“Estructura organizacional, o sea, la estructura formal de una empresa, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles (grados) y en los diversos departamentos de la empresa” (Hernández Orozco , 1996, p. 87.)

Hernández Orozco (1996) considera que “el organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos”.

Chiavenato (2009) considera que “Para los autores clásicos la estructura organizacional no es otra cosa que la arquitectura de los puestos y las actividades, dispuesta de una manera racional y lógica a fin de proporcionar el acoplamiento entre la especialización vertical (niveles jerárquicos), por una parte, y la especialización horizontal (departamentalización)por la otra” (p. 202).

Según (Hernandez Orozco , 2007) Existen varias clases de organigramas y pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Por su aspecto, puede ser verticales o planos, por eso su forma de pirámide, los organigramas verticales son más centralizadores y poseen muchos niveles jerárquicos, por otra parte los horizontales son menos centralizadores y poseen menos niveles de jerarquía.

Por las clases, los organigramas son de unidades organizativas y de cargos o de puestos.

(Enrique , 2004) Considera que los organigramas se clasifican por su presentación o disposición grafica de la siguiente manera:

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

7.2.2. Perfiles de cargo

Se deben definir las funciones a desempeñar por un nuevo trabajador. Díaz Daza (2011) define que “el perfil del cargo debe contener el título de la posición, el cargo al cual reportará, departamento o sección donde laborará, sus responsabilidades, qué clase de información deberá manejar, los contactos internos y externos para el desarrollo de sus funciones, grado de educación, experiencia y habilidades necesarias”(p.1.)

Chiavenato (1999) considera que “la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones”.

Mondy y Noe (1997) la definen como: “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato (1999) añade:

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

7.2.3. Manual de funciones

Instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas (González Sánchez, 2012)

Una vez elaborados los procedimientos de cada área se deben elaborar los manuales de funciones.

González Sánchez (2012) afirma que:

“las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos”.

De igual forma González Sánchez (2012) considera que el Manual de Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los retos de la globalización, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional.

7.2.4. Políticas salariales

Casas (2002) considera que la mayoría de las empresas con el fin de mejorar sus actuaciones en el campo de la compensación planifican una política salarial o retributiva.

Además Casas (2002) considera que:

“una política retributiva debe tener como objetivo implícito el requisito de suficiencia, en el sentido de que debe permitir una vida digna al trabajador y a los suyos. El reto que deben perseguir los empresarios es lograr pagar mejor que otras empresas y, además, obtener suficientes beneficios para retribuir el capital empleado” (p. 28.)

Dentro de la política salarial se maneja el concepto de remuneración, a continuación algunas definiciones:

Dessler (1997) citado por Chiavenato (2009) la define como “el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo”

Ivancevich (1995) citado por Chiavenato (2009) considera que la remuneración es: “la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización”

Milkovich y Bourdreau (1994) citado por Chiavenato (2009) la definen como: “parte de las relaciones de empleo, incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados”

Finalmente, Gómez-Mejía, Balkin , y Cardy (2009) citado por Chiavenato (2009) consideran que la remuneración “es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones”

7.3. Marco Legal

7.3.1. Código sustantivo del trabajo

Es de gran importancia conocer las leyes que rigen al trabajador y su respectiva contratación, de tal forma que se mencionan los artículos de mayor importancia para la empresa y sus colaboradores, (Código Sustantivo de trabajo Colombiano):

Artículo 1o. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 3o. Relaciones Que Regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

7.3.2. Contrato de trabajo

Título I. Contrato Individual De Trabajo.

Artículo 22. Definición

1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.
2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.

Artículo 23. Elementos Esenciales. Subrogado por el art. 1, Ley 50 de 1990.

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

- a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el

tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y

c. Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

Artículo 25. Concurrencia De Contratos. Aunque el contrato de trabajo se presente involucrado o en concurrencia con otro, u otros, no pierde su naturaleza, y le son aplicables, por tanto, las normas de este Código.

Artículo 26. Coexistencia De Contratos. Un mismo trabajador puede celebrar contratos de trabajo con dos o más empleadores, salvo que se haya pactado la exclusividad de servicios en favor de uno solo.

Artículo 27. Remuneración Del Trabajo. Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.

Artículo 28. Utilidades Y Pérdidas. El trabajador puede participar de las utilidades o beneficios de su empleador, pero nunca asumir sus riesgos o pérdidas.

Capítulo II. Capacidad Para Contratar.

Artículo 29. Capacidad. Tienen capacidad para celebrar el contrato individual de trabajo, todas las personas que hayan cumplido dieciocho (18) años de edad.

7.3.3. Reglamento de trabajo

ARTICULO 104. DEFINICIÓN. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

ARTICULO 105. OBLIGACIÓN DE ADOPTARLO. Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.

ARTICULO 106. ELABORACIÓN. El empleador puede elaborar el reglamento sin intervención ajena, salvo lo dispuesto en pacto, convención colectiva, fallo arbitral o acuerdo con sus trabajadores.

ARTICULO 107. EFECTO JURÍDICO. El reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores del respectivo establecimiento, salvo estipulación en contrario, que, sin embargo, sólo puede ser favorable al trabajador.

ARTICULO 108. CONTENIDO. El reglamento debe contener disposiciones normativas de los siguientes puntos:

- Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento.
- Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba.
- Trabajadores accidentales o transitorios.
- Horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.
- Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.
- Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica.
- Salario mínimo legal o convencional.
- Lugar, día, hora de pagos y período que los regula.
- Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el empleador suministre.
- Prescripciones de orden y seguridad.
- 11. Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones, para prestar los primeros auxilios en caso de accidente.
- 12. Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.
- 13. Especificaciones de las labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de dieciséis (16) años.
- 14. Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.
- 15. Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.
- 16. Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.
- 17. La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos del personal y tramitación de éstos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.
- 18. Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren.
- 19. Publicación y vigencia del reglamento.

ARTICULO 111. SANCIONES DISCIPLINARIAS. Las sanciones disciplinarias no pueden consistir en penas corporales, ni en medidas lesivas de la dignidad del trabajador. ARTICULO

112. SUSPENSIÓN DEL TRABAJO. Cuando la sanción consista en suspensión del trabajo, ésta no puede exceder de ocho (8) días por la primera vez, ni de dos (2) meses en caso de reincidencia de cualquier grado.

8. DIAGNOSTICO

8.1. Análisis del Entorno

En Bogotá la unidad de generación de estrato es la manzana. Así las cosas, es posible que en un mismo barrio se encuentren viviendas con estratos diferentes. La estratificación socioeconómica es un estudio que capta, pondera, jerarquiza y clasifica las viviendas en uno de seis estratos. La estratificación si bien es utilizada como una variable dentro del cálculo de las tarifas de cada uno de los servicios públicos, para establecer tarifas diferenciales de los servicios públicos para cada estrato, no determina por si misma las tarifas.

De acuerdo con la Dirección Nacional de Planeación (DANE), la estratificación es una herramienta que hace posible identificar los sectores de la población que deben contribuir con mayores pagos por los servicios públicos domiciliarios, y los sectores más vulnerables que deben recibir subsidios en dicho pago.

Estratos de Bogotá*	Ingreso per cápita	Porcentaje
1 (Bajo - bajo)	Menos de un SML**	9,3
2 (Bajo)	Entre 1 y 3 SML	42,7
3 (Medio - bajo)	Entre 3 y 5 SML	30,2
4 (Medio)	Entre 5 y 8 SML	9,1
5 (Medio - alto)	Entre 8 y 16 SML	3,7
6 (Alto)	Más de 16 SML	1,7

**Salario Mínimos Legales Mensuales

De acuerdo con (Metro Cuadrado, 2015) la vivienda y uso del suelo por estratos, se discrimina así:

Estrato	Número de predios residenciales	%	Área residencial construida	%	Área total construida	%	Número de manzanas	%	Área de las manzanas	%
0	35.746	4,6	2.575.590	3,7	6.028.280	6,7	1.046	4,4	7.919.210	7,6
1	24.532	3,2	2.703.292	3,9	2.986.555	3,3	1.635	6,8	4.013.760	3,9
2	179.553	23	15.844.604	23	20.286.760	22	8.589	36	24.086.405	23
3	309.054	40	27.238.469	40	35.693.237	39	9.107	38	39.540.134	38
4	123.158	16	10.361.524	15	12.790.659	14	2.118	8,8	13.680.687	13
5	53.262	6,9	5.959.249	8,7	7.364.034	8,1	813	3,4	8.601.669	8,3
6	43.580	5,7	4.188.997	6,1	5.482.138	6	639	2,7	6.275.176	6
Total	768.885	100	68.871.725	100	90.631.663	100	23.947	100	104.117.041	100

8.2. Análisis Económico

De igual manera, teniendo en cuenta lo indicado por (INVIERTA EN COLOMBIA, 2015), durante los últimos cinco años la demanda de materiales creció 5,8% en promedio, impulsada principalmente por la construcción de edificaciones que utiliza aproximadamente del 42% de la oferta de materiales y obras civiles que precisan alrededor del 32% (DANE; 2013).

Así mismo, las exportaciones colombianas de materiales de construcción se han mantenido en torno a los US\$ 370 millones (precios FOB), teniendo como principales destinos Estados Unidos con 19%, Ecuador con 17% y Venezuela con 16% del total de exportaciones del sector.

La industria de construcción de Colombia es la tercera de mayor tamaño en América Latina y el Caribe. (Business Monitor International, 2013). En el último quinquenio el tamaño de la construcción creció a una tasa promedio de 16,8%, muy por encima del crecimiento promedio de la región, que fue de 10,2% (Business Monitor International, 2013).

De acuerdo con (INVIERTA EN COLOMBIA, 2015), unas de las principales razones por las que el sector de la construcción ha tenido tan buen desempeño en los últimos años son:

- La construcción se ha incrementado en el país por cuenta del impulso que le han dado las obras civiles, que han crecido a una mayor tasa que la construcción de edificaciones.
- La construcción de vivienda creció 12,7% anualmente mientras que la construcción de edificaciones no residenciales alcanzó tasas de crecimiento anual de 9,7%. (DANE, 2013)
- El Gobierno está comprometido con la mitigación de déficit habitacional, en ese sentido tuvo como meta completar la entrega de un millón de viviendas de interés social en el 2014.

De otra parte, y teniendo en cuenta lo publicado por (Revista Dinero, 2014), en el primer trimestre de 2014 el licenciamiento de obras en Bogotá creció un 22,3%, lo que significa 380.000 metros cuadrados adicionales a los aprobados durante el mismo periodo de 2013.

Este comportamiento se explica por los mayores licenciamientos en distintos sectores como el de comercio, con un crecimiento de 44% y vivienda, con 37%. La capital continúa concentrando los mayores niveles en licenciamiento de obras con 32,5% del total nacional y contribuye con 6,2 puntos porcentuales al crecimiento nacional que se ubicó en 4,6%.

También se registraron aumentos significativos en el área licenciada en vivienda, tanto en el segmento de Vivienda de Interés Social (VIS), con 38,7%, como en el segmento diferente a VIS, que creció 36,6%. Las ventas de vivienda nueva en la ciudad también se desenvuelven positivamente con un aumento de 9,1% durante el primer trimestre. En total se vendieron 7.630 unidades frente a 7.000 en igual trimestre del año pasado; esto se debe a la mayor dinámica en el mercado de vivienda de interés social que registró ventas por 3.700 unidades y un crecimiento del 24,9%.

Durante el primer trimestre del año el empleo en el sector de la construcción muestra un resultado sobresaliente al aumentar el nivel de ocupación en 15,1% en el trimestre móvil enero-marzo, al

aumentar el número de empleados de 200.800, hace un año, a 231.000; así mismo, los despachos de cemento gris en la ciudad muestran un aumento del 6,8%, cifras que muestran una mayor actividad en la construcción de la capital.

8.3. Análisis de la competencia

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
<p>PIZANO S.A. Av. Calle 127 No. 16A - 76 Bogotá, Colombia. Teléfono: (571)- 7059080</p>	<p>Es una de las principales empresas productoras de Tableros de Madera en América del Sur y la Región Andina; la compañía fabrica láminas de madera Contrachapadas (TRIPLEX), Tableros de Partículas o Astillas de Madera Crudos (TABLEX®), Laminados Decorativos Melamínicos (MADECOR®), Finish Foil (MADEFONDO®), Enchapados (TABLEX® ENCHAPADO), como Puertas Entamboradas y Entableradas para uso interior.</p> <p>El principal centro fabril está localizado en la ciudad de Barranquilla, el principal puerto de la costa Atlántica de Colombia. Allí opera una fábrica de Contrachapados, dos plantas de Tableros de Partículas de Madera, una planta de Laminados Decorativos y una planta de resinas de avanzada tecnología.</p> <p>Su estratégica ubicación facilita el acceso a los principales puertos marítimos del Caribe, Centro y Norte América; así como el de las materias primas desde su propia plantación forestal, que se encuentra localizada 190 kilómetros al sur de la ciudad sobre el Río Magdalena.</p> <p>PIZANO S.A. también cuenta con dos fábricas en el área de Bogotá en el centro del país, ciudad con la mayor población y consumo, donde se producen tableros Laminados Decorativos Melamínicos, Finish Foil, Enchapados y las puertas Entamboradas y Entableradas. Los productos y procesos de PIZANO S.A. cumplen con los más altos estándares de calidad, los cuales son respaldados por las certificaciones otorgadas a nivel nacional e internacional.</p>
<p>LOS RETALES Cl 139 # 103d - 47 Bogota, Colombia (571 – 6030254)</p>	<p>Comercializadora de productos nacionales e importados para la industria del Mueble y la Madera.</p> <p>Actualmente tiene dos líneas de productos: Herrajes y accesorios y madera.</p> <p>En la línea madera cuenta con la siguiente línea de productos: Triplex común, Triplex decorativo, Triplex pino, Tableros de fibra MDF, Tableros aglomerados, Tableros enchapados melaminica, Madera sólida, Tableros enchapados y Chapilla de madera.</p>

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">ACEMAR Av. Cra. 45 No. 120-19 Autopista norte constado occidental, Bogotá, Colombia, (571-6297400)</p>	<p>Triplex Acemar S.A. es una compañía dedicada al procesamiento de madera desde hace más de 50 años. Tradicionalmente, ha ofrecido una amplia gama de chapillas nacionales e importadas, contrachapados (Triplex decorativos) y aglomerados enchapados de alta calidad, lo que ha generado un extenso panorama de aplicaciones en trabajos de diseño, carpintería, ebanistería y artesanía.</p> <p>Es esa larga experiencia la que le permitió ampliar su portafolio de marcas bajo el respaldo de la marca corporativa Acemar®. Desarrolló nuevas líneas de negocio para la industria del mueble, la construcción, remodelación y decoración, a través de productos innovadores, exclusivos y ecológicos.</p> <p>Es así como Triplex Acemar S.A. a través de su completo portafolio de marcas: Acemar®: Productos Tradicionales y Servicios Industriales, Natura®: Pisos estructurales de Madera Natural, Domus®: Cielos y Paredes, Supreme®: Frentes de Cocinas, Puertas de comunicación, Marcos, Closets y Superficies, FlexDesign®: Proyectos Especiales, Diseño y Asesoría en Adecuación de Espacios, Muebles Especiales; se convierte en un importante aliado para arquitectos y diseñadores, a quienes con tecnología de punta les provee una solución integral de aplicaciones finales en madera decorativa, sirviendo de complemento ideal para diferentes áreas del hogar, oficina y comercio.</p> <p>El principal objetivo de Triplex Acemar S.A. es ir a la vanguardia de las tendencias del mercado y adaptarse a sus necesidades, garantizando la más alta calidad en sus productos, respaldada siempre por un servicio óptimo para responder así a la confianza depositada por sus clientes.</p> <p>Triplex Acemar S.A. es el Representante exclusivo para Colombia y América Latina de VICWOOD, líder en producción de chapillas de madera decorativa en el Oriente con Certificación ISO 9001, ISO 14001.</p>
<p style="text-align: center;">MADERAS EL BOSQUE Cra. 80 (Av. Agoberto Mejía) No. 59-67 sur. Bosa (571- 7802909), Bogotá, Colombia</p>	<p>Maderas del Bosque es una empresa que lleva más de 15 años de experiencia dentro del mercado bogotano y sus alrededores, suministrando madera y sus productos a todos los sectores de desarrollo de la economía, siempre estando a la punta en el desarrollo de nuevos productos para el sector constructor, floricultor y muebles.</p> <p>Los principales productos son los siguientes: Formaleta maciza, Formaleta en lámina, Lámina de súper T formaleta, Tableros Macizos, Somieres y Elemento torneado</p>

Fuente: Elaboración propia

8.4. Marco Empresarial

Wooden Perfilería S.A.S es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de Guardaescoba y Perfilería para pisos de madera y laminados, presenta un material atractivo como alternativa de acabados en el sector de la construcción y el diseño de interiores, además de 14 años de presencia en el mercado atendiendo el sector de la construcción y utilizando los mejores materiales para obtener un producto de excelente calidad.

La empresa inicia sus actividades después de la disolución de una alianza comercial entre el señor Cipriano Cusguén y su socio Omar Fonseca, en la que después de conciliar todas las cuentas acordaron que el señor Cipriano se quedará con material de trabajo y las máquinas que eran de su propiedad pues venían de sus actividades anteriores a la fabricación de estos productos.

Dedicado a la carpintería desde su juventud, Cipriano aprovecha su experiencia y decide empezar a buscar clientes, pues el mercado de los acabados para piso laminados en esa época apenas estaba siendo explorado y no había mucha competencia. Inicia este proceso con solo tres empleados, quienes se encargaban de realizar todo el proceso de fabricación, lijado y pintura.

Luego de los trámites legales ante la Dian y Cámara de Comercio la empresa es creada bajo la razón social Industrias Wooden iniciando labores en la ciudad de Bogotá, con domicilio en la Carrera 77 70-80 barrió Boyacá Real, donde se ubicó la bodega y sus oficinas.

La gestión comercial da inicio consiguiendo como primer aliado y cliente estratégico Altacol Norventas, empresa que tiene una trayectoria en el sector de la construcción por más de 50 años. Con el transcurrir de los años, la empresa se va fortaleciendo y empiezan a llegar clientes como Atmosferas, Alfombras Cuperz, Corona y Homecenter; sin embargo, este último empezó a importar accesorios de la China de materiales menos costosos y con estándares de calidad más bajos, por lo tanto dejó de ser proveedor de la empresa. De la mano de estos clientes llegaron también las incursiones en el sector de la construcción iniciando negociaciones con Constructora Colpatria, INCOL, Hitos Urbanos entre otras.

La empresa ya tomaba forma, y se hacía más sólida en el sector, empezó a contratar personal para trabajar al interior de la fábrica y así responder con la demanda de materiales, además empezó a ofrecer el servicio de instalación de accesorios, pisos laminados y de madera.

A medida que la empresa se consolidaba en el sector aumentaba la cantidad de empleados, los volúmenes de negocios y la logística. Como el mercado dentro de la ciudad de Bogotá era cada vez más competido, se buscaron nuevos clientes en otras ciudades, por ejemplo en Medellín Vinikol de Colombia e Importlaminados, en Pereira Hierros y Maderas, en Armenia Alfombrando Armenia S.A. y en Cali se enviaron pedidos a distribuidores pequeños de la ciudad.

Además se incursionó en el sector de la carpintería arquitectónica de la mano de Pizano S.A realizando el servicio de maquila en el forrado de Marcos para puertas, tapaluces y molduras con destino a exportación, negocio que inyectó recursos necesarios en los tiempos de crisis que empezaban.

En el año 2010 empezaron los problemas financieros, producto del exceso de confianza depositado a algunos empleados, quienes actuando en nombre de la empresa hicieron negocios que empezaron a ocasionarles crisis, por lo tanto, la empresa tenía que inyectarse capital a través de créditos con los bancos, las ventas no andaban bien y el mercado ya estaba saturado.

Como la empresa ofrecía el servicio de instalación de Pisos Laminados en obras de construcción, estos servicios demandaban un gran flujo de dinero para mantener los grupos de instalación cumpliendo en las diferentes constructoras, lo que contribuyó aún más a deteriorar el flujo de caja de la empresa que ya estaba disminuido por los créditos que se habían tomado para pagar los errores de los empleados.

A finales del año 2010 se logró realizar una negociación con la Constructora Coninza Ramon H, para el suministro e instalación de los guardaescobas para sus obras en Bogotá, lo que aumentó las ventas y comenzó a trazar nuevamente el camino de progreso de la empresa.

Para el año 2014 y por exigencia de la empresa Coninza Ramon H. la empresa se cambió su razón social, naciendo Wooden Perfileria S.A.S.

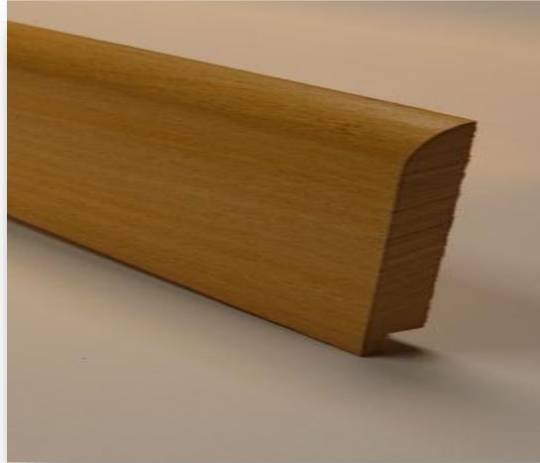
Altacol Norventas quien en la crisis había roto las relaciones comerciales con la empresa, regreso y continua siendo uno de los principales clientes, además, clientes como Almacenes Corona y Atmósferas ampliaron sus portafolio y a su vez los volúmenes de pedidos también presentaron incrementos significativos para la empresa.

Sus productos son fabricados en MDF Masisa logrando ofrecer a sus clientes diferentes tipos de accesorios y acabados.



8.4.1. Portafolio de productos

Guardaescobas



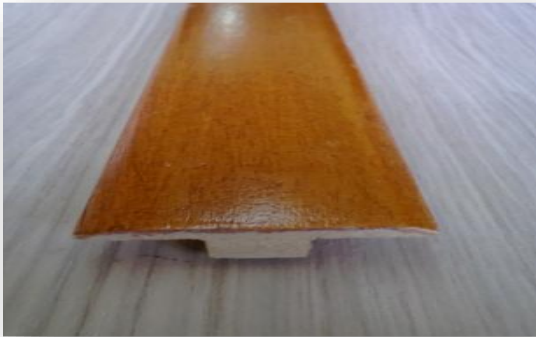
Tira de 2.44 mts. de largo, se fabrica en formato de 6cm, 7cm, 8cm, 9cm, 10cm, etc. de altura, por 9mm, 12mm, 15mm o 18mm de acuerdo a requerimiento. Los acabados disponibles son:

Chapillado: MDF forrado en chapilla de madera natural según colores de muestra. Recomendado para pisos de madera natural o de cerámica. Tiene una capa de color, dos capas de sellador y una capa de laca catalizada.

Pintado: MDF lijado con dos capas de color. Posee un fondo claro y otro oscuro para darle vetas al Guardaescoba. Tiene una capa de sellador y otra de laca catalizada para dar terminado. Recomendado para piso laminado.

Madefilm: MDF forrado con una película de PVC denominado Madefilm de Origen Nacional con apariencia de maderas. Se recomienda para pisos Laminados.

Perfiles (Perfil T Y Reductor)



Tira de 2.44 mts de largo fabricados en MDF de 12 mm de espesor.

Laminado: Tiene recubrimiento de formica (laminado de alta presión de colores madera). Son utilizados para los pisos laminados por su alta resistencia a la abrasión. El color es seleccionado según muestra del piso y carta de colores de formica suministrada por el proveedor.

Chapillado: Con recubrimiento en chapilla de madera natural según colores de muestra. Tienen una capa de color, luego una de sellador y posteriormente dos capas de laca para pisos que da terminado. La laca utilizada es la de mejor calidad del mercado pues tratamos de asemejar la resistencia del piso de madera a la abrasión. Recomendado para pisos de madera natural.

Nariz Escalera



Tira de 2.44 mts de largo fabricada en MDF de 12mm.

Es utilizada en remates de escalera y altillos. Las características de acabado son similares a la de los perfiles.

Cuarto Bocel y Bocel Plano

Tira de 2.44 mts de largo. Son fabricados en MDF y su acabado es similar al del guardaescoba (Pintado, Madefilm y Chapilla). Se utilizan donde el Guardaescoba no es posible instalarlo por el tamaño, ejemplo closet, chimeneas, etc.

Clientes

Algunos de los principales clientes de **Wooden Perfileria S.A.S.**, son:

- **Almacenes Corona S.A.S**
- **Obiprosa Colombia S.A**
- **Altacol Norventas S.A**
- **Constructora Vavilco**
Proyectos Ciprés de la Arboleda, Montepinos, Serranías de Suba.
- **Cob Construcciones**
Proyecto: Edificio Thaly – Edificio Thany
- **Coninsa Ramon H.**
Proyectos: Torres del Sol, Solarium, Miramont
- **Inmobiliaria Financiera**
Proyecto: Torres de la 100
- **Construcciones F y L**
Proyectos: Edificio BQ85
- **Construtecnia Ltda**
Proyectos: La Reserva, Teleport

8.5. Encuesta

En reunión realizada con la señora Elizabeth Preciado, esposa del dueño, se procedió a realizar una serie de preguntas relacionadas con diferentes aspectos de la organización. El modelo de esta encuesta se puede ver en el Anexo 1 de este documento.

La formulación de estas preguntas fueron basadas en la guía para el diagnóstico estratégico, planteada por (Serna, 1997, págs. 287-315), en la presentación de Diagnostico Empresarial planteada por (Rodríguez, 2012) y en el trabajo de grado realizado por (Ayala & Ariza, 2008)

La encuesta cuenta con una serie de preguntas cerradas enfocadas en diferentes áreas de la empresa, cuyas posibles respuestas son SI, PARCIALENTE y NO, las cuales a su vez tienen una equivalencia numérica con el 3, 2 y 1 respectivamente, para poder analizar los resultados. Las calificaciones que se asignaron, son las siguientes:

Tabla 2 - Escala de Calificaciones

RESPUESTA	PUNTUACIÓN	OBSERVACIÓN
SI	3	Cumple al 100% con el planteamiento realizado
PARCIALMENTE	2	Cumple parcialmente el planteamiento realizado
NO	1	No cumple con el planteamiento realizado

Fuente: Elaboración propia

Para cada área objeto de estudio de este proyecto se realizaron una serie de preguntas enfocadas en el área correspondiente, de las cuales a continuación se hace una breve descripción:

Tabla 3 - Descripción de las preguntas

ÁREA	DESCRIPCIÓN	N° DE PREGUNTAS
Direccionamiento Estratégico	Se evalúa la existencia de planes estratégicos, objetivos, misión, visión, indicadores de gestión, políticas, procedimientos, entre otros.	15
Mercados	Estas preguntas buscan conocer el grado de entendimiento de la empresa sobre su mercado, la competencia, los clientes, precios y proveedores.	16
Gestión Humana	Estas preguntas resumen aspectos de la empresa, tales como, estructura organizacional, cargos, perfiles de cargo, procedimientos, manuales de funciones, evaluaciones de desempeño, procesos de selección, inducción y capacitación entre otros.	16
TOTAL PREGUNTAS		47

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la encuesta, se tabularon y analizaron los resultados, de la siguiente manera:

Tabla 4 - Tabulación Direccionamiento Estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	RESPUESTA			% DE CUMPLIMIENTO
	SI	PARCIALMENTE	NO	
¿Hay escrita una misión para la empresa?			X	0,00%
¿Hay escrita una visión para la empresa?			X	0,00%
¿Tiene planes para su negocio en el próximo año?		X		50,00%
¿Utiliza indicadores de gestión?			X	0,00%
¿Dedica parte su tiempo a hacer planes estratégicos?			X	0,00%
¿Tiene diseñadas estrategias para su empresa?			X	0,00%
¿Tiene claros los objetivos de su negocio?	X			100,00%
¿Hay principios organizacionales escritos?			X	0,00%
¿Conoce las fortalezas de su empresa?	X			100,00%
¿Sabe usted quien es la competencia de su empresa?	X			100,00%
¿Conoce el factor clave de éxito de su empresa?	X			100,00%
¿Tiene claro cómo quiere ver su negocio más adelante?		X		50,00%
¿Existen políticas organizacionales por escrito?			X	0,00%
¿Utiliza la planeación estratégica para su negocio?			X	0,00%
¿Conoce las debilidades de su negocio?		X		50,00%

Fuente: Elaboración propia

Para preguntas relacionadas en la Tabla 4, se evidencia que la empresa no realiza estas acciones, por lo que es necesario el diseño y publicación de la misión y visión, la implementación de planes estratégicos para determinar los lineamientos de la organización, así como la formulación y aplicación de indicadores de gestión para poder medir diferentes aspectos de la empresa.

Tabla 5 - Preguntas con cumplimiento nulo

PREGUNTA	% DE CUMPLIMIENTO
¿Dedica parte su tiempo a hacer planes estratégicos?	0%
¿Existen políticas organizacionales por escrito?	0%
¿Hay escrita una misión para la empresa?	0%
¿Hay escrita una visión para la empresa?	0%
¿Hay principios organizacionales escritos?	0%
¿Tiene diseñadas estrategias para su empresa?	0%
¿Utiliza indicadores de gestión?	0%
¿Utiliza la planeación estratégica para su negocio?	0%

Fuente: Elaboración propia

En el análisis a las preguntas relacionadas en la tabla 5, se evidencia que los dueños tienen medianamente claro el horizonte de la empresa, sin embargo, es un conocimiento que no está documentado y está basado en las experiencias pasadas y en las relaciones que se tienen con los clientes actuales. Con la formulación de la misión y visión es posible ayudar a los dueños a tener un horizonte más claro y de esta manera poder organizar mejor sus planes de crecimiento.

