



TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MANUAL DE POLÍTICAS LABORALES DE LA EMPRESA PERFUMES Y
ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA S.A.**

TOMO I

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Elaborado por:

Michelle Ceciliano Alvarado

Profesor Guía:

Lic. Xenia Chanto Sánchez

San José, Costa Rica.

2010

ACTA AL TRIBUNAL EXAMINADOR

DEDICATORIA

A mi familia por brindarme su apoyo durante
este proceso tan importante
en mi vida.

A Dios por darme la fortaleza y perseverancia que necesité
durante mi carrera y para poder presentar
este proyecto

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por ayudarme a llegar a esta etapa de mi vida.

A mis hermanas y mi novio por apoyarme durante este proceso.

A mis amigas por compartir conmigo estos cinco años de carrera.

A Don Mauricio Badilla por darme la oportunidad de ingresar a esta empresa tan maravillosa en la que pude desarrollar un proyecto tan importante.

A la profesora Xenia Chanto por su constante apoyo, asesoría y palabras de aliento durante el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

Acta al tribunal examinador.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice de figuras.....	vii
Índice de apéndices	vii
Índice de anexos	vii
Introducción.....	1
Resumen	2
Capítulo I: Generalidades de la investigación	4
A. Marco de referencia empresarial.....	4
B. Justificación del estudio	12
C. Planteamiento del problema.....	13
D. Objetivos	13
E. Alcance	14
Capítulo II: Marco Teórico	16
A. Administración.....	16
B. Organización	20
C. Manuales administrativos.....	33
D. Manual de políticas	36
E. Normativa.....	41
F. Formularios	56
G. Diagrama de flujo	60
H. Metodología de la investigación	63
I. Industria de la perfumería	64
Capítulo III: Marco metodológico.....	75
A. Tipo de investigación	75
B. Sujetos de estudio.....	76

C. Fuentes de información.....	77
D. Variables de estudio.....	78
E. Técnicas de investigación	79
F. Procesamiento y descripción de los datos	81
G. Generación de la propuesta	81
Capítulo IV: Situación Actual.....	84
A. Disciplina.....	84
B. Remuneraciones	92
C. Beneficios.....	96
D. Movimiento de Personal.....	98
E. Capacitación y Desarrollo	101
F. Salud ocupacional.....	102
G. Instalaciones y Recursos	103
H. Debido Proceso.....	107
I. Aplicación de leyes contra el Hostigamiento.....	108
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	110
Referencia Bibliográfica	114
Referencia Digital	115
Apéndices.....	116
Anexos	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Estructura organizacional: Fraiche de Costa Rica.....	8
Figura N° 2: Diagrama del Área de Desarrollo Humano.....	11

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: Entrevista de la Situación Actual.....	115
Apéndice 2: Procedimiento de Actualización del manual de políticas.....	117

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Página Web de Fraiche Costa Rica.....	122
Anexo 2: Tipos de Productos.....	123
Anexo 3: Tipos de Envases.....	124
Anexo 4: Medios para contactarse con Fraiche C.R.....	125

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se elaboró con el fin de brindar a la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. un manual de políticas laborales que le permita mejorar el control del personal y definir un curso de acción para la resolución de situaciones cotidianas.

La importancia de tener un curso de acción definido por medio de las políticas empresariales es que funcionan como un recurso que contribuye a mantener un clima organizacional favorable basado en un sentimiento de confianza en las decisiones tomadas por la administración.

Esta herramienta promueve la descentralización en la toma de decisiones en los diferentes niveles, ya que proporciona un marco de referencia en el cual los colaboradores pueden actuar de acuerdo a la situación que enfrenten con sus subordinados.

Es por lo anterior que se procedió a elaborar dicho manual de forma técnica y con una base legal adecuada que permita a la empresa mantener la relación obrero-patronal en las condiciones óptimas para el desarrollo de la misma.

Este documento consta de dos tomos, de los cuales el Tomo I tiene cinco capítulos en los cuales se explican las generalidades de la empresa, se presenta la base teórica utilizada durante el desarrollo de la investigación, la metodología implementada para presentar la situación actual y por último las conclusiones y recomendaciones finales que se generaron a partir del desarrollo de la propuesta que se encuentra en el Tomo II de este documento.

RESUMEN

En este documento se presentan las etapas que se siguieron para el desarrollo de la propuesta del manual de políticas laborales que se encuentra en el Tomo II.

El Tomo I se conforma de cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: se describen las principales características y funciones que distinguen a la empresa. También se presenta la justificación del estudio, el problema a resolver el cual consiste en la carencia de un manual de políticas, los objetivos planteados y el alcance de la investigación.

Capítulo II: en este capítulo se presenta la teoría que sustenta el desarrollo de la investigación, es decir, presenta los conceptos utilizados para una adecuada comprensión de las ideas planteadas.

Capítulo III: en esta tercera etapa se muestra la metodología utilizada para el diseño de la investigación y del instrumento para la recopilación de la información. Se delimita el estudio presentando el tipo de investigación así como los sujetos y fuentes de información, las variables de estudio y las técnicas utilizadas para la generación de la propuesta.

Capítulo IV: En esta parte del estudio se estableció la situación actual que enfrenta Perfumes y Esencias Fraiche S.A., lo cual ayudó a establecer las necesidades de la empresa en cuanto al establecimiento de un manual de políticas laborales.

Capítulo V: Se presentan las conclusiones y recomendaciones establecidas al finalizar la investigación del problema.

Seguido del capítulo anterior se presenta la referencia bibliográfica y digital de las fuentes consultadas para el desarrollo del Capítulo II.

Como se mencionó anteriormente el Tomo II presenta la propuesta del manual de políticas laborales que se desarrolló para Fraiche S.A. Este tomo cuenta con tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: presenta los aspectos generales que se utilizaron para el desarrollo de la investigación.

Capítulo II: en este apartado se desarrolló el tema de estructura y distribución, para lo cual se propuso un FODA tanto para la empresa como para el Área de Desarrollo Humano. Se presenta un cuadro con la distribución del personal por área de trabajo y un diagrama de la distribución física del Área de Desarrollo Humano.

Capítulo III: En este capítulo se presenta la propuesta del manual, el cual consta de veinte políticas laborales adecuadas a las necesidades de la organización y un procedimiento de actualización para el mismo.

Al final de cada tomo se presentan los anexos y apéndices que se consideraron importantes para el desarrollo del presente documento.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta la referencia de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A., sus antecedentes, misión, visión, valores, estructura organizacional, justificación del estudio, el problema y los objetivos del proyecto de investigación.

A. MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL

1. ANTECEDENTES

Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. es una empresa de origen mexicano dedicada a la elaboración y comercialización de productos de belleza, por medio de una cadena de puntos de venta al detalle.

En el año 2001 inician las operaciones en Costa Rica, ubicados en el distrito hospital del cantón central en la provincia de San José. Actualmente tiene 25 tiendas propias en las principales zonas comerciales del Gran Área Metropolitana; además de 20 franquicias en las provincias de Guanacaste, Puntarenas, Limón y San José. También cuenta con una amplia red de 2500 distribuidores autorizados para la venta de los productos en todo el país generando aproximadamente más de 200 empleos directos.

Los productos que elabora y comercializa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. son:

- Perfumes
- Esencias
- Bodys
- Desodorantes

- Cremas
- Bronceadores
- Bloqueadores
- Maquillaje

2. MISIÓN

“Somos una empresa comprometida con el desarrollo esencial de nuestra gente, a través de una oferta integral de negocio en el mercado de belleza y salud. Trabajamos en equipo para asegurar el bienestar y desarrollo de nuestro entorno”.

3. VISIÓN

“Convertirnos en una empresa con presencia global, basada en el reconocimiento local de nuestros productos de perfumería, belleza y salud”.

4. VALORES EMPRESARIALES

En Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. poseen los siguientes valores empresariales como base para el desempeño laboral:

- Fe
- Responsabilidad
- Actitud de Servicio
- Iniciativa
- Calidad
- Honestidad
- Entrega

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con el organigrama de la página 8, se explica a continuación la estructura organizacional de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.

Gerencia General:

Se encuentra en el primer nivel de la estructura organizacional y de esta gerencia se derivan las siguientes áreas:

- **Área de Auditoría**

Entre las principales funciones que se realizan en auditoría está practicar auditorías o revisiones especiales en cualquier unidad de trabajo, comunicar por escrito los resultados de cada auditoría, verificar que los bienes patrimoniales se encuentren debidamente controlados, revisar y dar seguimiento de las respectivas tablas de cobro y documentos de soporte de créditos a empleados y franquicias, entre otros.

- **Área de Logística y Operaciones**

Administrar adecuadamente todos los recursos del sistema de abastecimiento y producción de la compañía para asegurar que se cuente con los bienes que Fraiche S.A. necesita para cumplir las demandas de nuestros clientes.

- **Área Comercial**

El Área Comercial se encarga de la promoción y publicidad de los productos, pedidos y comunicados a las franquicias, coordina con los encargados de supervisión asuntos referentes a las tiendas, da soporte a las tiendas con la promotora de ventas, eventos especiales, coordinar y realizar capacitaciones del personal y el control de las comisiones a las vendedoras de acuerdo a las metas de las ventas.

Además el área se encarga de realizar una reunión semanal con las administradoras para comunicarles aspectos importantes que ellas deben de tomar en cuenta para el adecuado desarrollo de la tienda.

- **Área de Tecnologías de información y Comunicaciones (TIC)**

En el Área de TIC se cumplen funciones de *soporte técnico* como configuración, instalación e implementación de nuevos equipos de cómputo, mantenimiento preventivo, entre otros.

También se llevan a cabo labores de *infraestructura* como configuración, instalación e implementación de nuevos equipos de la infraestructura de red y comunicaciones.

Además se cumplen trabajos de *desarrollo* de Help Desk SAP; desarrollo de nuevos requerimientos del sistema SAP y de nuevos requerimientos de sistema SPVF. Análisis, desarrollo e implementación de nuevos requerimientos.

- **Área Financiero Contable**

En esta área se llevan a cabo tanto funciones operativas, por ejemplo mantener un adecuado sistema de control interno contable y generar reportes para la Gerencia General, como funciones de tipo gerencial, como establecer políticas y dar seguimiento a los aspectos tributarios y fiscales.

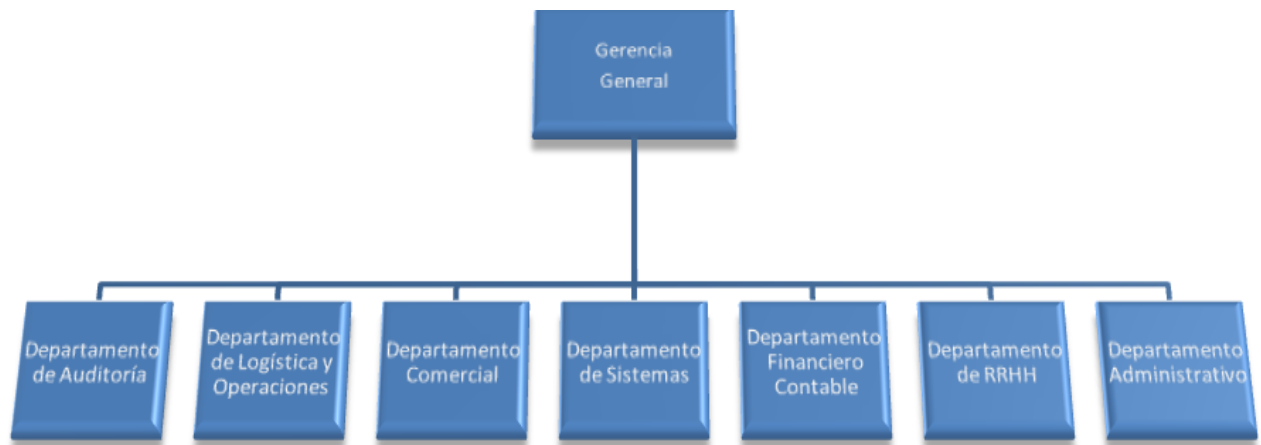
- **Área Administrativo**

En esta área se cumplen funciones de mensajería, limpieza y se encarga de la recepción. Se encarga de la jefatura de servicios generales, del área legal, de la jefatura administrativa, la proveeduría y la gerencia administrativa.

En la siguiente figura se aprecia la forma en que esta compuesta la estructura organizacional de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.

Figura N° 1

**Estructura organizacional: Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.
a agosto del 2010.**



FUENTE: Área de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.

6. ÁREA DE DESARROLLO HUMANO

a. Visión del área

“Continuar contribuyendo en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa a través de la incorporación, motivación y crecimiento del recurso humano idóneo aplicando herramientas técnicas y conceptuales modernas; portando también el estandarte de la nueva cultura organizacional por medio de servicio, calidez, conocimiento y mística en toda la operación de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.”

b. Objetivos del área de Desarrollo Humano

- Fomentar la cultura de SATISFACCIÓN DEL CLIENTE interno y externo a través del desarrollo y acompañamiento de los programas de capacitación para el personal de toda la organización.
- Desarrollar mecanismos formales de comunicación que fortalezcan la cultura de servicio, calidez, conocimiento y mística.
- Desarrollar programas de selección y capacitación que permitan al recurso humano de la empresa contar con las competencias organizacionales (orientación al cliente, orientación a resultados, compromiso, integridad y trabajo en equipo) y de desempeño que se requieren.
- Contribuir para que se utilicen los recursos de la forma más eficiente que desde el Área de Desarrollo Humano se puedan potenciar.
- Uniformar tanto las franquicias actuales y futuras como los puntos de venta propios en la implementación de los principales y más actuales

procedimientos, programas y métodos de desarrollo humano, para garantizar legalidad y servicio en todos los PDVF.

- Desarrollar un clima organizacional sano y acogedor a través del respeto total de la legislación laboral vigente en cada lugar donde haya operación y la realización de actividades motivacionales y participativas para todo el personal relacionado de alguna forma con Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.

c. Servicios técnicos del Área de Desarrollo Humano

- Análisis de Puestos.
- Reclutamiento y Selección.
- Administración de salarios.
- Inducción.
- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Servicios Externos (Franquicias y Puntos de venta propios).

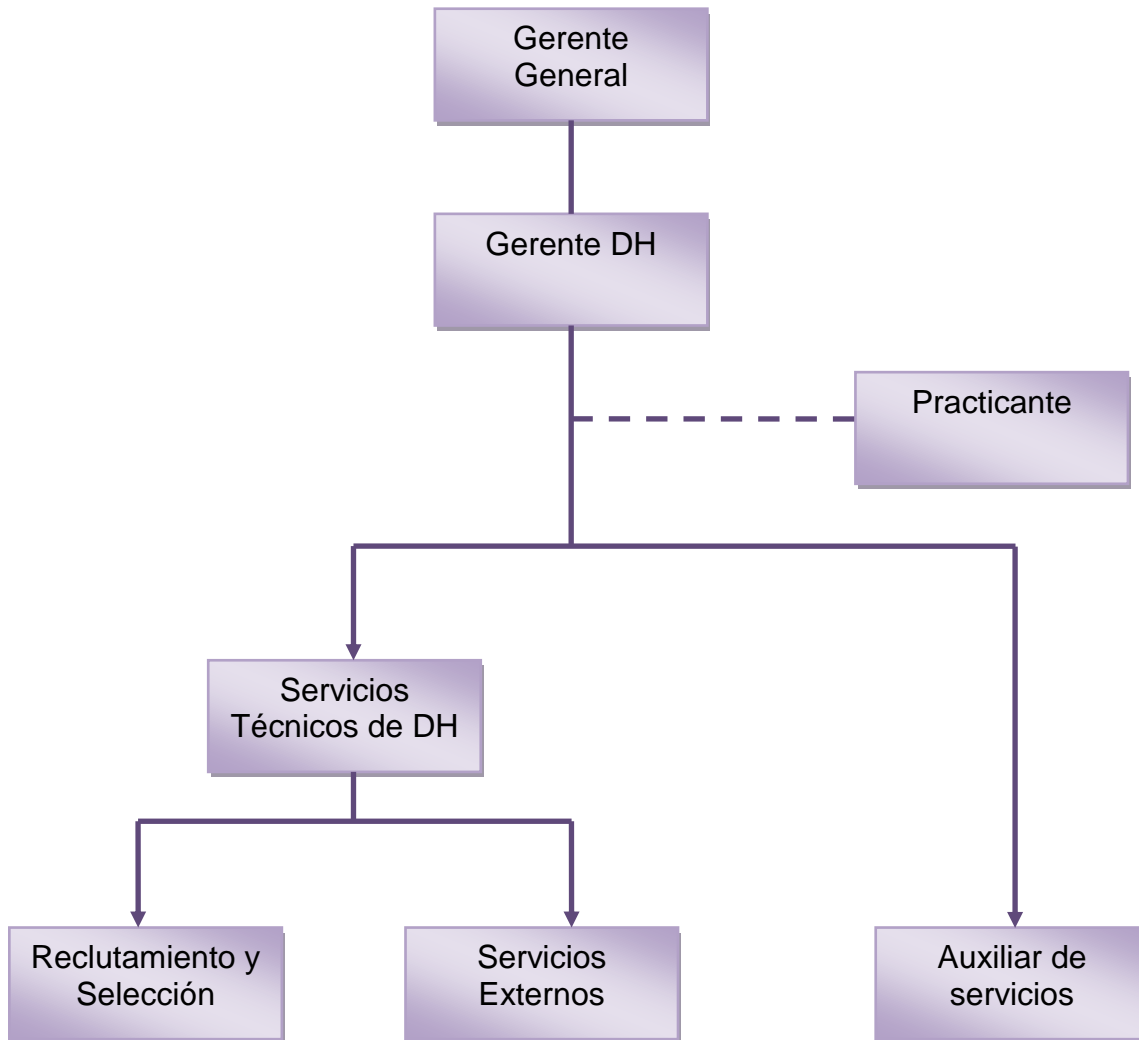
d. Servicios operativos del Área de Desarrollo Humano

- Sistemas de recursos humanos.
- Sistema de nómina.
- Documentación y Trámite (Acciones de personal, constancias de salario, cartas de servicio, comprobantes de pago, expedientes, documentos varios).
- Relaciones Laborales (Contratos de trabajo, contratos de confidencialidad, sanciones disciplinarias).

La siguiente figura corresponde a la distribución del Área de Desarrollo Humano de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica.

Figura N° 2

Diagrama del Área de Desarrollo Humano de Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. a agosto del 2010.



FUENTE: Área de Desarrollo Humano. Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.

B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La importancia de la adecuada elaboración de un manual de políticas laborales radica en que funciona como un recurso técnico de orientación que establece líneas de guía para el personal, es decir, un marco dentro del cual pueden balancear las actividades y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Actualmente la empresa utiliza el servicio de BDS Asesores quienes le brindan asesoría legal preventiva y correctiva de conflictos laborales individuales y colectivos.

Es importante destacar que no se ha realizado un estudio de este tipo con anterioridad, ya que aunque existen otros manuales administrativos, el manual de políticas laborales sería el primero de esta naturaleza para la organización.

Con esta investigación se pretendió estudiar y analizar las políticas que se manejan actualmente en la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. y así brindar un manual que permita mejorar la relación obrero-patronal y mantener informados a los colaboradores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización.

La elaboración de este manual permitió estandarizar y mantener un control adecuado en el manejo y la aplicación de las políticas, establecer una delegación apropiada de la autoridad y proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos que se presenten en la empresa.

La incorporación de un manual de este tipo permite un mejoramiento administrativo a través de un trato equitativo que evita los conflictos interdepartamentales, facilitando el estudio de los problemas de la organización por medio de la orientación y uniformidad de la conducta entre cada grupo humano en la empresa, es decir, un sistema de referencia común y estandarizado que permita ahorrar consultas en situaciones cotidianas.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles políticas laborales se deben incorporar en la elaboración del manual para que establezca la relación obrero-patronal dentro de un marco jurídico adecuado?

D. OBJETIVOS

1. GENERAL

Elaborar técnicamente un manual de políticas laborales que permita establecer la relación obrero-patronal dentro de un marco jurídico adecuado.

2. ESPECÍFICOS

- a. Identificar las políticas laborales existentes en la organización para su debida documentación.
- b. Proponer mejoras a aquellas políticas que no se encuentren estructuradas de manera adecuada.
- c. Establecer las diferencias entre la aplicación de las políticas en oficinas y en los puntos de venta.
- d. Identificar los objetivos de la empresa con respecto al cumplimiento de cada política laboral.
- e. Determinar el responsable de la correcta aplicación de cada política.
- f. Describir con detalle cada una de las políticas de acuerdo a las necesidades tanto de las oficinas como de las tiendas.

- g. Elaborar un resumen sobre el contenido de cada política a implementar con el fin de facilitar el entendimiento de éstas a los colaboradores.

E. ALCANCE

Con la elaboración de este estudio se pretende determinar las políticas que afectan a la empresa en general, con el fin de establecer estándares que ayuden a mantener un mejor control para la administración.

Este manual comprende las siguientes políticas:

1. DISCIPLINA

- a. Uniformes, Imagen y Presentación Personal
- b. Tardías y ausencias
- c. Relaciones Interpersonales y Comunicación interna
- d. Uso del celular
- e. Uso de drogas y alcohol

2. REMUNERACIONES

- a. Entrega de salario
- b. Licencias y permisos con/sin goce de salario

3. BENEFICIOS

- a. Incentivos y beneficios

4. MOVIMIENTO DE PERSONAL

- a. Vacaciones
- b. Ascensos y Traslados

5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- a. Capacitaciones y períodos de orientación.

6. SALUD OCUPACIONAL

- a. Seguridad, Salud e Higiene

7. INSTALACIONES Y RECURSOS

- a. Uso de recursos informáticos
- b. Mantenimiento del equipo de trabajo
- c. Protección de los bienes de la empresa y de terceros
- d. Uso de la sala comedor
- e. Confidencialidad de la información

8. DEBIDO PROCESO

9. APLICACIÓN DE LEYES CONTRA EL HOSTIGAMIENTO

- a. Sexual
- b. Laboral

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos que se tomaron en cuenta para la investigación realizada en la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A., con el fin de brindar al lector una guía respecto a los temas que se trataron durante la investigación.

A. ADMINISTRACIÓN

1. DEFINICIÓN

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Koontz y Weihrich, 2004, p.6).

2. CAPACIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

Otra forma de considerar lo que hacen los administradores es atender habilidades o competencias que requieren para atender sus metas. Robert Katz identificó tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. (Robbins, 2004, pp. 5-7)

a. Habilidades Técnicas

Comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia.

b. Habilidades Humanas

Es la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo.

c. Habilidades Conceptuales

Se entiende como la facultad mental para analizar y diagnosticar situaciones complicadas.

3. FUNCIONES

Koontz y Wehrich (2004, pp.30-32) explican que al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas, en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en base de esas funciones.

a. Planeación

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de un curso de acción futura a partir de diversas alternativas.

b. Organización

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano.

c. Integración Personal

Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los

requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento y selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

d. Dirección

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

e. Control

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

4. TOMA DE DECISIONES

En la selección entre alternativas, los administradores pueden emplear tres enfoques básicos: (Koontz y Weihrich, 2004, pp. 195-198).

a. Experiencia

Los administradores con experiencia suelen creer que tanto los éxitos que han alcanzado como los errores que han cometido constituyen guías casi infalibles para el futuro. Si una persona analiza con cuidado su experiencia y deriva de ella las razones fundamentales de sus éxitos o fracasos, la experiencia puede ser útil como base del análisis de decisión.

b. Experimentación

Es una modalidad obvia para decidir entre alternativas la cual consiste en probar una de ellas para ver que sucede. La técnica experimental es quizá la más costosa de todas y la empresa no puede permitirse de aplicación de varias alternativas. No obstante, muchas son imposibles de tomar sin antes confirmar mediante la experimentación el mejor curso de acción.

c. Investigación y Análisis

Este método supone la resolución de un problema mediante su previo conocimiento profundo. Implica por lo tanto la búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas cruciales de la meta que se pretende alcanzar.

5. PRINCIPALES ÁREAS

a. Marketing

Es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. Sus claves son: la satisfacción del cliente, el esfuerzo por satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y el énfasis en el beneficio económico. (Kotler y Armstrong, 2007, p.8)

b. Finanzas

Se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos. (Gitman, 2007, p.3)

c. Producción

La función operacional es aquella parte de la organización que existe fundamentalmente para generar y fabricar los productos de la organización. En todos los sistemas operacionales, la meta general es crear un tipo de valor

agregado, de modo que los productos valgan más a los ojos de los consumidores. (Everett y Ebert, 1992, pp. 5-6).

d. Recursos Humanos

En la actualidad es frecuente que la función administrativa de integración del personal reciba el nombre de recursos humanos. Esta función consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. (Koontz y Weihrich, 2004, p.364)

B. ORGANIZACIÓN

1. DEFINICIÓN

Robbins (2004, p.4) define organización como “una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una o varias metas comunes”. Señala además, cómo los administradores hacen su trabajo en organizaciones, siendo estas públicas o privadas, de bienes o de servicios.

Koontz y Weihrich (2004, pp. 243-244) afirman que hay numerosos autores de administración que distinguen entre organización formal e informal:

a. Organización Formal

Se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar

a la discrecionalidad, la utilización del talento creativo y ventajoso y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.

b. Organización Informal

Es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente. Chester Barnard, citado por Koontz y Weihrich, describe las organizaciones informales como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

a. Definición

Robbins (2004, p. 525) define cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales se muestran a continuación:

- Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

a. Definición

De acuerdo con lo escrito por Guillén (2003, p. 70) el clima organizacional es el que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Eso significa que el clima organizacional mide el ambiente laboral según la perspectiva que tengan de él sus trabajadores, es decir, como interpretan sus impresiones para dar significado a su ambiente.

Este tipo de información es de gran importancia para todo tipo de empresas porque un buen o mal clima organizacional dentro de las corporaciones puede afectar directamente con los resultados que se pretenden alcanzar.

b. Características del clima organizacional

El clima organizacional posee varias características entre las que sobresalen (Guillén, 2003, p. 70):

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura y puede cambiar después de una intervención particular.

c. Factores que influyen en el clima organizacional

De acuerdo con Robbins (2004, p. 120), los factores que pueden influir en el clima organizacional son:

- **Perceptor**

Va a variar según las actitudes, las necesidades insatisfechas, intereses personales o expectativas que tenga.

- **Situación**

Percibir bien o mal al estímulo.

- **Objetivo**

Que es lo que el individuo percibe.

4. LA FORMACIÓN DE GRUPOS FORMALES E INFORMALES

Terry & Franklin (1988, p.57) mencionan en su libro “Principios de Administración” que las organizaciones no tienen éxito o fracaso, sino mas bien las personas. Los organigramas proporcionan gran cantidad de información con respecto a títulos y puestos del personal, relaciones de línea y staff, tipos de departamentalización, grados de centralización y descentralización, entre otros.

Sin embargo, no dicen lo que está sucediendo en la organización formal, es decir, la capacidad de las personas, la organización informal, los choques de personalidad o escasez de motivación en la organización.

Las organizaciones están estrechamente relacionadas con personas que viven y cambian, en consecuencia, los comportamientos humanos deben ser considerados y entendidos dentro de la dinámica de la organización formal.

Se considera organizaciones o grupos informales, el conjunto de personas unidos por intereses comunes pero que no se encuentran formalmente definidos.

a. La comunicación en la organización

La comunicación es uno de los facilitadores de las actividades administrativas. Sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente en otras mentes. La efectividad de esta transición de lo que la gente sabe, piensa y cree determina y condiciona las realizaciones administrativas. En la vida diaria, la mera presencia de otra persona estimula la comunicación. Es una propensión humana universal y como alguien dijo, No se puede no comunicar.

El entendimiento es el objetivo de la comunicación. Esto enfatiza la necesidad de conocer el tema, de estar consciente o de averiguar lo que sabe el receptor respecto de él, y anticipar las preguntas y las respuestas. Siempre está presente la necesidad de comunicarse con efectividad, toda oportunidad es una ocasión para mejorar la capacidad administrativa. De manera específica, la comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Otros conocen al gerente principalmente por lo que es capaz de comunicarles. (Terry & Franklin, 1988, pp. 440-441)

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a. Definición

Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral,

departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización. (Robbins, 2004, p.425)

b. Definición de organigrama

Según Benjamín Franklin (2004, p.78), el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

c. Utilidad del organigrama

La utilidad del organigrama se basa en que (Franklin, 2004, p.78):

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

d. Criterios fundamentales para su preparación

Según Benjamín Franklin (2004, pp.78-79), los siguientes criterios son fundamentales para la preparación de un organigrama:

- *Precisión:* En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
- *Sencillez:* Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.
- *Uniformidad:* Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

- *Presentación*: Su funcionalidad depende en gran medida de su formato y estructura; por ello en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
- *Vigencia*: Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Al elaborarlo es recomendable que en el margen inferior derecho del gráfico se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de su autorización o actualización.

e. Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos (Franklin, 2004, pp.79-84):

Por su naturaleza:

- *Microadministrativos*: Corresponde a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- *Macroadministrativos*: Involucran a más de una organización.
- *Mesoadministrativos*: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

Por su ámbito:

- *Generales*: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
- *Específicos*: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Por su contenido:

- *Integrales*: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- *Funcionales*: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- *De puestos, plazas y unidades*: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Por su presentación:

- *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 columna, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- *Mixtos*: Utilizan 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.

6. DIVISIÓN ORGANIZACIONAL

a. El Departamento

Forma en que se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. (Koontz y Weihrich, 2004, p. 244)

b. Niveles organizacionales y tramo de organización

En tanto que el propósito de la organización es volver eficaz la cooperación humana, la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de administración. En otras palabras, si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar de manera efectiva, límite que, sin embargo, varía de acuerdo con cada situación. (Koontz y Weihrich, 2004, pp. 244-245)

c. Problemas con los niveles de organización

Koontz y Weihrich (2004, p. 245), definen tres posibles problemas en cuanto a los niveles de una organización.

En primer lugar, los niveles son muy costosos. A medida que se incrementan, se precisa cada vez más esfuerzos y recursos para su administración.

En segundo lugar, una empresa con muchos niveles enfrenta mayores dificultades para comunicar objetivos, planes y políticas a todo lo largo de la estructura organizacional que una compañía cuyo director general se comunica directamente con los empleados.