Tabla 6 - Preguntas con cumplimiento parcial

PREGUNTA	% DE CUMPLIMIENTO
¿Conoce las debilidades de su negocio?	50%
¿Tiene claro cómo quiere ver su negocio más adelante?	50%
¿Tiene planes para su negocio en el próximo año?	50%

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente grupo de preguntas, relacionadas en la tabla 6, se resalta que los dueños conocen el entorno y la esencia de su empresa, por lo que han podido posicionarla en el mercado, sin embargo, es un conocimiento empírico y tampoco está documentado.

Tabla 7 - Preguntas con cumplimiento

PREGUNTA	% DE CUMPLIMIENTO
¿Conoce el factor clave de éxito de su empresa?	100%
¿Conoce las fortalezas de su empresa?	100%
¿Sabe usted quien es la competencia de su empresa?	100%
¿Tiene claros los objetivos de su negocio?	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, dentro del Direccionamiento Estratégico se evidencia la ausencia de planes documentados y aunque la empresa manifiesta contar con objetivos claros, estos no se documentan, ni se divulgan a los empleados. No existen responsables encargados de ejecutar y obtener los resultados esperados; de igual manera, no existen indicadores de gestión.

Tabla 8 - Tabulación Mercados

MERCADOS PREGUNTAS	RESPUESTA			% DE CUMPLIMIENTO
	SI	PARCIALMENTE	NO	
¿Tiene definidos por escrito objetivos de mercado?			X	0,00%
¿Conoce la situación del mercado de su negocio?		X		50,00%
¿Tiene identificadas las oportunidades de mercado para su empresa?		X		50,00%
¿Conoce claramente quien es su competencia?	X			100,00%
¿Conoce la posición de la empresa entre los competidores?		X		50,00%
¿Tiene identificados y clasificados los servicios que presta su empresa?	X			100,00%
¿Tiene definida una marca para su servicio?			X	0,00%
¿Tiene registrada la marca de su servicio?			X	0,00%
¿Tiene definidas estrategias de marca o nombre de la empresa?			X	0,00%
¿Conoce los precios de la competencia?	X			100,00%
¿Conoce los precios del mercado?	X			100,00%
¿Identifica los canales de distribución del servicio?		X		50,00%
¿Tiene planteadas y documentadas estrategias de ventas?			X	0,00%
¿Maneja políticas de servicio al cliente?			X	0,00%
¿Conoce y maneja estrategias de promoción y comunicación?			X	0,00%
¿Hace publicidad para su negocio?			X	0,00%

Fuente: Elaboración propia

Para las siguientes preguntas se evidencia que la empresa no utiliza publicidad, manejo de marca y objetivos claros de mercado. No obstante, la empresa cuenta con un GOODWILL en el mercado actual, lo cual le ha permitido hacer relaciones estrechas con determinados clientes.

Tabla 9 - Preguntas con cumplimiento nulo

PREGUNTA	% DE CUMPLIMIENTO
¿Conoce y maneja estrategias de promoción y comunicación?	0%
¿Hace publicidad para su negocio?	0%
¿Maneja políticas de servicio al cliente?	0%
¿Tiene definida una marca para su servicio?	0%
¿Tiene definidas estrategias de marca o nombre de la empresa?	0%
¿Tiene definidos por escrito objetivos de mercado?	0%
¿Tiene planteadas y documentadas estrategias de ventas?	0%
¿Tiene registrada la marca de su servicio?	0%

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente grupo de preguntas se observa que la empresa conoce a su competencia y su entorno, sin embargo no se tiene nada documentado.

Tabla 10 - Preguntas con cumplimiento parcial

PREGUNTA	% DE CUMPLIMIENTO
¿Conoce la posición de la empresa entre los competidores?	50%
¿Conoce la situación del mercado de su negocio?	50%
¿Identifica los canales de distribución del servicio?	50%
¿Tiene identificadas las oportunidades de mercado para su empresa?	50%

Fuente: Elaboración propia

Con el siguiente grupo de preguntas se evidencia el alto grado de conocimiento que tiene la empresa de su competencia, y de los precios que se manejan en el mercado. El portafolio de productos también se tiene plenamente identificado.

Tabla 11 - Preguntas con cumplimiento

PREGUNTA	% DE CUMPLIMIENTO
¿Conoce claramente quien es su competencia?	100%
¿Conoce los precios de la competencia?	100%
¿Conoce los precios del mercado?	100%
¿Tiene identificados y clasificados los servicios que presta su empresa?	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 - Tabulación Gestión Humana

GESTIÓN HUMANA PREGUNTAS	RESPUESTA			% DE CUMPLIMIENTO
	SI	PARCIALMENTE	NO	
¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	X			100,00%
¿Existe un organigrama explicito?			X	0,00%
¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	X			100,00%
¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?	X			100,00%
¿Todo el personal conoce el método para realizar sus tareas?	X			100,00%
¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos de la empresa?	X			100,00%
¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?	X			100,00%
¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?			X	0,00%
¿Se han definido sistemas de control y evaluación?			X	0,00%
¿La empresa cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?			X	0,00%
¿Existe un proceso de inducción para el personal nuevo?			X	0,00%
¿Considera que los colaboradores de la empresa están altamente motivados?		X		50,00%
¿Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?			X	0,00%
¿Son adecuadas las condiciones físicas de trabajo?	X			100,00%
¿Existe un sistema de descripción de funciones?			X	0,00%
¿Contrata servicios externos?		X		50,00%

Fuente: Elaboración propia

La entrevistada manifiesta en las respuestas que los empleados conocen sus funciones y responsabilidades, sin embargo, esto no se encuentra documentado, por lo tanto no es posible controlar ni determinar el tipo de responsabilidades que tiene cada persona dentro de la organización. De igual manera, se observa que al no existir un área de gestión humana se generan vacíos de comunicación entre la empresa y los empleados, lo que a futuro puede generar inconvenientes a la organización.

8.6. Autodiagnóstico Cámara de Comercio de Bogotá

El diagnóstico es un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo (Vidal , 2000, p. 15).

De igual forma Flor (2006) define el diagnóstico empresarial como “el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos” (p. 87)

Así mismo Koontz y Weihrich (1998) definen el Diagnóstico Organizacional:

“como una de las etapas del Desarrollo Organizacional (DO). Cuando una empresa experimenta ciertos problemas y los directivos recurren a un experto para efectuar un cambio planeado en la organización. Ambos coinciden (*directivos y el experto*) en la necesidad de un Diagnóstico Organizacional. Así, el consultor procede a recopilar información en varias unidades organizacionales por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones. Los datos son analizados y preparados para retroalimentación” (p. 470)

Vidal (2000) considera que existen por lo menos 5 fuentes con la cuales se puede comparar la situación actual de una empresa.

- Primera fuente, **las teorías** acerca de los procedimiento o procesos, en donde se puede comparar si la empresa está o no dentro de las pautas que se encuentra en dicha teoría, por ejemplo los procesos de gestión humana (selección, reclutamiento, contratación, inducción, etc.).
- Segunda fuente, **El Plan Estratégico**, que permite comparar lo planeado contra lo ejecutado.
- Tercera fuente, **agremiaciones y entidades de regulación, vigilancia y control**.
- Cuarta fuente, estudios de **Benchmarking**, pues proveen datos comparativos de las empresas con sus mismos sectores o subsectores de la industria.
- Quinta fuente, comportamientos históricos de la organización en un periodo dado, aunque esta última es considerada una fuente débil ya que los resultados obtenidos pueden ser de dudosa objetividad y utilidad.

Con el fin de poder determinar el estado de la empresa y realizar el diagnóstico de la misma, se utilizó una herramienta de autodiagnóstico elaborada por la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual busca evaluar la situación actual de la empresa e identificar necesidades de mejora. Este autodiagnóstico está estructurado en diez (10) áreas de gestión de la empresa, a saber:

- a) Planeación estratégica.
- b) Gestión comercial.
- c) Gestión de operaciones.
- d) Gestión administrativa.
- e) Gestión humana.
- f) Gestión financiera.
- g) Gestión internacional.
- h) Gestión de calidad.

- i) Gestión logística.
- j) Empresas de familia.

A cada área corresponden una serie de enunciados, que el dueño de la empresa debía calificar de 1 a 5, de acuerdo con la siguiente escala:

1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2. Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

Este autodiagnóstico fue diligenciado en su totalidad por el dueño de la empresa y bajo total privacidad, con el fin de evitar que la presencia de alguno de los realizadores de este proyecto interviniera o persuadiera la forma en que se contestaban las preguntas.

A continuación se relacionan los resultados que se dieron en cada una de las áreas objeto de este proyecto. De igual manera, en el Anexo 2 se podrán observar la totalidad de las áreas evaluadas:

8.6.1. Planeación Estratégica

Tabla 13 - Autodiagnóstico Planeación Estratégica

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	1
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	3
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	3
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
5	La empresa cuenta con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	2
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	2
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	1
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	2
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	3
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	1
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	2
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	2
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	2
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	1
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	1
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	3
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	2
PUNTAJE TOTAL (Promedio)		1,88

Fuente: Herramienta de Diagnostico CCB

En este aspecto se evidencia que la empresa no cuenta con un plan estratégico definido y por lo tanto no sabe hacia dónde quiere ir. De igual manera se observa que todo es empírico y no se tienen estructuras claramente definidas. Pese a esto, se destaca que el dueño compara la competencia para poder establecer estrategias que le ayuden al crecimiento de su empresa.

8.6.2. Gestión Comercial

Tabla 14 - Autodiagnóstico Gestión Comercial

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	2
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo).	3
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	2
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	2
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	1
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	1
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	1
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	3
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	1
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	2
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	1
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	1
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	2
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	5
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	1
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	1
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	2
PUNTAJE TOTAL (Promedio)		1,82

Fuente: Herramienta de Diagnostico CCB

La empresa tiene un nicho de mercado claramente definido y tiene una base de clientes constantes, lo cual evidencia que no está encaminado en la búsqueda de nuevas alternativas de clientes o estrategias que le permitan ampliar su base. Con esto se observa que la empresa está en una posible “zona de confort” y no ha contemplado ampliar su escenario comercial.

Pese a que se cuenta con una base limitada de clientes, la empresa tiene un nivel de ventas adecuado que le permite cubrir sus costos de operación, sin embargo, se tiene un alto grado de dependencia de los clientes actuales, por lo que se tiene un alto riesgo de que las ventas decaigan en el momento en el que alguno de los clientes se vaya a la competencia o cierre actividades.

Se destaca el alto compromiso que la empresa tiene con sus clientes, pues los tiempos de entrega de los pedidos siempre se cumplen.

8.6.3. Gestión administrativa

Tabla 15 - Autodiagnóstico Gestión Administrativa

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	1
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	1
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	2
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	1
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	1
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	3
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	2
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	2
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	1
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	1
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	2
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	3
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	2
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	2
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	1
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	3
PUNTAJE TOTAL		1,76

Fuente: Herramienta de Diagnostico CCB

En este aspecto se evidencia que la empresa trabaja de acuerdo con la experiencia que ha adquirido desde que se fundó y no cuenta con algún tipo de documentación que soporte las actividades que realiza. Todas las actividades, tanto de los propietarios, como de los empleados se realizan porque siempre se ha desarrollado de la misma forma y han funcionado de cierta

manera. Sin embargo, se debe tener en cuenta la importancia de tener procesos documentados y reglamentos establecidos.

8.6.4. Gestión humana

Tabla 16 - Autodiagnóstico Gestión Humana

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	1
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	3
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	2
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	1
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria.	1
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	1
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	1
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	1
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	2
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	2
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	3
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	2
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	1
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	1
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	3
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	2
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	3
PUNTAJE TOTAL		1,76

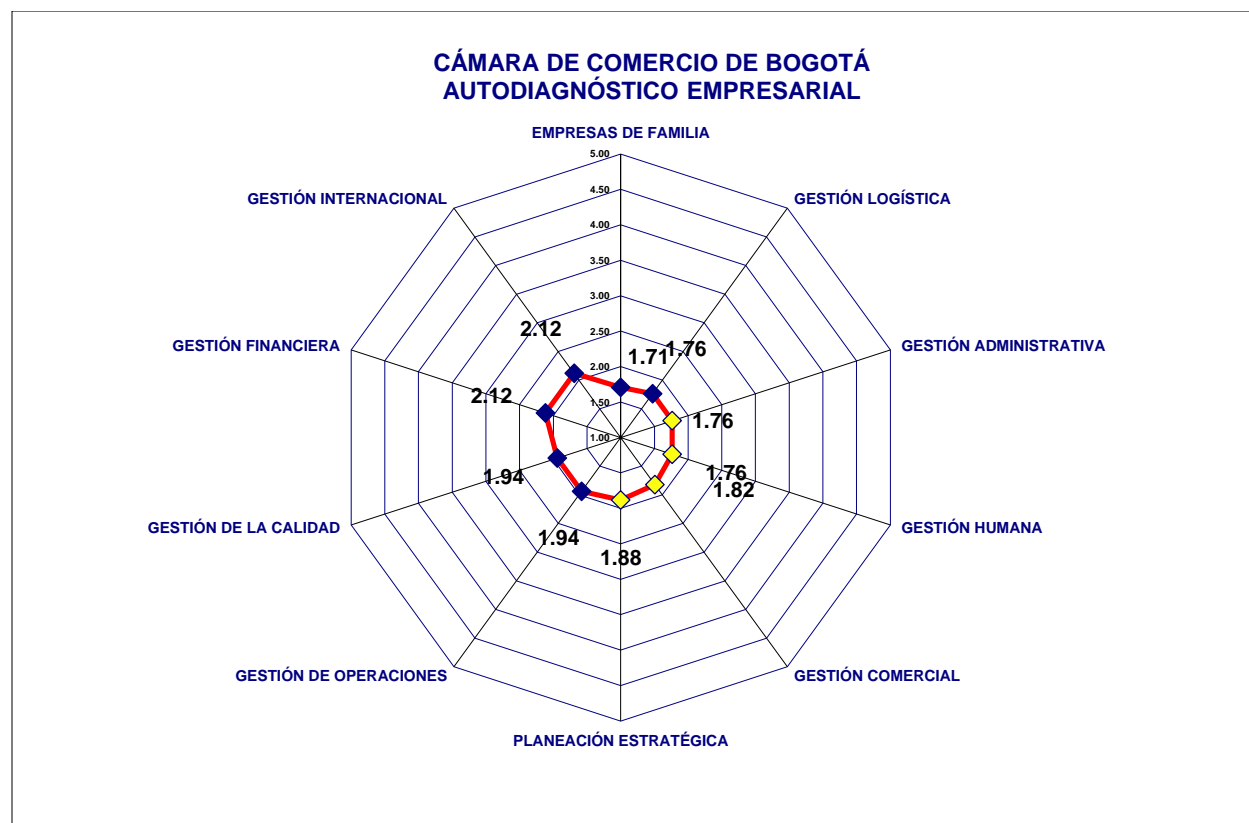
Fuente: Herramienta de Diagnostico CCB

En esta área se evidencia una gran falencia respecto a los procesos de selección y contratación puesto que éstos se realizan sin ningún tipo de controles y los empleados nuevos que llegan, entran por recomendación de otros. No se tienen funciones definidas para cada cargo, no se evalúa el desempeño, no se cuenta con programas de inducción o de capacitación, pues a la

persona nueva que llega se le va enseñando sobre la marcha lo que debe hacer y cómo lo debe hacer.

En el gráfico 1 se evidencian los resultados consolidados que generó el autodiagnóstico y se resaltan las áreas objeto de este proyecto.

Gráfico 1 - Resultados Autodiagnóstico



Fuente: Herramienta de Diagnostico CCB

En esta gráfica se observan las áreas de gestión más consolidadas (que están al extremo o parte externa de la gráfica) y las que requieren un mayor esfuerzo de mejoramiento (que está más cerca al centro o eje de la gráfica). Las áreas objeto de este proyecto se encuentran resaltadas en color amarillo.

8.7. Análisis Interno – Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna)

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) “Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” (Serna, 2014, p. 170).

De igual manera, (Serna, 2014) considera que el PCI examina cinco categorías de la empresa:

1. Capacidad directiva
2. Capacidad competitiva (o de mercado)
3. Capacidad financiera
4. Capacidad tecnologica (produccion)
5. Capacidad del talento humano

Tabla 17 - Modelo Matriz PCI

CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO		
CAPACIDAD	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: (Serna, 2014)

Se presenta la matriz PCI a los directivos de la empresa con el fin de examinar la posición estratégica de la misma y así, poder establecer las áreas que necesitan atención. Una vez analizados y consensuados los resultados con los dueños, a continuación se presenta la matriz por cada una de las categorías:

Tabla 18 - Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			ANÁLISIS
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1. Imagen corporativa / Responsabilidad social	X						X			La empresa es reconocida en el mercado por la calidad de sus productos y el servicio que presta a sus clientes.
2. Uso de planes estratégicos / Análisis estratégico				X			X			No cuenta con planes establecidos y las actividades se ejecutan con base en las necesidades de la empresa.
3. Evaluación y pronóstico del medio					X			X		Teniendo en cuenta que la empresa no realiza una planeación, no está monitoreando los cambios del entorno y no estaría preparada ante una situación adversa.
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X					X			Se evidencia que las decisiones que se toman en la empresa dan respuesta al medio en el cual se desenvuelve.
5. Flexibilidad de la estructura organizacional			X						X	La empresa adecua su estructura en la manera que un área necesite mayor atención que otra.
6. Comunicación y control gerencial		X						X		Cuenta con la activa participación de los dueños, aunque existen falencias que entorpecen la comunicación.
7. Orientación empresarial					X			X		Los dueños de la empresa buscan llevar su negocio a otros niveles que les permitan generar crecimiento.
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa						X			X	Por la actividad que desarrolla la empresa, no se han definido cargos en los cuales se requiera personal con este perfil.
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X			La empresa no cuenta con tecnologías de vanguardia que faciliten la ejecución de los procesos, debido a que el proceso de producción se realiza de forma manual.
10. Agresividad para enfrentar la competencia		X					X			Teniendo en cuenta la calidad que presenta la empresa en sus productos puede enfrentar con tranquilidad a sus competidores.
11. Sistemas de control				X			X			La empresa no cuenta con sistemas de control documentados por lo cual existe un alto riesgo de incurrir en pérdidas por la falta de control en los procesos
12. Sistemas de toma de decisiones					X			X		Se toman las decisiones de acuerdo con el momento por el que este atravesando la empresa.
13. Evaluación de gestión					X			X		No cuenta con indicadores de gestión que le permita medir la gestión de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 - Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			ANALISIS
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1. Habilidad técnica y de manufactura			X						X	La empresa no utiliza tecnología para la elaboración de sus productos, pero se ha caracterizado por la calidad de sus procesos manuales y la utilización de materias primas de alta calidad.
2. Capacidad de innovación				X			X			El portafolio de productos es limitado ya que la demanda del mercado no tiene variaciones significativas.
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos				X			X			La empresa no utiliza tecnología para la elaboración de sus productos.
4. Fuerza de patentes y procesos				X				X		Los productos no están registrados y la empresa no cuenta con patentes.
5. Efectividad de la producción		X						X		El nivel de desperdicios de materias primas es bajo, por lo tanto la empresa busca optimizar sus recursos al máximo.
6. Valor agregado al producto			X						X	El valor agregado del producto se determina con las materias primas de calidad y la excelencia al momento de la producción.
7. Intensidad de la mano de obra en el producto		X						X		Es el factor más importante en la elaboración de los productos de la empresa.
8. Nivel tecnológico				X			X			La empresa no utiliza tecnología para la elaboración de sus productos.
9. Aplicación de tecnología de computadores					X			X		La empresa no utiliza tecnología para la elaboración de sus productos.
10. Nivel de coordinación e integración con otras áreas			X				X			La comunicación entre las áreas es constante, debido a que existe una dependencia entre ellas para elaboración de los productos terminados.
11. Flexibilidad de la producción	X						X			La producción se maneja con base en la demanda. Sin embargo, la entrada a producción se determina con el orden de llegada de las órdenes de servicio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 - Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			ANÁLISIS
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1. Nivel académico del talento					X		X			La mayoría del personal de la empresa, encuentra en ella su primera experiencia laboral luego de concluir sus estudios de secundaria.
2. Experiencia técnica			X					X		Dada la estructura de la empresa, únicamente aplica para algunos cargos.
3. Estabilidad		X					X			El personal de la empresa es estable, cuenta con niveles mínimos de rotación.
4. Rotación		X						X		La rotación en la empresa es mínima.
5. Ausentismo		X					X			El personal de la empresa cumple con sus horarios de trabajo, no obstante se presentan situaciones que evidencian ausencias injustificadas de los trabajadores.
6. Pertenencia					X			X		Para algunos colaboradores es su primera experiencia laboral por lo que se convierte en un factor determinante para el empleado, aunque existen casos de deslealtad, utilizando lo aprendido para convertirse en competidor directo de la empresa.
7. Motivación					X				X	Se observa un personal que está a gusto con lo que hace.
8. Nivel de remuneración					X			X		Es adecuado para las labores que se ejecutan.
9. Accidentalidad	X						X			Los niveles de accidentalidad son bajos, debido al cuidado con el que se utilizan las máquinas y a los implementos de seguridad para la ejecución de las tareas
10. Retiros		X						X		Hay poca rotación de personal.
11. Índices de desempeño				X			X			No se cuenta con indicadores de desempeño

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 - Capacidad Competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			ANÁLISIS
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad			X					X		La calidad de los productos y del servicio es reconocida por los clientes, razón por la cual prefieren la empresa.
2. Lealtad y satisfacción del cliente		X					X			La empresa cuenta con clientes que han mantenido su relación con la empresa durante varios años.
3. Participación del mercado					X			X		Cuenta con una alta participación en el mercado, ya que algunos de sus principales clientes son empresas de amplia trayectoria en el sector de la construcción.
4. Bajos costos de distribución y ventas			X						X	Estos costos son bajos ya que la empresa utiliza sus propios medios de distribución y entrega los productos en bodega a sus clientes, para que ellos mismos se encarguen de la labor de distribución lo que facilita su labor
5. Uso de curva de experiencia					X			X		Esta herramienta no es utilizada por la empresa.
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición					X			X		Dada la naturaleza del producto y los tipos de construcciones actuales, no presenta cambios constantes ni variaciones.
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				X			X			No cuenta con planes de investigación y desarrollo, no se han contemplado actualmente este tipo de inversiones.
9. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos			X				X			La comunicación con los proveedores es efectiva y se tienen siempre materias primas a disposición de la empresa.
10. Concentración de consumidores					X		X			No concentra gran cantidad de consumidores.
11. Administración de clientes			X					X		Aunque se cuenta con la fidelidad de los clientes, no existen planes de manejo de estos y no existen planes de fidelización. Esta relación se genera por la calidad de los productos y el servicio.
12. Portafolio de productos		X						X		Aunque el catálogo de productos no es muy amplio, es el suficiente para atender la demanda de los clientes.
13. Programas post-venta				X			X			No se han definido este tipo de programas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 - Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Acceso a capital cuando lo requiere			X					X	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X				X		
3. Facilidad para salir del mercado				X			X		
4. Rentabilidad, retorno de inversión			X					X	
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X			X	
6. Comunicación y control gerencial					X			X	
7. Habilidad para competir con precios					X		X		
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	X						X		
9. Estabilidad de costos					X			X	
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		X						X	
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X						X
12. Otros									

Fuente: Elaboración propia

8.8. Matrices de Evaluación del factor Interno y Externo (MEFI - MEFE)

Tabla 23 – Matriz MEFI

MEFI						
	N°	FACTOR	PONDERACIÓN		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
			MÉTODO	CONVERSIÓN		
F	1	Alta trayectoria en el mercado	1,0	0,10	3	0,30
	2	Reconocimiento de calidad ante los clientes actuales lo que genera recomendación	1,0	0,10	4	0,40
	3	Tiempos de entrega cortos	0,7	0,07	3	0,21
	4	Disponibilidad para atender clientes nuevos	0,6	0,06	3	0,18
	5	Manejo de materiales de alta calidad	1,0	0,10	4	0,40
	6	Amplia experiencia del negocio por parte del dueño	0,8	0,08	4	0,32
D	-1	Los empleados no tienen contrato laboral	0,4	0,04	2	0,08
	-2	Deslealtad de los empleados	0,7	0,07	1	0,07
	-3	No hay procedimientos establecidos para el despacho de los pedidos	0,6	0,06	2	0,12
	-4	No cuenta con un punto de venta	0,6	0,06	1	0,06
	-5	Administración de la compañía en cabeza de una sola persona (sobrecarga laboral)	0,9	0,09	2	0,18
	-6	Bajos niveles de inventario	0,8	0,08	2	0,16
	-7	No existe personal dedicado exclusivamente a vender	1,0	0,10	1	0,10
TOTALES			10,1	1,0		2,55

Fuente: Elaboración propia

El total ponderado de 2.55 indica que la empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y mitiguen las debilidades.

Tabla 24 - Matriz MEFE

MEFE						
	N°	FACTOR	PONDERACIÓN		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
			MÉTODO	CONVERSIÓN		
O	1	Llegada al mercado de productos importados de baja calidad	1,0	0,11	3	0,32
	2	La competencia ofrece productos con terminados de menor calidad	0,9	0,10	3	0,29
	3	Aumento de la inversión en el sector de la construcción	1,0	0,11	4	0,43
	4	El sector de la construcción está incluido dentro del programa de locomotoras del gobierno	0,7	0,08	4	0,30
	5	Apertura de mercados en otras ciudades del país	0,6	0,06	4	0,26
A	-1	Aumento de la competencia por parte de exempleados	1,0	0,11	1	0,11
	-2	Llegada de materiales más económicos, pero de baja calidad	0,9	0,10	2	0,19
	-3	Auge de almacenes mayoristas (Easy - Homecenter, etc.)	0,7	0,08	1	0,08
	-4	Alza de dólar afecta precios de los materiales	0,9	0,10	1	0,10
	-5	Disminución en el crecimiento del sector por la llegada de productos provenientes de China	0,8	0,09	1	0,09
	-6	Monopolización de materiales por parte de la competencia	0,8	0,09	1	0,09
TOTALES			9,3	1,0		2,25

Fuente: Elaboración propia

El total ponderado de 2.25 indica que la empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Tabla 25 - Matriz DOFA

MATRIZ DOFA WOODEN PERFILERIA S.A.S				
N°	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Reconocimiento de calidad ante los clientes actuales lo que genera recomendación	Administración de la compañía en cabeza de una sola persona (sobrecarga laboral)	Aumento de la inversión en el sector de la construcción	Llegada de materiales más económicos, pero de baja calidad
2	Disponibilidad para atender clientes nuevos	Bajos niveles de inventario	Llegada al mercado de productos importados de baja calidad	Aumento de la competencia por parte de exempleados
3	Manejo de materiales de alta calidad	No hay procedimientos establecidos para el despacho de los pedidos	Amplia participación de constructoras adelantando proyectos inmobiliarios	Alza de dólar afecta precios de los materiales
4	Amplia experiencia del negocio por parte del dueño	No existe personal dedicado exclusivamente a vender	La competencia ofrece productos con terminados de menor calidad	Disminución en el crecimiento del sector por la llegada de productos provenientes de China
5	Alta trayectoria en el mercado	Los empleados no tienen contrato laboral	Apertura de mercados en otras ciudades del país	Auge de almacenes mayoristas (Easy - Homecenter, etc.)
6	Tiempos de entrega cortos	Deslealtad de los empleados		Monopolización de materiales por parte de la competencia
7	.	No cuenta con un punto de venta		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 - Estrategias FO

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS FO				
N°	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	COMBINACIÓN	ESTRATEGIA
1	Reconocimiento de calidad ante los clientes actuales lo que genera recomendación	Aumento de la inversión en el sector de la construcción	F1,3 O1,2	Diseñar campañas de venta en constructoras o grupos inmobiliarios, resaltando la calidad de los productos de WOODEN PERFILERIA S.A.S.
2	Disponibilidad para atender clientes nuevos	Llegada al mercado de productos importados de baja calidad	F2 O3,4	Definir planes de acción, teniendo en cuenta el posible aumento de pedidos sin dejar de atender los clientes habituales.
3	Manejo de materiales de alta calidad	Amplia participación de constructoras adelantando proyectos inmobiliarios	F5 O5	Elaborar catálogo de productos donde se muestre la variedad y los distintos materiales, resaltando siempre la calidad, las texturas y los colores que se estén manejando en la actualidad
4	Amplia experiencia del negocio por parte del dueño	La competencia ofrece productos con terminados de menor calidad		
5	Alta trayectoria en el mercado	Apertura de mercados en otras ciudades del país		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 - Estrategias FA

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS FA				
N°	FORTALEZAS	AMENAZAS	COMBINACIÓN	ESTRATEGIA
1	Reconocimiento de calidad ante los clientes actuales lo que genera recomendación	Llegada de materiales más económicos, pero de baja calidad	F1 A1	Establecer planes de fidelización con los clientes, con el fin de mitigar la entrada de la competencia
2	Disponibilidad para atender clientes nuevos	Aumento de la competencia por parte de exempleados	F2,3 A2	Implementar planes de comunicación eficientes con los clientes, con el fin de resaltar el beneficio que tienen al comprar productos de calidad y no productos económicos y de una calidad muy inferior.
3	Manejo de materiales de alta calidad	Alza de dólar afecta precios de los materiales	F4 A3	Establecer poder de negociación con los proveedores para que los precios de la materia prima no se vean fuertemente impactados.
4	Amplia experiencia del negocio por parte del dueño	Disminución en el crecimiento del sector por la llegada de productos provenientes de China	F5 A5	Aprovechar los beneficios de trabajar con aglomerado (MDF), teniendo en cuenta que son más económicos, el proceso de transformación es más fácil y se pueden elaborar mayor variedad de productos.
5	Alta trayectoria en el mercado	Auge de almacenes mayoristas (Easy - Homecenter, etc.)	F3A6	Realizar una evaluación de los proveedores, con el fin de crear alianzas para evitar que por algún motivo pueda haber escasez del material. Competencia desleal.
6		Monopolización de materiales por parte de la competencia		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 – Estrategias DO