Finalmente, el exceso de departamentos y niveles complica la planeación y el control. Es probable que un plan completo y definido en el nivel superior pierda coordinación y claridad cuando se le subdivide en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se añaden niveles y administradores.

7. AUTORIDAD Y PODER EN LA EMPRESA

Según Koontz y Weihrich, (2004, p. 298) conviene distinguir entre autoridad y poder. El poder, concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afecta a otras personas.

a. Empowerment

Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las aptitudes requeridas para ello.

Se detallan a continuación los principales conceptos de línea y staff y autoridad funcional. (Koontz y Weihrich, 2004, pp.299-300)

b. Autoridad de línea

Le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Está presente en todas las organizaciones como una escala o serie ininterrumpida de pasos. (Koontz y Weihrich, 2004, p.301)

c. El staff

La naturaleza de la relación de staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad exclusivamente de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea. (Koontz y Wehrich, 2004, p.302)

d. Autoridad funcional

Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicos u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. (Koontz y Wehrich, 2004, p.302-303)

8. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

a. Definición

El comportamiento organizacional se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El campo del comportamiento organizacional estudia estos actos y actitudes y comprende una serie de teorías y modelos independientes. (Soto, 2004, p.6)

Para estudiar el comportamiento organizacional, los administradores reúnen datos mediante observación directa, cuestionarios, entrevistas y documentos escritos, es decir usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento que normalmente se harían solo con la intuición.

b. Variables dependientes

Según Stephen Robbins (2006, pp. 24-26) existen factores fundamentales para explicar o pronosticar el comportamiento organizacional, llamados variables dependientes, las cuales son:

- **Productividad**

Es la medida del desempeño que abarca la eficacia y eficiencia. Una empresa es eficaz si consigue sus metas, y eficiente si el logro de resultados se realiza con el mínimo de insumos requeridos.

- **Ausentismo**

Se refiere a la falta al trabajo. Es difícil que una organización opere sin contratiempos y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan al puesto, el flujo de trabajo se interrumpe, y muchas veces hay que postergar decisiones importantes. En organizaciones donde se depende de la producción, este factor puede ser determinante para la disminución de productividad.

- **Rotación**

Es el retiro permanente de la organización de manera voluntaria o involuntaria. Esto aumenta costos de reclutamiento, selección y capacitación. Muchas veces puede ser positiva, ya que permite reemplazar al individuo de mal desempeño por otro más motivado, así como posibilidades de ascenso y suma de nuevas ideas a la organización.

- **Ciudadanía organizacional**

Es una conducta discrecional que no es parte de los requisitos formales del puesto pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización, es decir empleados que hagan más que cumplir solo con sus deberes usuales.

- **Satisfacción laboral**

Es la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Esta tiene relación inversa con el ausentismo y la rotación, aparte de que las organizaciones tienen la responsabilidad de dar a sus empleados trabajos estimulantes y remunerados por sí mismo.

c. Variables independientes

Así como también se mencionan las variables independientes del comportamiento organizacional las cuales son posibles causas de algún cambio en la variable dependiente, como mencionan Hellriegel y Slocum (2004, pp. 27-70):

- **Actitudes**

Son tendencias de relativa duración, de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidos hacia personas, grupos o ideas. Las mismas reflejan antecedentes y diversas experiencias del individuo.

- **Percepciones**

Es el proceso por el cual la gente selecciona, organiza, interpreta y responde a la información del mundo que le rodea. La forma en que las personas interpretan lo que perciben es altamente variable entre una u otra. Cada quien selecciona y organiza los estímulos sensoriales de manera diferente, lo que explica la razón por la cual las personas se comportan diferente bajo la misma situación.

- **Capacidad de aprendizaje**

Es un cambio relativamente permanente en el conocimiento o conducta observable que resulta de la práctica o la experiencia. La tarea del administrador es aportar experiencia en un ambiente que simplifique el proceso de aprendizaje y promueva la conducta de los empleados deseada en la organización.

- **Personalidad**

Es el conjunto de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona observa, piensa, actúa y siente. La cual, puede ser determinada por 2 factores; por un lado la herencia (genes), y por otro lado el ambiente en el cual el individuo se desenvuelve, que a su vez se encuentra influenciado por su cultura, grupos familiares y de iguales, así como de las experiencias vividas.

- **Necesidades**

Complementan al ser humano según sus características. Se clasifican como necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. Existe una jerarquía llamada Necesidades de Maslow, el cual consiste en un modelo que clasifica las necesidades como complementarias e indispensables, unas sucesoras de otras, es decir que se deben satisfacer primero las necesidades más importantes.

- **Valores**

Están relacionados con la experiencia y el historial de vida del individuo, así como su formación ética y moral. Tiene gran peso en la toma de decisiones así como el comportamiento diario del individuo.

C. MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. DEFINICIÓN

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de coordinación y comunicación para registrar y poder transmitir de manera ordenada y sistemática la información de una empresa, las instrucciones y lineamientos requeridos para que las tareas sean desempeñadas de la mejor manera por parte de sus colaboradores. (Benjamín Franklin, 2004, p. 170)

2. OBJETIVOS

Según Franklin (2004, p.170), los manuales administrativos tienen los siguientes objetivos a cumplir:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones de las unidades administrativas para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas al personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio en la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de la relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúan en la organización.

3. CLASIFICACIÓN

De acuerdo con Benjamín Franklin (2004, pp.171-174), la clasificación básica de los manuales administrativos es la siguiente:

a. Por su Naturaleza ó Área de Aplicación

- Microadministrativos: aquellos que corresponden a una sola organización; pueden referirse a ellas en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.
- Macroadministrativos: documentos que contienen información de más de una organización.

- Mesoadministrativos: aquellos que incluyen a una o más organizaciones de una misma rama o sector específico.

b. Por su Contenido

- De organización: contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales.
- De procedimientos: 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 calidad: documentos que describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, las políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables, definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.
- De historia de la organización: aquellos que refieren la historia de una organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.
- De políticas: manuales que incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización.
- De contenido múltiple: concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- De puestos: precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- De técnicas: detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- De ventas: compendio de información específica para apoyar la función de ventas.

- De producción: dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases, se considera valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- De finanzas: respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización.
- De personal: básicamente incluyen información sobre condiciones de trabajo, organización y control de personal, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad, prestaciones, entre otros.
- De operación: utilizados para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas.
- De sistemas: instrumento que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos de una organización.

c. Por su Ámbito

- Generales: documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.
- Específicos: concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluyen la descripción de puestos.

D. MANUAL DE POLÍTICAS

1. DEFINICIÓN

De acuerdo con George A. Terry citado por Gómez (1997, p. 381), “un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa”. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

J.G. Hendrick, citado por Gómez, escribe: “Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua

a lo largo de toda la línea de la organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales”.

2. POLÍTICA

Según Gómez, las políticas de la compañía tienen por objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. (1997, p. 309)

Política es:

- Una guía para las decisiones administrativas.
- El punto de vista de una organización.
- Un modo de explotación y de dirección de los diversos sectores de la gestión (acción y efecto de administrar).
- Una ley administrativa interna que rige las decisiones en el seno de la organización.
- Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

3. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE POLÍTICAS

La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada *delegación de la autoridad*, la cual es muy importante, pues la administración consiste en *hacer a través de otros*. (Gómez, 1997, p. 309)

4. LO QUE HACE UNA POLÍTICA

Según Gómez (1997, p. 310) una política:

- Precisa el punto de vista y la filosofía de la dirección en determinados campos de explotación de la gestión.
- Suministra un marco que permite actuar rápidamente y controlar las delegaciones administrativas de autoridad.
- Fija los límites y los campos en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos.
- Anticipa condiciones y situaciones e indica cómo enfrentarse a ellas.
- Mantiene un clima administrativo favorable, crea sentimiento de confianza en las decisiones administrativas, facilita las decisiones, estimula la progresión y el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de sus resultados.

5. CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Por la forma de origen, se dividen en (Gómez, 1997, pp.310-311):

- Externamente impuestas. Son aquellas que no nacen en el seno de la compañía, ya que son imposiciones *legales, sindicales* (contrato colectivo), *costumbristas, etc.*
- Políticas de apelación. Son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; esto quiere decir en pocas palabras *la jurisprudencia administrativa*.
- Expresamente formuladas. Son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

Por su extensión:

- Generales. Son aquellos que rigen a todos los departamentos de la empresa.
- Particulares. Son aquellas que rigen a un departamento o área específica de la empresa como: ventas, personal, etc.

6. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA

- Influencias internas. Sentimientos personales, puntos de vista, conocimientos, experiencia, hechos, fuentes, comprensión, interpretación, ambiente y asociados.
- Influencias Exteriores. Opinión pública, actitud del estado, publicaciones técnicas, prácticas de las asociaciones profesionales, valor internacional, valor social, valor público, valor económico, sociedad profesional y agrupaciones concurrentes.

7. TÉCNICAS PARA LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS

Para la aplicación de las políticas fijadas por la organización, se siguen cinco pasos o etapas, a saber: elaboración, aprobación, difusión e interpretación, aplicación, práctica y revisión. (Gómez, 1997, pp.311-313)

a. Elaboración

- Investigación. Determinar los resultados a obtener, determinar el objetivo que se persigue, reunir toda la información necesaria respecto al tema que se trate, verificar si existe una política o costumbre dentro de la empresa al respecto (si es posible), consultar con las personas más calificadas en la materia (si es posible).
- Ejecución
 - ✓ Definición. Hacer una exposición clara y precisa del asunto, enunciando las cualidades y características del tema a tratar, vigilando que sea lo más sencillo posible, pero sin caer en omisiones.
 - ✓ Aplicación. En este punto es necesario explicar de una manera clara y sencilla *a quién, cuándo y por qué se consideran* dentro de los casos de aplicación de la política en cuestión.
 - ✓ Procedimiento. Explicar clara y detalladamente cuáles son los pasos a seguir para llevar a cabo la aplicación de la política en cuestión, para lo cual es necesario seguir una secuencia cronológica de todos los hechos que forman el proceso.

- ✓ Funcionario responsable. Definir al responsable o responsables de la correcta aplicación y coordinación de la política o políticas en los departamentos afectados por dichas aplicaciones.

b. Aprobación

- Verificar la precisión y brevedad del proyecto de política, vigilando que esté completo, que sea necesario y que responda al objetivo propuesto.
- Buscar una opinión técnica competente para verificar el fundamento correcto de su contenido, corroborando si es o no aplicable de acuerdo con la práctica, qué efecto producirá sobre la posición de la empresa, y si es necesaria otra investigación antes de recomendar la aplicación de la política propuesta.

c. Difusión e interpretación

- Realizar la difusión de las políticas, preferentemente en medios orales.
- Hacer la difusión de las políticas en todos los niveles en los cuales se van a aplicar.
- Verificar si las políticas han sido entendidas preferentemente, sobre todo, por los jefes de departamento afectados por la difusión

d. Aplicación en la práctica

- Asegurar la comprensión uniforme y el respeto en la aplicación de las políticas, por medio de las personas y órganos directivos autorizados. En el caso concreto de varias empresas será el comité y/o el director general, tratándose de políticas del origen general, y el jefe de departamento o departamentos afectados por la política, cuando ésta se refiera específicamente a estos departamentos , según sea el caso.
- Asignar responsabilidad de los controles administrativos referentes a las políticas, a los jefes de departamento, cuando las políticas se refieran a sus departamentos, y al comité, cuando las políticas sean de orden general.

- La coordinación de todas las políticas, así como sus aplicaciones y desviaciones, quedará a cargo del comité y se notificará a la dirección de la empresa de los trabajos al respecto.

e. Revisión de las políticas

- Revisar periódicamente las políticas, fijando una fecha para tal efecto, procurando mantenerlas al día.
- Vigilar y evaluar el respeto de las políticas en toda la organización, así como vigilar y verificar la correcta aplicación de las políticas en los diferentes departamentos e investigar, en su caso, por qué se han dejado de aplicar.
- Tomar medidas correctivas para remediar la situación.

E. NORMATIVA

1. EL CÓDIGO DE TRABAJO

a. Artículo 9

Queda prohibido en todas las zonas de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas o drogas embriagantes, de juegos de azar y de prostíbulos. Es entendido que esta prohibición se limita a un radio de tres kilómetros de las zonas de trabajo establecidas fuera de las poblaciones, ya que en cuanto a estas últimas rigen las disposiciones de las leyes respectivas.

b. Artículo 66

Reglamento de trabajo es el elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, decretos, convenciones y contratos vigentes que lo afecten, con el objetivo de precisar las condiciones obligatorias a que deben sujetarse él y sus trabajadores con la motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo. (Edittec editores, 2007, p.36)

c. Artículo 70

Queda absolutamente prohibido a los patronos:

g) Dirigir los trabajos en estado de embriaguez o bajo cualquier condición análoga.
(Editec editores, 2007, p.41)

d. Artículo 71

Fuera de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus Reglamentos y en sus leyes supletorias o conexas, son obligaciones de los trabajadores: (Editec editores, 2007, p.42)

c) Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo; es entendido que no serán responsables por deterioro normal ni del que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor o defectuosa construcción;

d) Observar buenas costumbres durante sus horas de trabajo;

f) Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo, o durante éste a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición de un organismo oficial de Salubridad Pública o de Previsión Social, con cualquier motivo;

g) Guardar rigurosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que ejecuten; así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios al patrono; y

h) Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan.

e. Artículo 72.

Queda absolutamente prohibido a los trabajadores:

- a) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono;
- c) Trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición análoga;
- d) Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquel a que están normalmente destinados.
- e) Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos punzantes, cortantes o punzo-cortantes que formaren parte de las herramientas o útiles propios del trabajo. (Editec editores, 2007, pp.43-44)

f. Artículo 81

Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo (Editec editores, 2007, pp.47-48):

- a) cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral, o acuda a la injuria, a la calumnia o las vías de hecho contra su patrono;
- b) cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún compañero, durante el tiempo que se ejecutan los trabajos, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina y se interrumpen las labores;
- c) cuando el trabajador, fuera del lugar donde se ejecutan las faenas y en horas que no sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o contra los representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que como consecuencia de ellos se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo;
- d) cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio directo del patrono o cuando cause intencionalmente un daño material en las máquinas, herramientas, materias primas, productos y demás objetos relacionados en forma inmediata e indudable con el trabajo;
- e) cuando el trabajador revele los secretos a que alude el inciso g del artículo 71;

f) cuando el trabajador comprometa con su imprudencia o descuido absolutamente inexcusable, la seguridad del lugar donde se realizan las labores o la de las personas que allí se encuentren;

g) cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono, sin causa justificada durante dos días consecutivos o durante más de dos días alternos dentro del mismo mes calendario;

h) cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta y reiterada a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar en perjuicio del patrono las normas que éste o su representante en la dirección de los trabajos le indique con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores que se están ejecutando;

i) cuando el trabajador, después de que el patrono lo aperciba por una vez, incurra en las causales previstas por los incisos a), b), c), d) y e), del artículo 72;

j) cuando el trabajador al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para las cuales ha sido contratado;

k) cuando el trabajador sufra prisión por sentencia ejecutoria; y

l) cuando el trabajador incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato.

Es entendido que siempre que el despido se funde en un hecho sancionado por las leyes penales, quedará a salvo el derecho del patrono para entablar las acciones correspondientes ante las autoridades represivas comunes.

g. Artículo 82

El patrono que despida a un trabajador por alguna de las causas enumeradas en el artículo anterior no incurrirá en responsabilidad.