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DO				
N°	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	COMBINACIÓN	ESTRATEGIA
1	Administración de la compañía en cabeza de una sola persona (sobrecarga laboral)	Aumento de la inversión en el sector de la construcción	D2 O5	Establecer procedimientos logísticos de distribución de los productos, con el fin de poder llevarlos de una manera adecuada, ágil y segura, a las otras ciudades del país.
2	Bajos niveles de inventario	Llegada al mercado de productos importados de baja calidad	D3 O3	Implementar planes de acción y orden de atención de los pedidos, para poder responder de una manera organizada y estandarizada las solicitudes de los clientes.
3	No hay procedimientos establecidos para el despacho de los pedidos	Amplia participación de constructoras adelantando proyectos inmobiliarios	D1,4 O5	Definir roles al interior de la estructura organizacional de la empresa, con el ánimo de segregar funciones y de esta manera soportar la atención al cliente y que las decisiones fluyan de una manera más adecuada.
4	No existe personal dedicado exclusivamente a vender	La competencia ofrece productos con terminados de menor calidad	D4 O1	Teniendo en cuenta la llegada de nuevos posibles clientes, se deben establecer niveles mínimos de inventario, con el fin de atender el aumento de la demanda.
5	Los empleados no tienen contrato laboral	Apertura de mercados en otras ciudades del país	D7 O1	Abrir un punto de venta donde se tenga un mayor contacto con el cliente y éste pueda evidenciar la calidad del producto
6	Deslealtad de los empleados		D5,6 O1	Diseñar un modelo de contrato que impida que las personas que trabajan en Wooden Perfilería S.A.S intenten ser competencia directa de la empresa, aprovechándose de los conocimientos adquiridos en la misma. Competencia desleal.
7	No cuenta con un punto de venta			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 - Estrategias DA

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DA				
N°	DEBILIDADES	AMENAZAS	COMBINACIÓN	ESTRATEGIA
1	Administración de la compañía en cabeza de una sola persona (sobrecarga laboral)	Llegada de materiales más económicos, pero de baja calidad	D1 A1	Reclutar capital humano dedicado a la gestión comercial con el fin de llegar a los clientes finales de una manera más rápida, ágil y cercana que la competencia.
2	Bajos niveles de inventario	Aumento de la competencia por parte de exempleados	D2 A5	Implementar una política de inventarios, con el fin de atender de forma eficaz los pedidos pequeños de los clientes y evitar que se vayan con la competencia y de esta manera, evitar que se detenga la producción de pedidos grandes.
3	No hay procedimientos establecidos para el despacho de los pedidos	Alza de dólar afecta precios de los materiales	D7 A4,5	Abrir un punto de venta, ubicado estratégicamente, donde se muestren los principales productos y de esta manera contrarrestar el impacto de la competencia
4	No existe personal dedicado exclusivamente a vender	Disminución en el crecimiento del sector por la llegada de productos provenientes de China	D6 A2	Crear cláusulas dentro del contrato laboral, en donde el empleado se compromete a no usar lo aprendido para crear empresa propia
5	Los empleados no tienen contrato laboral	Auge de almacenes mayoristas (Easy - Homecenter, etc.)		
6	Deslealtad de los empleados			
7	No cuenta con un punto de venta			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 - Mejores Estrategias

SELECCIÓN DE LAS MEJORES ESTRATEGIAS					
	ESTRATEGIAS	CALIFICADORES			ESTRATEGIAS
N°	ESTRATEGIAS FO	N° 1	N° 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	Diseñar campañas de venta en constructoras o grupos inmobiliarios, resaltando la calidad de los productos de WOODEN PERFILERIA S.A.S.	4	5	4,50	Diseñar campañas de venta en constructoras o grupos inmobiliarios, resaltando la calidad de los productos de WOODEN PERFILERIA S.A.S.
2	Definir planes de acción, teniendo en cuenta el posible aumento de pedidos sin dejar de atender los clientes habituales.	5	5	5,00	Definir planes de acción, teniendo en cuenta el posible aumento de pedidos sin dejar de atender los clientes habituales.
3	Elaborar catálogo de productos donde se muestre la variedad y los distintos materiales, resaltando siempre la calidad, las texturas y los colores que se estén manejando en la actualidad	5	3	4,00	Elaborar catálogo de productos donde se muestre la variedad y los distintos materiales, resaltando siempre la calidad, las texturas y los colores que se estén manejando en la actualidad
N°	ESTRATEGIAS FA	N° 1	N° 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	Establecer planes de fidelización con los clientes, con el fin de mitigar la entrada de la competencia	4	5	4,50	Establecer planes de fidelización con los clientes, con el fin de mitigar la entrada de la competencia
2	Implementar planes de comunicación eficientes con los clientes, con el fin de resaltar el beneficio que tienen al comprar productos de calidad y no productos económicos y de una calidad muy inferior.	5	4	4,50	Implementar planes de comunicación eficientes con los clientes, con el fin de resaltar el beneficio que tienen al comprar productos de calidad y no productos económicos y de una calidad muy inferior.
3	Establecer poder de negociación con los proveedores para que los precios de la materia prima no se vean fuertemente impactados.	5	3	4,00	Establecer poder de negociación con los proveedores para que los precios de la materia prima no se vean fuertemente impactados.
4	Aprovechar los beneficios de trabajar con aglomerado (MDF), teniendo en cuenta que son más económicos, el proceso de transformación es más fácil y se pueden elaborar mayor variedad de productos.	4	5	4,50	Aprovechar los beneficios de trabajar con aglomerado (MDF), teniendo en cuenta que son más económicos, el proceso de transformación es más fácil y se pueden elaborar mayor variedad de productos.
5	Realizar una evaluación de los proveedores, con el fin de crear alianzas para evitar que por algún motivo pueda haber escasez del material. Competencia desleal.	5	4	4,50	Realizar una evaluación de los proveedores, con el fin de crear alianzas para evitar que por algún motivo pueda haber escasez del material. Competencia desleal.
N°	ESTRATEGIAS DO	N° 1	N° 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	Establecer procedimientos logísticos de distribución de los productos, con el fin de poder llevarlos de una manera adecuada, ágil y segura, a las otras ciudades del país.	4	4	4,00	Establecer procedimientos logísticos de distribución de los productos, con el fin de poder llevarlos de una manera adecuada, ágil y segura, a las otras ciudades del país.

SELECCIÓN DE LAS MEJORES ESTRATEGIAS					
	ESTRATEGIAS	CALIFICADORES			ESTRATEGIAS
2	Implementar planes de acción y orden de atención de los pedidos, para poder responder de una manera organizada y estandarizada las solicitudes de los clientes.	3	3	3,00	
3	Definir roles al interior de la estructura organizacional de la empresa, con el ánimo de segregar funciones y de esta manera soportar la atención al cliente y que las decisiones fluyan de una manera más adecuada.	4	5	4,50	Definir roles al interior de la estructura organizacional de la empresa, con el ánimo de segregar funciones y de esta manera soportar la atención al cliente y que las decisiones fluyan de una manera más adecuada.
4	Teniendo en cuenta la llegada de nuevos posibles clientes, se deben establecer niveles mínimos de inventario, con el fin de atender el aumento de la demanda.	4	5	4,50	Teniendo en cuenta la llegada de nuevos posibles clientes, se deben establecer niveles mínimos de inventario, con el fin de atender el aumento de la demanda.
5	Abrir un punto de venta donde se tenga un mayor contacto con el cliente y éste pueda evidenciar la calidad del producto	4	5	4,50	Abrir un punto de venta donde se tenga un mayor contacto con el cliente y éste pueda evidenciar la calidad del producto
6	Diseñar un modelo de contrato que impida que las personas que trabajan en Wooden Perfileria S.A.S intenten ser competencia directa de la empresa, aprovechándose de los conocimientos adquiridos en la misma. Competencia desleal.	4	4,5	4,25	Diseñar un modelo de contrato que impida que las personas que trabajan en Wooden Perfileria S.A.S intenten ser competencia directa de la empresa, aprovechándose de los conocimientos adquiridos en la misma. Competencia desleal.
N°	ESTRATEGIAS DA	N° 1	N° 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	Reclutar capital humano dedicado a la gestión comercial con el fin de llegar a los clientes finales de una manera más rápida, ágil y cercana que la competencia.	5	4	4,50	Reclutar capital humano dedicado a la gestión comercial con el fin de llegar a los clientes finales de una manera más rápida, ágil y cercana que la competencia.
2	Implementar una política de inventarios, con el fin de atender de forma eficaz los pedidos pequeños de los clientes y evitar que se vayan con la competencia y de esta manera, evitar que se detenga la producción de pedidos grandes.	5	4	4,50	Implementar una política de inventarios, con el fin de atender de forma eficaz los pedidos pequeños de los clientes y evitar que se vayan con la competencia y de esta manera, evitar que se detenga la producción de pedidos grandes.
3	Abrir un punto de venta, ubicado estratégicamente, donde se muestren los principales productos y de esta manera contrarrestar el impacto de la competencia	4	5	4,50	Abrir un punto de venta, ubicado estratégicamente, donde se muestren los principales productos y de esta manera contrarrestar el impacto de la competencia
4	Crear clausulas dentro del contrato laboral, en donde el empleado se compromete a no usar lo aprendido para crear empresa propia	4	4	4,00	Crear clausulas dentro del contrato laboral, en donde el empleado se compromete a no usar lo aprendido para crear empresa propia

Fuente: Elaboración propia

8.9. Caracterización de los principales procedimientos

Teniendo en cuenta las herramientas aplicadas para el diagnóstico y de acuerdo a las conversaciones sostenidas con los dueños de la empresa, se pudo determinar que actualmente existen tres procedimientos básicos que enmarcan la operación de la empresa, pero no están documentados ni caracterizados. Los procedimientos identificados son:

- Solicitud y elaboración de pedidos
- Facturación
- Solicitud de pedidos a proveedores

8.10. Análisis del diagnóstico

De acuerdo con las herramientas utilizadas anteriormente, se puede observar que la empresa requiere de planes de acción que le permitan estar preparada para los cambios constantes de la industria. Es por esta razón que a través de este proyecto se propondrán diferentes actividades que impacten la parte estratégica de la compañía, pues es necesario que los directivos, los colaboradores y los clientes conozcan hacia dónde está encaminada la empresa, su razón de ser y como tal, la esencia misma de Wooden Perfilería S.A.S.

En cuanto al área administrativa, se evidencia que todo está en cabeza de la asistente administrativa de la empresa, la cual intenta dar un orden y organizar todas las actividades que se tienen que hacer. Ella está encargada de la recepción de los pedidos, solicitud de materias primas a proveedores, coordinar la entrega de los pedidos a los clientes o usuarios, gestión de cobro y recaudo de cartera y el pago a los proveedores.

En este aspecto, se destaca su participación y la labor realizada por la asistente, sin embargo, si se deja de lado la esencia empírica de la organización, se evidencia que la compañía carece de cualquier tipo de documentación y consolidación de sus procedimientos, así como falencias en el manejo documental de la información, por lo que en los siguientes capítulos de este trabajo se mostrará un planteamiento dado por los autores, respecto a la documentación y esquematización de los principales procesos y procedimientos de la organización.

Respecto a la gestión del personal, se observan grandes falencias en temas relacionados con la contratación, pues los empleados son afiliados a la seguridad social hasta después de dos meses de haber ingresado a la empresa, pues se argumenta en que ese tiempo es de prueba y no se tiene la certeza que el empleado vaya o no a continuar en la organización. Otro aspecto relevante que se puede observar, es la falta de disciplina que tienen los empleados, respecto al cumplimiento de horarios, pues es contante el ausentismo injustificado o el incumplimiento en las horas de entrada, onces, y almuerzo, lo que puede ocasionar atrasos en los tiempos de fabricación de los productos y por ende, incumplimientos en las entregas a los clientes o usuarios.

De igual manera, se observa la inexistencia de contratos laborales, manuales de funciones, jerarquías definidas y políticas de cumplimiento por parte de los empleados.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y dado que el área de gestión humana no está claramente definida y se necesita cuanto antes contar con unos procesos consolidados, que faciliten a la compañía mejorar sus relaciones con los empleados y a estos últimos, les permitirá tener un mayor grado de compromiso con su empleador, más adelante se mostrará una propuesta encaminada a brindarle a la empresa las herramientas necesarias para que pueda llevar adecuadamente la gestión del personal.

Respecto al área comercial de la empresa, se observa que no se cuenta con una persona dedicada tiempo completo a vender, pues la persona que actualmente tiene asignada esta labor, también es la encargada de llevar los pedidos. Así mismo, se observa que la empresa no cuenta con instalaciones diseñadas para que clientes nuevos los visiten y puedan observar con detenimiento la calidad de los materiales y los acabados. De igual manera, se evidencia que la empresa trabaja con los mismos clientes de hace varios años, por lo que se hace necesario ampliar la base de datos y empezar a hacer contactos en el sector de la construcción, para poder hacer nuevos clientes y aumentar los ingresos de la compañía.

Así las cosas, en los dos capítulos siguientes se mostrarán la fundamentación teórica en la que se basa este proyecto para poder realizar a Wooden Perfilería S.A.S., una propuesta de reestructuración empresarial.

9. PROPUESTA DE MEJORA

De acuerdo con el diagnóstico realizado y tomando como base la fundamentación teórica dada anteriormente, a continuación se presenta una propuesta de mejora, que permitirá la reestructuración de las áreas administrativa, gestión humana y comercial de la empresa WOODEN PERFILERÍA S.A.S.

Tabla 31 - Propuesta de Mejora

ASPECTOS	PROBLEMA	ACTIVIDADES	RESULTADO
Direccionamiento Estratégico	La empresa carece de un horizonte definido, por lo tanto, las actuaciones de la organización van de acuerdo al día a día, sin un orden o planteamiento.	Formular la misión de la empresa.	Contar con una propuesta de Plan Estratégico, para ser implementado en la organización.
		Crear la visión de la empresa.	
		Establecer objetivos estratégicos.	
		Establecer el organigrama de la empresa	
Gestión del Personal	La organización no cuenta con cargos ni roles definidos. No se cuenta con manuales de funciones y los empleados carecen de un contrato laboral definido. Tampoco se cuenta con un reglamento interno de trabajo.	Diseñar los perfiles y el manual de funciones de cada cargo.	Contar con manuales de funciones y perfiles de cada cargo, implementar el reglamento interno de trabajo y el contrato laboral, así como el procedimiento de selección y contratación.
		Elaborar el modelo de contrato de trabajo para implementarlo.	
		Diseñar el reglamento interno de trabajo.	
Gestión Administrativa	La empresa no cuenta con procesos documentados y en el evento que la persona encargada del área administrativa no esté, se pueden cometer errores, pues no se tiene por escrito los pasos a seguir.	Elaborar los procedimientos de los principales procesos de la empresa.	Entregar el mapa de procesos de la compañía, acompañado de la formulación de los principales procedimientos y su respectivo flujograma de actividades.
Gestión Comercial	La empresa cuenta con una base limitada de clientes, se corre el riesgo que en el evento que uno de los clientes se retire, los ingresos de la empresa se disminuirán considerablemente.	Elaborar cronograma de actividades para el diseño de planes de acción que impacten positivamente la gestión comercial de la empresa	Elaboración plan comercial.

Fuente: Elaboración propia

Con la anterior propuesta de mejora se pretende brindarle a la empresa una serie de herramientas que le permitan desarrollar de una mejor manera la gestión de su negocio, ofreciéndole lineamientos básicos para ceñir su operación, documentación que le permita mostrar a sus clientes y empleados la razón de ser de la compañía y en general, brindarle un horizonte y unas bases para que pueda seguir expandiéndose y creciendo en el mercado.

A continuación se mostrará por cada área de enfoque, administrativa, gestión humana y comercial, la propuesta de mejora diseñada para Wooden Perfilería S.A.S.

9.1. Direccionamiento Estratégico

La metodología utilizada para el diseño del direccionamiento estratégico se utilizó la herramienta **Matriz Misión y Visión** (ver anexo 8) luego de realizar una lluvia de ideas bajo los parámetros de la herramienta anteriormente mencionada, en una sesión propuesta con el gerente de la empresa y la asistente administrativa, además de contar con la participación de uno de los hijos del propietario. Productos de este ejercicio se construye y se propone la siguiente misión, visión y objetivos para la empresa **WOODEN PERFILERÍA S.A.S.:**

9.1.1. Misión

Diseñar, producir, comercializar y distribuir perfiles y acabados en MDF para pisos de madera y laminados, utilizando material de primera calidad y mano de obra calificada en el proceso de producción, que garantice un excelente producto terminado y que supere las expectativas de nuestros clientes. Logrando de igual manera, bienestar para nuestros empleados y contribuyendo con el desarrollo económico y social del país.

9.1.2. Visión

En el 2020 seremos una empresa líder dentro de la industria de accesorios para pisos de madera, reconocida por su éxito con los clientes, innovación en productos y servicios, y habilidad para competir exitosamente en el mercado local con la finalidad de llegar al mercado internacional.

9.1.3. Objetivos Estratégicos

- Consolidara WOODEN PERFILERIASAS como una organización competitiva, con calidad en sus procesos, y un alto compromiso social.
- Fortalecer la investigación y desarrollo de nuevos productos para responder a la demanda buscando estar a la vanguardia con las exigencias del mercado.

- Fortalecer la estructura organizativa y el desarrollo del talento humano para el logro de los objetivos misionales de la institución.
- Promover y desarrollar acciones que incentiven la internacionalización de la empresa.

9.2. Gestión del Personal

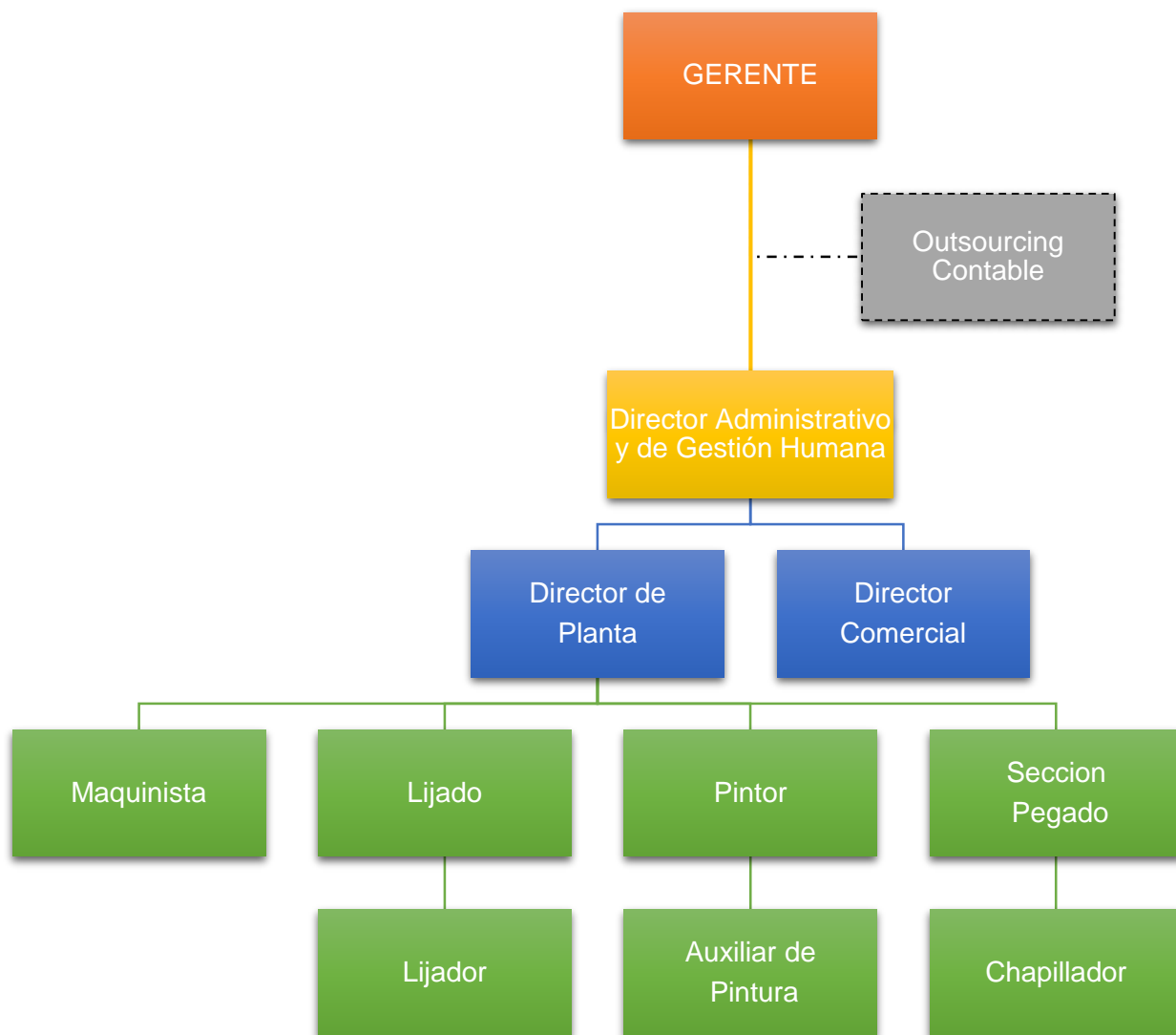
9.2.1. Organigrama

Utilizando la observación como metodología y teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, la cantidad de empleados y las funciones de los empleados, se programó una reunión con el Gerente de la empresa en donde se determinaron las jerarquías y dependencias, así como las funciones de cada área y su importancia en el proceso de producción.

A continuación se presenta la propuesta de organigrama para la empresa WOODEN PERFILERIA S.A.S., teniendo en cuenta la necesidad de establecer jerarquías de forma escalonada que le permitan a la empresa crear una relación directa entre sus áreas para generar sinergias que reflejen la calidad en el proceso de producción.

La propuesta de organigrama se presenta a la empresa, basándose en la necesidad de correlacionar las actividades ejecutadas por cada área con el único fin de cumplir con las promesas de servicio que la empresa pacta con sus clientes.

Ilustración 3 - Organigrama de Cargos



Fuente: Elaboración propia

En principio, el Director Administrativo y de Gestión Humana no tendrá asistentes directos, trabajará de la mano con el outsourcing contable que se tiene contratado y estará a cargo del área comercial y del director de planta. A medida que la empresa lo requiera, se puede revisar la necesidad de contratar otra persona como apoyo al área.

El Director Administrativo y de Gestión Humana tendrá, adicionalmente, la responsabilidad de organizar los manuales de funciones de los cargos y procedimientos de la empresa. Sin embargo, como parte de la propuesta de mejoramiento de este trabajo es realizar estos diseños, a continuación se mostrarán los manuales establecidos para cada cargo.


9.2.2. Perfiles de Cargo y Manual de Funciones

El formato es diseñado por los autores del presente proyecto y las funciones se determinan a través de una serie de preguntas efectuadas a los empleados, donde éstos describen sus principales funciones. Las competencias requeridas para cada cargo se determinan con base en lo expuesto por el director administrativo y el gerente de la empresa, quienes son los encargados de contratar el personal.

El modelo del cuestionario realizado a cada empleado se encuentra en el Anexo 7 de este trabajo.

De acuerdo con los cuestionarios realizados, a continuación se muestra el manual de funciones para el cargo de DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN HUMANA. Los manuales de los demás cargos se encuentran relacionados en el Anexo 11 del presente documento.

<div>WOODEN</div> <div>PERFILERIA S.A.S.</div> <div>NIT 900708392-7</div>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: DIR-AD-GH1
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN HUMANA			Fecha: 01/09/2015
1. IDENTIFICACIÓN			
ÁREA: ADMINISTRATIVA CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN HUMANA SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE CARGOS REPORTE INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA, DIRECTOR COMERCIAL FUNCIONARIOS REPORTE DIRECTO: 2 FUNCIONARIOS REPORTE INDIRECTO: 7			
2. MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar, organizar y controlar aspectos de tipo administrativo, logístico y de personal para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la empresa. Dar respuesta a los requerimientos de gestión del personal, formación integral, compensación salarial y salud integral con el único propósito de contribuir con el desarrollo de los colaboradores.			
3. ACTIVIDADES RELACIONADAS			
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar las actividades necesarias para la fabricación de los pedidos y su posterior entrega en bodega o en obra.• Realizar la solicitud de materias primas para la fabricación del producto.• Recolectar las facturas radicadas para el cobro de las órdenes de compra y entregar un informe de las mismas al outsourcing contable.• Gestionar el pago de las órdenes de pedido y contactar a los proveedores para entrega de sus cheques o la confirmación de la transferencia por sucursal virtual.• Realizar los procesos de recepción y confirmación de datos de hojas de vida.• Coordinar entrevistas, firma de contratos afiliación a seguridad social.• Manejo de la caja menor.			
4. DECISIONES A TOMAR			
<ul style="list-style-type: none">• Seleccionar, entrevistar y contratar al personal.• Realizar la negociación de precios con proveedores.• Ordenar el pago de proveedores.• Darle prioridad a pedidos según ordenes de pedido y volúmenes de trabajo.			
5. DECISIONES A CONSULTAR			
<ul style="list-style-type: none">• Extender las jornadas laborales para dar cumplimiento a compromisos (horas extras)• Despidos de personal.• Aumento de salarios.			
6. RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS			
<ul style="list-style-type: none">• Administrar las cuentas bancarias, sucursales virtuales y tokens.• Administrar la caja menor.			
7. RELACIONES INTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
Permanente	Director de Planta	Solicitud de pedidos, requerimientos de materia prima, confirmación de entrega de pedidos.	

 <p>WOODEN PERFILERIA S.A.S. NIT 900708392-7</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>		<p>Versión: 1</p> <p>Código: DIR-AD-GH1</p>
<p align="center">DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN HUMANA</p>			<p>Fecha: 01/09/2015</p>
<p>Permanente</p>	<p>Director Comercial</p>	<p>Ordenes de pedido, entrega de pedido en obra o en bodega, requerimientos especiales y apoyo en el contacto comercial con los clientes.</p>	
<p align="center">8. RELACIONES EXTERNAS</p>			
<p align="center">FRECUENCIA</p>	<p align="center">CONTACTO</p>	<p align="center">DESCRIPCIÓN</p>	
<p>Permanente</p>	<p>Clientes</p>	<p>Recepción de pedidos, acuerdos de entrega de material, envió de facturas y remisiones.</p>	
<p>Semanal</p>	<p>Outsourcing contable</p>	<p>Registro contable, entrega de facturas causadas y radicadas para su contabilización.</p>	
<p align="center">9. PERFIL REQUERIDO</p>			
<p align="center">NIVEL EDUCATIVO</p>	<p align="center">ÁREA DE FORMACIÓN</p>	<p align="center">ESTUDIOS ADICIONALES</p>	
<p>Profesionales o estudiantes de últimos semestres</p>	<p>Ciencias administrativas, Contaduría, Ingeniería Industrial, Psicología, carreras afines</p>	<p>Ninguno</p>	
<p></p>	<p></p>	<p></p>	
<p align="center">CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</p>	<p align="center">AÑOS DE EXPERIENCIA</p>	<p align="center">EXPERIENCIA EN ÁREAS O SECTORES</p>	
<p>Manejo de personal, conocimientos básicos de administración.</p>	<p align="center">1 año</p>	<p>Ninguno</p>	
<p align="center">10. COMPETENCIAS REQUERIDAS</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planeación • Toma de decisiones • Dirección y desarrollo del personal • Orientación a resultados • Transparencia • Compromiso con la organización 			
<p align="center">11. ELEMENTOS DE OFICINA REQUERIDOS</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Teléfono de escritorio • Teléfono celular • Impresora Multifuncional 			
<p align="center">ELABORÓ</p>	<p align="center">REVISÓ</p>	<p align="center">APROBÓ</p>	
<p>Nombre: Cargo: Fecha:</p>	<p>Nombre: Cargo: Fecha:</p>	<p>Nombre: Cargo: Fecha:</p>	

9.2.3. Modelo de Contrato de Trabajo

Teniendo en cuenta la necesidad de la empresa en formalizar mediante documento privado, la relación que tiene con sus empleados, en el Anexo 9 del presente documento se encuentra el modelo de contrato de trabajo diseñado para la compañía.

Este contrato se basó de acuerdo a lo estipulado en la legislación colombiana, especialmente en el Código Sustantivo del Trabajo.

9.2.4. Modelo de Reglamento Interno de Trabajo

Con el fin de establecer los lineamientos por los cuales se deben regir los trabajadores y las obligaciones que debe tener la empresa con ellos, se propone la elaboración de un Reglamento Interno de Trabajo, basado en la reglamentación colombiana, en lo concerniente al Código Sustantivo del Trabajo. La propuesta del reglamento se puede observar en el Anexo 10 del presente documento.

9.3. Gestión Administrativa

9.3.1. Caracterización de procesos y procedimientos

De acuerdo con el diagnóstico realizado en capítulos anteriores, se lograron identificar los procesos en los cuales se rige la operación de la empresa, por lo que se propone la implementación de un mapa estratégico de procesos, en los que se plasma la esencia propia de la organización y la división de las tareas en tres grandes aspectos:

Entradas a los procesos:

Se lograron identificar tres aspectos claves como factores de entrada a los procesos de Wooden Perfilería S.A.S., los cuales son:

MERCADO: La organización busca seguir siendo competitiva en el mercado, razón por la cual debe conocer su entorno externo y las variables que afecten el comportamiento del mismo, pues es en éste en donde podrá ejercer sus actividades económica y generar ingresos. El mercado de la empresa está ligado al sector de la construcción.