Si con posterioridad al despido surgiere contención y no se comprobare la causa del mismo, el trabajador tendrá derecho a que se le paguen el importe del preaviso

y el del auxilio de cesantía que le pudieran corresponder y, a título de daños y perjuicios, los salarios que habría percibido desde la terminación del contrato hasta la fecha en que de acuerdo con los términos legales para tramitar y resolver, haya debido quedar firme la sentencia condenatoria en contra del patrono.

No obstante, en tratándose de explotaciones agrícolas o ganaderas, se reducirá a la mitad el monto de los daños y perjuicios a que se refiere el párrafo anterior.

Siempre que el trabajador entable juicio para obtener las prestaciones de que habla este artículo y el patrono pruebe la justa causa en que se fundó el despido y la circunstancia de haber notificado ésta por escrito al trabajador en el momento de despedirlo, los Tribunales de Trabajo condenarán al primero a pagar ambas costas del litigio y le impondrán en la misma sentencia, como corrección disciplinaria, una multa de cuatro a veinte colones, que se convertirá forzosamente en arresto si el perdidoso no cubre el monto dentro de las veinticuatro horas siguientes a aquel en que quedó firme el respectivo fallo. (Editec editores, 2007, pp.49-50)

h. Artículo 83

Son causas justas que facultan al trabajador para dar por terminado su contrato de trabajo: (Editec editores, 2007, p.50)

a) cuando el patrono no le pague el salario completo que le corresponda, en la fecha y lugar convenidos o acostumbrados. Quedan a salvo las deducciones autorizadas por la ley;

b) cuando el patrono incurra durante el trabajo en falta de probidad u honradez, o se conduzca en forma reñida con la moral, o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra el trabajador;

c) cuando un dependiente del patrono o una de las personas que viven en casa de éste, cometa, con su autorización expresa o tácita, alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra el trabajador;

d) cuando el patrono directamente o por medio de sus familiares o dependientes cause maliciosamente un perjuicio material en las herramientas o útiles de trabajo del trabajador;

e) cuando el patrono o su representante en la dirección de las labores acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra el trabajador fuera del lugar donde se ejecutan las faenas y en horas que no sean de trabajo, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que como consecuencia de ellos se haga imposible la convivencia y armonía para el cumplimiento del contrato;

f) cuando el patrono, un miembro de su familia, o su representante en la dirección de las labores u otro trabajador esté atacado por alguna enfermedad contagiosa, siempre que el trabajador deba permanecer en contacto con la persona de que se trate;

g) cuando exista peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el lugar de trabajo, por excesiva insalubridad de la región o porque el patrono no cumpla las medidas de prevención y seguridad que las disposiciones legales establezcan;

h) cuando el patrono comprometa con su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del lugar donde se realizan las labores o de las personas que allí se encuentren;

i) cuando el patrono viole alguna de las prohibiciones contenidas en el artículo 70;

y

j) cuando el patrono incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato.

La regla que contiene el párrafo final del artículo 81 rige también a favor de los trabajadores.

i. Artículo 84

Por cualquiera de las causas que enumera el artículo anterior podrá el trabajador separarse de su trabajo, conservando su derecho a las indemnizaciones y prestaciones legales. Tampoco incurrirá en responsabilidad alguna, salvo la de pagar el importe del preaviso y la de carácter civil que le corresponda, si

posteriormente surgiere contención y se le probare que abandonó sus labores sin justa causa. (Editec editores, 2007, p.51)

j. Artículo 85

Son causas que terminan con el contrato de trabajo sin responsabilidad para el trabajador y sin que se extingan los derechos de éste o de sus causahabientes para reclamar y obtener el pago de las prestaciones e indemnizaciones que pudieran corresponderles en virtud de lo ordenado por el presente Código o por disposiciones especiales:

a) la muerte del trabajador;

b) la necesidad que tuviere éste de satisfacer obligaciones legales, como la del servicio militar u otras semejantes que conforme al derecho común equivalen a imposibilidad absoluta de cumplimiento;

c) la fuerza mayor o el caso fortuito; la insolvencia, concurso, quiebra o liquidación judicial o extrajudicial, la incapacidad o la muerte del patrono. Esta regla sólo rige cuando los hechos a que ella se refiere produzcan como consecuencia necesaria, inmediata y directa, el cierre del negocio o la cesación definitiva de los trabajos, y cuando se haya satisfecho la preferencia legal que tienen los acreedores alimentarios del occiso, insolvente o fallido; y

d) la propia voluntad del patrono.

Las prestaciones a que se refiere el aparte a) de este artículo podrán ser reclamadas por cualquiera de los parientes con interés que se indican posteriormente, ante la autoridad judicial de trabajo que corresponda. Esas prestaciones serán entregadas por aquella autoridad a quienes tuvieren derecho a ello, sin que haya necesidad de tramitar juicio sucesorio para ese efecto y sin pago de impuestos.

Esas prestaciones corresponderán a los parientes del trabajador, en el siguiente orden:

- 1) el consorte y los hijos menores de edad o inhábiles;
- 2) los hijos mayores de edad y los padres; y
- 3) las demás personas que conforme a la ley civil tienen el carácter de herederos.

Las personas comprendidas en los incisos anteriores tienen el mismo derecho individual, y sólo en falta de las que indica el inciso anterior entran las que señala en inciso siguiente.

Para el pago de las prestaciones indicadas, el Tribunal correspondiente ordenará la publicación de un edicto en el *Boletín Judicial*. Ocho días después de su publicación el Juez de Trabajo determinará la forma en que deba entregarse el giro a los interesados conforme al orden establecido. Si se presentaren consignaciones por este concepto, el Juez deberá llamar de inmediato a los interesados mediante la publicación del edicto indicado.

e) cuando el trabajador se acoja a los beneficios de jubilación, pensión de vejez, muerte o retiro, concedida por la Caja Costarricense de Seguro Social, o por los diversos sistemas de pensiones de los Poderes del Estado, por el Tribunal Supremo de Elecciones, por las instituciones autónomas, semiautónomas y las municipalidades. (Editec editores, 2007, pp.52-53)

k. Artículo 86

El contrato de trabajo terminará sin responsabilidad para ninguna de las partes por las siguientes causas (Editec editores, 2007, p.53):

a) por el advenimiento del plazo en los contratos a plazo fijo, salvo el caso de prórroga, y por la conclusión de la obra en los contratos para obra determinada;

b) por las causas expresamente estipuladas en él; y

c) por mutuo consentimiento.

I. Artículo 97

Toda madre en época de lactancia podrá disponer en los lugares donde trabaje de un intervalo de quince minutos cada tres horas o si lo prefiere, de media hora dos veces al día durante sus labores, con el objeto de amamantar a su hijo, salvo el caso de que mediante un certificado médico se pruebe que sólo necesita un intervalo menor.

El patrono se esforzará también por procurarle algún medio de descanso dentro de las posibilidades de sus labores, que deberá computarse como tiempo de trabajo efectivo, al igual que los intervalos mencionados en el párrafo de su remuneración.

m. Artículo 137

Tiempo de trabajo efectivo es aquél en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono o no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de descanso y comidas.

En todo caso se considerará como tiempo de trabajo efectivo el descanso mínimo obligatorios que deberá darse a los trabajadores durante media hora en la jornada, siempre que ésta sea continua. (Editec editores, 2007, p.72)

n. Artículo 148

Salvo lo dispuesto en el párrafo tercero del artículo 153 para el efecto de su pago, únicamente se entenderán como días feriados, el 1o de enero, jueves y viernes Santos, el 1o de mayo, el 15 de setiembre y el 25 de diciembre a menos que el patrono hubiere convenido en pagar otros a los trabajadores. Dicho pago se hará de acuerdo con el salario medio que éste hubiere devengado durante la semana inmediata al descanso, si el trabajo se realizare a destajo o por piezas. (Editec editores, 2007, p.75)

o. Artículo 153

Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuyo mínimo se fija en dos semanas por cada cincuenta semanas de labores continuas, al servicio de un mismo patrono.

En caso de terminación del contrato de trabajo antes de cumplir el período de las cincuenta semanas, el trabajador tendrá derecho, como mínimo, a un día de vacaciones por cada mes trabajado, que le será pagado al momento de retiro de su trabajo.

No interrumpirán la continuidad del trabajo las licencias sin goce de salario, los descansos otorgados por el presente Código, sus Reglamentos y sus leyes conexas, las enfermedades justificadas, la prórroga o renovación inmediata del contrato de trabajo, ni ninguna otra causa análoga que no termine con éste. (Editec editores, 2007, p.79)

p. Artículo 154.

El trabajador tendrá derecho a vacaciones aún cuando su trabajo no le exija trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana. (Editec editores, 2007, p.79)

q. Artículo 155.

El patrono señalará la época en que el trabajador gozará de sus vacaciones, pero deberá hacerlo dentro de las quince semanas posteriores al día en que se cumplan las cincuenta de servicio continuo, tratando de que no se altere la buena marcha de su empresa, industria o negocio, ni la efectividad del descanso. (Editec editores, 2007, pp.79-80)

r. Artículo 156.

El trabajador que hubiere adquirido derecho a vacaciones y que antes de disfrutar de éstas cese en su trabajo por cualquier causa, recibirá el importe correspondiente en dinero.

En los demás casos las vacaciones son absolutamente indispensables; pero si se tratare de labores que no sean pesadas, peligrosas ni insalubres, y que exijan continuidad por la índole de las necesidades que satisfacen, el trabajador podrá consentir un prestar sus servicios durante el período de vacaciones, siempre que su patrono le remunere con el doble del salario que ordinaria o extraordinariamente le pague. (Editec editores, 2007, p.80)

s. Artículo 157.

Para calcular el salario que el trabajador debe recibir durante sus vacaciones, se tomará el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante la última semana o el tiempo mayor que determine el Reglamento, si el beneficiario prestare sus servicios en una explotación agrícola o ganadera; o durante las últimas cincuenta semanas si trabajare en una empresa comercial, industrial o de cualquier otra índole. Los respectivos términos se contarán, en ambos casos, a partir del momento en que el trabajador adquiriera su derecho al descanso. (Editec editores, 2007, p.80)

t. Artículo 158.

Los trabajadores deben gozar sin interrupción de su período de vacaciones. Estas se podrán dividir en dos fracciones, como máximo, cuando así lo convengan las partes, y siempre que se trate de labores de índole especial, que no permitan ausencia muy prolongada. (Editec editores, 2007, pp.80-81)

u. Artículo 159.

Queda prohibido acumular las vacaciones pero podrán serlo por una sola vez cuando el trabajador desempeñe labores técnicas, de dirección, de confianza u otras análogas, que dificulten especialmente su reemplazo, o cuando la residencia de su familia quedare situada en provincia distinta del lugar donde presta sus servicios. En este último caso, si el patrono fuere el interesado en la acumulación, deberá sufragar al trabajador que desee pasar al lado de su familia las

vacaciones, los gastos de traslado, en la ida y regreso respectivos. (Editec editores, 2007, p.81)

v. Artículo 160.

Las faltas injustificadas de asistencia al trabajo sólo podrán descontarse del período de vacaciones cuando se hubieren pagado al trabajador. (Editec editores, 2007, p.80)

w. Artículo 161.

De la concesión de vacaciones, así como de las acumulaciones que se pacten dentro de las previsiones del artículo 159, se dejará testimonio escrito a petición de patronos o de trabajadores.

Tratándose de empresas particulares se presumirá, salvo prueba en contrario, que las vacaciones no han sido otorgadas si el patrono, a requerimiento de las autoridades de trabajo, no muestra la respectiva constancia firmada directamente por el interesado, o a su ruego por dos compañeros de labores, en el caso de que éste no supiere o no pudiese hacerlo. (Editec editores, 2007, p.81)

x. Artículo 162

Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo. (Editec editores, 2007, p.81)

y. Artículo 163

El salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo, de acuerdo con las prescripciones de esta ley. (Editec editores, 2007, p.81)

z. Artículo 164

El salario puede pagarse por unidad de tiempo (mes, quincena, semana, día u hora); por pieza, por tarea o a destajo; en dinero y especie; y por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono. (Editec editores, 2007, p.82)

aa. Artículo 165

El salario deberá pagarse en moneda de curso legal siempre que se estipule en dinero. Queda absolutamente prohibido hacerlo en mercaderías, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda. (Editec editores, 2007, p.82)

bb. Artículo 171

El salario se pagará directamente al trabajador o a la persona de su familia que él indique por escrito, una vez hechas las deducciones y retenciones autorizadas por el presente Código y sus leyes conexas.

cc. Artículo 177

Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra las necesidades normales de su hogar en el orden material, moral y cultural, el cuál se fijará periódicamente, atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y de cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola. (Editec editores, 2007, p.86)

dd. Artículo 193

Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4 y 18 del Código de Trabajo.

La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aun en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos. (Editec editores, 2007, p.88)

ee. Artículo 285

Todo trabajador deberá acatar y cumplir, en lo que le sea aplicable, con los términos de esta ley, su reglamento, los reglamentos de salud ocupacional, que se promulguen y las recomendaciones que, en esta materia les formulen las autoridades competentes.

Serán obligaciones del trabajador, además de las que señalan otras disposiciones de esta ley, las siguientes:

a) Someterse a los exámenes médicos que establezcan el reglamento de la ley u ordenen las autoridades competentes, de cuyos resultados deberá ser informado;

ch) Utilizar, conservar y cuidar el equipo y elementos de protección personal y de seguridad en el trabajo, que se le suministren.

ff. Artículo 369

Además de las mencionadas en el artículo 81 de este Código, también son causas justas, que facultan al empleador a dar por terminado el contrato de trabajo de los trabajadores protegidos en virtud de la presente Ley, las siguientes:

a) Cometer actos de coacción o de violencia, sobre las personas o las cosas, o cualquier otro acto que tenga por objeto promover el desorden o quitar a la huelga su carácter pacífico.

b) Atentar contra los bienes de la empresa.

c) Incitar a actos que produzcan destrucción de materiales, instrumentos o productos de trabajo o de mercaderías o que disminuyan su valor o causen su deterioro o participar en ellos.

ch) Incitar, dirigir o participar en la reducción intencional del rendimiento, en la interrupción o en el entorpecimiento ilegal de actividades de trabajo.

d) Retener indebidamente a personas o bienes o usar estos de manera indebida, en movilizaciones o piquetes.

e) Incitar a destruir, a inutilizar o interrumpir instalaciones públicas o privadas, o a participar en hechos que las dañen.

gg. Artículo 286

Ningún trabajador debe:

a) Impedir o entorpecer el cumplimiento de las medidas de salud ocupacional;

b) Remover, sin autorización, los resguardos y protecciones de las máquinas, útiles de trabajo e instalaciones;

c) Alterar, dañar o destruir los equipos y elementos de protección personal, de seguridad en el trabajo o negarse a usarlos sin motivo justificado;

ch) Alterar, dañar o destruir los avisos y advertencias sobre condiciones, sustancias, productos y lugares peligrosos;

d) Hacer juegos o dar bromas, que pongan en peligro la vida, salud e integridad personal de los compañeros de trabajo o terceros; y

e) Manejar, operar o hacer uso de equipo y herramientas de trabajo para los cuales no cuentan con autorización y conocimiento.

hh. Artículo 603

Los derechos y acciones de los patronos para despedir justificadamente a los trabajadores o para disciplinar sus faltas prescriben en un mes, que comenzará a correr desde que se dio causa para la separación o, en su caso, desde que fueron conocidos los hechos que dieron lugar a la corrección disciplinaria. (Editec editores, 2007, p.315)

F. FORMULARIOS

1. DEFINICIÓN

Un formulario es un documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información “variable” según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico (Hernández, 1996, p. 131).

Chiavenato, citado por Hernández (1996, p.131) define que el “Formulario es un documento impreso que transmite información específica de una persona a otra o de una unidad a otra. El formulario es un papel portador de datos e información y es parte integrante del método. Así, es un medio de transmitir información y no un fin en sí mismo.”

2. CLASES DE FORMULARIOS

Según Hernández (1991, p. 132) los formularios son de muy variada naturaleza. Varían en tamaño, textura, forma y color. Esto depende del uso y objetivo que persiguen. Ejemplos de clases de formularios son: un título, una cédula, un cheque, una planilla de pago, una hoja contable, una factura, un recibo, una oferta de servicios.

Existe el formulario continuo, muy empleado en los procesos de computación, y el formulario clásico que es llenado a máquina o mano por el funcionario o el usuario del sistema.

Las copias de los formularios son “formularios repetidos”, esto es que cumplen el mismo propósito del original, solo que en diferentes destinos. Una copia de formulario puede causar tanto bien como mal, dependiendo si está bien diseñada o mal llenada, si era necesario o no lo era.

Las copias por lo general se distinguen con color para favorecer el control de su destino y evitar desviaciones o extravíos.

3. USO E IMPORTANCIA DE LOS FORMULARIOS

El formulario se utiliza para recabar y transportar información entre las partes de un sistema de trabajo. Es un medio de información interna y externa a la organización. También es un medio para almacenar información de interés.

Hernández (1991, p. 132) considera que la importancia de un formulario bien hecho y necesario al sistema de trabajo radica en que:

- Ahorra tiempo en las labores rutinarias
- Disminuye el error
- Estandariza el trabajo
- Facilita la tarea
- Favorece el control
- Aumenta la confianza del funcionario y del usuario en la operación
- Elige el tipo de información necesaria y se estructura su presentación en la fórmula
- Evita omisiones de información
- Evita reunir información innecesaria
- Disminuye costos del trabajo

4. DISEÑO DEL FORMULARIO

Hernández (1991, pp. 132-134) considera que para diseñar un formulario hay que tener presente, primero que nada, si la rutina que se va a favorecer con la fórmula es necesaria e indispensable para algún sistema de trabajo importante de la organización.

Se debe evitar “agilizar” rutinas inútiles o que entrapen la prestación de servicios. El “papeleo” es consecuencia de una indebida administración de formularios. La ausencia de formularios en los procesos de trabajo es inconveniente, pero el exceso de estos también lo es.

La clave está en incorporar formularios solo a las tareas rutinarias claves y necesarias de los procesos de trabajo, que muestren una considerable repetitividad por unidad de tiempo y que la información que se maneje sea abundante, compleja y de cuidado.

Lo segundo a tomar en cuenta es el objetivo que persigue el formulario. El objetivo origina el nombre del formulario. El objetivo determina el “cuerpo” del formulario, es decir el conjunto de variables a incorporarle y el orden de prioridad que deben tener para el usuario.

Algunas preguntas por hacer antes de diseñar un formulario, pueden ser:

- ¿Es necesario el formulario?
- ¿Cuáles son las funciones del formulario?
- ¿Cuándo se van a utilizar?
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Cuántas copias se requieren y donde se guardan?
- ¿Qué tipo de información se da? ¿confidencial? ¿Rutinaria?

Otro aspecto del formulario es la numeración, codificación y su resguardo.

5. ADMINISTRACIÓN DE FORMULARIOS

Chiavenato, citado por Hernández (1991, p. 135) expresa que “La gran crítica que se hace a la burocratización es el exceso de papeleo y formularios dentro de la empresa. Si, por un lado el formulario procura facilitar la vida de las personas en la organización, por otro, podrá dificultarla enormemente si no se dosifica bien.

De acuerdo a Hernández (1991, p. 135) el universo de formularios de las organizaciones debe ser controlado. Alguien debe hacerlo. Puede ser desde un técnico hasta una unidad administrativa especializada o por medio de contratación de servicios externos. No hacerlo, de seguro, aumentará los costos del trabajo.

Lo primero que hay que hacer es centralizar la función. Que los interesados soliciten el formulario está bien, pero que sea el técnico el que determine la necesidad, el objetivo, la forma, la estructura de las variables que contendría, el tamaño, la textura, el color, la cantidad, el número y color de las copias y hasta el tipo de impresión y clase: continuo o clásico, y su vida útil. La diagramación debe ser estándar y estar a cargo de la persona especializada encargada.

Lo segundo, es llevar un control registral de numeración y códigos de los formularios, que le permita al técnico ubicar el destino de uso y el control de inventario para pedidos.

Lo tercero, es definir cuales formularios originales y cuáles copias con información deben permanecer en almacenamiento (archivo, custodia), donde, cómo, por cuanto tiempo y en qué forma (microfilm, archivos metálicos, estantes, etc.).

Lo cuarto, es hacer una evaluación permanente del uso y aprovechamiento de las fórmulas para determinar si es necesario eliminar algunas, reformar otras o crear otras. La administración es dinámica, las cosas cambian todos los días, y el solo hecho de instalar un microcomputador en una oficina para automatizar algunas operaciones, cambia las reglas del juego y hasta la pertinencia de los formularios que se están usando.

G. DIAGRAMA DE FLUJO

Según Orozco Hernández (1996, p.103) El diagrama de flujo tiene su fundamento en un procedimiento. El procedimiento es una sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o la producción de un bien o servicio.

Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o un servicio determinado.

Esta constituido sustancialmente por una serie de normas operativas que dictan las reglas de conducta a seguir en todos los casos que se trata.

Los diagramas de flujo son modelos esquemáticos que muestran el movimiento de los materiales por el departamento de la planta. El procedimiento es la materia prima para el diseño de un diagrama de flujo.

Los diagramas de flujo consisten en una grafica matricial que representa el flujo o la secuencia de las operaciones de un proceso con las unidades responsables involucradas en la ejecución. Muestra los tiempos de duración de las tareas y la concentración del trabajo por responsables.

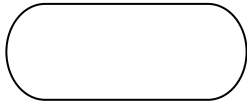
El fluxograma constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones o actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Representa el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones de sección oficinas y departamentos.

La importancia de su uso radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación.

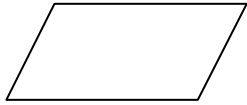
Esa importancia radica básicamente en 4 aspectos de uso:

- **En la planeación de sistemas:** Elaborar un fluxograma obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos. El fluxograma permite racionalizar los procedimientos establecidos, introduciendo cambios para lograr procedimientos de mayor eficacia y simplificación de tareas.
- **La actualización de sistemas:** Los cambios en los procedimientos son fácilmente representables a través de variaciones incluidas en el fluxograma, lo cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajos incluidos en el sistema.
- **Simplicidad en los sistemas:** El empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las unidades involucradas.
- **Ahorro de tiempo y costo:** El empleo de diagramas de flujo hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

Los símbolos estándar normalizados por ANSI



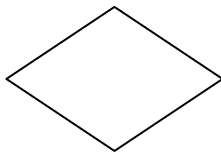
Representa el inicio y el fin de un programa.



Entrada/salida (cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos "entrada", o registro de la información procesada en un periférico "salida").



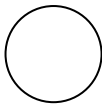
Proceso (cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transferencia).



Decisión (indica operaciones lógicas o de comparación, dando como posible respuesta, si o no, según sea el caso).



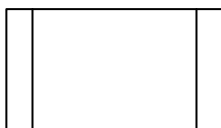
Documentos



Conector (sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un ordinograma a través de un conector en la salida y otro en la entrada).



Pantalla (se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de E/S)



Llamada o subrutina o un proceso predeterminado (una subrutina es un módulo independiente del programa principal, que recibe una entrada procedente de dicho programa, realiza una tarea y regresa, al terminar el programa principal).



Indicador de dirección o línea de flujo (indica el sentido de ejecución de las operaciones).

H. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández, Fernández y Baptista (2007, p.158) es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

2. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Este tipo de investigación se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado, con muchas dudas o que no se haya abordado antes, ya que sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos. (Hernández S, Fernández C y Baptista L, 1999, pp. 100-101).

3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. (Hernández S, Fernández C y Baptista L, 1999, p. 102).

4. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Los instrumentos que se utilizaron se presentan a continuación:

a. Entrevista

Cuando las necesidades de información de un estudio requieren datos sobre actitudes, percepciones, motivaciones, conocimientos y comportamiento futuro de los encuestados, es esencial la formulación de preguntas. (Kinneer y Taylor, 2005, p 137).

b. Observación

La observación cuantitativa es el registro sistemático, comportamiento o conducta manifiesta. Se recolecta información sobre la conducta más que de percepciones. (Según Hernández, Fernández y Baptista, 2007, p.374)

I. INDUSTRIA DE LA PERFUMERÍA

1. PERFUME

a. Definición

El perfume es la creación más mística de ellas generadas por la industria de la belleza; el solo recuerdo del perfume de las personas amadas provoca y evocan las emociones mas profundas. Es una autentica obra de arte, el perfume es una melodía de diferentes esencias, combinadas de tal modo, que se perciben como una sinfonía, dotada de personalidad propia. (www.deperfumes.com)

2. HISTORIA DE LOS PERFUMES

La historia del perfume esta llena de leyendas poéticas y hechizos mágicos. Los perfumes nacieron como ofrendas a los dioses y los primeros especialistas en perfumes fueron, naturalmente, los sacerdotes y religiosos.

Los griegos les descubrieron valores medicinales y, para los romanos, usar fragancias era parte de la cultura diaria con rituales tan estrictos como el de la comida. La fiesta de las Epifanías o de los reyes magos del 6 de Enero, recuerda que de los presentes que recibió el Niño en el portal de Belén, dos eran perfumes, el incienso y la mirra.

Desde entonces se sabe que el incienso esta desarrollado para los místicos, que el aloe expulsa la tristeza del alma o que el Ámbar y el almizcle excitan el recuerdo de los amores idos.

Todo ello permite relacionar al perfume como una de las creaciones más singulares de la humanidad. Verdadera música y arte que se respira. A los perfumes les pedimos que tengan vigor, volumen, consistencia, carácter, estilo y

fuerza. Y además, que deje una estela que emocione y sensibilice a quien lo percibe. (www.deperfumes.com)

3. FAMILIAS OLFATIVAS

La forma en que se seleccionan, procesan y combinan los componentes convierten a un perfume en único. Al igual que un director de orquesta, el perfumista elabora una historia alrededor de un tema. Ese tema, será el acorde dominante de la selección, será el que determine la familia del perfume, mientras que los acordes o notas secundarios fijarán la subfamilia. Son esencias únicas que tienen en común ciertas características. (www.deperfumes.com)

Familias y Subfamilias

Las familias y subfamilias masculinas y femeninas de los diferentes tipos de perfumes se presentan a continuación (www.deperfumes.com)

FEMENINAS:

- Chypre:

- Chypre Floral
- Chypre Frutal

- Cítrica:

- Cítrica Aromática

- Floral:

- Floral Acuática
- Floral Aldehídica
- Floral Clavel
- Floral Frutal
- Floral Jasmín
- Floral Amaderada Musgo

- Floral Muguete
- Floral Rosa Violeta
- Floral Tuberosa Naranja
- Floral Verde

- Oriental:

- Oriental Especiada
- Oriental Floral
- Oriental Vainilla

MASCULINAS:

- Aromática:

- Aromática Acuática
- Aromática Agreste
- Aromática Agreste
- Aromática Helecho

- Cítrica:

- Cítrica Aromática

- Madera:

- Amaderada Acuática
- Amaderada Aromática
- Amaderada Chypre
- Amaderada Floral Almizcle

- Oriental:

- Oriental Especiada
- Oriental Helecho

- Oriental Amaderada

FAMILIAS FEMENINAS

Chypre:

Los perfumes de tipo chypre, basados en una nota de madera, musgo y flores, a veces con fragancias de cuero o de fruta, son ricos y persistentes. Esta familia recibe el nombre debido al perfume fabricado en Chypre y utilizado en la antigua Roma. Coty lo redescubrió en 1917 y creó "Chypre".

Estas composiciones descansan sobre acordes de musgo de roble, ciste-labdanum, pachuli y bergamota. La riqueza de las notas chypre se mezcla muy bien con las notas frutales o florales. Esta familia forma un grupo de perfumes de fuerte carácter, fácilmente reconocibles. Estos perfumes están indicados preferentemente para las noches.

Subfamilias:

- Chypre Floral

Se añaden a la composición chypre notas florales tales como el muguete, la rosa y el jazmín.

- Chypre Frutal

Siempre dentro de la fragancia chypre, el acorde está aquí realzado y adornado con notas frutales tales como el melocotón, la ciruela mirabel, los frutos exóticos.

Cítrica:

Las esencias de cítricos, que los perfumistas denominan "Hespérides", conforman los elementos esenciales de esta familia que comprende todas las

"eaux fraiche". Todos los perfumes de esta familia están constituidos fundamentalmente por cítricos tales como la bergamota, el limón, la naranja, la mandarina y el pomelo, junto con productos originarios del naranjo (azahar, petit-grain o naranjo agrio, nerolí). También encontraremos aquí acordes florales o de tipo chypre. Estos perfumes se destacan por su frescura y ligereza, ideales para un perfil joven y femenino. Se recomienda su uso para el día y las noches de verano.

Subfamilias:

- Cítrica Aromática

El acorde hespéride se halla conjugado con el agregado de notas aromáticas, como el tomillo, el romero o el estragón.

Floral:

La gran familia floral es la más amplia, y en sus notas entran más de la mitad de los perfumes. Esta familia consta de una extensa variedad de creaciones que van desde arreglos exuberantes de bouquets florales hasta composiciones de soliflor. Estas fragancias son fusionadas con toques verdes, aldehídicos, frutales o especiadas. Con su característica fragancia natural, la nota floral es uno de los más importantes componentes en la perfumería femenina. Se recomienda su uso para el día y las noches de verano.

Subfamilias:

- Floral Acuática

Un bouquet floral clásico que durante su evaporación está acompañado de un conjunto de notas marinas.

- Floral Aldehídica

El ramo floral viene frecuentemente adornado con notas animales, talcosas o amaderadas. La salida está compuesta de aldehídos, asociados con hespérides. Esta subfamilia **apareció tras la creación del n°5 de Chanel**, la primera fragancia floral aldehídica que contenía una proporción inusitada de aldehídos.

- Floral Clavel

La flor de los poetas, el clavel se utiliza también en perfumería interviniendo en la elaboración de creaciones ricas y armoniosas.

- Floral Frutal

En 1995, surgieron en la perfumería las nuevas notas frutales. Sin dejar de estar bien presente el tono floral, se mezcla con notas frutales también claramente perceptibles, como las del albaricoque, la frambuesa, el lichi y la manzana entre otras.

- Floral Jazmín

Conocido también bajo el nombre de "La Flor", el jazmín enriquece la nota floral de cabeza, ayudando a la estructura elaborada y refinada del perfume.