CLIENTE: Es el pilar más sobresaliente, pues sin este no hay fuente de ingresos y la compañía no existiría. Los procesos se deben basar en el cliente, pues deben cumplir sus necesidades. Los clientes de la compañía son constructoras, almacenes de suministros de materiales y personas que deseen adquirir los productos, para remodelaciones de vivienda o comercio.

EXPECTATIVAS: la empresa debe cumplir y de ser posible, sobrepasar las expectativas de los clientes y sus accionistas, por lo tanto debe encaminar sus procesos a cumplir con este aspecto y así poder generar mayores ingresos.

Procesos de alta dirección:

Establecen el direccionamiento estratégico de la organización, mostrando la estructura interna de la misma y su proyección interna y externa. En este direccionamiento se establecen la misión, la visión y los objetivos organizacionales.

Procesos misionales:

Como su nombre lo indica, los procesos misionales llevan consigo la misión de la organización, por lo tanto se encaminan las dos principales gestiones que debe realizar la compañía para ejercer su operación y generar ingresos, estas son la gestión comercial y la fabricación del producto.

Procesos de apoyo:

Los procesos de apoyo soportan la ejecución de los procesos de alta dirección y los misionales, pues es a través de éstos que se logra realizar la contratación del personal, fabricación de los productos, gestión de cartera, facturación y consecución de materias primas, entre otros.

Salidas de los procesos:

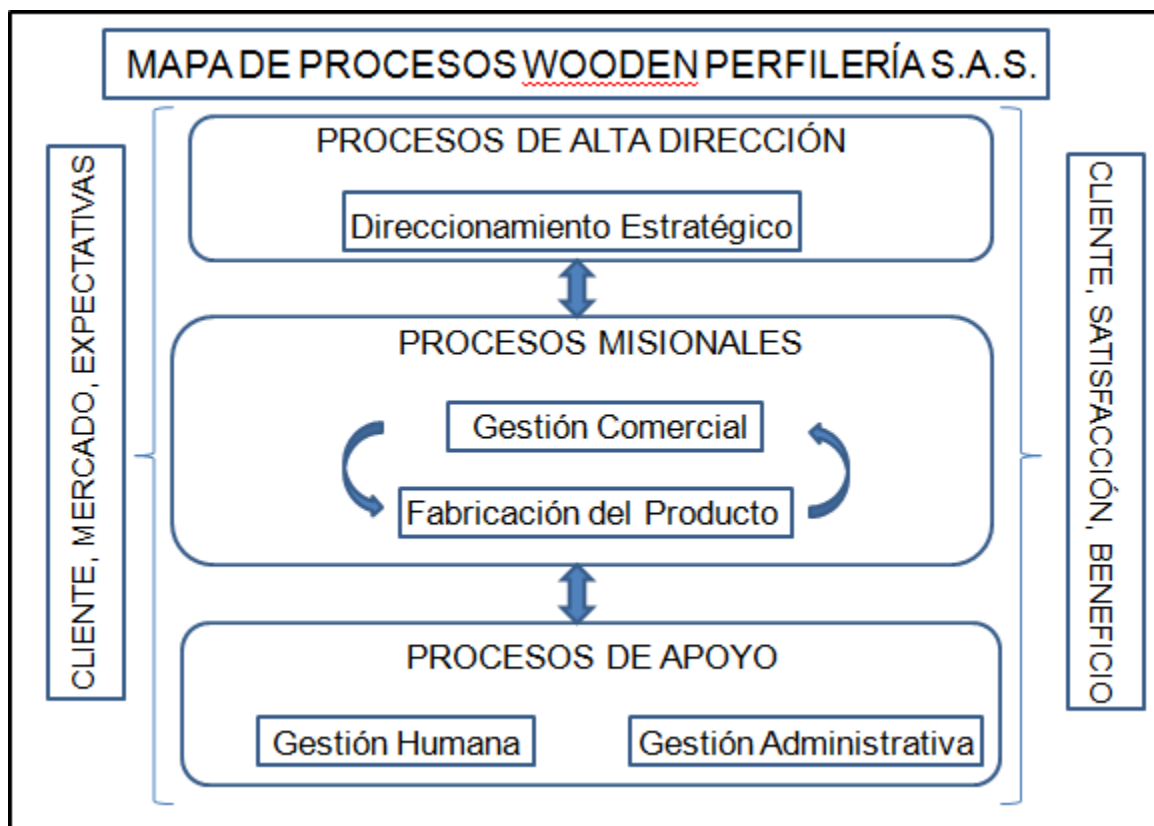
Una vez ejecutados los procesos de manera satisfactoria, se identifican tres factores de salida, los cuales son:

CLIENTE: En el momento de terminar los procesos y cumplir con la entrega final del producto al cliente, este se debe sentir conforme con la calidad del producto y la calidad del servicio prestado.


SATISFACCIÓN: Los niveles de satisfacción tanto del cliente interno como externo, deben ser lo suficientemente altos para contar con personal adecuado para poder ejecutar las actividades y con el número de clientes necesarios para obtener los ingresos esperados por la alta dirección.


BENEFICIO: Sin duda alguna, la organización y sus socios esperan recibir un beneficio económico y reputacional, por la operación de la empresa.

Teniendo en cuenta la anterior segregación de actividades y de procesos, se propone el siguiente mapa estratégico de procesos:





De acuerdo con la definición de los tres procesos, a continuación se muestra la caracterización de cada uno de ellos:

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Versión: 1
			Código: CR-PDE-001
	PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Fecha: 01/09/2015
Responsable del Proceso: Gerente General			
Objetivo: Determinar el marco de referencia para el establecimiento de la Misión, Visión y los Objetivos Organizacionales de la compañía, así como el direccionamiento de la Organización al cumplimiento de sus objetivos			
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	
Expectativas de los socios Necesidades de los clientes Recurso Humano Equipo (computo, comunicaciones, transporte) Instalaciones	Realización de análisis estratégico Identificar requisitos del cliente, requisitos del servicio, requisitos legales y reglamentarios. Realizar la difusión de la estrategia. Definir responsabilidades y autoridades Realizar monitoria de la estrategia	Planeación estratégica Misión, Visión Objetivos Organizacionales Mapa de procesos Difusión Estratégica	
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Cargo:	Cargo:	Cargo:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión: 1
	PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	Código: CR-PGC-001
		Fecha: 01/09/2015
Responsable del Proceso: Director Comercial		
Objetivo: Establecer los lineamientos para realizar las actividades de venta y promoción de los productos de la compañía, así como el posicionamiento de la organización en el mercado.		
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Requerimientos de los clientes Direccionamiento estratégico Fabricación del producto Personal competente Equipos de comunicación Muestras de producto terminado Metas comerciales	Planear y ejecutar campañas publicitarias. Organizar los programas de mercadeo y venta de la empresa Planear las encuestas para la satisfacción de los clientes Ejecutar os panes de mercadeo y ventas de la empresa. Realizar seguimiento a los productos entregados a los clientes. El servicio al cliente. El resultado de las campañas publicitarias.	Informes de Gestión Satisfacción del cliente Campañas publicitarias Programas de mercadeo
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión: 1
	PROCESO DE FABRICACIÓN DEL PRODUCTO	Código: CR-PFC-001
		Fecha: 01/09/2015
Responsable del Proceso: Director de Planta		
Objetivo: Diseño y fabricación del producto terminado para la entrega al cliente final.		
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Misión, visión y objetivos Maquinaria Personal Competente Pedidos Insumos y/o materia prima Recurso Humano Maquinaria Instalaciones Indumentaria de trabajo	Análisis de pedidos y prioridades de fabricación Recepción ordenes de pedido Revisión de inventarios materias primas Verificación calidad del producto terminado	Remisión de pedidos Facturas de venta Entrega de pedidos
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS		
* Recepción y elaboración de pedidos		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión: 1
	PROCESO DE GESTIÓN HUMANA	Código: CR-PGH-001
		Fecha: 01/09/2015
Responsable del Proceso: Director Administrativo y de Gestión Humana		
Objetivo: Contar con personal competente y desarrollar ambientes de trabajo adecuados con el fin de optimizar el desempeño laboral, bajo parámetros de la calidad que permitan su formación, buscando el bienestar organizacional y el crecimiento de la compañía.		
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Direccionamiento de la empresa. Aspirantes a algún cargo Colaboradores EPS, ARL Fondos de Pensiones y cesantías Cajas de Compensación Requerimientos de personal. Perfil para el cargo requerido (educación, formación experiencia y habilidades) hojas de vida con los respectivos soportes	Diagnóstico para contratación de personal idóneo de acuerdo al cargo requerido. Contratación del personal con todos los requerimientos (EPS y de ARP). Trámite de las solicitudes, necesidades del personal. Actividades relativas a la nómina	Personal idóneo contratado para el cargo vacante. Relaciones laborales establecidas. Contratos laborales. Ejecución de nómina.
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Versión: 1
	PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Código: CR-PGA-001
		Fecha: 01/09/2015
Responsable del Proceso: Director Administrativo y de Gestión Humana		
Objetivo: Apoyar la gestión de la empresa, en lo relacionado con el contacto con proveedores, clientes y demás requeridos para garantizar la operación de la organización.		
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Requerimientos de los clientes Direccionamiento estratégico Requerimientos de material Facturación de pedidos Facturas de compra	Asegurar el suministro de materias primas al área de planta. Pagar las facturas de compra a los proveedores. Realizar la gestión de cobro de cartera con los clientes. Velar por el suministro de los elementos para la operación de la empresa (materias primas, elementos de oficina, dotación, etc.)	Estados Financieros Presupuestos de ingresos y gastos
PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS		
* Facturación * Solicitud de pedidos a proveedores		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

De acuerdo con el mapa de procesos identificado anteriormente y con la caracterización planteada, a continuación se proponen tres procedimientos, enfocados en los procesos misionales, en cuanto a la fabricación del producto y en los procesos de apoyo, especialmente en lo relacionado con la gestión administrativa:

PROCESOS MISIONALES - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS

Procedimiento de recepción y elaboración de pedidos

Tabla 32 - Recepción y elaboración de pedidos

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
1	Inicio		
2	Recibir orden de compra	Director Administrativo y de Gestión Humana	Recibe vía correo electrónico por parte del cliente las órdenes de compra
3	Enviar orden de compra	Director Administrativo y de Gestión Humana	Remite por mensaje de texto a la planta, la orden de compra para su producción y despacho.
4	Elaborar pedido	Gerente	Elabora los productos solicitados en la orden de compra, teniendo en cuenta las cantidades y especificaciones correspondientes.
5	Enviar pedidos	Gerente	<p>Coordina el empaque en despacho de los pedidos a los lugares relacionados en las órdenes de compra.</p> <p>Si el despacho se realiza a un cliente final, es decir, a un usuario final que no tiene relación con la empresa, la persona que entrega el pedido le hace firmar en constancia de aceptación y recibido, el formato de Remisión Minerva.</p> <p>Si el despacho se realiza a las instalaciones de un cliente de la empresa, la persona que entrega el pedido le hace firmar en constancia de aceptación y recibido, el formato de Remisión Wooden y hace entrega de la factura de venta.</p>
6	Fin		

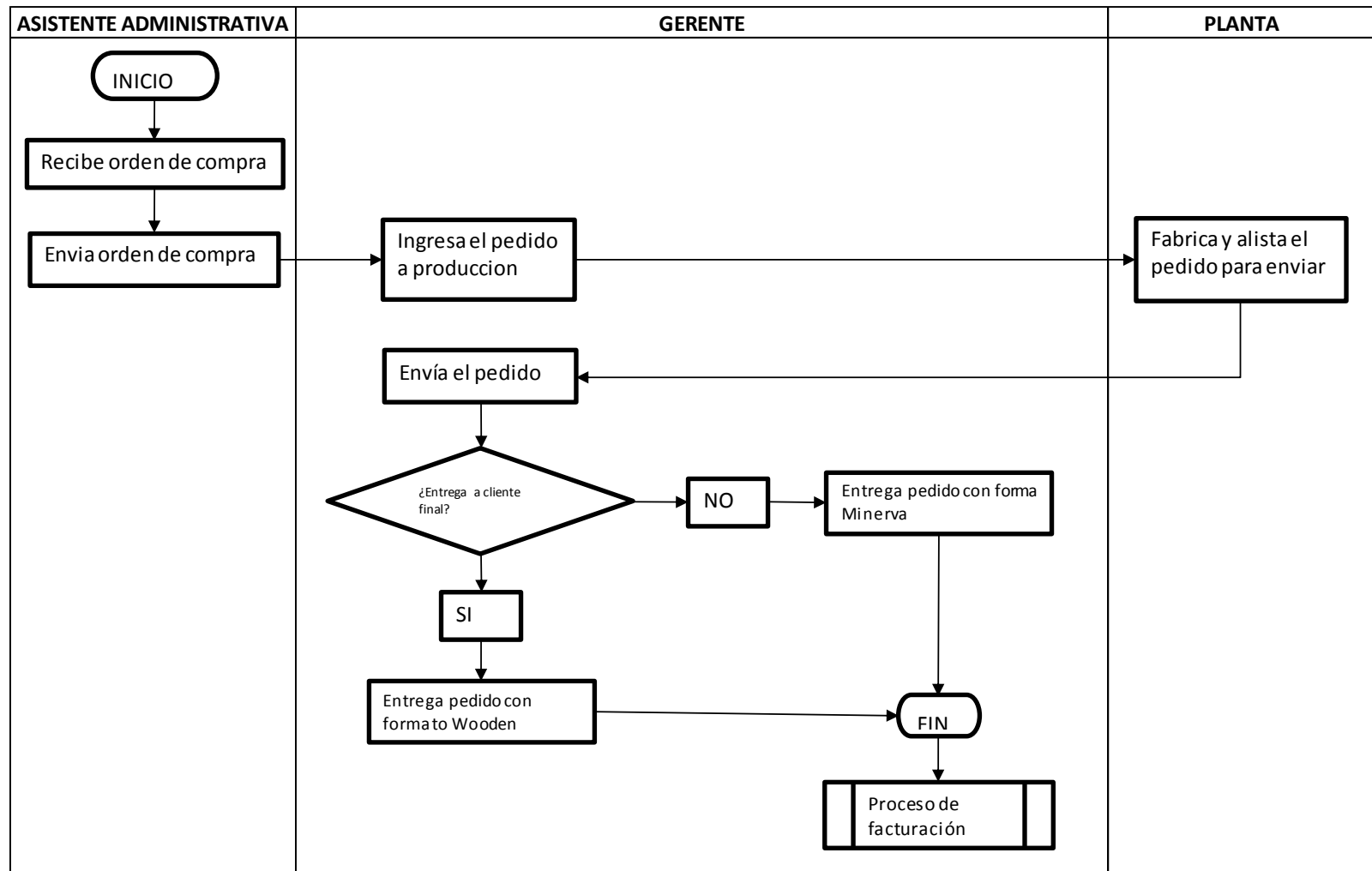
Fuente: Elaboración propia

Ver Anexo 3, formato orden de compra.

Ver Anexo 4, remisión formato Minerva.

Ver Anexo 5, remisión formato Wooden.

Ilustración 4 - Recepción y elaboración de pedidos



Fuente: Elaboración propia

PROCESOS DE APOYO –GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Procedimiento de Facturación

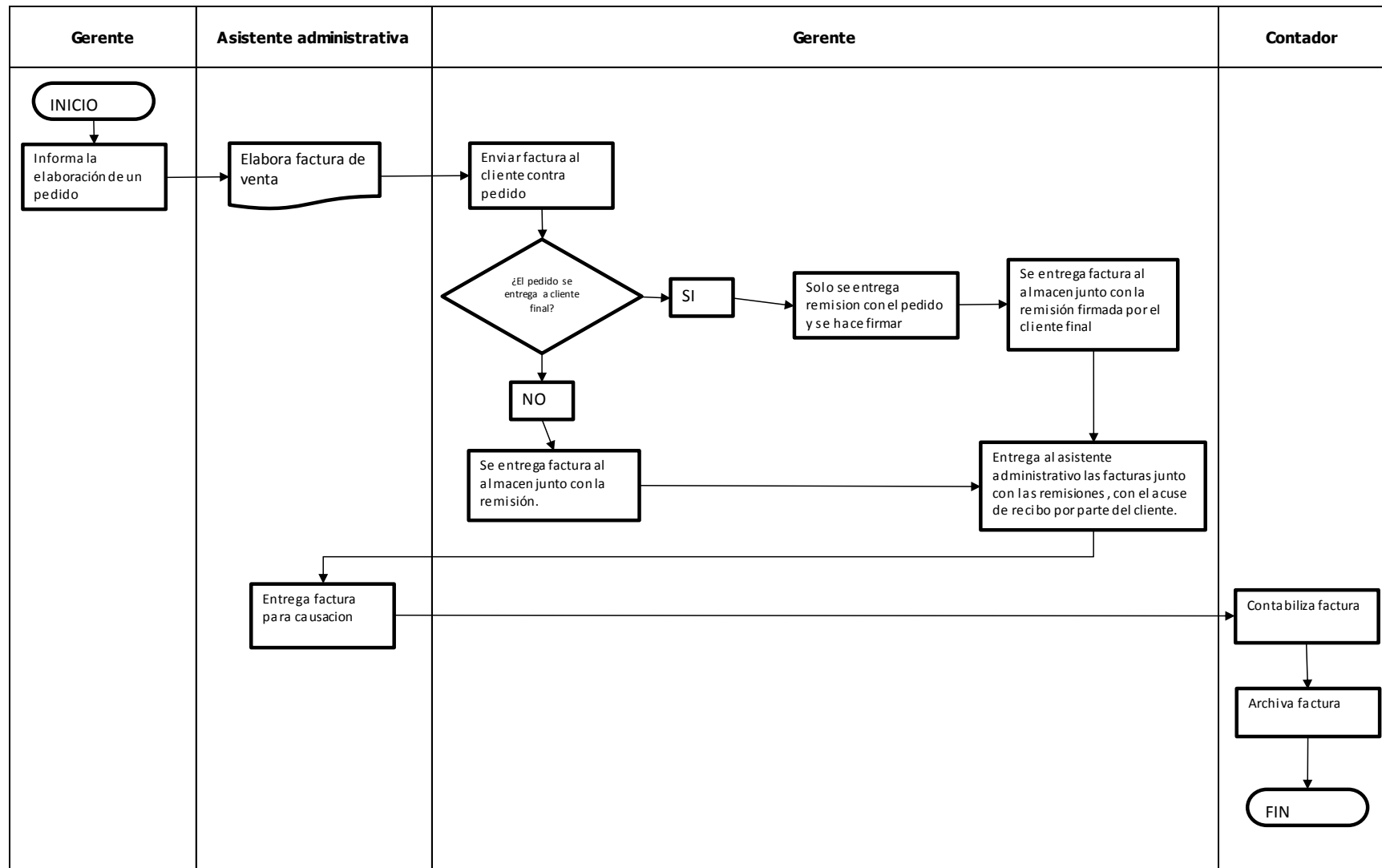
Tabla 33 - Facturación

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
1	Inicio		
2	Informar la elaboración del pedido	Gerente	Informa vía telefónica al Asistente Administrativo que el pedido de la orden de compra ya está lista
3	Elaborar factura	Director Administrativo y de Gestión Humana	Elabora la factura de venta, de acuerdo con la orden de compra que le haya informado el Gerente y la imprime.
4	Enviar factura al cliente	Gerente	<p>Previo a la entrega de los pedidos, el Gerente debe acercarse a la oficina para que le hagan entrega de las facturas y posteriormente entregarlas con los pedidos correspondientes.</p> <p>Si la entrega del pedido se realiza a un cliente final, a éste solo se le hace entrega de una remisión en Formato Minerva, la cual debe firmar como recibido. Posteriormente, las facturas de estas remisiones deberán entregarse al Almacén, con el acuse de recibido.</p> <p>Si la entrega del pedido se realiza al almacén, se entrega con la remisión en formato Wooden, junto con la factura de venta, de las cuales se deberá pedir acuse de recibido.</p>
5	Entregar facturas	Gerente	Entrega al asistente administrativo las facturas junto con las remisiones, debidamente firmadas por el cliente.
6	Entregar facturas para causar	Director Administrativo y de Gestión Humana	Archivar en las carpetas correspondientes, las facturas de venta junto con las órdenes de compra que dieron origen a las mismas.
7	Contabilización de las facturas	Contador	Registra en la contabilidad de la empresa las facturas de venta expedidas.
8	Archivo	Contador	Una vez contabilizadas las facturas, las archiva en las carpetas destinadas para tal fin
9	Fin		

Fuente: Elaboración propia

Ver [Anexo 6](#), formato factura de venta.

Ilustración 5 - Facturación



Fuente: Elaboración propia

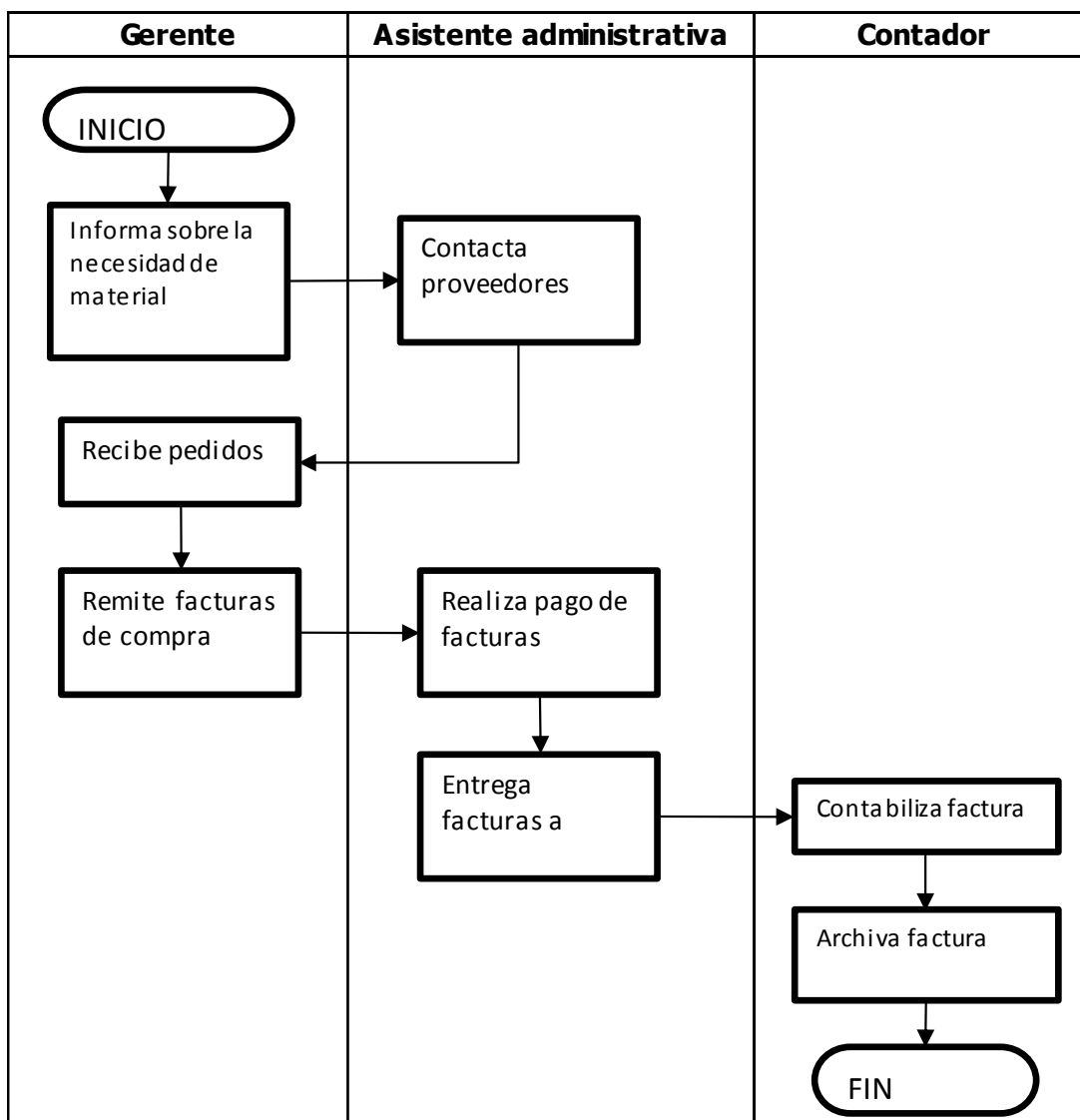
Procedimiento de solicitud de pedidos a proveedores

Tabla 34 - Solicitud de pedidos a proveedores

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
1	Inicio		
2	Informar sobre la necesidad de material	Gerente	Telefónica o presencialmente informa al Asistente Administrativo sobre la necesidad de material
3	Contactar a los proveedores	Director Administrativo y de Gestión Humana	Telefónicamente se comunica con los proveedores para solicitar los materiales requeridos
4	Recibir los pedidos	Gerente	Verifica la mercancía entregada, junto con la factura de compra
5	Remite las facturas de compra	Gerente	Remite a la asistente administrativa para pasar a causar y pagar.
6	Pago de las facturas	Director Administrativo y de Gestión Humana	Recibe la factura por parte del gerente, confirma verbalmente el pago de la misma y procede a generar el cheque con pago entre 30 y 45 días
7	Entregar facturas para causar	Director Administrativo y de Gestión Humana	Archivar en las carpetas correspondientes, las facturas de compra.
8	Contabilización de las facturas	Contador	Registra en la contabilidad de la empresa las facturas de compra
9	Archivo	Contador	Una vez contabilizadas las facturas, las archiva en las carpetas destinadas para tal fin
10	Fin		

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6 - Solicitud de pedidos a proveedores



Fuente: Elaboración propia

9.4. Gestión Comercial

Con el fin de aumentar el dinamismo comercial y que la empresa sea más reconocida en el mercado, se propone hacer un énfasis en siete escenarios, enmarcados en una serie de estrategias y actividades, encaminadas a fortalecer la labor comercial de la compañía.

A continuación se presenta en resumen las actividades a realizar por cada estrategia y cada escenario asignado, con el fin que los directivos de la compañía lo ejecuten:

ESCENARIO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE(S)
			DESDE	HASTA	
Producto	Contar con materiales que permitan la elaboración de todo tipo de texturas y colores para ofrecer a los clientes.	Contactar a proveedores	15/01/2016	22/01/2016	Cesar Cusgüén
		Análisis de propuestas y precios	23/01/2016	31/01/2016	Cipriano Cusgüén
		Solicitud de pedidos	02/02/2016		Cesar Cusgüén
		Recepción y almacenamiento	08/02/2016		Cesar Cusgüén
Precio	Estudio previo de los proveedores y establecer una negociación adicional que permita reducir el precio.	Contactar a proveedores	01/02/2016	15/02/2016	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
		Negociación y revisión de propuestas	16/02/2016	16/03/2016	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
Publicidad	Elaboración de brochures para realizar su distribución en distintos sectores de la ciudad de Bogotá	Contactar a proveedores	15/01/2016	22/01/2016	Cesar Cusgüén
		Análisis de propuestas y precios	23/01/2016	25/01/2016	Cipriano Cusgüén
		Solicitud de elaboración	25/01/2016		Cesar Cusgüén
		Recepción y distribución	01/02/2016	28/02/2016	Cesar Cusgüén
	Cartas de presentación dirigidas a constructoras.	Elaboración base de datos de constructoras	02/01/2016	10/01/2016	Cesar Cusgüén
		Elaboración y firma de las cartas	11/01/2016	12/01/2016	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
		Remisión de las cartas	15/01/2016	17/01/2016	Cesar Cusgüén
	Distribución de volantes cerca de salas de venta de inmuebles, edificaciones de construcción y grandes almacenes de construcción.	Contactar a proveedores	15/02/2016	20/02/2016	Cesar Cusgüén
		Análisis de propuestas y precios	21/02/2016	26/02/2016	Cipriano Cusgüén
		Solicitud de elaboración	28/02/2016		Cesar Cusgüén
		Recepción y distribución	05/03/2016	10/03/2016	Cesar Cusgüén
Relaciones públicas	Asistir como expositores a ferias y eventos realizados por Camacol.	Contactar a Corferias y solicitar información	01/12/2016	10/12/2016	Cesar Cusgüén
		Elaborar publicidad y diseño de stand	02/01/2016	15/02/2016	Cesar Cusgüén
		Establecer productos que se van a mostrar (cantidades, precios)	16/02/2016	01/04/2016	Cipriano Cusgüén
		Asistencia a la feria EXPO CONSTRUCCIÓN&EXPO DISEÑO	21/05/2016	26/05/2016	Cesar Cusgüén
	Crear cuentas en redes sociales (Facebook y Twitter) y postear información relevante a cerca del sector.	Creación de cuentas en las redes sociales	01/12/2016	01/12/2016	Cesar Cusgüén
		Publicar información relevante del sector y de los productos	Permanente	Permanente	Cesar Cusgüén

ESCENARIO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE(S)
			DESDE	HASTA	
Ventas	Contratar capital humano, con conocimiento en el sector que se dedique a vender el producto.	Publicación de la oferta en medios electrónicos	02/01/2016	31/01/2016	Cesar Cusgüén
		Selección y contratación	01/02/2016	15/02/2016	Cipriano Cusgüén
		Capacitar a los vendedores en los productos ofrecidos y en el proceso productivo.	15/02/2016	17/02/2016	Cesar Cusgüén
	Visitar empresas constructoras, con el fin de ofrecer productos y poder crear alianzas estratégicas.	Realizar planes de visita y contacto comercial	20/02/2016	Permanente	Vendedor
	Mostrar los productos y características a través de las redes sociales.	Subir imágenes, características, beneficios	15/01/2016	Permanente	Cesar Cusgüén
	Apertura un punto de venta ubicado en la Autopista Norte, entre calles 127 y 145	Búsqueda de locales	15/02/2016	15/04/2016	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
		Contacto con arrendadores	15/02/2016	15/04/2016	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
		Análisis de la ubicación, precio del canon.	15/02/2016	15/04/2016	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
		Análisis de condiciones contractuales	16/04/2016	21/04/2016	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
		Firma del contrato	01/05/2016		Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
		Montaje y puesta en marcha	01/05/2016	31/05/2016	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
Distribución	Crear alianzas con proveedores de mensajería, con el fin de remitir el producto a los clientes de una manera ágil y segura.	Contactar proveedores de mensajería	01/03/2016	15/03/2016	Cesar Cusgüén
		Negociación, establecimiento de condiciones	16/03/2016	30/04/2016	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
		Puesta en marcha	01/05/2016		Cesar Cusgüén
Servicio	Capacitar a todos los empleados en servicio al cliente	Contactar a proveedores	15/02/2016	28/02/2016	Cesar Cusgüén
		Análisis de propuestas y precios	01/03/2016	10/03/2016	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén
		Establecer fecha de capacitación	15/03/2016	31/03/2016	Cesar Cusgüén
	Enfatizar en los vendedores, la importancia de	Enfatizar en los vendedores, la importancia de atender bien a los clientes.	Permanente	Permanente	Cesar Cusgüén

ESCENARIO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE(S)
			DESDE	HASTA	
	atender bien a los clientes.				
	Atender de la misma forma a todos los clientes.	Atender de la misma forma a todos los clientes.	Permanente	Permanente	Todos los empleados
	Establecer atención personalizada, yendo directamente a las oficinas del cliente.	Establecer atención personalizada, yendo directamente a las oficinas del cliente.	Permanente	Permanente	Cesar Cusgüén / Cipriano Cusgüén / Vendedores
	Crear planes de visita periódicas para preguntar al cliente que productos requiere o simplemente para saludarlo y saber cómo está.	Crear planes de visita periódicas para preguntar al cliente que productos requiere o simplemente para saludarlo y saber cómo está.	Permanente	Permanente	Cesar Cusgüén / Vendedores

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y COSTOS DEL PROYECTO

Con el fin de que la empresa ponga en marcha y divulgue su plan de mejoramiento, debe realizar ciertas actividades con los empleados para dar a conocer sus mejoras y sus planes de acción, para así fomentar una cultura de compromiso con la compañía. Estas actividades están enmarcadas en desayunos de trabajo, carteleras corporativas, posters, integraciones y sobre todo, las relacionadas con la ejecución de las estrategias de impacto comercial.