- Floral Amaderada Musgo

Siempre sobre la misma base de un acorde floral, esta familia comprende los perfumes que poseen además una nota de madera y/o de musgo, volviendo así la estructura más rica y moderna que la del perfume floral clásico.

- Floral Muguete

Un ramo floral cuya nota dominante es el muguete, flor blanca clásica que imprime al perfume una tonalidad fresca y primaveral.

- Floral Rosa Violeta

En esta subfamilia, el acorde floral dominante reposa sobre la rosa y la violeta, una pareja de flores muy frecuente que apareció por primera vez en la composición del célebre perfume Paris de Yves Saint Laurent.

- Floral Tuberosa Naranja

Inaugurada en 1948 con Fracas de Piguet, esta subfamilia conserva su actualidad y da origen a perfumes caracterizados por una sensualidad particular.

- Floral Verde

Se amalgaman aquí un bouquet floral con notas verdes que poseen una frescura más astringente. Se emplea fundamentalmente en esta categoría el galbanum, junto con elementos con aroma a hierba cortada.

Oriental:

En estas fragancias se distinguen por su sensualidad y calidez, los musgos, la vainilla y las maderas preciosas están acompañados con flores y esencias exóticas. Los perfumes orientales, son también llamados "ambarados". Sus materias tales como los almizcles, la vainilla y las maderas preciosas les otorgan su riqueza, y se encuentran a menudo acompañadas de flores exóticas y de especias. Son perfumes para un perfil misterioso, seductor y femenino, especialmente indicados para la noche.

Subfamilias:

- Oriental Especiada

Al añadirse especias como la canela, el clavo de olor y la nuez moscada a un acorde oriental, se pone de relieve la originalidad y el carácter de estos perfumes de fragancia inconfundible.

- Oriental Floral

Se trata de una base oriental clásica compuesta de elementos suaves y talcosos, acompañados de una nota floral exótica como la flor de tiaré o las flores especiadas.

- Oriental Vainilla

La vainilla y las notas amparadas clásicas realzan el efecto oriental original.

FAMILIAS MASCULINAS

Aromática:

Un acorde basado en el olor de una o varias hierbas aromáticas. Debido al carácter viril de estas composiciones, esta familia es una de las más amplias en la perfumería masculina. Los perfumes aromáticos se componen principalmente de salvia, romero, tomillo y lavanda, acompañados generalmente de notas hespérides y especiadas.

Subfamilias:

- Aromática Acuática

Las composiciones de esta subfamilia reposan sobre el acorde aromático de base, al que se le incorpora una nota marina. Esta familia, muy moderna, contiene creaciones recientes.

- Aromática Agreste

El acorde aromático domina, enriquecido mediante notas agrestes con fragancias campestres, como las del heno y de la hierba fresca.

- Aromática Agreste

El bouquet de plantas aromáticas, sostenido por una nota amaderada, se encuentra adornado con una serie de notas frescas de flores blancas o de notas hespérides.

- Aromática Helecho

Los elementos aromáticos básicos no faltan, pero se encuentran estrechamente asociados con un acorde helecho clásico con notas de lavanda, madera, coumarine, geranio y musgo de roble.

Amaderada:

Esta familia agrupa perfumes cuyo acorde principal está constituido por maderas tales como el sándalo, el cedro o el vetiver. Estos perfumes de corazón amaderado adquieren un carácter cálido u opulento cuando predominan el sándalo o el pachuli, volviéndose más secos con la presencia del cedro y del vetiver. Constituyen acordes masculinos cálidos, secos y elegantes a la vez, y van acompañados a menudo de un toque de frescura hespéride o de notas aromáticas.

Subfamilias:

- Amaderada Acuática

Esta construcción se suele armonizar con un acorde de madera aromática completado con notas marinas.

- Amaderada Aromática

Los acordes amaderados constituyen lo esencial de estas composiciones que siempre se abren con una tonalidad aromática impartida por el tomillo, el romero o la salvia.

- Amaderada Chypre

El acorde amaderado dominante se ve realzado al agregársele notas chypres tales como el musgo de roble y el ciste-labdanum.

- Amaderada Especiada

Un aroma suave y amaderado de sándalo, atizado con notas especiadas: pimienta, nuez moscada, clavo de olor, canela.

- Amaderada Floral Almizcle

La nota amaderada, dominante en esta categoría, puede ser de cedro, pachuli o sándalo. Se encuentran notas de cabeza florales muy variadas: violeta, freesia. Se prolonga generalmente con notas de almizcle.

Cítrica:

El carácter fresco y ligero de las notas hespérides, tales como la bergamota, la naranja, el limón, petit-grain (naranja agrio) y la mandarina se ve realzado por notas aromáticas, amaderadas y especiadas. En esta familia se agrupan todos los perfumes constituidos principalmente por cítricos tales como la bergamota, el limón, la naranja, la mandarina y el pomelo. Estos perfumes se destacan por su frescura y ligereza, y comprenden las primeras "Eaux de Cologne". La presencia de notas aromáticas y especiadas en cantidades a veces considerables imparten a estos perfumes un carácter más masculino.

Subfamilias:

- Cítrica Aromática

Los perfumes aromáticos se componen principalmente de salvia, romero, tomillo y lavanda, acompañados generalmente de notas hespérides y especiadas. El carácter viril de estas composiciones convierte esta familia en una de las más desarrolladas en la perfumería masculina.

Oriental:

La armonía de las especias, de la madera y de la vainilla da origen a perfumes sofisticados y envolventes. La riqueza y la sofisticación de las composiciones orientales, aireadas con facetes aromáticas o hespérides, radican en el uso de materias preciosas como el ámbar, la resina, el tabaco, las especias exóticas, las maderas sensuales y las notas animales.

Subfamilias:

- Oriental Especiada

Sobre una base de ámbar, se integra una nota especiada muy perceptible que viene a reforzar la composición con la presencia de nuez moscada, clavo de olor, canela o cardamomo.

- Oriental Helecho

Estos perfumes orientales de construcción clásica poseen una nota de salida de tipo helecho compuesta clásicamente de lavanda, coumarine y musgo de roble.

- Oriental Amaderada

Los acordes orientales compuestos de notas cálidas y ricas tales como la vainilla, la coumarine y el ciste-labdanum se ven acentuadas por notas amaderadas y opulentas como el pachuli, el sándalo o el vetiver.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se hace referencia a los medios y técnicas que se aplicaron para obtener la información que permitió establecer la situación en la que se encuentra Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. con respecto a sus políticas laborales internas.

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar este estudio se utilizaron dos tipos de investigación, las cuales se describen a continuación.

1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Este tipo de investigación se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado, con muchas dudas o que no se haya abordado antes, ya que sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos. (Hernández S, Fernández C y Baptista L, 1999, pp. 100-101).

Se decidió desarrollar este tipo de investigación debido a que en la empresa no existe un manual de políticas laborales, ya que aunque existen algunas políticas no se consideran suficientes.

Por lo anterior, se consideró que la investigación exploratoria sería la más apropiada para familiarizarse adecuadamente con el tema de estudio, ya que el objetivo era recabar información general y así plantear la idea del tema a investigar, en este caso, las políticas laborales internas de la organización. Además se recurrió a textos existentes sobre el tema para así contar con el conocimiento suficiente para desarrollar el estudio de forma adecuada.

2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. (Hernández S, Fernández C y Baptista L, 1999, p. 102).

Ya que en el estudio se pretendió describir una serie de factores relacionados con las políticas laborales que se aplican actualmente en Fraiche Costa Rica S.A., se desarrolló este tipo de investigación.

Se buscó información sobre las políticas laborales existentes y sobre cuáles serían de utilidad para la organización con el fin de elaborar apropiadamente el manual. Además se investigó sobre la estructuración que se le debe dar a un manual de este tipo, con el fin de que no se presenten malos entendidos durante su aplicación.

B. SUJETOS DE ESTUDIO

Las políticas a desarrollar como sujetos de estudio para la investigación fueron las siguientes:

1. DISCIPLINA

- a. Uniformes, Imagen y Presentación Personal
- b. Tardías y ausencias
- c. Relaciones Interpersonales y Comunicación interna
- d. Uso del celular
- e. Uso de drogas y alcohol

2. REMUNERACIONES

- a. Entrega de salario
- b. Licencias y permisos con/sin goce de salario

3. BENEFICIOS

- a. Incentivos y beneficios

4. MOVIMIENTO DE PERSONAL

- a. Vacaciones
- b. Ascensos y Traslados

5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- a. Capacitaciones y períodos de orientación

6. SALUD OCUPACIONAL

- a. Seguridad, Salud e Higiene

7. INSTALACIONES Y RECURSOS

- a. Uso de recursos informáticos
- b. Mantenimiento del equipo de trabajo
- c. Protección de los bienes de la empresa y de terceros
- d. Uso de la sala comedor
- e. Confidencialidad de la información

8. DEBIDO PROCESO

9. APLICACIÓN DE LEYES CONTRA EL HOSTIGAMIENTO

- a. Sexual
- b. Laboral

C. FUENTES DE INFORMACIÓN

Como fuentes primarias de información se consultaron a varios de los colaboradores que se encuentran en las oficinas centrales de Fraiche S.A., con el fin de conocer el manejo actual de los temas que se trataron en cada una de las políticas.

Las fuentes de información secundarias fueron los datos que brindó el Área de Desarrollo Humano relacionados con los antecedentes, estructura de la empresa e información propia de las distintas áreas.

Además se utilizaron libros referentes a temas como administración, recursos humanos y manuales administrativos, para contar con una base teórica apta para el desarrollo del estudio.

D. VARIABLES DE ESTUDIO

Al inicio de cada política se presenta un resumen del contenido, la estructura de presentación se divide por secciones y dentro de cada sección se detallan los artículos correspondientes a cada caso.

Cada política tiene seis secciones en común y de acuerdo a la política se detallan diferentes secciones definidas conforme a las necesidades del tema.

Las secciones en común de cada política son las siguientes:

1. **RESUMEN:** se explica de forma general el contenido de cada una de las políticas que contiene el manual.
2. **GENERALIDADES:** donde se contemplan los siguientes aspectos:
 - a. **Objetivo de la política:** en este punto se establece la principal función de esta política, es decir, por que razón es necesaria incorporarla en el manual.
 - b. **Alcance de la política:** en esta parte se delimita la aplicación de lo establecido en la política.
 - c. **Responsables:** se asigna la responsabilidad de la vigilancia y aplicación de cada una de las políticas.
 - d. **Normativa, ley, reglamento que afectan esta política:** se especifica que leyes o normativas externas a la organización influyen en la política.

3. **TERMINOLOGÍA:** se detallan los conceptos básicos que se tratan en la política.
4. **DISPOSICIONES GENERALES:** se establecen lineamientos de obediencia general para los colaboradores de la empresa, indiferentemente del puesto que ocupen.
5. **SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO:** en este apartado se establecen las sanciones que se aplicarán en caso de incumplir con lo establecido en cada política.
6. **PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS A LA POLÍTICA**
 - a. **Formularios:** se adjuntan los formularios que se elaboraron para la aplicación de los procesos que se asocian a cada política.
 - b. **Tabla de Actividades:** en este punto se detallan los pasos a seguir en los procesos ligados a las políticas.
 - c. **Diagrama de flujo:** se desarrolla un fluxograma que ayude a comprender de una mejor forma los pasos establecidos en el punto anterior.

E. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación se refieren a las prácticas utilizadas como instrumentos para recopilar información.

1. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Los instrumentos que se utilizaron se presentan a continuación:

a. Entrevista

Cuando las necesidades de información de un estudio requieren datos sobre actitudes, percepciones, motivaciones, conocimientos y comportamiento futuro de los encuestados, es esencial la formulación de preguntas. (Kinneer y Taylor, 2005, p. 137).

Se realizaron entrevistas al Gerente de Desarrollo Humano y a los colaboradores de la misma área para conocer cómo se aplican actualmente las políticas en la organización y cuáles son necesarias de incorporar. Además de consultar a los colaboradores de la empresa en general.

Durante las entrevistas se contemplaron los temas que se consideraron relevantes para establecer la situación en la que se encuentra la organización.

La estructura de la entrevista fue la siguiente:

Primeramente se determinó si existía o no la política, después se preguntó a los colaboradores sobre los aspectos relacionados a la política como los responsables, los procedimientos asociados, formularios; y por último su opinión sobre que temas sería importante tomar en cuenta durante la elaboración de la política que se estaba analizando en ese momento.

2. PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a. Entrevista

Se realizaron repetidas reuniones con el Gerente de Desarrollo Humano; el objetivo de éstas era mostrar los avances del manual de políticas laborales internas y contar con su conocimiento para determinar la realidad laboral que se vive en Fraiche Costa Rica S.A.

Se sostuvieron varias reuniones con el asesor de BDS para tener una base legal adecuada durante la elaboración del manual y que éste pueda ser utilizado efectivamente por la empresa.

Además se entrevistaron a los encargados de reclutamiento y selección, servicios externos y a la auxiliar de servicios del Área de Desarrollo Humano con el fin de conocer la forma en que se aplican las políticas que funcionan actualmente en la organización.

Por último se entrevistó a la Gerente Administrativa, al Gerente de Sistemas, al Gerente de Operaciones y Logística, a la Coordinadora de puntos de venta y a la encargada de limpieza para obtener datos específicos de esas áreas para la elaboración de ciertas políticas.

F. PROCESAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS

Para la obtención de la información se procedió a elaborar el instrumento, en este caso la entrevista, la cual se aplicó a las personas que se consideraron indispensables para el desarrollo del manual y para determinar la situación actual que afronta la organización en relación a sus políticas laborales. Con la aplicación de las entrevistas se lograron determinar las necesidades de la empresa y adecuar las políticas a su realidad.

A cada una de las políticas se le dio un formato y estructura adecuada que permitiera un mejor entendimiento para los colaboradores y que fuera de utilidad para la organización en sus actividades diarias.

G. GENERACIÓN DE LA PROPUESTA

Durante el proceso de investigación se llevaron a cabo varias etapas, las cuales se presentan a continuación:

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este paso se identificó el problema que se presenta en Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A., el cual consiste en la carencia de un manual de políticas laborales. A partir de este paso, se procedió a plantear los objetivos de la investigación, la justificación, así como el alcance que tiene el estudio.

2. REFERENCIA EMPRESARIAL

El objetivo de esta etapa fue conocer de forma general la empresa, así como su historia, estructura organizacional y actividad productiva.

3. ELABORACIÓN DE UN MARCO TEÓRICO

La elaboración del marco teórico permitió contar con una base de conocimiento adecuada para el desarrollo de la investigación. En este apartado se tomaron en cuenta temas de administración, recursos humanos, manuales de políticas, la normativa externa que aplica para el manual y también se investigó sobre la industria de la perfumería. Es importante mencionar que al final del documento se presenta la referencia bibliográfica y digital de cada fuente consultada.

4. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN

En esta etapa se procedió a definir los sujetos, fuentes e instrumentos pertinentes para el proceso de recolección de información.

5. SITUACIÓN ACTUAL

En esta parte del estudio se explica como se encuentra la empresa con respecto a la aplicación y función de sus políticas laborales, esto de acuerdo a la información obtenida por medio de las entrevistas. Este paso permitió establecer

una guía para la elaboración del manual de políticas para Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A.