A continuación se muestra el cronograma de actividades junto con el presupuesto asignado para cada una de ellas:

ACTIVIDAD	FECHA		PRESUPUESTO
	DESDE	HASTA	
Preparación y Divulgación del plan estratégico.	01/01/2016	15/02/2016	\$ 1.000.000
Campaña firma de contratos a empleados nuevos y antiguos y entrega de manuales de funciones.	16/02/2016	16/02/2016	\$ 600.000
Presentación mapa de procesos y divulgación de los procedimientos.	15/03/2016	15/03/2016	\$ 300.000
Puesta en marcha del plan comercial.	15/01/2016	15/05/2016	\$ 20.000.000
TOTAL PROPUESTA			\$ 21.900.000

11. CONCLUSIONES

El manejo empírico de WOODEN PERFILERÍA S.A.S. le ha permitido mantenerse en un mercado muy competido, sin embargo para una empresa que busca crecer y expandir sus fronteras se hace necesario fortalecer sus bases para lograr óptimos resultados.

Mediante una consultoría empresarial, se establece una metodología para llevar a cabo la recopilación de la información por medio de visitas, entrevistas, observación, aplicación de herramientas para definir el punto de partida de la investigación.

Así mismo, se utilizó la herramienta de diagnóstico empresarial suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual buscaba, a través de la clasificación de áreas funcionales, identificar las actividades que realizaba o no la empresa, fuera de una manera estructurada o empírica y los planes que se tenían a futuro.

De igual manera, se utilizó el Perfil de Capacidad Interna, el cual permitió establecer las debilidades y fortalezas de las diferentes capacidades de la organización, como la financiera, la directiva, la competitiva, la tecnológica y la del talento humano, a efectos de examinar y poder establecer las áreas que necesitan especial atención.

De otra parte, las matrices MEFI y MEFE permitieron conocer mayores aspectos de la organización, los cuales, junto con las herramientas PCI, la encuesta y el Autodiagnóstico de la CCB, se pudo establecer la matriz DOFA de la compañía.

Con las herramientas mencionadas anteriormente y de acuerdo al análisis efectuado, se pudo evidenciar que las áreas de direccionamiento estratégico, administrativa, gestión humana y comercial requerían una intervención externa para optimizar la operación de la empresa.

La empresa carece de un horizonte estratégico definido y por lo tanto hacer falta una cultura de compromiso por parte de los colaboradores.

Teniendo en cuenta los aspectos definidos anteriormente, se propuso una serie de actividades encaminadas al mejoramiento de las áreas de acción del presente trabajo. Estas actividades son, entre otras, la creación de un nuevo plan estratégico, la creación del área de gestión humana como un área funcional de la empresa, la caracterización de los procesos y el establecimiento de un plan comercial.

Es importante que la empresa defina su horizonte estratégico, y que lo comparta con sus empleados con la finalidad de generar sinergias que permitan que el crecimiento no solo sea para la empresa, sino también para los colaboradores. Es por eso que se define una Misión, Visión y Objetivos empresariales

Las principales actividades de la empresa están en cabeza de una sola persona, quien ocupa el cargo de asistente administrativa, lo cual genera un riesgo para la organización el centrar más del cincuenta por ciento de la operación en una sola persona.

Se evidencia que los empleados son recibidos sin revisión de la hoja de vida o de algún tipo de documentación para verificación de información, lo cual puede, eventualmente, generar inconvenientes a la compañía al contratar personas con problemas judiciales.

De igual manera, se puede observar que los colaboradores que ingresan a la compañía no firman contrato laboral y hasta después de dos meses son afiliados al sistema de seguridad social, generando de esta manera un riesgo para la compañía, ante cualquier eventualidad de accidentes que terminen en incapacidad permanente de la persona, impactando de esta manera el flujo de caja de la empresa.

Comercialmente, la empresa no tiene un esquema organizado y basa su crecimiento económico en las relaciones comerciales con clientes conservados durante años, aunque esos clientes en determinado momento pueden terminar su relación comercial con la empresa causando pérdida de estabilidad financiera.

Se propone implementar un manual de funciones para cada cargo, además de formalizar el proceso de contratación a través de un contrato laboral, del cual se tenga pleno conocimiento de los deberes y derechos tanto del empleado como del empleador.

De igual manera se propone definir un reglamento interno de trabajo, para que el empleador tenga herramientas para aplicar sanciones al empleado ante eventuales faltas o acciones de indisciplina que atenten contra el buen ambiente laboral en la empresa.

Con el fin de potencializar la gestión comercial de la empresa, se proponen una serie de actividades, las cuales la empresa puede acoger para aumentar sus niveles de ventas y ser más reconocida en el mercado, pues se busca ampliar la base de clientes.

Una vez presentado el proyecto a las directivas de la compañía, se evidenció aceptación a la presente propuesta de mejora, a la cual manifestó el gerente que consideraba como un gran aporte para su empresa y que empezará a considerar implementar las recomendaciones dadas. Así mismo, su hijo, quien actualmente está apoyando a la empresa en todos los temas administrativos y comerciales, manifestó su agradecimiento e informó que iba a mirar con detalle las propuestas para empezar a divulgarlas con los empleados.

En el anexo 12 del presente documento se encuentran los comentarios dados por las directivas.

Finalmente, se considera que la iniciativa de la universidad de la Salle, de acercar la academia a la empresa, complementan el aprendizaje del estudiante de Administración de Empresas, al poder aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera en un entorno real.

12. RECOMENDACIONES

Es importante que la empresa cree un área de Gestión Humana y tenga una persona encargada, pues esto fortalecerá el proceso de selección y contratación del personal, procesos que hasta el día de hoy no se realizan en la empresa.

Se recomienda realizar la firma de contratos de los empleados con los que cuenta actualmente la empresa, entrega de manual de funciones y de reglamento interno de trabajo, actividad que se realizara en una reunión (fecha por definir) en donde además de recomienda presentar el horizonte estratégico de la empresa, con el ánimo de fortalecer los lazos con los colaboradores.

Se sugiere a la empresa realizar la afiliación a seguridad social del empleado desde su primer día laboral para evitar inconvenientes que puedan afectar económicamente a la empresa.

Poner en marcha el plan de mercado, ya que la empresa cuenta con clientes conservados desde hace varios años, clientes que si terminan su relación comercial con la empresa pone en riesgo el funcionamiento de la empresa.

Fortalecer el área comercial con el ánimo de generar nuevos negocios que hagan crecer a la empresa en el mercado local con opción de incursionar en el mercado internacional.

13. ANEXOS

Anexo 1 - Formato de Encuesta

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Empresa:

Nombre encuestado:

Fecha: _____

Ciudad: _____

PREGUNTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
¿Hay escrita una misión para la empresa?			
¿Hay escrita una visión para la empresa?			
¿Tiene planes para su negocio en el próximo año?			
¿Utiliza indicadores de gestión?			
¿Dedica parte su tiempo a hacer planes estratégicos?			
¿Tiene diseñadas estrategias para su empresa?			
¿Tiene claros los objetivos de su negocio?			
¿Hay principios organizacionales escritos?			
¿Conoce las fortalezas de su empresa?			
¿Sabe usted quien es la competencia de su empresa?			
¿Conoce el factor clave de éxito de su empresa?			
¿Tiene claro cómo quiere ver su negocio más adelante?			
¿Existen políticas organizacionales por escrito?			
¿Utiliza la planeación estratégica para su negocio?			
¿Conoce las debilidades de su negocio?			
¿Tiene definidos por escrito objetivos de mercado?			
¿Conoce la situación del mercado de su negocio?			
¿Tiene identificadas las oportunidades de mercado para su empresa?			
¿Conoce claramente quien es su competencia?			
¿Conoce la posición de la empresa entre los competidores?			
¿Tiene identificados y clasificados los servicios que presta su empresa?			
¿Tiene definida una marca para su servicio?			
¿Tiene registrada la marca de su servicio?			
¿Tiene definidas estrategias de marca o nombre de la empresa?			
¿Conoce los precios de la competencia?			
¿Conoce los precios del mercado?			
¿Identifica los canales de distribución del servicio?			
¿Tiene planteadas y documentadas estrategias de ventas?			

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Empresa: _____

Nombre encuestado: _____

Fecha: _____

Ciudad: _____

PREGUNTAS	SI	PARCIALMENTE	NO
¿Maneja políticas de servicio al cliente?			
¿Conoce y maneja estrategias de promoción y comunicación?			
¿Hace publicidad para su negocio?			
¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?			
¿Existe un organigrama explícito?			
¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?			
¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?			
¿Todo el personal conoce el método para realizar sus tareas?			
¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos de la empresa?			
¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?			
¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?			
¿Se han definido sistemas de control y evaluación?			
¿La empresa cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?			
¿Existe un proceso de inducción para el personal nuevo?			
¿Considera que los colaboradores de la empresa están altamente motivados?			
¿Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?			
¿Son adecuadas las condiciones físicas de trabajo?			
¿Existe un sistema de descripción de funciones?			
¿Contrata servicios externos?			

Anexo 2 - Autodiagnóstico Cámara de Comercio de Bogotá

GESTIÓN DE OPERACIONES		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	1
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	2
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	3
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	1
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	3
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	1
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	1
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	1
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	3
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	1
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	1
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	2
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	1
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	4
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	2
	PUNTAJE TOTAL	1,94

GESTIÓN FINANCIERA		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	2
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	4
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	1
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	2
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	1
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	1
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	3
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	2
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	2
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	3
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	2
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	3
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	3
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	3
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	1
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	2
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	1
	PUNTAJE TOTAL	2,12

GESTIÓN INTERNACIONAL		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa vende sus productos o servicios en más de tres ciudades en el mercado colombiano	2
2	La empresa dentro de las perspectivas para los próximos tres años incluye inserción en mercados internacionales	1
3	Ha previsto la protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) en los países hacia los cuales pretende exportar	1
4	La empresa tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos / servicios en mercados internacionales	1
5	La empresa ha realizado estudios de mercado en los países de interés sobre la competencia y condiciones de negociación	1
6	El producto o servicio cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional	1
7	Cuenta con un producto o servicio diferenciado que fabrica o provee con estándares de calidad internacionales y al que le incorpora innovación permanente	1
8	La empresa conoce y tiene previsto todo el proceso y apoyo logístico requerido para la exportación de los productos o servicios	1
9	La empresa tiene establecidas las políticas de precios, descuentos y formas de pagos para el mercado internacional al cual desea llegar	1
10	La empresa ha tenido experiencias en ferias, ruedas o misiones internacionales	1
11	La empresa tiene identificadas sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y para hacerle frente a las amenazas del mercado internacional	1
12	Conoce la influencia que tiene sobre su negocio aspectos como, tratados de libre comercio, medidas arancelarias y/o restricciones técnicas	1
13	La empresa conoce las barreras no arancelarias a las cuales puede enfrentarse su producto o servicio (requerimientos medioambientales - normas de responsabilidad social)	1
14	La empresa conoce sobre las ventajas y estímulos para la promoción de las exportaciones	1
15	La empresa cuenta con capacidad productiva para atender mercados internacionales	1
16	Su empresa cuenta con un modelo financiero que le permita cuantificar un proyecto de internacionalización	1
17	Realiza contactos con clientes extranjeros o distribuidores internacionales	1
	PUNTAJE TOTAL	1,06

GESTIÓN DE LA CALIDAD		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	3
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	2
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	1
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	1
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	1
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	2
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	2
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	2
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	2
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	2
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	1
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	1
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	3
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	2
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	3
PUNTAJE TOTAL		1,94

GESTIÓN LOGÍSTICA		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	3
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	2
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	2
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	2
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	2
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	1
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	1
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	1
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	2
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	1
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	1
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	1
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	1
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	1
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	1
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	2
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	2
	PUNTAJE TOTAL	1,53

TABLA DE RESULTADOS		
No.	AREAS	PUNTAJE
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1,88
2	GESTIÓN COMERCIAL	1,82
3	GESTIÓN DE OPERACIONES	1,94
4	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1,76
5	GESTIÓN HUMANA	1,76
6	GESTIÓN FINANCIERA	2,12
7	GESTIÓN INTERNACIONAL	2,12
8	GESTIÓN DE LA CALIDAD	1,94
9	GESTIÓN LOGÍSTICA	1,53
10	EMPRESAS DE FAMILIA	1,53
	PUNTAJE TOTAL	1,84

Anexo 3 - Formato orden de compra (Obiprosa, Norventas y Corona)

 norventas <small>Desde empresas las que saben construir</small>		ALTACOL NORVENTAS S.A.S - NIT 880.050.956 - 1 Somos Grandes Contribuyentes. Resolución No. 2509 de Diciembre 3/93 - IVA Régimen Común No. Radicación 03-3303-05 Autorizaciones Resolución No. 433 de Abril 2/88 Actividad Económica 51411 - Tarifa ICA 6,50 x 1000 Actividad Económica 9309 - Tarifa ICA 9,66 x 1000					
Señores: WOODEN PERFILERIA S.A.S. Attn: Nit: 900708392 Dirección: CRA 77 No. 70-80 Teléfono: 4365158		Ciudad: GENERAL POR Fax: 4366080					
ORDEN DE COMPRA		33726					
FECHA		04/02/2015					
Página 1 de 1							
Referencia	Descripción	Unid.	Cant.	Valor Unitario	% Dcto.	Valor Total	
MI3398-M	PERFIL EN T GUAYACAN	ML	146.40	6,454.91	0.00	944,996.82	
MI3655-M	GUARD.8 CM X15 MM ANDIROBA CAOBA	ML	5,721.80	3,442.62	0.00	19,697,983.11	
MI3289-M	BOCEL PLANO ANDIROBA CAOBA	ML	48.36	1,721.31	0.00	79,799.93	
MI3439-M	PERFIL EN T ANDIROBA CAOBA	ML	417.24	6,454.91	0.00	2,693,246.64	
Observaciones: RO 12286/ 12286				Total Bruto 23,416,026.52 Descuento 0.00 Total Neto 23,416,026.00 Valor IVA 3,746,565.00 Total 27,162,594.00			
Señor Proveedor: El horario de recepción de mercancía es de Lunes a Viernes de 7:30 am a 2:00 pm. Revise cuidadosamente este documento, los precios, descuentos y plazos aquí estipulados ya que se tendrán en cuenta para el pago de su factura							
COMPRAS ELABORO: Estefanía Montaña				PROVEEDOR ESTEFANIA MONTAÑA			
Oficina Principal: Cra. 50 # 17-71 PBX: 447 3000 FAX: 447 3014							

Anexo 4 - Remisión formato Minerva

Anexo 5 - Remisión formato Wooden

Carrera 77 No. 70-80
Teléfono: 4365604
FAX: 4366080
Bogotá, D. C.
industriaswooden@gmail.com
woodenperfleria@gmail.com

Dirección:

Telefono

Cantidad

DETALLE

WOODEN
PERFILIERIA S.A.S.

NIT.: 900708392-7

REMISIÓN

343

FECHA

DIA

ANO

Despachada Por:

OBSERVACIONES:

RECIBIDO (Firma y Sello)

Cedula w/o NIT

Anexo 6 - Formato Factura de Venta

**PERFILERIA EN MADERA
MUEBLES EN TODOS
LOS ESTILOS**

IVA - RÉGIMEN COMÚN
Actividad ICA: 2000 - Tarifa 11,04X1000 - No somos auto-retenedores - No somos grandes Contribuyentes
Resolución DIAN 320001120907 Fecha 2014-03-13 No. 921 - 1960

WOODEN
PERFILERIA S.A.S.
NIT 900708392-7

FACTURA DE VENTA 0996

FECHA FACTURA			FECHA VENCIMIENTO		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO

Cliente:

Dirección:

Teléfono:


Cédula / NIT:

DATOS DE ENTREGA

Nombre:

Dirección:

Ciudad:

CANTIDAD	DETALLE	Unitario	VALOR
			
OBSERVACIONES:		SUB TOTAL	
		Descuento %	
		IVA %	
SON:		TOTAL \$	

La presente **FACTURA DE VENTA** se asimila en todos sus efectos legales a la Letra de Cambio, según Artículo 774 del C.C.
Favor **CANCELAR** con cheque cruzado a nombre de **WOODEN PERFILERIA S.A.S.**
y/o consignar en Bancolombia cuenta corriente 05330211302

Firma y Sello

ACEPTADA

Cédula / NIT:

Bogotá, D. C.: Carrera 77 No. 70-80
Teléfono: 4365158
industriaswooden@gmail.com

Elaborado por:

Contabilizado:

Anexo 7 - Cuestionario Diseño de cargos

CUESTIONARIO PARA EL DISEÑO DE CARGOS PARA LA EMPRESA WOODEN PERFILERÍA S.A.S.

Objetivo: Implementar los perfiles de cargo y los manuales de funciones.

Perfil del Empleado

1. Marque con X su nivel de escolaridad:

Primaria _____
Bachillerato _____
Técnico _____
Técnico Profesional _____
Profesional _____
Profesional especializado _____

Si marcó alguna respuesta posterior a Bachillerato, por favor indique en qué área de estudio obtuvo su título _____.

2. Marque con X el rango de su edad:

De 18 a 25 años _____
De 26 a 35 años _____
De 36 a 45 años _____
De 46 a 56 años _____
Más de 56 años _____

3. Sus años de experiencia laboral son:

Entre 0 y 1 año _____
Entre 1 y 2 años _____
Entre 3 y 5 años _____
Entre 6 y 10 años _____
Más de 10 años _____

Perfil del Cargo:

4. ¿Conoce el nombre de su puesto de trabajo y/o cargo que desempeña en la empresa?

SI _____ NO _____

Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de su cargo _____.

5. Su cargo pertenece al área:

Gerencia
Administrativa
Comercial

Producción
Otra ¿Cuál? _____

Principales Funciones y responsabilidades:

6. Describa de manera detallada las funciones que desempeña en la empresa:

7. Describa sus principales responsabilidades: (por ejemplo, usted es el responsable de entrega de producto final)

8. ¿Conocer el cargo de su jefe inmediato?

SI _____
NO _____

Si la respuesta es afirmativa, indique el nombre del cargo _____.

9. ¿Tiene personal a su cargo?

SI _____
NO _____

Si la respuesta es afirmativa, indique cuántas personas _____.

Herramientas para desarrollo del trabajo:

10. Describa cuales son las herramientas que requiere para el desempeño de sus labores: (computador, celular, cortadora, etc.).

Anexo 8 - Matriz Misión y Visión

Perfil del facilitador: técnicas de moderación, experiencia con la facilitación en cadenas de valor

Para quien:

Empresas, organizaciones involucrados en una cadena de valor

Requerimiento de recursos humanos:

1 facilitador, facilitadora
1 asistente

Materiales:

Facilitador: Visualizaciones de Herramientas de Misión y Visión, Marcadores acrílicos y permanente

Participantes: Repartidos de Herramientas de Misión y Visión
Hojas de papel bond
2 Papelones por grupo
Lápices y lapiceros

Tiempo Requerido: 1.30 hora

Recomendaciones:

Para elaborar la misión y visión de su empresa, se recomienda realizar una sesión con el nivel gerencial y los dueños, y utilizar las guías de Misión y Visión que entregará a cada grupo el facilitador.

Cuando todos los grupos hayan elaborado su Misión y Visión, se pasará a exponer cada uno de estos en plenaria, y se procederá al debate.

Se sugiere separar a hombres y mujeres para conocer la visión por separado y que luego en plenaria en un consenso construyan la visión con perspectiva de género (nota de MASRENACE-GTZ-Nicaragua)

Objetivo:

Los y las participantes elaboran la misión y la visión de su empresa que satisfaga las expectativas de los mismos.

Estructura de la herramienta:

Paso 1: El enunciado de misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? El contenido y la forma del enunciado de misión varían de un autor a otro y de una empresa a otra. Lo importante es que la empresa esté satisfecha con el contenido del enunciado.

Para elaborar un buen enunciado de misión, esta debe contener las siguientes características:

Reflejar a qué se dedica la empresa y qué ofrece a sus clientes.
Especificar los aspectos que diferencian a la empresa de la competencia.
Indicar lo que la empresa ofrece a diferentes partes interesadas como los colaboradores, el ambiente, la comunidad, etc.

Pasó 2: La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

Un buen enunciado de visión debe tener las siguientes características:

Ser realista y viable, simple y claro.
Proveer un reto a toda la organización.
Reflejar las metas y aspiraciones de los líderes.
Proveer un plazo prudente para el compromiso organizacional.

Referencia bibliográfica:

Fuente: Manual para la Implementación de la Responsabilidad Social Empresarial - CEGESTI

Matriz de Misión y Visión

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

MISIÓN
1. Genere lluvia de ideas para contestar a las siguientes preguntas
¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?
Resultado de la lluvia de ideas:
¿Qué nos distingue de la competencia?
Resultado de la lluvia de ideas:
¿Qué ofrecemos a nuestros colaboradores, comunidad, proveedores y al ambiente?
Resultado de la lluvia de ideas:
2. Con base en las ideas generadas en la lluvia de ideas, construya un enunciado de misión y, en conjunto con el equipo, apruebe la versión final

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

VISIÓN
1. Solicite que los participantes, de forma individual, respondan por escrito a la pregunta ¿cómo visualizamos la empresa en 10 años? Luego brinde un espacio para que cada persona comparta con el resto sus respuestas y anote las ideas principales en lugar visible
Ideas principales:
2. Agrupe las ideas generadas en el paso 1 según afinidad y resúmalas en frases
Frases resumen:
3. Con base en las frases resumen construya un enunciado de visión y, en conjunto con el equipo, apruebe la versión final

Anexo 9 - Modelo Contrato de Trabajo

CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO INFERIOR A UN AÑO

Nombre del Empleador:	WOODEN PERFILERÍA S.A.S.
NIT.	900.708.392-7
Dirección Empleador:	Carrera 77 N° 70 - 80
Nombre del Trabajador:	_____
Cédula de Ciudadanía:	_____
Dirección del Trabajador:	_____
Lugar, Fecha de Nacimiento	_____
Nacionalidad:	_____
Cargo desempeñará el trabajador:	_____
Salario:	_____
Periodos de pago:	Quincenal
Fecha de iniciación de labores:	_____
Lugar donde desempeñara las labores:	Bogotá
Termino inicial del contrato:	_____
Vence el día:	_____

Entre los suscritos a saber **WOODEN PERFILERÍA S.A.S.**, representada en este acto por **CIPRIANO CUSGÜÉN SANDOVAL**, mayor de edad con domicilio en la ciudad de Bogotá, identificado con la cédula de ciudadanía No. 32.569.852 de Bogotá, quien en adelante y para los efectos de este contrato se denominará EL EMPLEADOR y _____ mayor de edad, con domicilio en la ciudad de Bogotá, identificado como se expresó, quién en adelante y para los mismos efectos se denominará EL TRABAJADOR, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo, regido además por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO. EL EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y éste se obliga: a) a poner al servicio del EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo, en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta EL EMPLEADOR directamente o a través de sus representantes. b) a prestar sus servicios en forma exclusiva al empleador; es decir, a no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros EMPLEADORES, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato; y c) a guardar absoluta reserva sobre los hechos, documentos, informaciones y en general, sobre todos los asuntos y materias que lleguen a su conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo.

SEGUNDA: REMUNERACIÓN. EL EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero en las oportunidades también señaladas arriba. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y

festivos de que tratan los Capítulos I, II Y III del Título VII del C.S.T. Se aclara y se conviene que en los casos en los que EL TRABAJADOR devengue comisiones o cualquiera otra modalidad de salario variable, el 82.5% de dichos ingresos, constituye remuneración de la labor realizada, y el 17.5% restante está destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que tratan los Capítulos I y II del Título VIII del C.S.T.

TERCERA: Duración del contrato. El término inicial de duración del contrato será el señalado en el encabezado del presente documento. Si antes de la fecha de vencimiento de este término, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con antelación no inferior a (15) días, éste se entenderá prorrogado por un periodo igual al inicialmente pactado. Tratándose de un contrato a término fijo inferior de un año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un año y así sucesivamente. Vacaciones y Prima de Servicios. En cumplimiento de lo previsto en el artículo 46 C.S.T., modificado por el artículo 3 de la ley 50/90, EL TRABAJADOR tendrá derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado, cualquiera que éste sea.

CUARTA: Trabajo nocturno, suplementario, dominical y/o festivo. Todo trabajo nocturno, suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo, en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerará conforme a la Ley. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, nocturno, dominical o festivo, EL EMPLEADOR o sus representantes deberán haberlo autorizado previamente y por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él por escrito, a la mayor brevedad, al EMPLEADOR o a sus representantes para su aprobación. EL EMPLEADOR, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario, o trabajo nocturno o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o que, habiendo sido avisado inmediatamente, no haya sido aprobado como queda dicho. Tratándose de trabajadores de dirección, confianza o manejo, no habrá lugar al pago de horas extras.

QUINTA: Jornada de trabajo. El trabajador se obliga a laborar la jornada máxima legal, salvo estipulación expresa y escrita en contrario, en los turnos y dentro de las horas señalados por el EMPLEADOR, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse total o parcialmente las horas de la jornada ordinaria, con base en lo dispuesto por el Art. 164 del C.S.T., modificado por el Art. 23 de la ley 50/90, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el Artículo 167 ibídem.

SEXTA: Período de prueba. Las partes acuerdan un período de prueba 9 días, que no es superior a la quinta parte del término inicial de este contrato, ni excede de dos (2) meses. Durante este período, tanto EL EMPLEADOR como EL TRABAJADOR podrán terminar el contrato en cualquier tiempo, sin que se cause el pago de indemnización alguna, en forma unilateral, de conformidad con el Art. 80 del C.S.T., modificado por el Art. 3° del Decreto 617/54. En caso de prórrogas, se entenderá que no hay nuevo período de prueba, de acuerdo con lo dispuesto por

el Art. 78 del C.S.T., modificado por el Art. 7° de la Ley 50/90, en cualquier momento durante dicho período, sin que por este hecho se cause el pago de indemnización alguna.

SÉPTIMA: Terminación unilateral. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente este contrato, por cualquiera de las partes, las enumeradas en los Artículos 62 y 63 del C.S.T., modificados por el Art. 7° del Decreto 2351/65 y además, por parte del EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en reglamentos y demás documentos que contengan reglamentaciones, órdenes, instrucciones o prohibiciones de carácter general o particular, pactos, convenciones colectivas, laudos arbitrales y las que expresamente convengan calificar así en escritos que formarán parte integrante del presente contrato. Expresamente se califican en este acto como faltas graves la violación a las obligaciones y prohibiciones contenidas en la cláusula primera del presente contrato.

OCTAVA: Invenciones. Las invenciones realizadas por EL TRABAJADOR le pertenecen, salvo a) en el evento que la invención haya sido realizada por el TRABAJADOR contratado para investigar, siempre y cuando la invención sea el resultado de la misión específica para la cual ha sido contratado. b) Cuando el trabajador no ha sido contratado para investigar y la invención se obtiene mediante datos o medios conocidos o utilizados en razón de la labor desempeñada. En este último evento, el trabajador tendrá derecho a una compensación que se fijará por un tribunal de arbitramento designado por las partes en cumplimiento de las normas laborales y de arbitraje vigentes para el momento en que se origine el conflicto, de acuerdo al monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al EMPLEADOR u otros factores similares.