6. PROPUESTA

En la propuesta del manual se incorporaron cada una de las políticas que se consideraron necesarias, donde se detallan variables como objetivo de la política, alcance, normativa, ley o reglamento que la afectan, responsables de su aplicación, descripción, actividades, formularios y las sanciones por incumplimiento de cada una de las políticas.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como apartado final, se brindaron las conclusiones y recomendaciones que se consideraron necesarias de acuerdo a los objetivos planteados al inicio de la investigación y aspectos importantes que salieron a relucir durante la elaboración del estudio.

CAPÍTULO IV

SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se describe la situación actual en la que se encuentra la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. Se presentan cada una de las políticas laborales que se incorporaron en el manual y la forma en que se aplican cada una, si así fuere. También se hicieron conclusiones y recomendaciones según la situación que se describe en cada caso.

A. DISCIPLINA

1. UNIFORMES, IMAGEN Y PRESENTACIÓN PERSONAL

a. Descripción de la política

El objetivo de esta política es regular el uso del uniforme durante la jornada laboral, además de sancionar a aquellos colaboradores que incumplan con su uso.

El alcance y vigencia indica que es aplicable a todo el personal de la empresa, tanto de oficinas centrales como de puntos de venta, y rige a partir de su aprobación por el Comité Ejecutivo y Gerencia General.

La responsabilidad de esta política recae de forma general, es decir, que todos los colaboradores son responsables de velar por el cumplimiento del uso del uniforme y de mantener una buena presentación personal. Con respecto a la custodia y asignación le corresponde al Área de Desarrollo Humano de la organización.

Esta política comprende los siguientes temas:

- Terminología: se establece la diferencia entre el uniforme que se utiliza en las tiendas y la vestimenta para las oficinas.

- Uso, cuidados e imagen: se explican los cuidados y vida útil que tiene el uniforme de los trabajadores de los puntos de venta así como la forma en que debe utilizarse y el reemplazo del mismo.
- Establecimiento del uniforme/vestimenta de trabajo: se explica cómo es el uniforme de trabajo de acuerdo al puesto que se ocupa.
- Y por último, se presentan las sanciones por incumplimiento de la política.

b. Conclusiones

- En algunos casos no se establecen las diferencias de aplicación de la política entre oficinas centrales y puntos de venta, lo cual es necesario debido a las actividades que se realizan en cada situación.
- El tema de imagen se mezcla con el de utilización del uniforme, lo cual hace que se pierda el orden lógico de las ideas.
- Hay una falta de control en el manejo y uso de uniformes en la empresa debido a que no cuentan con un formulario que describa adecuadamente la transacción que se realiza en el caso de entrega de uniformes.
- No se determinan los formularios que se deben utilizar dentro de la política actual que se maneja en Fraiche S.A.

c. Recomendaciones

- Definir los costos del uniforme que debe asumir cada colaborador de acuerdo a lo que se le entrega y las partes que deben aportar en un enunciado diferente al de la descripción del uniforme.
- Incorporar formularios que permitan un mejor manejo y control de los uniformes para mantener el inventario lo más actualizado posible.

- Asignar una persona por área y punto de venta que se encargue de la supervisión del uniforme con el objetivo de procurar el correcto uso del mismo y aplicar las sanciones que correspondan por faltar a los lineamientos establecidos en la política.
- Presentar el proceso para solicitar el reemplazo y la entrega de uniformes que deben seguir los colaboradores y así acelerar esta transacción.

2. TARDÍAS Y AUSENCIAS

a. Descripción de la política

La política de tardías y ausencias no se encuentra documentada, aunque hay algunos lineamientos que se especifican a las administradoras de los puntos de venta, ya que es aquí donde este tema se aplica con más rigidez.

El proceso a seguir por llegar más de quince (15) minutos tarde, lo cual se toma como ausencia, queda sujeto a criterio de la administradora de punto de venta, mientras que en oficinas centrales no se establece ningún tipo de límite, sino que se basan en un carácter de confianza en la puntualidad desarrollada en las diferentes áreas.

Con respecto a los horarios de almuerzo, en los puntos de venta cuentan con una hora y deben de marcar tanto la salida como la entrada. En oficinas centrales cuentan con media hora sin tener que hacer ningún tipo de marca. Los tiempos para tomar un descanso son de quince (15) minutos en la mañana y en la tarde, y no se hace uso del sistema de marcas en ningún de los dos casos.

b. Conclusiones

- No existe una política documentada que trate el tema de tardías y ausencias en la empresa.

- No existe un documento por escrito que especifique los procesos a seguir en caso de que un colaborador llegue tarde, lo cual hace que el proceso de aplicación de la sanción sea inconsistente, es decir, no se existe estandarización del proceso para la aplicación de mismo en las diferentes áreas de al empresa.
- No están definidos formalmente los tiempos de tardía en las oficinas centrales.
- No se establecen los tipos de sanciones que aplican en cada caso, lo cual deja cada situación a criterio del jefe inmediato del colaborador que cometa una falta de este tipo.
- En general los lineamientos que rigen este comportamiento solo se aplica a los puntos de venta por la falta del uso del sistema de marcas en las oficinas centrales.

c. Recomendaciones

- Establecer los tiempos de tardías y ausencias para estandarizar el proceso en todas las áreas de la organización.
- Es importante definir las jornadas laborales dentro de la política para presentar formalmente los límites que debe seguir cada funcionario de la empresa.
- Establecer un proceso a seguir para las administradoras en caso de presentarse una tardía de quince (15) minutos o más.

3. RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN INTERNA

a. Descripción de la política

No existe una política que contemple el tema de relaciones interpersonales o de comunicación interna en la organización.

El principal medio de comunicación en Fraiche S.A. es el correo electrónico, para lo cual se destina una cuenta de correo electrónico al personal administrativo cuando ingresan a la empresa. En el caso de los puntos de venta se destina un correo a cada sucursal, en el cual desde oficinas centrales se les envía los comunicados pertinentes.

Por medio del correo se envían boletines, comunicados y noticias de interés común para todos los integrantes de Fraiche S.A.

Las relaciones interpersonales cumplen un papel fundamental ya que contribuyen a la motivación del personal y a la productividad de la organización. En Fraiche S.A. el respeto para con los compañeros de trabajo es muy importante, sin embargo, es necesario incorporar una política que guíe este comportamiento y así tener un curso de acción definido en caso de presentarse un conflicto de esta índole.

b. Conclusiones

- La política no se encuentra establecida, por lo que los lineamientos no están del todo claros entre los compañeros de trabajo.
- No existe un formato específico para los correos, ni limitaciones sobre el contenido de los mismos.
- No hay métodos de comunicación interna establecidos para implementación de los gerentes.

c. Recomendaciones

- Detallar la política de acuerdo a la comunicación interna y el manejo de relaciones interpersonales que se dan en la empresa.
- Determinar posibles métodos de comunicación interna para mantener informados y motivados a los colaboradores de cada área.
- Establecer un formato general a seguir para la elaboración de los correos corporativos.
- Determinar métodos de comportamiento para aquellas áreas que se encargan de recibir clientes externos.

4. USO DEL CELULAR

a. Descripción de la política

El uso del celular durante la jornada de trabajo es limitado para los colaboradores de puntos de venta ya que las labores que se desarrollan se pueden ver interrumpidas, además de que este aspecto puede deteriorar el servicio al cliente, la imagen y disminuir la productividad del colaborador, sin embargo las administradoras y cajeras tienen el derecho de utilizarlo siempre y cuando el uso no sea excesivo en asuntos personales ni interrumpa la realización de sus labores.

En oficinas centrales el uso del teléfono celular es más flexible ya que durante el día se desarrollan diferentes actividades que van ligadas a la comunicación con los clientes externos e internos, por lo que la disponibilidad y accesibilidad al servicio es muy importante.

b. Conclusiones

- La política no se encuentra documentada, aunque existen ciertos lineamientos establecidos.
- No se especifican los límites ni responsables de la vigilancia del uso del celular en oficinas centrales.
- El uso del celular por parte de las administradoras y cajeras puede deteriorar el servicio al cliente.

c. Recomendaciones

- Se debe documentar y dar formato a los lineamientos para que se constituyan como una política y se puedan aplicar las sanciones adecuadamente.
- Establecer las diferencias de aplicación de la política en oficinas centrales y en puntos de venta.
- Se deben agregar las sanciones por incumplimiento de la política.
- Es importante regular el uso del celular por parte de las cajeras y de las administradoras que tiene un punto de venta fijo.

5. USO DE DROGAS Y ALCOHOL

a. Descripción de la política

Para el tema de uso de drogas y alcohol no se ha establecido una política que indique como se tratan estas situaciones, sin embargo, se trata de sancionar con la máxima penalidad posible y de acuerdo a las consecuencias que se puedan producir por el puesto que desempeñe el colaborador.

Para resolver estas situaciones Fraiche S.A. cuenta con la asesoría de BDS, quienes le brindan las recomendaciones necesarias para proteger o sancionar al colaborador de acuerdo a la falta cometida.

Con el fin de promover un ambiente sano y libre de este tipo de sustancias la empresa no permite el consumo de las mismas en las actividades como convivios y celebraciones que se realizan durante el año.

b. Conclusiones

- No se han establecido lineamientos claros para los colaboradores sobre las consecuencias de portar, distribuir y consumir drogas y/o alcohol en las instalaciones de la empresa.
- En Fraiche S.A. no se han presentado casos de este tipo, por lo cual se ha dejado de lado el establecimiento de una política.

c. Recomendaciones

- Es importante establecer como se van a tratar las situaciones en las que el colaborador se vuelva adicto al consumo de estas sustancias.
- Es necesario mantener las actividades libres de estas sustancias como se ha hecho hasta ahora.
- Dar un formato adecuado a la política que sea de fácil entendimiento para los colaboradores.
- Establecer las sanciones a las que se sujetan los colaboradores que incumplan con lo establecido en la política.

B. REMUNERACIONES

1. ENTREGA DE SALARIO

a. Descripción de la política

La política como tal no existe, sin embargo los procedimientos son bastante claros entre los encargados de efectuar estos trámites.

Los medios que existen para hacer el pago de los salarios son los depósitos bancarios en el Bac San José y para realizar pagos son los cheques que se entregan en contabilidad, específicamente con el tesorero de esta área.

Las transacciones se realizan los días 15 y 30 de cada mes. En el caso de que algún colaborador no reciba su depósito se hace una revisión de la plantilla que se envía al banco para determinar la falla de la transacción.

La entrega de las liquidaciones por baja de personal se hace a través de los cheques, ya que para la empresa es importante tener un comprobante de que se entregó el dinero a la persona que deja la empresa.

b. Conclusiones

- Como se mencionó al inicio de la descripción no existe una política que regule estas transacciones.
- Los cheques se utilizan para hacer pagos a personal que brinda servicios externos, mientras que el pago de la planilla se realiza por medio de los depósitos bancarios.
- No existe un documento donde se especifiquen los requerimientos para retirar los cheques ni para recibir los depósitos de salario.

c. Recomendaciones

- Definir los responsables de la realización de cada proceso.
- Especificar en que períodos se hacen los pagos de salario del personal de la empresa.
- Establecer tablas de actividades para cada una de la formas de pago donde se explique como se lleva cabo cada transacción.
- Establecer los requisitos que solicita Fraiche para poder recibir un pago ya sea por medio de un cheque o un depósito bancario.

2. LICENCIAS Y PERMISOS CON/SIN GOCE DE SALARIO

a. Descripción de la política para permisos con goce de salario

El objetivo consiste en “Ayudar a los empleados para que atiendan situaciones especiales, concediéndoles permiso para ausentarse de sus labores con goce de sueldo”. El alcance es de aplicación para todo el personal de la empresa que presta sus servicios mediante un contrato por tiempo determinado o indeterminado.

Los lineamientos que establece esta política son los siguientes:

- Los trabajadores incluidos en esta política disfrutaran del permiso para ausentarse de sus labores con goce de sueldo en las siguientes circunstancias:

Nacimiento de hijos (trabajadores hombres)	2 días
Fallecimiento de familiar directo (padre, madre, hijos, hermanos)	2 días
Boda (Una sola vez)	2 días
Cumpleaños	1 día

Además en esta política se establece la mecánica para hacer la solicitud de permisos en los siguientes casos:

- En el caso de nacimiento de hijos y fallecimiento de familiar directo.
- En el caso de boda.
- En el caso del día por cumpleaños.

b. Descripción de la política para permisos sin goce de salario

El objetivo de esta política es “Ayudar a los trabajadores para que atiendan situaciones personales, de emergencia, que no puedan posponerse y que no se puedan realizar en su día de su descanso semanal, concediéndoles permiso para ausentarse de sus labores sin goce de sueldo”. El alcance es de aplicación para todo el personal de la empresa que prestan sus servicios mediante un contrato por tiempo determinado o indeterminado.

En la política se establece lo siguiente:

- Los permisos quedaran sujetos a juicio del Jefe Inmediato, quien tomará en cuenta el desempeño del trabajador, así como a su puntualidad y asistencia general.
- El permiso no deberá de ser, de más de dos días, si requiere de más días será analizado por el caso en particular por Administración de Recursos Humanos y su Jefe Inmediato.

La mecánica para solicitar este tipo de permisos consiste en:

- El trabajador deberá solicitar por escrito a su jefe inmediato el permiso para ausentarse a laborar, en el cual deberá indicar los días que solicita.
- Esta solicitud debe realizarla 3 días antes de los días que esta solicitando sin goce de sueldo.

- En caso de que sea autorizado por el jefe inmediato los días de permiso sin goce de sueldo, el empleado deberá llenar el formato de permiso para ausentarse a laborar, este formato deberá ser entregado con las firmas correspondientes (firma del empleado y firma del jefe inmediato) al área de Administración de Recursos Humanos.

a. Conclusiones

- Es necesario un formato más estructurado que permita determinar los lineamientos establecidos como una política.
- No se toman en cuenta las horas acumuladas que tienen los colaboradores de los puntos de venta.
- La política para permisos sin goce de salario hace referencia únicamente a los puntos de venta.

b. Recomendaciones

- Establecer la mecánica para las situaciones de emergencia.
- Especificar en que casos se puede hacer uso de las horas acumuladas que poseen en los puntos de venta.
- Establecer la situación de la política para el personal que se encuentra en oficinas centrales.
- Brindar especificaciones generales para la solicitud de permisos en ambos casos.
- Agregar sanciones en caso se tomen más días de los establecidos.

C. BENEFICIOS

1. INCENTIVOS Y BENEFICIOS

a. Descripción de la política

Los incentivos y beneficios son muy importantes dentro de una empresa por lo cual Fraiche S.A. ha tratado de brindar a sus colaboradores aspectos que promuevan la motivación y satisfacción.

Entre los principales incentivos que se les da a los colaboradores están las celebraciones de los cumpleaños cada mes, para lo cual se da al área un monto para que la o las personas que cumplen años decidan que quieren comprar para compartir con los demás, también se le da oportunidad de estudio a aquellas personas que lo deseen, se hacen reuniones en las áreas en los que se trata de motivar e incentivar al personal.

Otro estímulo en la empresa es que dan un presente a los colaboradores cuando hay un día festivo, como es el caso del día de la madre, del padre, del trabajador, la mujer, entre otros.