NOVENA: Derechos de autor. Los derechos patrimoniales de autor sobre las obras creadas por el TRABAJADOR en ejercicio de sus funciones o con ocasión ellas pertenecen al EMPLEADOR. Todo lo anterior sin perjuicio de los derechos morales de autor que permanecerán en cabeza del creador de la obra, de acuerdo con la ley 23 de 1982 y la Decisión 351 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

DÉCIMA: Modificación de las condiciones laborales. EL TRABAJADOR acepta desde ahora expresamente todas las modificaciones de sus condiciones laborales determinadas por el EMPLEADOR en ejercicio de su poder subordinante, de sus condiciones laborales, tales como la jornada de trabajo, el lugar de prestación de servicio, el cargo u oficio y/o funciones y la forma de remuneración, siempre que tales modificaciones no afecten su honor, dignidad o sus derechos mínimos, ni impliquen desmejoras sustanciales o graves perjuicios para él, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 23 del C.S.T. modificado por el Art. 1° de la Ley 50/90. Los gastos que se originen con el traslado de lugar de prestación del servicio serán cubiertos por el EMPLEADOR, de conformidad con el numeral 8° del Art. 57 del C.S.T.

DÉCIMA PRIMERA: Autorización de descuentos: EL TRABAJADOR desde ya autoriza expresamente al PATRONO para descontarle de sus salarios, prestaciones sociales y de cualquier indemnización que pudiese corresponderle, así como a compensar con los mismos en caso de retiro de la Empresa, lo que le adeude por concepto de daños ocasionados a los

locales, máquinas, materias primas o productos elaborados o pérdidas o averías de los elementos de trabajo; avances o anticipos del salario; entrega de mercancías; deudas que tenga con EL PATRONO, sus socios, sus parientes o sus representantes; uso o arrendamiento de locales, herramientas, equipos o útiles de trabajo y, en general, por cualquier actuación u omisión dolosa imputable a EL TRABAJADOR que reporte una reparación o indemnización a favor del PATRONO sin perjuicio de las acciones legales y reglamentarias.

DECIMA SEGUNDA: Efectos. El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto cualquiera otro contrato, verbal o escrito, celebrado entre las partes con anterioridad, pudiendo las partes convenir por escrito modificaciones al mismo, las que formarán parte integrante de este contrato.

Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, un ejemplar de los cuales recibe EL TRABAJADOR en éste acto, en la ciudad de Bogotá, el 05 (cinco) de Enero de 2015.

EL EMPLEADOR:

EL TRABAJADOR:

CIPRIANO CUSGÜÉN SANDOVAL
Representante Legal
WOODEN PERFILERÍA S.A.S.
NIT 900.708.392-7

XXXXXXXXXXXXXXXXXX
C.C. N° 0.000.0000 de Bogotá

Anexo 10 - Reglamento Interno de Trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO – WOODEN PERFILERÍA S.A.S.

CAPITULO I

SOMETIMIENTO DE EMPRESA Y TRABAJADORES

Artículo 1°.-WOODEN PERFILERÍA S.A.S. (en adelante la empresa), sociedad comercial con número de identificación tributaria (NIT)900.708.392-7, inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá D.C., con domicilio principal en esta ciudad, prescribe el siguiente Reglamento de Trabajo que regirá en todas sus oficinas, sucursales y agencias establecidas en esta ciudad y en otras ciudades o municipios del país, como también en aquellas que se creen por parte de la empresa en un futuro.

El presente Reglamento es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse la empresa y sus trabajadores en la prestación del servicio, quedando ambos sometidos a sus mandatos. Su finalidad es regular las relaciones contractuales de trabajo existentes entre la empresa y sus trabajadores, permitiendo a las partes tener conocimiento de sus derechos y obligaciones. En él se contemplan los diferentes aspectos tanto del contrato de trabajo como de las situaciones que de éste se deriven.

El cumplimiento y respeto de sus normas permitirá la armonía de las relaciones laborales entre la empresa y sus trabajadores.

Este Reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores de la empresa, salvo estipulación en contrario que, sin embargo, solo puede ser favorable al trabajador.

CAPITULO II

CONDICIONES DE ADMISIÓN

Artículo 2°.- Quien aspire a tener un cargo en la empresa deberá presentar su hoja de vida relacionando los estudios formales y no formales, con fotografía reciente, y acompañar los siguientes documentos:

1. Cédula de ciudadanía, cédula de extranjería o tarjeta de identidad según el caso.
2. Certificados expedidos por los anteriores empleadores con quien el aspirante haya trabajado, en los cuales conste el tiempo de servicio, las funciones desempeñadas, el cargo ejercido y el salario devengado.
3. Certificado de antecedentes disciplinarios expedido por la Procuraduría General de la Nación.
4. Certificados de los estudios realizados, tales como acta de grado de bachiller, acta de grado universitario, diplomas por estudios universitarios o técnicos, diplomas de postgrados si los tiene, etc.

5. Fotocopia de la tarjeta profesional (áreas de la salud, abogados, contadores, administradores y demás procedentes).
6. Dos cartas de recomendación de personas honorables que conozcan al aspirante y que puedan dar referencias sobre su conducta y capacidad, dirigidas a nombre de WOODEN PERFILERÍA S.A.S., con teléfono y dirección.
7. Certificado de la EPS y del Fondo de Pensiones no mayor a 15 días de expedición donde se especifique el estado de la afiliación.
8. Fotocopia de la libreta militar (sólo para hombres).
9. Dos fotografías tamaño 3 x 4 a color con fondo azul.
10. Realizar y superar satisfactoriamente las pruebas o exámenes de competencia que exija la empresa para el cargo al que se postule el aspirante.

Parágrafo 1º.- La empresa podrá establecer en políticas internas de la compañía además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no al aspirante, sin embargo, no podrá solicitar documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por el ordenamiento jurídico, tales como, religión que profesan o partido político al cual pertenecen (Ley 13 de 1972 artículo 1º), pruebas de embarazo para las mujeres salvo que la actividad que vaya a ejercer la trabajadora sea de alto riesgo para ella y del que está por nacer, exámenes de VIH-Sida, entre otros.

Parágrafo 2º.- Toda inexactitud u omisión en la solicitud o cualquier alteración o falsificación de los documentos allegados o de la información suministrada descalifica automáticamente al aspirante del proceso de selección desarrollado por parte de la empresa.

Parágrafo 3º.- La empresa se reserva el derecho de hacer el análisis de antecedentes y la investigación necesaria sobre los datos suministrados por el aspirante.

Artículo 3º.- El aspirante deberá presentar los exámenes de aptitud y capacidad a que la empresa lo someta.

Artículo 4º.- Cumplidos los anteriores requisitos corresponde a la empresa decidir si celebra o no contrato de trabajo con el aspirante. En todo caso, si el aspirante no es seleccionado, no tendrá derecho a formular reclamos ni a exigir explicaciones o certificaciones sobre la decisión adoptada.

CAPITULO III

PERIODO DE PRUEBA

Artículo 5º.- La empresa una vez admitido el aspirante estipulará con el trabajador y de manera expresa en el contrato de trabajo, un periodo 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. El periodo de prueba estará regido por las siguientes condiciones:

1. Debe estipularse por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.
2. No podrá exceder de 2 meses.
3. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.
4. Cuando el periodo de prueba se pacte por un plazo menor a los límites expresados en los numerales anteriores, las partes podrán prorrogarlo antes de vencerse el periodo inicialmente estipulado, sin que el tiempo total de la prueba pueda exceder dichos límites.
5. Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del periodo de prueba, salvo para el primer contrato.
6. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones legales.

Artículo 6º.- Durante el periodo de prueba, el contrato de trabajo puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el periodo de prueba el trabajador continua al servicio del empleador, con su consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a éste, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho periodo de prueba.

CAPITULO IV

TRABAJADORES ACCIDENTALES, OCASIONALES O TRANSITORIOS

Artículo 7º.- Son trabajadores accidentales, ocasionales o transitorios, los que realizan trabajos de corta duración no mayor de un mes, que se refieren a labores distintas a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores gozan de todas las prestaciones legales proporcionalmente por el tiempo laborado.

CAPITULO V

JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

Artículo 8º.- La jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta y ocho (48) semanales.

Parágrafo 1º.- Sin perjuicio de la obligación a cargo de los trabajadores de laborar 48 horas semanales, se han establecido como mínimo las siguientes horas de entrada y salida:

Días Laborales	Mañana	Almuerzo		Tarde
Lunes	8:00 am – 12:30 pm	12:30 – 1:30 pm	1:30 – 2:30 pm	1:30 – 5:30 pm
Martes	8:00 am – 12:30 pm	12:30 – 1:30 pm	1:30 – 2:30 pm	1:30 – 5:30 pm

Miércoles	8:00 am – 12:30 pm	12:30 – 1:30 pm	1:30 – 2:30 pm	1:30 – 5:30 pm
Jueves	8:00 am – 12:30 pm	12:30 – 1:30 pm	1:30 – 2:30 pm	1:30 – 5:30 pm
Viernes	8:00 am – 12:30 pm	12:30 – 1:30 pm	1:30 – 2:30 pm	1:30 – 5:30 pm
Sábado	8:00 am a 1:30 pm			

Parágrafo 2°.- El horario de trabajo podrá ser modificado por disposición de la gerencia general de la empresa cuando las circunstancias y necesidades del servicio lo exijan, y especialmente un específico frente de trabajo u operación, de acuerdo a sus modalidades de funcionamiento. Las modificaciones que se introduzcan serán puestas oportunamente en conocimiento de los trabajadores.

Parágrafo 3°.- El límite máximo de horas de trabajo previsto en este artículo puede ser elevado por orden de la empresa y sin permiso del Ministerio de Trabajo, por fuerza mayor, caso fortuito, de amenazar u ocurrir algún accidente o cuando sean indispensables trabajos de urgencia que deban efectuarse en la empresa; pero únicamente se permite el trabajo en la medida necesaria para evitar que la marcha normal de la empresa sufra una perturbación grave. La empresa debe anotar en un registro las horas extraordinarias efectuadas de conformidad con el presente parágrafo.

Parágrafo 4°.- La empresa 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 (36) 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.

Parágrafo 5°.- La empresa y los trabajadores podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis (6) días a la semana con un (1) día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En éste, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m. (artículo 51 Ley 789 del 2002).

Parágrafo 6°.- Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continuada y se lleve a cabo por turnos de trabajadores, la duración de la jornada puede ampliarse en más de ocho (8) horas, o en más de cuarenta y ocho (48) semanales, siempre que el promedio de las horas de trabajo calculado para un período que no exceda de tres (3) semanas, no pase de ocho (8) horas diarias ni de cuarenta y ocho (48) a la semana. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

Artículo 9°.- También puede elevarse el límite máximo de horas de trabajo establecido en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo (en adelante CST), en aquellas labores que por razón de su misma naturaleza necesiten ser atendidas sin solución de continuidad, por turnos

sucesivos de trabajadores, pero en tales casos las horas de trabajo no pueden exceder de cincuenta y seis (56) por semana.

Artículo 10º.- No están sujetos a la jornada ordinaria de trabajo, por estar excluidos legalmente de ella, en razón a sus funciones quienes desempeñen cargos de dirección, confianza o manejo. Dichos trabajadores deberán laborar el tiempo que fuere necesario para el cabal cumplimiento de sus funciones, y no tiene derecho a cobrar horas extras o trabajo suplementario. No obstante lo anterior, en el contrato de trabajo quedará específicamente definido si el cargo a desempeñar es de dirección, confianza o manejo.

Artículo 11º.- Si por fuerza mayor o caso fortuito se suspende el trabajo por un tiempo no mayor de dos (2) horas y como consecuencia de ello no es posible desarrollar la jornada ordinaria dentro de los horarios establecidos, se repondrá el tiempo suspendido en horas distintas a las de los horarios anteriores, sin que esto implique sobre remuneración alguna.

Artículo 12.- La duración máxima de la jornada laboral de los adolescentes autorizados para trabajar, se sujetará a las siguientes reglas:

a) Los adolescentes mayores de 15 y menores de 17 años, sólo podrán trabajar en jornada diurna máxima de seis horas diarias y treinta horas a la semana, y solo hasta las 6:00 pm.

b) Los adolescentes mayores de diecisiete (17) años, sólo podrán trabajar en una jornada máxima de ocho horas diarias y 40 horas a la semana, y solo hasta las 8:00 pm.

Parágrafo.- Los adolescentes autorizados para trabajar, tendrán derecho a un salario de acuerdo a la actividad desempeñada y proporcional al tiempo trabajado. En ningún caso la remuneración podrá ser inferior al salario mínimo legal vigente (Ley 1098 de 2006 artículo 115).

CAPITULO VI

HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO

Artículo 13.- Trabajo diurno es el comprendido entre las 6:00 am y las 10:00 pm, trabajo nocturno es el comprendido entre las 10:00 pm y las 6:00 am.

Artículo 14.- El trabajo nocturno, por el solo hecho de serlo se remunerará 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 161 literal c) y artículo 170 del CST.

Artículo 15.- El trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal.

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

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

Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con ningún otro (Ley 50 de 1990 artículo 24).

Artículo 16.- El pago del trabajo suplementario o de horas extras y del recargo por trabajo nocturno se efectuará junto con el del salario ordinario del periodo en que se han causado, o a más tardar con el salario del periodo siguiente (CST artículo 134 numeral 2°).

Artículo 17.- La empresa prohíbe a sus trabajadores efectuar trabajo en horas extras o suplementarias o de forma nocturna sin su expresa y previa orden escrita, por tanto, la empresa no reconocerá el valor al trabajo extra o nocturno que no haya cumplido con dichos requisitos. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta de él inmediatamente y por escrito a la empresa. La empresa, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario o nocturno que no haya sido autorizado previamente o avisado inmediatamente, como queda dicho.

Parágrafo 1°.- No se aceptará como hora extra o nocturna trabajada ninguna que no tenga soporte en cuanto a la autorización previa o posterior para laborar horas extras o nocturnas.

Parágrafo 2°.- La empresa, como un mecanismo de control puede llevar a cabo en cualquier momento, la realización de investigaciones tendientes a verificar que las horas extras trabajadas estén acordes con la realidad. Estas medidas de control, podrán ejecutarse de forma aleatoria a uno o varios trabajadores, sin previo aviso e incluso sin ser informado de su realización y/o resultados.

Parágrafo 3°.- Es obligación del trabajador someterse a los controles y procedimientos establecidos por la empresa para el cumplimiento de los horarios respecto de la entrada y salida del trabajo. Como consecuencia de esto, deberá registrarse por sí mismo a través del control que se establezca, tanto a las horas de entrada como a las de salida de la empresa y/u operación en la que esté trabajando. Adicionalmente no podrá sustituir a otro trabajador en esta obligación.

Fuera de los horarios regulares, deberá presentar su autorización escrita para entrar o salir de la empresa y/u operación, firmada por el jefe inmediato.

Artículo 18.- Se prohíbe al trabajador cambiar turnos sin previo permiso escrito de la empresa.

CAPITULO VII

DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIO

Artículo 19.- Serán días de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en la legislación laboral Colombiana.

En virtud de lo anterior todo trabajador tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: primero de enero, seis de enero, diez y nueve de marzo, primero de mayo, veintinueve de junio, veinte de julio, siete de agosto, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, ocho y veinticinco de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

El descanso remunerado del seis de enero, diecinueve de marzo, veintinueve de junio, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, Ascensión del Señor,

Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en días lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al día lunes.

Las prestaciones y derechos que para el trabajador origine el trabajo en los días festivos, se reconocerán en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (Ley 51 de 1983 artículo 1°).

Parágrafo 1.- El descanso en domingos y demás días expresados en este artículo tienen una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 161 del CST.

Artículo 20.- Cuando por motivo de fiesta no determinada en este reglamento o en la Ley 51 de 1983 la empresa suspendiere el trabajo, tendrá la obligación de pagar el salario de ese día como si se hubiere realizado. No estará 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 el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras (CST artículo 178).

Artículo 21.- La empresa remunerará el descanso dominical con el salario ordinario de un día, a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborales de la semana, no falten al trabajo, o que si faltan, lo hayan hecho por justa causa o por culpa o disposición del empleador. Se entiende por justa causa el accidente, la enfermedad, la calamidad doméstica debidamente probada, 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 un auxilio o indemnización en dinero por enfermedad o accidente de trabajo.

Para los efectos de este artículo, los días de fiesta no interrumpen la continuidad y se computan como si en ellos se hubiera prestado el servicio por el trabajador.

Artículo 22.- Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (Ley 50 de 1990 artículo 26, numeral 5°).

Artículo 23.- Como remuneración del descanso, el trabajador a jornal recibirá el salario ordinario sencillo, aún en el caso de que el descanso dominical coincida con una fecha que la ley o este reglamento señale también como descanso remunerado.

En todo sueldo se entiende comprendido el pago del descanso en los días en que es legalmente obligatorio y remunerado.

Artículo 24.- El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.

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

Parágrafo 1°.- Se entiende que el trabajo dominical es ocasional cuando el trabajador labora hasta dos domingos durante el mes calendario. El trabajo dominical será habitual cuando el trabajador labore tres o más domingos durante el mes calendario.

Artículo 25.- El trabajador que labore excepcionalmente o de forma ocasional el día de descanso obligatorio tiene derecho a un descanso compensatorio remunerado, o a una retribución en dinero, a su elección, en la forma prevista en el artículo anterior.

Artículo 26.- El trabajador que labore habitualmente en día de descanso obligatorio tiene derecho a un descanso compensatorio remunerado, sin perjuicio de la retribución en dinero prevista en el artículo anterior.

Artículo 27.- Las personas que por sus conocimientos técnicos o por razón del trabajo que ejecutan no pueden reemplazarse sin grave perjuicio para la empresa, deben trabajar los domingos y días de fiesta y su trabajo se remunera conforme al artículo 24 del presente reglamento.

Artículo 28.- Cuando se trate de trabajos habituales o permanentes en domingo, la empresa informará a los trabajadores con anticipación de 12 horas por lo menos, la relación del personal que por razones del servicio no pueden disponer del descanso dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio, si son procedentes. Esta obligación de la empresa se entenderá cumplida en los casos en que al trabajador se le haga entrega de su jornada o cronograma mensual de actividades.

Parágrafo.- El descanso semanal compensatorio a que se hace mención en el presente capítulo podrá darse en alguna de las siguientes formas:

1. En otro día laborable de la semana siguiente, a todo el personal de un establecimiento, o por turnos.

2. Desde el medio día o a las trece horas (1:00 pm) del domingo, hasta el medio día o a las trece horas (1:00 pm) del lunes.

CAPITULO VIII

VACACIONES REMUNERADAS

Artículo 29.- Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

Artículo 30.- La época de vacaciones será señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente a aquel en que se hayan causado, y ellas deberán ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. La empresa se reserva el derecho de fijar los correspondientes turnos de vacaciones, dándolos a conocer a los trabajadores con quince (15) días de anticipación por lo menos a la fecha en que las concederá.

Parágrafo.- La suspensión del contrato de trabajo por cualquiera de las causales contempladas en los artículos 51 del CST corre la fecha de las vacaciones por un tiempo igual a aquella.

Artículo 31.- Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (CST artículo 188).

Artículo 32.- De acuerdo a lo dispuesto en la Ley 1429 de 2010 artículo 20, se podrá pagar en dinero, previa solicitud del trabajador, hasta la mitad de las vacaciones.

Cuando el contrato termine sin que se hubieren causado las vacaciones por año cumplido, el trabajador tendrá derecho a que estas se les reconozcan y compensen en dinero proporcionalmente por el tiempo efectivamente trabajado (Ley 995 de 2005 artículo 1°).

Parágrafo.- En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea (Ley 50 de 1990 artículo 3°, parágrafo).

Artículo 33.- En todo caso, el trabajador gozará anualmente por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes podrán convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por dos años. La acumulación podrá ser hasta por cuatro (4) años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, de confianza o de manejo (CST artículo 190).

Artículo 34.- Durante el periodo de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día en que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se conceden.

Artículo 35.- La empresa llevará un registro de vacaciones en el que anotará la fecha de ingreso del trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración recibida por las mismas (Decreto 13 de 1967 artículo 5°).

Artículo 36.- La empresa puede determinar para todos o parte de sus trabajadores una época fija de vacaciones colectivas y si así lo hiciere, para los que en tal época no llevaren un año cumplido de servicios, se entenderá que las vacaciones de que gozan son anticipadas y se abonarán a las que se causen al cumplir cada uno el año de servicios.

CAPITULO IX

PERMISOS

Artículo 37.- La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para: el ejercicio del derecho al sufragio; el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; atender las consecuencias que se generen con ocasión de una grave calamidad doméstica debidamente comprobada y; asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que, en éste último caso, el número de los trabajadores que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa, a juicio de esta.

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

1. Se concederán con carácter remunerado.

2. En caso de grave calamidad doméstica, la cual debe ser demostrada ante la empresa, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir éste, según lo permitan las circunstancias. En todo caso cuando el aviso se dé con posterioridad a la ocurrencia del hecho deberá informarse a la empresa dentro de los tres (3) días siguientes a aquél día en que haya ocurrido. Se considera grave calamidad las tragedias familiares que requieren de la presencia del trabajador, tales como la muerte o enfermedad grave de un familiar (compañera permanente, esposa, hijos o padres), la catástrofe natural como inundación o incendio de la vivienda.

3. En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación. El permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores a decisión de la empresa.

4. El aviso deberá darse con la debida anticipación a la empresa, exponiéndose por escrito el motivo del permiso, sin perjuicio del evento de grave calamidad doméstica dispuesto en el numeral 2° del presente artículo. De no cumplirse lo anterior el permiso no será aceptado.

Parágrafo 1.- Cuando el trabajador requiera el otorgamiento de un permiso por un evento diferente a los antes señalados en el presente artículo, deberá dar cumplimiento al siguiente procedimiento:

1. Permisos médicos. Cuando el trabajador deba asistir a una cita médica deberá dar aviso a la empresa de esta situación con al menos 5 días hábiles de antelación por medio escrito, para lo cual deberá anexar el respectivo certificado médico o de incapacidad ante el Director Administrativo y de Gestión Humana (área administrativa, gestión humana y comercial), y/o al Director de Planta (operarios).

En caso de urgencias médicas, estas deberán ser demostradas ante la empresa de forma posterior al hecho que las constituye o al tiempo de ocurrir éstas, según lo permitan las circunstancias. En todo caso cuando el aviso se dé con posterioridad a la ocurrencia del hecho deberá informarse a la empresa al día inmediatamente siguiente (antes de las 8:00 am o antes de la realización de un evento con un cliente) a aquél día en que haya ocurrido. En cualquier evento deberá presentarse a la empresa el respectivo certificado médico o de atención expedido por la Institución Prestadora del Servicio de Salud (IPS) o de incapacidad expedido por la Entidad Promotora de Salud (EPS).

En estos casos el trabajador deberá anexar un plan de contingencia cuando tenga alguna actividad de la empresa programada a su cargo, en la que incluya cuales son las actividades pendientes, el horario, contacto y la persona que eventualmente podría realizarlas, o en último caso, si estas deben ser canceladas.

2. Permisos por asuntos personales. Cuando el trabajador requiera de un permiso para realizar una diligencia de carácter personal, deberá hacer una solicitud por escrito dirigida al Director Administrativo y de Gestión Humana (área administrativa, gestión humana y comercial), y/o al Director de Planta (operarios) con mínimo 5 días hábiles de antelación en la que la indique el motivo, fecha y hora de la misma. En estos casos el trabajador deberá anexar un plan de contingencia cuando tenga alguna actividad de la empresa programada a su cargo, en la que incluya cuales son las actividades pendientes, el horario, contacto y la persona que eventualmente podría realizarlas, o en último caso, si estas deben ser canceladas.

Parágrafo 2.- Solamente se encuentran facultadas por la empresa para autorizar permisos: el Director Administrativo y de Gestión Humana y el Director de Planta.

Parágrafo 3.- En virtud de lo dispuesto en la Ley 1280 del 5 de enero de 2009, la empresa concederá a sus trabajadores, en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este artículo. Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia. Las EPS tendrán la obligación de prestar la asesoría psicológica a la familia.

Parágrafo 4.- En caso de licencia de paternidad, el número de días de la misma será de ocho (8) días cuando el padre o ambos cotizan al Sistema General de Seguridad Social en Salud. (Corte Constitucional sentencia C-174 de 2009, modificatoria de la Ley 755 de 2002).

CAPITULO X

SALARIO, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGO Y PERIODOS QUE LO REGULAN

Artículo 38.- Formas y libertad de estipulación.

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

2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13, 14, 16, 21 y 340 del CST y demás 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 integral que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de 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.

Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF, y Cajas de Compensación Familiar, pero en este caso los aportes se efectuarán sobre la base del setenta por ciento (70%).

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

Artículo 39.- Se denomina jornal el salario estipulado por días, y sueldo el estipulado por períodos mayores (CST artículo 133).

Artículo 40.- El salario se pagará al trabajador directamente en el lugar de trabajo o mediante consignación a su cuenta bancaria, así:

1. El salario en dinero se pagará por períodos iguales y vencidos. El periodo de pago para los jornales no podrá ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno se efectuará junto con el del salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del periodo siguiente (CST artículo 134 numeral 2°).

Artículo 41.- El pago se llevará a cabo mes vencido.

Artículo 42.- El pago del sueldo cubre el de los días de descanso obligatorio remunerado que existan durante el mes.

Artículo 43.- La empresa pagará a sus trabajadores en la forma y términos que establezca el ordenamiento jurídico, el salario que sea obligatorio en cada caso y todas las prestaciones que correspondan.

Parágrafo.- Los trabajadores para quienes sea aplicable la remuneración de salario mínimo legal, pero que por razón del servicio contratado o por disposiciones legales, sólo estén obligados a trabajar un número de horas inferior a las de la jornada máxima legal, se les computará tal salario mínimo con referencia a las horas trabajadas.

Se entiende que el salario mínimo legal se pagará en estos casos por la jornada completa de trabajo o proporcionalmente a las horas laboradas.

CAPITULO XI

PRESCRIPCIONES DE ORDEN Y SEGURIDAD

Artículo 44.- Todo trabajador está obligado a ejecutar de buena fe las labores correspondientes al cargo u oficio que desempeñe. La ejecución de buena fe supone realizar el trabajo ciñéndose a las normas particulares de la técnica o procesos del oficio respectivo y al conjunto de las indicaciones o recomendaciones, que se hubieren impartido o que se impartieren para lograr lo encomendado en la mejor forma y en el menor tiempo posible.

Además de lo anterior, los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

1. Respeto y subordinación a los superiores.

2. Respeto a sus compañeros de trabajo.

3. Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.

4. Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
5. Ejecutar los trabajos que le 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. Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general.
8. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique la empresa (WOODEN PERFILERÍA S.A.S.) para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo, y la utilización de los elementos que sean entregados con el fin de garantizar la seguridad.
9. Permanecer durante la jornada de trabajo en lugar visible del sitio o lugar donde debe desempeñar sus labores, no pudiendo, por consiguiente, salvo orden superior o por requerirlo el servicio, pasar a otras dependencias de la empresa, al puesto de trabajo de otros compañeros o ausentarse de su puesto.
10. Realizar todas aquellas actividades y comportamientos encaminados a mantener el orden y buen funcionamiento de la empresa.

CAPITULO XII

ORDEN JERÁRQUICO DE LA EMPRESA

Artículo 45.- El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:

- a) Gerente General
- b) Director Administrativo y de Gestión Humana
- c) Director de Planta y Director Comercial
- d) Maquinista, Lijador, Pintor, Auxiliar de Pintura y Chapillador.

Parágrafo.- De los cargos mencionados, tienen facultad para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa, los siguientes: La Jefe de Consultoría, La Directora ejecutiva aquellas personas a quienes ella delegue tal atribución.

CAPITULO XIII

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

Artículo 46.- Los servicios médicos para los trabajadores de la empresa se suministrarán por medio de la respectiva empresa promotora de salud (EPS) y, administradora de riesgos laborales (ARL) a través de la IPS respectiva. Todo trabajador deberá someterse a las medidas y programas de medicina laboral, de higiene y seguridad industrial, y de salud ocupacional que prescriban e impartan las autoridades del ramo en general.

Artículo 47.- La empresa tiene como obligación velar por la salud, seguridad e higiene de sus trabajadores, así como garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva, higiene y seguridad industrial, siguiendo las recomendaciones dispuestas en el respectivo programa de salud ocupacional, velando de esta forma por la protección integral de sus trabajadores.

Artículo 48.- Todo trabajador deberá someterse a los exámenes médicos y tratamientos que prescriban el empleador, la EPS, la ARL o la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS).

Artículo 49.- Todo trabajador tiene como obligación observar y dar cumplimiento riguroso a las instrucciones y recomendaciones dadas por las autoridades respectivas, la ARL y por la empresa (WOODEN PERFILERÍA S.A.S.), relativas a la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

Como consecuencia de lo anterior, son obligaciones especiales del trabajador, entre otras:

1. Dar uso adecuado a los implementos de protección personal suministrados por la empresa (WOODEN PERFILERÍA S.A.S.).
2. Utilizar los elementos de protección según las indicaciones de la ARL, de la empresa y demás autoridades respectivas.
3. Prestar la colaboración en caso de siniestro o riesgos inminentes que afecten o amenacen a las personas, equipos y materias primas de la empresa.
4. Reportar oportunamente cualquier amenaza de riesgo contra personas o bienes de la empresa.
5. Someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa (WOODEN PERFILERÍA S.A.S.) para prevención de las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.
6. Someterse a las instrucciones y tratamientos que ordene el médico de la IPS que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos se ordene.
7. Informar de manera inmediata al Departamento de Recursos Humanos y al jefe inmediato sobre el accidente de trabajo describiendo como sucedió, el sitio y la hora exacta del mismo. Esto con el fin de que el personal de recursos humanos realice ante la ARL correspondiente el trámite y le informe al empleado la clínica donde será atendido.

Parágrafo.- El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la Empresa, en este reglamento de trabajo o en el de higiene y seguridad industrial, que la hayan sido comunicados por escrito, se considera falta grave y por ende facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa.

Artículo 50.- Todo trabajador, desde el mismo día en que se sienta enfermo, deberá comunicarlo a la empresa, la cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente, a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo, y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse.

Sí el trabajador no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso o de someterse al examen en la oportunidad debida.

Artículo 51.- En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente a la empresa, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones normativas vigentes. El médico determinará el tratamiento a seguir, indicará las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

Artículo 52.- La empresa no responderá por ningún accidente de trabajo que haya sido provocado deliberadamente o con culpa grave, leve o levísima de la víctima. En este caso, solo estará obligada a prestar los primeros auxilios y a remitir al trabajador a la respectiva IPS, informando de lo sucedido a la EPS y ARL correspondientes. 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 oportuno procedente o haberlo demorado sin justa causa.

Artículo 53.- En caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional, la empresa ordenará la prestación de los primeros auxilios, la remisión del trabajador a la IPS y la comunicación de lo sucedido a la EPS y ARL. Así mismo tomará todas las medidas necesarias para reducir al mínimo las consecuencias del accidente y obtener la atención integral en salud.

Parágrafo 1°.- Los servicios de salud que demande el afiliado, derivados del accidente de trabajo o la enfermedad profesional, serán prestados a través de la EPS a la cual se encuentra afiliado en el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), salvo los tratamientos de rehabilitación profesional y los servicios de medicina ocupacional que podrán ser prestados por las ARL (Decreto 1295 de 1994 artículo 5°).

Parágrafo 2°.- Los gastos derivados de los servicios de salud prestados y que tengan relación directa con la atención del riesgo profesional, están a cargo de la entidad administradora de riesgos laborales correspondiente. La atención inicial de urgencias de los afiliados al sistema, derivados de accidentes de trabajo o enfermedad profesional, podrá ser prestada por cualquier IPS, con cargo al sistema general de riesgos profesionales (Decreto 1295 de 1994 artículo 5°).

Artículo 54.- El trabajador que se encuentre afectado de enfermedad que no tenga el carácter de profesional, pero que pueda constituir peligro para la sanidad del personal, por ser contagiosa o crónica, será aislado de sus funciones provisionalmente hasta que el medico correspondiente

certifique si puede o no reanudar sus labores o si debe ser retirado definitivamente de la empresa en aplicación del numeral 15 literal a) del artículo 62 del CST.

Artículo 55. De todo accidente se llevará registro y se efectuará un informe sobre lo sucedido a la ARL y EPS, con indicación de la fecha, hora, sector y circunstancias en que ocurrió, nombre de los testigos presenciales, si los hubiere, todo ello con sujeción al formulario diseñado por el sistema de seguridad social para estos eventos.

En todo caso cualquier accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en la empresa deberá ser informado a la EPS y ARL en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

Artículo 56.- La empresa da cumplimiento a las normas de higiene y seguridad industrial en los términos de la legislación laboral y del sistema general de seguridad social.

La empresa tiene un reglamento de higiene y seguridad en el trabajo, un programa de salud ocupacional, acoge los mandatos y recomendaciones formulados por la ARL a la cual está inscrita y cuenta con un botiquín de primeros auxilios.

Artículo 57.- En todo lo referente a lo dispuesto en los artículos de que trata el presente capítulo, tanto la empresa como los trabajadores se someterán a las normas procedentes que se encuentren vigentes y que componen el sistema general de seguridad social en salud y riesgos profesionales, en especial la Ley 776 de 2002, así como al reglamento de higiene y seguridad existente en la empresa.

CAPITULO XIV

LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES DE EDAD

Artículo 58.-Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y a las mujeres en trabajos de pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, de sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos.

Las mujeres, sin distinción de edad, y los menores de dieciocho (18) años no pueden ser empleados en trabajos subterráneos de las minas ni, en general, trabajar en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos (CST artículo 242).

Parágrafo.-La empresa protege la actividad laboral de la mujer en estado de embarazo, por lo cual durante este periodo y la lactancia se acogerán los mandatos y recomendaciones de la autoridad médica correspondiente.

Artículo 59.- Ninguna persona menor de 18 años podrá ser empleada o realizar trabajos que impliquen peligro o que sean nocivos para su salud e integridad física o psicológica o los considerados como peores formas de trabajo infantil.

Parágrafo.- El Ministerio de Trabajo en colaboración con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, establecerán la clasificación de dichas actividades de acuerdo al nivel de peligro y nocividad que impliquen para los adolescentes autorizados para trabajar y la publicarán cada dos años periódicamente en distintos medios de comunicación. En virtud de lo anterior la empresa dará cumplimiento a las Resoluciones 4448 de 2005 y 1677 de 2008 del Ministerio de Trabajo y

demás normas concordantes que la modifiquen o complementen (Ley 1098 de 2006 artículo 117).

CAPITULO XV

OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

Artículo 60.- Además de las expresamente estipuladas en los contratos individuales de trabajo, son obligaciones especiales 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 accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garantice razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad. Para este efecto la empresa mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 37 de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor y salario devengado. Igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el medico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador 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, la empresa costeará su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar en donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de familiares que con él convivieren.
9. Conceder a las trabajadoras que se encuentren en periodo de lactancia los descansos contemplados en el artículo 238 del CST.
10. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
11. Garantizar el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y conceder a éste licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera.

Artículo 61.- Además de las expresamente estipuladas en los contratos individuales de trabajo y, en los artículos 44 y 49 del presente reglamento, son obligaciones especiales del trabajador, las siguientes:

1. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento y del reglamento de higiene y seguridad industrial y, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular le impartan la empresa o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.
2. No comunicar a terceros, salvo autorización previa y por escrito, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente aquellas que tengan naturaleza reservada o confidencial o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar, manipular cuidadosamente de acuerdo con las instrucciones recibidas y, restituir en buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos, herramientas, productos, elementos y útiles de la empresa o que se le hayan facilitado y las materias primas sobrantes. Así mismo mantener aseado y en orden el sitio de trabajo y las máquinas a su cargo y dejar tales elementos en orden al finalizar su jornada laboral diaria.
4. Permitir sin obstáculos, cuando la empresa lo requiera, hacer un inventario de los elementos y herramientas de trabajo que se encuentran a cargo del trabajador.
5. Informar inmediatamente sobre cualquier accidente, daño o lesión que sufra el personal o maquinaria de la empresa, así como realizar las observaciones que estime conducentes para evitar daños y perjuicios a los mismos.
6. Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por la empresa o por las autoridades del ramo.
8. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.
9. Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio, dirección y teléfonos, y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra. La empresa dirigirá cualquier notificación o comunicación a la última dirección registrada, entendiéndose así válidamente notificado el acto.
10. Ocupar su puesto de trabajo a la hora exacta en que empieza su turno de acuerdo al horario de trabajo de la empresa, permaneciendo en aquel hasta la terminación de su jornada, por lo que no podrá permanecer en los lugares de trabajo, en horas distintas del respectivo horario de trabajo, salvo que exista autorización del jefe inmediato.
11. Someterse a los controles y procedimientos establecidos por la empresa para el cumplimiento de los horarios respecto de la entrada y salida de las instalaciones e ingreso de personas extrañas u objetos ajenos. Así mismo es su obligación entrar y salir por los sitios fijados por la empresa para ello.

12. Los trabajadores que tengan bajo su responsabilidad la conducción de vehículos o motocicletas de la empresa deberán observar estrictamente las normas de tránsito y aquellas que de manera explícita tenga establecidas la empresa. Además, no podrán bajo ninguna circunstancia prestar a terceros los vehículos de la empresa, ni realizar actividades personales, ni transportar en los mismos, personas extrañas u objetos ajenos sin previa autorización escrita de la empresa o permitir que los vehículos de la empresa sean conducidos por personas diferentes a los respectivos conductores.

13. Dar aviso inmediato a la empresa sobre cualquier daño o accidente que sufran los vehículos de propiedad de la misma, por leves que ellos sean.

14. Dar un uso adecuado al Internet, correo electrónico y a las licencias de software, y exclusivamente para los fines relacionados con el trabajo asignado. Además, sólo podrá acceder a los recursos informáticos de la empresa cuando le sea autorizado.

15. Atender con cortesía y prontitud a las personas y clientes que tengan contacto con la empresa, por lo que es obligación del trabajador prestar inmediata atención y ayuda a todo cliente que lo solicite, incluso a aquellos que no le estén directamente asignados, sin perjuicio de referirlo luego al personal en quien haya recaído dicha función.

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

17. Conservar en su poder las llaves que le hayan sido confiadas, quedando terminantemente prohibido dejarlas en sitios inadecuados, prestarlas a personas ajenas a la empresa o a trabajadores de la misma que no tengan autorización para su tenencia. En caso de enfermedad o ausencia, deberá entregar las llaves en sobre sellado y por conducto de una persona designada para ello por la empresa.

18. Todo trabajador que tenga funciones de supervisión tiene la obligación de dar aviso a la gerencia cada vez que se presente un hecho u omisión que pueda ser considerado como falta. Este aviso deberá darse dentro de la misma jornada en que se produzca o inmediatamente después de que se tenga conocimiento del hecho u omisión mencionados.

19. Destinar a su uso en las labores contratadas, los elementos de protección entregados por la empresa, así como el calzado y vestido que le suministre la misma en el periodo correspondiente, como son los elementos de protección personal, las placas, las cofias, guantes, etc. Lo anterior tiene como finalidad evitar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y mantener una buena imagen y presentación frente a los clientes. Es obligación abstenerse de usar insignias, collares, distintivos o adornos de cualquier naturaleza mientras se encuentre de servicio.

Una vez entregada la dotación deberá ser utilizada la que se está entregando a la fecha y no utilizar dotación que no sea la de la empresa. En todo caso, es obligación mantener en todo momento una excelente presentación personal, usar el uniforme en aquellas secciones en que su uso sea obligatorio, mantener el uniforme completo, limpio y ordenado.

20. Asistir puntualmente a los cursos, comités, entrenamientos de capacitación laboral, charlas, conferencias y reuniones relacionadas con la calidad, la seguridad industrial, la producción, las ventas y demás temas procedentes, programados, organizados u ordenados por la empresa.

- 21.** Responder por la mercancía o producto terminado que esté bajo su custodia y por los daños o pérdidas que llegare a causar a ésta o a la empresa y sus bienes, teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 149 del CST.
- 22.** Usar el celular para el desarrollo de sus funciones. Aquellos trabajadores que por razón de sus actividades laborales se les haga entrega de dicho elemento de trabajo, tienen la obligación de mantener encendido el mismo y de contestarlo de manera inmediata a disposición de las funciones de la empresa.
- 23.** Dedicar la totalidad del tiempo reglamentario, legal y contractual de trabajo al desempeño de las funciones encomendadas, por lo que no podrá ocuparse en actividades distintas a sus labores durante las horas de trabajo, salvo que medie previa autorización de su jefe inmediato.
- 24.** Entregar a la terminación del vínculo contractual el cargo ejercido mediante un acta al superior inmediato, así como de todos los implementos dados para el desarrollo de sus funciones, entre estos su carné.
- 25.** Recibir quincenal o mensualmente su comprobante de nómina.
- 26.** Trabajar exclusivamente para la empresa a menos que ésta otorgue permiso para ejercer otras actividades.
- 27.** Ser diligente en la custodia, administración y manejo de los activos que le entregue la empresa a cualquier título.
- 28.** Conocer y cumplir todos los procedimientos de la empresa.
- 29.** Prestar la colaboración necesaria para la ejecución de los trabajos que se requieran con carácter de urgencia, siempre que se respete por parte de la empresa lo relacionado con la prestación de servicios en horas extras y trabajos en días dominicales y festivos.
- 30.** Registrarse por sí mismo a través del control que se establezca, tanto a las horas de entrada como a las de salida de la empresa, adicionalmente no podrá sustituir a otro trabajador en esta obligación. Fuera de los horarios regulares, deberá presentar su autorización escrita para entrar o salir de la empresa, firmada por el jefe inmediato y el departamento de recursos humanos.
- 31.** Informar de manera inmediata a la gerencia de recursos humanos cualquier acto indecente, inmoral o de mala fe del cual tenga conocimiento, y que afecte a la empresa y su personal.
- 32.** Autorizar expresamente y por escrito para cada caso, los descuentos de su salario y prestaciones sociales respecto de las sumas pagadas demás (ya sea por error o por otra razón), así como por los préstamos que por cualquier motivo se le hayan hecho o por los daños causados a la empresa, teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 149 del CST.

Parágrafo.- Para efectos del numeral 2º del presente artículo se consideran informaciones de naturaleza reservada o confidencial cualquier información no divulgada que una persona legítimamente posea, que pueda usarse en alguna actividad productiva, industrial o comercial, y que sea susceptible de transmitirse a un tercero tales como bases de datos, de asesores y de clientes, en la medida en que dicha información sea: Secreta, en el sentido que como conjunto o en la configuración y reunión precisa de sus componentes, no sea generalmente conocida ni fácilmente accesible por quienes se encuentran en los círculos que normalmente manejan la

información respectiva, tenga un valor comercial por ser secreta, y haya sido objeto de medidas razonables tomadas por su legítimo poseedor para mantenerla secreta.

En virtud de lo anterior se considera información reservada o confidencial, entre otros aspectos, la siguiente: **1.** Toda la información crediticia, contable y comercial suministrada por la empresa al trabajador. Esta información tendrá carácter confidencial cualquiera sea el medio bajo el cual haya sido facilitada, comprendiendo la información vertida en software de computador o en medios de almacenamiento electrónico, así como la que consiste en datos, testimonios, noticias, documentos, gráficos, referencias orales, visuales o escritas, siendo indiferente si esta información ha sido originada por la empresa o por un tercero interesado o relacionado con la operación; **2.** Los planes de negocios y/o proyectos de expansión de la compañía, de sus filiales y/o asociadas; **3.** Las listas y estrategias de precios, licitaciones, clientes, proveedores y/o contactos comerciales relacionados directa y/o indirectamente con la operación técnica y/o comercial de la empresa, estructura societaria de la organización, y en general todo factor comercial que le pueda significar a la empresa una ventaja de mercado frente a sus competidores; **4.** Los paquetes de compensación, beneficios, incentivos y/o salarios propios y los de cualquier otro funcionario de la compañía, de sus filiales cuando quiera que por sus funciones el trabajador acceda a dicha información.

La información de un secreto empresarial podrá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o, a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios.

CAPITULO XVI

PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

Artículo 62.- Se prohíbe a la empresa:

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

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

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

c) En cuanto a la cesantía la empresa puede retener el valor respectivo en los casos contemplados en el artículo 250 del CST.

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

3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se 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 trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.
5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
6. Hacer, autorizar o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo.
7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los sitios de trabajo.
8. Emplear en las certificaciones de que trata el numeral 7° del artículo 57 del CST, signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados, o adoptar el sistema de lista negra, cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
9. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (artículo 59 CST)

Artículo 63.- Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer o intentar sustraer de la empresa, de las empresas clientes o de las áreas de operación, los útiles de trabajo, las materias primas, los productos elaborados o sobrantes, implementos de aseo, papelería y demás, sin permiso de la empresa o de los clientes.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o de drogas enervantes o consumir ello en las instalaciones de la empresa, así como introducir o comercializar estupefacientes, drogas enervantes o bebidas alcohólicas a las instalaciones de la empresa. En caso de sospecha que el trabajador se encuentra en estado de embriaguez o bajo los efectos de narcóticos, el empleador deberá remitir inmediatamente al trabajador a la IPS y EPS a la que éste se encuentre afiliado para que se le practique un examen médico que determine si se encuentra o no en las condiciones mencionadas. La negación del trabajador a la práctica del examen médico es calificado para todos los efectos legales como una falta grave.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo, a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa.
5. Disminuir sin justa causa el ritmo normal de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.

- 8.** Usar los útiles, elementos de trabajo, materias primas o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.
- 9.** Utilizar sin autorización previa y por escrito de la empresa, las instalaciones de la misma para pronunciar arengas, hacer reuniones, promover motines o cualquier actividad que impida el desarrollo normal de las labores, sin la previa autorización escrita de la empresa, así sea en horas no laborales.
- 10.** Pelear, provocar riñas o discusiones, amenazar, intimidar, coaccionar o irrespetar a personas relacionadas con la empresa dentro de sus instalaciones o fuera de ellas.
- 11.** Hacer declaraciones o circular rumores falsos o perjudiciales dentro o fuera de la empresa, relacionados con la misma, con cualquiera de sus trabajadores, sus directivos, dueños o productos o incitar a que no se compren, reciban u ocupen sus productos o servicios.
- 12.** Fijar o desfijar avisos, periódicos, leyendas o afiches de cualquier orden sin permiso expreso de la empresa.
- 13.** Hacer circular propaganda, literatura o material impreso o electrónico de cualquier orden, con fines comerciales dentro de las dependencias de la empresa, sin permiso previo de esta.
- 14.** Discutir, hacer discursos o propaganda sobre asuntos políticos, religiosos o étnicos dentro de la empresa, aun cuando sea en horas diferentes a la jornada de trabajo.
- 15.** Fomentar o tomar parte dentro de las instalaciones de la empresa, en juegos de manos, de suerte y azar o que involucren de alguna manera dinero u objetos de valor.
- 16.** Distraer dentro de las instalaciones de la empresa la atención de los trabajadores, causando molestia en los mismos mediante gritos, lanzamiento de objetos, chanzas, burlas, demostraciones mímicas y demás comportamientos que afecten la disciplina y desarrollo de la actividad laboral de la compañía.
- 17.** Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su seguridad, la de sus compañeros, superiores o terceros relacionados con la empresa o que amenace o perjudique las máquinas, herramientas o instalaciones de la misma o introducir sustancias o elementos peligrosos en las instalaciones de la empresa.
- 18.** Crear o participar en la creación de condiciones inseguras o antihigiénicas dentro de las instalaciones de la empresa, así como violar o hacer caso omiso de las normas de seguridad e higiene establecidas por la empresa.
- 19.** Presentar documentos falsos o hacer informaciones falsas o inexactas a la empresa o a terceros cuando se le soliciten, o ejercer cualquier acto de falsificación relacionado con aspectos de la compañía. Se prohíbe igualmente presentar informes de forma tardía o incompletos, que tengan relación con el trabajo con el fin de eludir responsabilidad u obtener beneficios para sí o para un tercero o perjudicar a otros.
- 20.** Rehusarse a obedecer las órdenes de sus superiores, disminuir u obstaculizar intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo propio o de terceros, no hacer el trabajo asignado, suspenderlo sin justa causa, presentarse de forma retardada o no presentarse a su puesto de trabajo en las horas reglamentarias, sin justa causa y sin previo aviso a la empresa. También está prohibido amonestar en público a un subalterno.

- 21.** Realizar actos catalogados como delitos por el ordenamiento jurídico, tales como, injurias, violación ilícita de comunicaciones, amenazas, sabotaje, hurto de elementos que pertenezca a compañeros de trabajo, la empresa o personas relacionadas con la misma, entre otros.
- 22.** Ejecutar defectuosamente el trabajo, esconderlo o no informar de él inmediatamente a la empresa.
- 23.** Confiar a otro trabajador la ejecución del trabajo asignado, sin previo permiso escrito de la empresa.
- 24.** Malgastar, destruir o maltratar la maquinaria, equipos, herramientas, materias primas, energía, elementos de trabajo o productos terminados de la empresa, hacer uso personal o en beneficio de terceros de materiales, útiles, herramientas, máquinas o vehículos del empleador, sin autorización expresa del jefe inmediato.
- 25.** Cambiar turnos o laborar horas extras sin previo permiso escrito de la empresa, salvo las excepciones respectivas.
- 26.** Utilizar más del tiempo estrictamente necesario y concedido para realizar las diligencias o atender los asuntos que originaron el otorgamiento de un permiso o licencia por parte de la empresa.
- 27.** Acostarse o dormirse dentro de la jornada de trabajo u ocuparse durante la misma en oficios distintos de las labores que le han sido encomendadas.
- 28.** Presentar faltantes injustificados de los valores o fondos asignados, así como en el inventario de medios de trabajo (herramientas, equipos y elementos de trabajo).
- 29.** Demorar la presentación de las cuentas y de los respectivos reembolsos de sumas de la empresa dados para gastos o por concepto de ingresos de la empresa.
- 30.** Tomar alimentos en lugares y horas distintas a los que para tal efecto han sido señalados por la empresa.
- 31.** Usar lenguaje irrespetuoso, soez, gestos impropios o dirigirse en forma altanera, descortés o con expresiones ofensivas a los compañeros de trabajo, representantes de la empresa, vigilantes o personas relacionadas con la misma.
- 32.** Hacer préstamos con dineros de la empresa a los trabajadores de la misma.
- 33.** Ser sujeto a peticiones o quejas por parte de terceros y ante la administración de la compañía de forma reiterada por falta de pago de deudas.
- 34.** Suspender el trabajo antes de la hora señalada en el horario o retirarse del turno antes de que se presente el trabajador que deba sucederlo en sus labores, sin avisarle a su jefe inmediato para que éste tome las medidas necesarias o busque la persona que lo reemplazará en dicho turno. También se prohíbe abandonar, aun por leve tiempo el sitio de trabajo sin permiso de su jefe inmediato, sin que haya fuerza mayor o motivo plenamente justificado.

- 35.** Fumar en las dependencias de la empresa, salvo en los sitios expresamente autorizados por la empresa y por escrito para ello.
- 36.** Impedir o rehusarse, a la salida o entrada a las dependencias de la empresa, a las requisas de personal o de objetos por parte de los vigilantes, cuando estos lo consideren necesario.
- 37.** Presentarse al trabajo desaseado o en condiciones antihigiénicas o permanecer en él en dicho estado.
- 38.** Utilizar y por lo tanto distraer su concentración en el trabajo a causa del uso beepers, audífonos, radios, televisores, revistas, cámaras u otros objetos similares durante la jornada de trabajo, salvo autorización de la empresa.
- 39.** Crear, utilizar o distribuir programas que puedan dañar los datos, archivos, aplicaciones, funciones del sistema o funcionamientos de la red a través de virus, así como alterar el software o la configuración del hardware de cualquier computador o agregar cualquier dispositivo o sistema a la red sin el permiso de la empresa. También se prohíbe retirar, reproducir, eliminar o afectar información de base magnética, sin debida autorización escrita por parte de la empresa.
- 40.** Manejar, manipular u operar máquinas, equipos, herramientas o vehículos sin autorización previa de su jefe inmediato para realizarlo o que no le hayan sido asignados. Igualmente se prohíbe conducir vehículos de la empresa sin licencia de conducción legalmente expedida o con licencia u otros documentos vencidos.
- 41.** Incurrir en competencia desleal y/o conflicto de intereses con la compañía o elaborar o ayudar a elaborar productos o servicios iguales, similares o conexos a los de la empresa, ya sea para terceros o para el provecho del mismo trabajador por fuera de la relación laboral.
- 42.** Vender, cambiar, permutar, prestar o negociar en cualquier forma objetos, servicios, de propiedad de la empresa y sin autorización de la misma o celebrar actos comerciales dentro de las instalaciones de la compañía.
- 43.** Falsificar incapacidades médicas, firmas, sellos y documentos del empleador.
- 44.** Realizar fraude en las capacitaciones o entrenamientos.
- 45.** En general, toda prohibición que se deduzca de la naturaleza del contrato de trabajo, de la clase de labor que desarrolle el trabajador, del objeto de la empresa o de las disposiciones legales pertinentes.

CAPITULO XVII

ESCALA DE FALTAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU COMPROBACIÓN. ESCALA DE SANCIONES DISCIPLINARIAS Y SU FORMA DE APLICACIÓN

Artículo 64.- La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pacto, convención colectiva, fallo arbitral o en el contrato de trabajo.

Artículo 65.- Constituyen faltas leves para el trabajador:

1. El incumplimiento de las obligaciones consagradas en el artículo 44 numerales 3, 4, 6, 7, 9 y 10; y el incumplimiento de las obligaciones consagradas en el artículo 49 numerales 3 y 4.
2. El incumplimiento de las obligaciones consagradas en el artículo 61 numerales 5, 6, 10, 11, 13, 15, 20, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32 del presente reglamento.
3. El desconocimiento de las prohibiciones consagradas en los numerales 4, 12, 13, 14, 26, 27, 30, 33, 37, 38, 44 y 45 del artículo 63 de este reglamento.

Artículo 66.- Constituyen faltas graves, además de las establecidas en otros artículos de este reglamento, las siguientes:

1. El incumplimiento de las obligaciones consagradas en el artículo 44 numerales 1, 2, 5, y 8; y el incumplimiento de las obligaciones consagradas en el artículo 49 numerales 1,2, 5, 6 y 7.
2. El incumplimiento de las obligaciones consagradas en el artículo 61 numerales 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 26 y 27 del presente reglamento.
3. El desconocimiento de las prohibiciones consagradas en los numerales 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43 y 44 del artículo 63 de este reglamento.
4. Incurrir en tres o más faltas leves en un periodo de 36 meses calendario.
5. Intentar reportar o reportar horas extras sin haberlas trabajado o alterar las trabajadas.
6. Dar información contraria a la realidad en los reportes a la Administradora de riesgos laborales - ARL.

Artículo 67.- Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, la empresa debe dar, previa citación, la oportunidad de ser oídos tanto al trabajador inculpado como a dos (2) testigos, si son procedentes o si el trabajador lo solicita. No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria que se imponga omitiendo este trámite.

En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no la sanción definitiva.

Parágrafo.- Si el trabajador hace caso omiso, sin justa causa, de la citación efectuada y que tiene como finalidad escucharlo en diligencia de descargos antes de la imposición de una sanción disciplinaria, dará derecho a la empresa de aplicar la sanción de acuerdo a las pruebas recogidas y/o recopiladas.

Artículo 68.- Se tienen como sanciones disciplinarias las siguientes:

1. Las faltas leves dan lugar:

a) Por primera ocasión a un llamado de atención escrito. Cuando un trabajador incurra en una falta leve, la empresa procederá a hacerle un llamado de atención, previa diligencia de descargos, indicándole la falta que ha cometido y previniéndolo para evitar la reincidencia, haciéndole saber la sanción que podría sobrevenir en tal evento.

b) Por segunda ocasión a una suspensión del contrato de trabajo de un (1) a ocho (8) días. Cuando un trabajador incurra por segunda vez en una falta leve, la empresa procederá a suspenderlo, previa diligencia de descargos, indicándole la falta que ha cometido y previniéndolo para evitar la reincidencia, haciéndole saber la sanción que podría sobrevenir en tal evento.

c) Por tercera ocasión a una suspensión del contrato de trabajo de un (1) día a dos (2) meses o a la terminación del contrato de trabajo, a juicio de la empresa. Cuando un trabajador incurra por tercera vez en una falta leve, la empresa procederá a suspenderlo o a terminar su contrato de trabajo, previa diligencia de descargos, indicándole la falta que ha cometido y previniéndolo según el caso para evitar la reincidencia, haciéndole saber la sanción que podría sobrevenir en tal evento.

2. Las faltas graves dan lugar:

a) Por primera ocasión a una suspensión del contrato de trabajo de un (1) a ocho (8) días o a la terminación del contrato de trabajo, a juicio de la empresa. Cuando un trabajador incurra por primera vez en una falta grave, la empresa procederá a suspenderlo o a terminar su contrato de trabajo, previa diligencia de descargos, indicándole la falta que ha cometido y previniéndolo según el caso para evitar la reincidencia, haciéndole saber la sanción que podría sobrevenir en tal evento.

b) Por segunda ocasión a una suspensión del contrato de trabajo de un (1) día a dos (2) meses o a la terminación del contrato de trabajo, a juicio de la empresa. Cuando un trabajador incurra por segunda vez en una falta grave, la empresa procederá a suspenderlo o a terminar su contrato de trabajo, previa diligencia de descargos, indicándole la falta que ha cometido y previniéndolo según el caso para evitar la reincidencia, haciéndole saber la sanción que podría sobrevenir en tal evento.

c) Por tercera ocasión a la terminación del contrato de trabajo. Cuando un trabajador incurra por tercera vez en una falta grave, la empresa procederá a terminar su contrato de trabajo, previa diligencia de descargos.

3. Las llegadas tarde por parte del trabajador dan lugar:

a) Por primera ocasión, si es por menos de quince (15) minutos, a una amonestación verbal.

b) Por segunda y demás ocasiones, si es por menos de quince (15) minutos, a una falta leve por cada vez que llegue tarde, lo que generará la aplicación de los literales a, b, y c del numeral 1° del presente artículo.

c) Por primera y demás ocasiones, si es por quince (15) o más minutos, a una falta leve por cada vez que llegue tarde, lo que generará la aplicación de los literales a, b, y c del numeral 1° del presente artículo.

Parágrafo.- Tienen facultad de acuerdo al parágrafo del artículo 45 de este Reglamento para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: La Directora Ejecutiva y aquellas personas a quienes él delegue tal atribución. Los descargos se llevarán a cabo ante la persona designada por éste.

CAPITULO XVIII

RECLAMOS - PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN

Artículo 69.- Los empleados vinculados a la empresa deberán presentar sus reclamos de forma escrita ante su superior jerárquico, y si no fuere atendido por éste, o no se conformare 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 y de ser necesario se dará aplicación del artículo 68 de este Reglamento.

No obstante, si la queja o reclamo es de alta gravedad y los hechos en que se funda pueden traer serias consecuencias, así sean transitorios para la disciplina, el orden, la armonía y el buen funcionamiento de la empresa, el reclamo podrá presentarse directamente a la Directora Ejecutiva.

Artículo 70.- En la empresa no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

CAPITULO XIX

MECANISMOS DE PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL Y PROCEDIMIENTO INTERNO DE SOLUCIÓN

Artículo 71.- Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos por la empresa constituyen actividades tendientes a generar una conciencia colectiva conviviente, que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, proteja la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de las personas en el trabajo, manteniendo así un buen ambiente en la compañía mediante la armonía entre quienes comparten vida laboral empresarial.

Artículo 72.- En desarrollo del propósito a que se refiere el artículo anterior, la empresa ha previsto los siguientes mecanismos:

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

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

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

Artículo 73.- Para los efectos relacionados con la búsqueda de solución de las conductas de acoso laboral, se establece el siguiente procedimiento interno con el cual se pretende desarrollar las características de confidencialidad, interinidad, efectividad y naturaleza conciliatoria señaladas por la ley para este efecto:

1. La empresa tendrá un Comité, integrado por un representante de los trabajadores y el Director Administrativo y de Gestión Humana de la empresa o su delegado. Este comité se denominará “Comité de Convivencia Laboral” y tendrá como funciones, las siguientes:

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

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

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

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

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

3. Atender las conminaciones preventivas que formularen los Inspectores de Trabajo en desarrollo de lo previsto en el numeral 2° del artículo 9° de la Ley 1010 de 2006, disponiendo las medidas que se estimen pertinentes.

4. Las demás actividades inherentes o conexas con las funciones anteriores.

5. Este comité se reunirá por lo menos una (1) vez cada dos meses, designará de su seno un coordinador ante quien podrán presentarse de una parte, las solicitudes escritas de evaluación de situaciones eventualmente constitutivas de acoso laboral para que sean analizadas por el comité y, de otra parte, las sugerencias que a través del comité realizaren los miembros de la comunidad empresarial para el mejoramiento de la vida laboral.

6. Recibidas las quejas escritas interpuestas por la persona que se siente víctima de acoso laboral o que ha sido testigo de la misma, el comité en la sesión respectiva efectuará las investigaciones que considere necesarias, las examinará y escuchará si a ello hubiere lugar a las personas involucradas; construirá con estas la recuperación de tejido conviviente, si fuere

necesario formulará las recomendaciones que estime indispensables y, en casos especiales, promoverá entre los involucrados compromisos de convivencia.

7. Lo dispuesto en los numerales anteriores del presente artículo, no obsta para que el comité, de oficio y sin petición de parte examine conductas y situaciones que puedan catalogarse como constitutivas de acoso laboral.

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

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

10. Durante la investigación y análisis de las conductas potencialmente constitutivas de acoso laboral él o las personas involucradas tendrán todas las garantías inherentes del derecho al debido proceso.

CAPITULO XX

PUBLICACIONES Y VIGENCIA

Artículo 74.- La empresa publicará en la cartelera de esta el Reglamento Interno de Trabajo y en la misma informará a los trabajadores, mediante circular interna, del contenido de dicho reglamento, fecha desde la cual entrará en aplicación.

La organización sindical, si la hubiere, y los trabajadores no sindicalizados, podrán solicitar a la empresa dentro de los quince (15) días hábiles siguientes los ajustes que estimen necesarios cuando consideren que sus cláusulas contravienen el Código Sustantivo del Trabajo.

Artículo 75.- Una vez cumplida la obligación del artículo anterior, la empresa debe publicar el reglamento del trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias en caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación se hará en cada uno de ellos.

CAPITULO XXI

CLÁUSULAS INEFICACES

Artículo 76.- No producirá ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales, los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador (CST artículo 109).

CAPITULO XXII

DISPOSICIONES FINALES

Artículo 77.- Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa, por lo que el presente reglamento quedará como único vigente para la empresa y sus trabajadores.

Ciudad:	Bogotá D.C. (Cundinamarca)
Fecha:	17 de febrero de 2016
Dirección:	Carrera 77 N° 70 – 80
Teléfono:	4365604
Correo electrónico:	woodenperfileria@gmail.com
Representante Legal:	Cipriano Cusgüén Sandoval

Firma y Sello
WOODEN PERFILERÍA S.A.S.
NIT 900.708.392-7

Anexo 11 - Manuales de Funciones


<div>WOODEN</div> <div>PERFILERIA S.A.S.</div> <div>NIT 900708392-7</div>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: AUXPINT - 001
AUXILIAR DE PINTURA		Fecha: 01/09/2015	
1. IDENTIFICACIÓN			
<div>ÁREA: PLANTA</div> <div>CARGO: AUXILIAR DE PINTURA</div> <div>SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA</div> <div>CARGOS REPORTE INMEDIATO: NINGUNO</div> <div>FUNCIONARIOS REPORTE DIRECTO: NINGUNO</div> <div>FUNCIONARIOS REPORTE INDIRECTO: NINGUNO</div>			
2. MISIÓN DEL CARGO			
Realizar los procesos correspondientes al proceso de pintura, dando como resultado materiales con acabados de primera, cumpliendo con la propuesta de calidad establecida por la empresa.			
3. ACTIVIDADES RELACIONADAS			
<div><div></div>Preparación de bases y tintillas para el guardaescoba pintado.</div> <div><div></div>Utilizar adecuadamente los materiales entregados para el proceso de pintura (lijas, lacas, selladores, pistolas y compresores)</div> <div><div></div>Aplicación de selladores luego del proceso de tintilla o de aplicación de vinilo al guardaescobas.</div>			
4. DECISIONES A TOMAR			
<div><div></div>Ninguna</div>			
5. DECISIONES A CONSULTAR			
<div><div></div>Cantidad de sellador a aplicar según el material requerido.</div> <div><div></div>Suavizar el material con laca Renania para su segunda aplicación.</div> <div><div></div>Identificar cuando el material está acabándose para hacer el pedido del mismo y evitar los retrasos en la entregas por falta de materias primas.</div>			
6. RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS			
<div><div></div>Ninguna</div>			
7. RELACIONES INTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
Permanente	Director de planta	Requerimientos de material para elaboración	

 <small>NIT 900708392-7</small>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: AUXPINT - 001
AUXILIAR DE PINTURA		Fecha: 01/09/2015	
		del producto, stock de material.	
8. RELACIONES EXTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
N/A	N/A	N/A	
9. PERFIL REQUERIDO			
NIVEL EDUCATIVO	ÁREA DE FORMACIÓN	ESTUDIOS ADICIONALES	
Bachillerato – Técnico	Ninguna	N/A	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EXPERIENCIA EN ÁREAS O SECTORES	
N/A	6 meses	N/A	
10. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Competencia • Planeación • Toma de decisiones • Orientación a resultados • Transparencia • Compromiso con la organización • Orden y organización del área de trabajo • Trabajo en equipo 			
11. ELEMENTOS REQUERIDOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Guantes • Mascarilla antipolvo • Lija • Tintillas • Laca Catalizada • Laca Renania • Vinilos 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	


<div>WOODEN</div> <div>PERFILERIA S.A.S.</div> <div>NIT 900708392-7</div>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: CHAP - 001
CHAPILLADOR		Fecha: 01/09/2015	
1. IDENTIFICACIÓN			
ÁREA: PLANTA CARGO: CHAPILLADOR SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA CARGOS REPORTE INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA FUNCIONARIOS REPORTE DIRECTO: NINGUNO FUNCIONARIOS REPORTE INDIRECTO: NINGUNO			
2. MISIÓN DEL CARGO			
Dar cumplimiento a las políticas de calidad en el proceso de fabricación de guardaescobas y accesorios para pisos laminados y de madera siendo fieles a la promesa de servicio de la empresa.			
3. ACTIVIDADES RELACIONADAS			
<ul style="list-style-type: none">Chapillar guardaescobas, perfiles, boceles y narices siendo fieles a la promesa de servicio propuesta por la empresa.Realizar el pegado y postformado de los accesorios en formica.Realizar el pegado de material para la fabricación de narices.			
4. DECISIONES A TOMAR			
<ul style="list-style-type: none">Ninguna			
5. DECISIONES A CONSULTAR			
<ul style="list-style-type: none">Cantidad de material para iniciar el proceso de pegado.Cantidad requerida de pegante para el proceso.Stock de láminas de formica, rollos de madefilm y de chapilla.Cortes necesarios para el recubrimiento de material (perfiles, guardaescoba, boceles)			
6. RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS			
<ul style="list-style-type: none">Ninguna			
7. RELACIONES INTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
Permanente	Director de planta	Requerimientos de material para elaboración del producto, stock de material.	
Permanente	Jefe de pegado	Revisión de cantidades mínimas de operación, stock de materiales.	

 <small>NIT 900708392-7</small>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: CHAP - 001
CHAPILLADOR		Fecha: 01/09/2015 urgencia de pedidos y orden de fabricación.	
8. RELACIONES EXTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
N/A	N/A	N/A	
9. PERFIL REQUERIDO			
NIVEL EDUCATIVO	ÁREA DE FORMACIÓN	ESTUDIOS ADICIONALES	
Bachillerato – Técnico	Ninguna	N/A	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EXPERIENCIA EN ÁREAS O SECTORES	
N/A	N/A	N/A	
10. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Competencia • Planeación • Toma de decisiones • Orientación a resultados • Transparencia • Compromiso con la organización • Orden y organización del área de trabajo • Trabajo en equipo 			
11. ELEMENTOS REQUERIDOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Brochas • Pegante • Formica • Madefilm • Sentadores • Toallas 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	

<div>WOODEN</div> <div>PERFILERIA S.A.S.</div> <div>NIT 900708392-7</div>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: JEFPEG - 001
JEFE DE PEGADO		Fecha: 01/09/2015	
1. IDENTIFICACIÓN			
ÁREA: PLANTA CARGO: JEFE DE PEGADO SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA CARGOS REPORTE INMEDIATO: CHAPILLADOR FUNCIONARIOS REPORTE DIRECTO: 1 FUNCIONARIOS REPORTE INDIRECTO: 0			
2. MISIÓN DEL CARGO			
Dar cumplimiento a las políticas de calidad en el proceso de fabricación de guardaescobas y accesorios para pisos laminados y de madera siendo fieles a la promesa de servicio de la empresa.			
3. ACTIVIDADES RELACIONADAS			
<ul style="list-style-type: none">Chapillar guardaescobas, perfiles, bocales y narices siendo fieles a la promesa de servicio propuesta por la empresa.Realizar el pegado y postformado de los accesorios en formica.Realizar el pegado de material para la fabricación de narices.			
4. DECISIONES A TOMAR			
<ul style="list-style-type: none">Cantidades de material en blanco a mantener en stock.Cantidad de material a utilizar en el proceso de pegado de material en formica.			
5. DECISIONES A CONSULTAR			
<ul style="list-style-type: none">Modificar el orden de los pedidos.Mantener stock de perfileria en formica y madefilm			
6. RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS			
<ul style="list-style-type: none">Ninguna			
7. RELACIONES INTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
Permanente	Director de planta	Requerimientos de material para elaboración del producto, stock de material.	
Permanente	Jefe de Lijado	Entrega de material para relimpiar y lijar, para su envío al área de pintura	
8. RELACIONES EXTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
N/A	N/A	N/A	

 <small>NIT 900708392-7</small>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: JEFPEG - 001
JEFE DE PEGADO		Fecha: 01/09/2015	
9. PERFIL REQUERIDO			
NIVEL EDUCATIVO	ÁREA DE FORMACIÓN	ESTUDIOS ADICIONALES	
Bachillerato – Técnico	Ninguna	N/A	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EXPERIENCIA EN ÁREAS O SECTORES	
N/A	Ninguna	N/A	
10. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Liderazgo • Competencia • Planeación • Toma de decisiones • Orientación a resultados • Transparencia • Compromiso con la organización • Orden y organización del área de trabajo 			
11. ELEMENTOS REQUERIDOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Brochas • Pegante • Formica • Madefilm • Sentadores • Toallas 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	

<div>WOODEN</div> <div>PERFILERIA S.A.S.</div> <div>NIT 900708392-7</div>	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 1
		Código: LIJ - 001
LIJADOR		Fecha: 01/09/2015
1. IDENTIFICACIÓN		
ÁREA: PLANTA CARGO: LIJADOR SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA CARGOS REPORTE INMEDIATO: NINGUNO FUNCIONARIOS REPORTE DIRECTO: NINGUNO FUNCIONARIOS REPORTE INDIRECTO: NINGUNO		
2. MISIÓN DEL CARGO		
Realizar los procesos necesarios para abastecer con materias primas a las áreas de pegado y pintura para no alterar los procesos de fabricación por falta de material.		
3. ACTIVIDADES RELACIONADAS		
<ul style="list-style-type: none">Proveer a las áreas de pintura y pegado para la fabricación de productos con material en blanco conservando un stock mínimo para atender las órdenes de pedido.Relimpiar y lijar los guardaescobas, perfiles, bocales y narices chapillados para luego ser entregados al área de pintura dando atención a las órdenes de pedido.		
4. DECISIONES A TOMAR		
<ul style="list-style-type: none">Ninguna		
5. DECISIONES A CONSULTAR		
<ul style="list-style-type: none">Necesidades de material a las diferentes áreas.Cantidades de material para cada proceso.Prioridad de los pedidos.		
6. RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS		
<ul style="list-style-type: none">Ninguna		
7. RELACIONES INTERNAS		
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN
Permanente	Director de planta	Requerimientos de material para elaboración del producto, stock de material.
Permanente	Jefe de Pintura	Abastecer con material en blanco y en óptimas condiciones de lijado para el proceso indicado
Permanente	Jefe de Pegado	Recibir el material chapillado para relimpiar y lijar y luego pasar al

 <small>NIT 900708392-7</small>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: LIJ - 001
LIJADOR		Fecha: 01/09/2015 proceso de pintado y lacado.	
8. RELACIONES EXTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
N/A	N/A	N/A	
9. PERFIL REQUERIDO			
NIVEL EDUCATIVO	ÁREA DE FORMACIÓN	ESTUDIOS ADICIONALES	
Bachillerato – Técnico	Ninguna	N/A	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EXPERIENCIA EN ÁREAS O SECTORES	
N/A	Ninguna	N/A	
10. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Competencia • Toma de decisiones • Orientación a resultados • Transparencia • Compromiso con la organización • Orden y organización del área de trabajo • Trabajo en equipo 			
11. ELEMENTOS REQUERIDOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Guantes • Mascarilla antipolvo • Lija • Matrices de relimpiado • Prensas 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	

<div>WOODEN</div> <div>PERFILERIA S.A.S.</div> <div>NIT 900708392-7</div>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: MAQ - 001
MAQUINISTA		Fecha: 01/09/2015	
1. IDENTIFICACIÓN			
ÁREA: PLANTA CARGO: MAQUINISTA SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA CARGOS REPORTE INMEDIATO: NINGUNO FUNCIONARIOS REPORTE DIRECTO: NINGUNO FUNCIONARIOS REPORTE INDIRECTO: NINGUNO			
2. MISIÓN DEL CARGO			
Realizar los procesos necesarios para abastecer con materias primas a las diferentes áreas de fabricación y no alterar los procesos de fabricación por falta de material.			
3. ACTIVIDADES RELACIONADAS			
<ul style="list-style-type: none">Corte de material para la fabricación de narices.Relimpiar los perfiles y narices del proceso de post-formado (formica).Revisar el correcto funcionamiento de las máquinas, en caso contrario solicitar el respectivo mantenimiento.Bocelar perfiles y guardaescobas.Elaboración de narices especiales (curvas)			
4. DECISIONES A TOMAR			
<ul style="list-style-type: none">Ninguna			
5. DECISIONES A CONSULTAR			
<ul style="list-style-type: none">Necesidades de material a las diferentes áreas.Consultar la prioridad del proceso a realizar para optimizar tiempos debido a las diferentes herramientas utilizadas en las máquinas.			
6. RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS			
<ul style="list-style-type: none">Ninguna			
7. RELACIONES INTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
Permanente	Director de planta	Requerimientos de material para elaboración del producto, cortes especiales,	
8. RELACIONES EXTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
N/A	N/A	N/A	

 <small>NIT 900708392-7</small>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: MAQ - 001
MAQUINISTA		Fecha: 01/09/2015	
9. PERFIL REQUERIDO			
NIVEL EDUCATIVO	ÁREA DE FORMACIÓN	ESTUDIOS ADICIONALES	
Técnico	Técnico	N/A	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EXPERIENCIA EN ÁREAS O SECTORES	
N/A	2 años	N/A	
10. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Pensamiento Analítico • Autocrítico • Autocontrol • Solución de problemas • Orden en el puesto de trabajo 			
11. ELEMENTOS REQUERIDOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Tapabocas • Gafas • Guantes 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	

<div>WOODEN</div> <div>PERFILERIA S.A.S.</div> <div>NIT 900708392-7</div>	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 1
		Código: PINT - 001
JEFE DE PINTURA		Fecha: 01/09/2015
1. IDENTIFICACIÓN		
ÁREA: PLANTA CARGO: JEFE DE PINTURA SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR DE PLANTA CARGOS REPORTE INMEDIATO: AUXILIAR DE PINTURA FUNCIONARIOS REPORTE DIRECTO: 1 FUNCIONARIOS REPORTE INDIRECTO: 0		
2. MISIÓN DEL CARGO		
Realizar los procesos correspondientes al proceso de pintura, dando como resultado materiales con acabados de primera, cumpliendo con la propuesta de calidad establecida por la empresa.		
3. ACTIVIDADES RELACIONADAS		
<ul style="list-style-type: none">Preparación de bases y tintillas para el guardaescoba pintado.Utilizar adecuadamente los materiales entregados para el proceso de pintura (lijas, lacas, selladores, pistolas y compresores)Definir las mezclas y cantidades necesarias para el proceso de lacado con el fin de no mal gastar material.		
4. DECISIONES A TOMAR		
<ul style="list-style-type: none">Las mezclas de pintillas y bases para los materiales pintados.La cantidad necesaria de sellador y laca para dar un terminado de calidad.		
5. DECISIONES A CONSULTAR		
<ul style="list-style-type: none">Prioridad en la atención de pedidos.Cambiar el orden de recepción de los pedidos de acuerdo al proceso de fabricación.		
6. RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS		
<ul style="list-style-type: none">Ninguna		
7. RELACIONES INTERNAS		
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN
Permanente	Director de planta	Requerimientos de material para elaboración del producto, stock de material.
Permanente	Jefe de Lijado	Requerimientos de material para pintura con características adecuadas para los procesos de pintura.
Permanente	Jefe de Chapillado	Verificar las cantidades necesarias de material para los pedidos.

 <small>NIT 900708392-7</small>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: PINT - 001
JEFE DE PINTURA		Fecha: 01/09/2015	
8. RELACIONES EXTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
N/A	N/A	N/A	
9. PERFIL REQUERIDO			
NIVEL EDUCATIVO	ÁREA DE FORMACIÓN	ESTUDIOS ADICIONALES	
Bachillerato – Técnico	Ninguna	N/A	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EXPERIENCIA EN ÁREAS O SECTORES	
N/A	2 años	N/A	
10. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Competencia • Planeación • Toma de decisiones • Orientación a resultados • Transparencia • Compromiso con la organización • Orden y organización del área de trabajo 			
11. ELEMENTOS REQUERIDOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Guantes • Mascarilla antipolvo • Lija • Tintillas • Laca Catalizada • Laca Renania • Vinilos 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	

<div>WOODEN</div> <div>PERFILERIA S.A.S.</div> <div>NIT 900708392-7</div>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: DIR-PLAN 1
DIRECTOR DE PLANTA		Fecha: 01/09/2015	
1. IDENTIFICACIÓN			
ÁREA: PLANTA CARGO: DIRECTOR DE PLANTA SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE GESTION HUMANA CARGOS REPORTE INMEDIATO: JEFE DE PEGADO, JEFE DE PINTURA FUNCIONARIOS REPORTE DIRECTO: 2 FUNCIONARIOS REPORTE INDIRECTO: 4			
2. MISIÓN DEL CARGO			
Coordinar, organizar y controlar los procesos de fabricación, entrega, recibo de materiales.			
3. ACTIVIDADES RELACIONADAS			
<ul style="list-style-type: none">• Recibir las materias primas necesarias para la fabricación de los productos.• Controlar la disponibilidad de materias primas y gestionar los requerimientos de materias primas necesarias con el fin de no afectar la producción.• Recibir y organizar las órdenes de pedido que llegan diariamente a la fábrica, así como su fabricación y despacho en los tiempos pactados.• Coordinar las actividades de pegado de material para narices y perfiles• Controlar la entrada y salida de los empleados, dando cumplimiento a los horarios de trabajo.• Reportar las ausencias y accidentes laborales.• Gestionar el mantenimiento preventivo de las máquinas y compresores.			
4. DECISIONES A TOMAR			
<ul style="list-style-type: none">• Priorizar la fabricación de un pedido.• Ordenar los pedidos y las rutas de entrega, con el fin de optimizar los recorridos.• Realizar seguimiento al estado de desarrollo de los pedidos.			
5. DECISIONES A CONSULTAR			
<ul style="list-style-type: none">• Ampliación de la jornada laboral (horas extras) para dar cumplimiento a compromisos con los clientes.• Sanciones y llamados de atención.• Cantidad de material a pedir para la fabricación de los productos (stock de materias primas)			
6. RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS			
<ul style="list-style-type: none">• Ninguna			
7. RELACIONES INTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
Permanente	Director Administrativo y de Gestión humana	Solicitud de pedidos, requerimientos de materia prima, confirmación de entrega de pedidos.	
Permanente	Director Comercial	Ordenes de pedido, entrega de pedido en obra o en	

 <small>NIT 900708392-7</small>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: DIR-PLAN 1
DIRECTOR DE PLANTA		Fecha: 01/09/2015	
		bodega, requerimientos especiales y apoyo en el contacto comercial con los clientes.	
8. RELACIONES EXTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
Semanalmente	Proveedores	Recepción y verificación de materias primas utilizadas en la fabricación de productos.	
9. PERFIL REQUERIDO			
NIVEL EDUCATIVO	ÁREA DE FORMACIÓN	ESTUDIOS ADICIONALES	
Profesionales o estudiantes universitarios	Ciencias administrativas, Ingeniería Industrial y carreras afines	Ninguno	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EXPERIENCIA EN ÁREAS O SECTORES	
Manejo de personal, Procesos de producción, Inventarios	6 meses	Ninguno	
10. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Organización del trabajo • Solución de problemas • Compromiso • Atención al cliente • Pensamiento Analítico • Autocontrol • Conocimiento del entorno • Relacionamiento empresarial • Liderazgo • Trabajo en equipo 			
11. ELEMENTOS DE OFICINA REQUERIDOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Teléfono de escritorio • Teléfono celular • Office • Perforadora • Cosedora • Esferos • Impresora Multifuncional 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	

<div>WOODEN</div> <div>PERFILERIA S.A.S.</div> <div>NIT 900708392-7</div>	MANUAL DE FUNCIONES	Versión: 1
		Código: DIR-CO 1
DIRECTOR COMERCIAL		Fecha: 01/09/2015
1. IDENTIFICACIÓN		
ÁREA: COMERCIAL CARGO: DIRECTOR COMERCIAL SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN HUMANA CARGOS REPORTE INMEDIATO: NINGUNO FUNCIONARIOS REPORTE DIRECTO: NINGUNO FUNCIONARIOS REPORTE INDIRECTO: NINGUNO		
2. MISIÓN DEL CARGO		
Mantener la presencia de WOODEN PERFILERÍA S.A.S. en el mercado, mediante una labor efectiva de mercadotecnia, desarrollando nuevos negocios y relaciones empresariales a nivel Nacional e Internacional.		
3. ACTIVIDADES RELACIONADAS		
<ul style="list-style-type: none">Gestionar nuevos clientes, identificando sus gustos, necesidades y expectativas, con la finalidad de ofrecer un adecuado portafolio de servicios y productos a un precio justo.Servicio postventa.Gestionar las órdenes de pedido con el Director Administrativo.		
4. DECISIONES A TOMAR		
<ul style="list-style-type: none">Visitar clientes u obras.Enviar cotizaciones y muestrarios.		
5. DECISIONES A CONSULTAR		
<ul style="list-style-type: none">Precios para negociar pedidos o negocios.Compromisos con pedidos y entregas (excepciones).Formas de pago de pedidos.		
6. RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS		
<ul style="list-style-type: none">Ninguna		
7. RELACIONES INTERNAS		
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN
Permanente	Director Administrativo y de Gestión humana	Solicitud de pedidos, información de clientes, formas de pago, solicitud de servicios adicionales.
Permanente	Director de planta	Ordenes de pedido, entrega de pedido en obra o en bodega, requerimientos de materiales especiales (narices curvas, colores especiales)

 <small>NIT 900708392-7</small>	MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 1
			Código: DIR-CO 1
DIRECTOR COMERCIAL			Fecha: 01/09/2015
8. RELACIONES EXTERNAS			
FRECUENCIA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN	
Permanente	Clientes	Entrega de productos y servicios, gestión de obras, reuniones para definir materiales, colores acorde a las necesidades de los clientes, recepción de PQR.	
9. PERFIL REQUERIDO			
NIVEL EDUCATIVO	ÁREA DE FORMACIÓN	ESTUDIOS ADICIONALES	
Profesionales o estudiantes universitarios	Ciencias administrativas, Ingeniería Industrial y carreras afines	Mercadeo, Marketing	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	AÑOS DE EXPERIENCIA	EXPERIENCIA EN ÁREAS O SECTORES	
Marketing, Servicio al cliente	2 años	Comercial	
10. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Atención al cliente • Pensamiento Analítico • Autocontrol • Solución de problemas • Conocimiento del entorno • Relacionamiento empresarial • Relacionamiento personal • Organización del trabajo • Poder de negociación 			
11. ELEMENTOS DE OFICINA REQUERIDOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Teléfono de escritorio • Teléfono celular 			
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	

Anexo 12 – Comentarios de las directivas

14. BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, A. M., & Ariza, E. (2008). *DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA POST PRODUCTORA FX*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4287/T11.08%20A14d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casas Romero , A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. ESIC editorial.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chiavenato , I. (1999). *Administracion de recursos humanos* (Quinta edicion ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . Mexico D.F : Mc Graw Hill .
- Dessler , G. (1997). *Human Resource Management* . Upper Sadle River : Prentice Hall.
- Diaz Daza, V. J. (2011). *Administración de personal y liquidación de nomina: aspectos practicos y juridicos*. Barranquilla : Editorial Universidad del Norte .
- Domínguez, J. (1995). *Dirección de Operaciones*. Madrid: Mc Graw Gill.
- Editorial Vértice. (2004). *Dirección estratégica - Dirección y Gestión de empresas*. Malaga , España : Editorial Vértice . Recuperado el 28 de 02 de 2015, de https://books.google.com.co/books?id=c8Oqyr-pW50C&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Enrique , F. (2004). *Organización de empresas* . Mc Graw Hil .
- Flor , M. (2006). *Organizacion y Procesos Empresariales* (Quinta ed.). Litocolor.
- Franklin, E. B. (2004). *Organización de Empresas*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Gerstein, M. S. (1996). *Pensamiento estratregico*. Recuperado el 03 de 03 de 2015, de <http://infolac2.ucol.mx/documentos/politicas/10.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México D.F.: MC GRAW HILL.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin , D. B., & Cardy , R. L. (2009). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin , D. B., & Cardy , R. L. (s.f.). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- González Sánchez, G. (2012). *Trabajo 3 definicion Manual de funciones*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion3b3n-del-manual-funciones.pdf>
- Hernández Orozco , C. (1996). *Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos* (1ra edicion ed.). San Jose: EUNED.
- Hernandez Orozco , C. (2007). *Analisis Administrativo: Técnicas y métodos*. San Jose, Costa Rica : Editorias Universidad Estatal a distancia. Recuperado el 30 de 08 de 2015, de <https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA88&dq=organigramas&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMliNbFxbXxwIVhhseCh2a6Qim#v=onepage&q=organigramas&f=false>

- Ivancevich , J. (1995). *Human Resource Management*. New York: Richard D. Irwin .
- Kellog, G. (1963). *Preparación del Manual de Oficina*. Méxco D.F.
- Koontz , H., & Weihrich , H. (1998). *Administración, una perspectiva global* (11 ed.). Mc Graw Hill.
- Martinez Pedros , D., & Milla Gutierrez , A. (2012). *La elaboración de un plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Diaz de Santos. Recuperado el 27 de 02 de 2105, de https://books.google.com.co/books?id=WnHYrdgYGmcC&pg=PA20&dq=mision+vision+y+objetivos&hl=es-419&sa=X&ei=edT1VKi0M8GngwTI_YDIAg&sqi=2&ved=0CCQQ6AEwAg#v=onepage&q=mision%20vision%20y%20objetivos&f=false
- Milkovich , G., & Bourdreau, J. (1994). *Human Resource Management*. New York : Richard D. Irwin .
- Mondy , W., & Noe , R. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta Edición ed.). Mexico: Prentice Hall Hispaoamericana.
- Perea Quesada, J. (Octubre de 2006). *Estrategias de diferenciación*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>
- Rodríguez, D. (23 de 05 de 2012). *agii.wikispaces.com*. Recuperado el 01 de 04 de 2015, de agii.wikispaces.com/file/view/DIAGNOSTICO.PPT
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión: Teoría y Metodología*. Bogota: 3R Editores.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica - Teoría - Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica Teoría - Metodología - Mapas Estratégicos - Indices de Gestión - Alineamineto - Ejecución Estratégica*. Bogotá: Panamericana.
- Vidal , E. (2000). *Diagnóstico Organizacional, Evaluación del Desempeño Empresarial*. Bogotá: Pyxis Ediciones .