En cuanto a los beneficios, en el caso de los puntos de venta los colaboradores reciben una comisión que empieza a contar después de haber alcanzado la meta del mes, en el caso de las y los administradores reciben un porcentaje del total de venta de la tienda después de alcanzar la meta.

Cuando un colaborador ingresa a la empresa se le regala un perfume a su gusto y se trata de brindarle el uniforme en ese momento para que pueda laborar con lo necesario.

Además los colaboradores cuentan con la posibilidad de unirse a la asociación de la empresa la cual se denomina AsoFraiche. Por medio de esta

reciben servicios médicos con un menor costo y diferentes beneficios para toda la organización.

b. Conclusiones

- En Fraiche S.A. el tema de los incentivos es muy importante, sin embargo no se ha establecido como una política.
- El establecimiento de los incentivos para los puntos de venta lo realiza el Área Comercial, sin embargo es necesario que se coordine con el Área de Desarrollo Humano.

c. Recomendaciones

- Establecer que incentivos pueden utilizar los gerentes de área para motivar a sus colaboradores.
- Dar un formato adecuado a este tema para que se constituya como una política.
- Establecer los responsables de la aplicación de los incentivos que se dan a nivel de toda la organización, como la de los días festivos.
- Presentar en la política los incentivos y beneficios que se han utilizado para que se sigan utilizando a lo largo de la vida de la empresa.

D. MOVIMIENTO DE PERSONAL

1. VACACIONES

a. Descripción de la política

El objetivo de esta política es regular y normar el manejo y control de las vacaciones, que permitan programar, controlar y autorizar el disfrute anual de los días de vacaciones.

Los responsables de la correcta aplicación de esta política son los encargados de cada área y se hace un énfasis especial en el Área de Desarrollo Humano.

Las principales actividades en esta política son las siguientes:

- Todas las solicitudes de vacaciones, deberán realizarse mediante un formulario ya establecido, dirigido al Área Comercial en el caso de los puntos de venta, el personal administrativo debe dirigir la solicitud ya firmada al jefe respectivo, así como también a los gerentes de las diferentes áreas para la respectiva aprobación, con todos los niveles de aprobación listos, se le hace llegar al Área de Desarrollo Humano, para su respectivo trámite de revisión y elaboración de la respectiva acción de personal.
- El Área de Desarrollo Humano, se encargará de verificar la información y procesar la respectiva acción de personal.
- En el caso de los Puntos de Venta, el Área Comercial se encarga de hacerles llegar la respectiva acción de personal en el tiempo estipulado.
- El que haga una solicitud o gestione alguna salida a vacaciones que no se apegue a este procedimiento, estará incurriendo en una falta, sancionable por la administración, de acuerdo con su Manual de Políticas Laborales.

b. Conclusiones

- La política no se encuentra establecida, sin embargo cuentan con un procedimiento ya estructurado.
- El procedimiento hace referencia a un manual de políticas, el cual no existía en la organización.
- No indica que sucede una vez solicitadas las vacaciones y no poder tomarlas.
- No se establecen los períodos en que los colaboradores no deben solicitar vacaciones por la necesidad de personal en los puntos de venta

c. Recomendaciones

- Establecer un cuadro de actividades que indique los pasos desde que se hace la solicitud de vacaciones hasta que se regresa de ellas.
- Especificar después de cuántos días de no ir a trabajar se toman como vacaciones o abandono de trabajo.
- Determinar los períodos en los que los colaboradores de punto de venta no podrán solicitar ni tomar vacaciones.

2. ASCENSOS Y TRASLADOS

a. Descripción de la política

Con respecto a los ascensos en Perfumes y Esencias Fraiche S.A. se dan de dos formas, la primera es por medio de solicitud de un gerente al Área de Desarrollo Humano, y la segunda por medio de una revisión del expediente que realiza Desarrollo Humano.

En general para los ascensos, se trata de dar la oportunidad a los mismos colaboradores de la empresa en cuanto se abre una plaza, por medio de un concurso interno se selecciona un colaborador, el mismo tendrá un período de prueba de tres meses, después de esta etapa se determina si el colaborador permanece en el puesto o regresa al original.

Para los traslados de personal de un área a otra o de un punto de venta a otro se debe realizar una acción de personal que el colaborador debe de firmar.

b. Conclusiones

- Debido a la falta de lineamientos que establezcan la necesidad de informar el traslado de personal se han presentado inconvenientes y problemas en diferentes áreas.
- No existe un mecanismo establecido que indique la forma de manifestar las necesidades de personal de las diferentes áreas.

c. Recomendaciones

- Explicar la importancia de realizar el proceso pertinente para el traslado de personal de un punto de venta a otro.
- Establecer la normativa y sanciones necesarias por el incumplimiento del procedimiento adecuado para el traslado de personal.
- Establecer un formulario que facilite la solicitud de personal en las diferentes áreas de la empresa.

E. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. CAPACITACIONES Y PERÍODOS DE ORIENTACIÓN

a. Descripción de la política

En la organización se da mucha importancia a las capacitaciones para su personal por lo que cada año se hace un período de capacitación general para todos los colaboradores, la cual se hace entre julio y octubre de cada año.

Al inicio de cada año se realiza un estudio sobre las necesidades que tienen los gerentes sobre las capacitaciones y el Área de Desarrollo Humano se encarga de evaluar los temas y buscar los posibles asesores para cada capacitación.

b. Conclusiones

- No existe un proceso establecido que indique cuando y cómo se harán las solicitudes de las capacitaciones.

c. Recomendaciones

- Establecer los responsables de llevar a cabo las capacitaciones.
- Establecer los requisitos que deben cumplir los funcionarios para poder recibir una capacitación.
- Establecer los encargados de calendarizar las capacitaciones y darlas a conocer a los demás colaboradores con el fin de que ellos puedan programar su tiempo.

F. SALUD OCUPACIONAL

1. SEGURIDAD, SALUD E HIGIENE

a. Descripción de la política

En la empresa se ha tratado de manejar el tema de salud ocupacional desde el Área de Operaciones y Logística, donde han incorporado las medidas de seguridad e higiene que la infraestructura ha permitido, ya que la misma no es la más adecuada, lo que hace que se complique la implementación de medidas de seguridad ocupacional en las diferentes zonas de la empresa.

Es importante mencionar que hace dos años se contrató una empresa consultora para que estableciera un curso de acción a seguir para mejorar el manejo de seguridad en Fraiche S.A., sin embargo ésta se comportó muy informal lo que provocó que la situación no avanzara del todo.

Como se mencionó anteriormente, el Área de Operaciones y Logística ha realizado varios intentos de mejorar la seguridad de los colaboradores instalando extintores en varias de las zonas de la empresa, colocando señalizaciones, equipo de seguridad, botiquines, entre otros.

Por parte del Área de Organización y Métodos se ha tratado de formalizar el tema, sin embargo todavía no existen documentos que permitan establecer el tema como una política a seguir en la empresa.

b. Conclusiones

- En la empresa no existe una política que contemple el tema de salud ocupacional, lo que dificulta la implementación de medidas disciplinarias en cuanto a los métodos de seguridad que se han implementado hasta ahora.

c. Recomendaciones

- Establecer la política de salud ocupacional que permita mantener un control adecuado sobre las medidas de seguridad que se han implementado en la organización.

G. INSTALACIONES Y RECURSOS

1. USO DE RECURSOS INFORMÁTICOS

a. Descripción de la política

En el Área de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) existe una política que se encuentra desactualizada y la cual trata puntos muy específicos sobre las tecnologías de información, por lo cual no se encuentra vigente en este momento.

Dentro de los manuales que se manejan en esta área no existe uno que trate el tema del uso de los recursos informáticos para las otras áreas.

b. Conclusiones

- Es necesaria la incorporación de una política de este tipo, debido a que todos los colaboradores tienen acceso a las diferentes tecnologías de información que se manejan en la organización.
- La política que existe trata temas muy específicos sobre el Área de TIC, lo cual provoca que varios de los lineamientos puedan confundir a los colaboradores o que simplemente no se entienda.

c. Recomendaciones

- Actualizar los lineamientos que se puedan incorporar a la política propuesta.
- Detallar los lineamientos de forma que sean de fácil entendimiento para todos los colaboradores.

- Utilizar un lenguaje lo menos técnico posible.
- Establecer el curso a seguir en caso de necesitar usar una computadora personal dentro de la empresa.

2. MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO

a. Descripción de la política

No existe una política que indique como se debe tratar el mantenimiento del equipo de trabajo, en la empresa dan ciertos lineamientos pero no son del todo específicos.

En cada área se les asigna a los colaboradores equipo que comparten en general para su custodia y cuidado.

b. Conclusiones

- La falta de una política impide dejar claro a los colaboradores como se debe manejar el equipo que se le brinda en la empresa.
- No hay sanciones establecidas por no usar correctamente el equipo que esta a su cargo.

c. Recomendaciones

- Establecer responsables del cuidado de los equipos y de la limpieza de los mismos.
- Establecer los cuidados básicos que se le deben dar a los equipos de trabajo mientras se están utilizando.

3. PROTECCIÓN DE LOS BIENES DE LA EMPRESA Y DE TERCEROS

a. Descripción de la política

Con respecto al proceso a seguir en caso de que un colaborador cause daños o haga uso inadecuado de los bienes de la empresa o de los compañeros de trabajo no se encuentra definido, por consecuencia no existe una política que guíe y establezca control en este tipo de situaciones.

Como en casos anteriormente mencionados, la empresa utiliza el consejo que le brinde BDS para resolución de cualquier conflicto que se presente.

b. Conclusiones

- No existe una guía definida que indique a los colaboradores que hacer en caso de pasar por una situación de este tipo.

c. Recomendaciones

- Detallar lineamientos que rijan el comportamiento de los colaboradores con el fin de que no se presenten estas situaciones.
- Establecer sanciones para aquellos colaboradores que causen daños a la propiedad de la empresa o de los compañeros de trabajo.

4. USO DE LA SALA COMEDOR

a. Descripción de la política

Los horarios establecidos son de 9:00a.m. a 10:00a.m. para el desayuno, contando con 15 minutos para hacer uso de este derecho, esto aplica igual en la tarde de 3p.m. a 4p.m. Se cuenta con treinta (30) minutos de almuerzo en el horario de 12m.d. a 2p.m.

La sala se encuentra equipada con todo lo necesario para que los colaboradores puedan hacer uso de ella.

Las encargadas de limpieza le dan mantenimiento y la conservan en condiciones adecuadas para el fin al que esta destinada.

b. Conclusiones

- No existe una política que indique cual es el uso apropiado que se le debe dar a la sala comedor para su mantenimiento.
- Las características de la sala no se presentan, lo cual debería de especificarse a los colaboradores de nuevo ingreso para que tengan presente los recursos que se les brinda por medio de esta sala.

c. Recomendaciones

- Definir que pasa con los alimentos que quedan en la refrigeradora los viernes de cada semana, ya que las encargadas de limpieza tienen la orden de dejarla completamente limpia.
- Es importante incluir reglas de sanidad que rijan el comportamiento de los colaboradores ya que este es un recurso que se usa de forma general para todos los colaboradores y personal externo que llega a la empresa.

5. CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

a. Descripción de la política

La información que se maneja en las diferentes empresas es muy importante y el resguardo de la misma es vital para poder sobrevivir. Lo cual implica aplicar una serie de lineamientos que permita a la organización restringir a sus subordinados sobre el manejo de la información que se les proporciona de acuerdo al puesto que ocupan.

En Fraiche S.A. no existe una política que restrinja la administración de la información por lo que se basan en la asesoría que les brinda BDS para resolución de cualquier conflicto que se les pueda presentar.

b. Conclusiones

- No existen medidas de seguridad con respecto al manejo de la información.
- No hay lineamientos establecidos que indiquen a los colaboradores sobre el correcto manejo de la información que se les brinda.
- Se necesita aclarar que sanciones pueden proceder en caso de que se descubra que un colaborador distribuye información de la organización.

c. Recomendaciones

- Establecer medidas de seguridad que dificulten la filtración de información.
- Establecer lineamientos que permitan a la empresa aplicar sanciones o correctivos en caso de presentarse una situación de este tipo.

H. DEBIDO PROCESO

1. DEBIDO PROCESO

a. Descripción de la política

El manejo de este tema se ha dejado en manos de BDS Asesores debido a que no se han presentado casos de este tipo, por lo cual la organización no tiene documentada una política como tal.

b. Conclusiones

- En la empresa no se han tratado temas de este tipo por lo cual no se ha establecido una política.

c. Recomendaciones

- Es importante incorporar al manual una política que dé a los colaboradores la noción de cómo se manejan estas situaciones y las consecuencias del caso.
- Establecer el proceso a seguir en caso de que se deban tomar medidas por el desacato de un colaborador.

I. APLICACIÓN DE LEYES CONTRA EL HOSTIGAMIENTO

1. SEXUAL

a. Descripción de la política

La política contra el hostigamiento sexual se encuentra desactualizada debido a que en la empresa no se presentan problemas de este tipo.

En caso de presentarse un conflicto de este tipo la organización cuenta con la asesoría de BDS, quienes le brindan asesoría legal en todo tipo de conflictos laborales que se presenten.

b. Conclusiones

- La política se encuentra desactualizada en este momento.
- No existe un proceso establecido en la empresa para enfrentar situaciones de este tipo.
- No hay personal capacitado en este tema con el que se pueda contar para resolver un conflicto de esta índole.

c. Recomendaciones

- Es importante actualizar la política ya que la ley exige que toda empresa esté al día con respecto a estos temas que tienen que ver directamente con la seguridad de los trabajadores.
- Establecer un procedimiento a seguir en caso de que se presente una situación de este tipo.

2. LABORAL

a. Descripción de la política

En el caso de hostigamiento laboral, no hay una política que indique el curso a seguir para aquellos colaboradores que sufran de este tipo de abuso.

BDS asesores guía cualquier caso a seguir brindando las recomendaciones necesarias para protección de los colaboradores y de la empresa.

b. Conclusiones

- El conocimiento de este tema es muy básico.
- No existe un procedimiento ni prevenciones a seguir en caso de que se presente un abuso de este tipo.

c. Recomendaciones

- Se debe capacitar personal en conocimiento de este tema para tratar con cautela los casos que se puedan presentar.
- Establecer una guía que permita un mejor manejo de una condición de este tipo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas y desarrolladas a partir de la información recabada durante el proceso de investigación.

A. CONCLUSIONES

1. Fraiche de Costa Rica S.A. no cuenta actualmente con un manual de políticas laborales que le permita establecer la relación obrero patronal dentro de un marco jurídico adecuado, para lo cual se propuso uno que cuenta con veinte políticas adecuadas a las oficinas y a los puntos de venta.
2. Se identificaron veinte políticas dentro de la organización las cuales se dividen en nueve grupos, sin embargo no se encontraban constituidos como tales ya que estaban desactualizadas, no existían o no estaban vigentes debido a la falta de estructuración que presentaban.
3. Se realizaron las modificaciones necesarias para fomentar el logro de los objetivos de cada política analizada, ya que se detectó una falta de estandarización en la aplicación y control de cada una en las diferentes áreas de la empresa.
4. Las políticas que se encuentran vigentes no establecen la diferencia entre la aplicación de las mismas en oficinas centrales y en los puntos de venta.
5. Se identificaron los objetivos que cumple cada una de las políticas con respecto a la estandarización de los procesos y del control de comportamiento humano dentro de la empresa.
6. Se establecieron en la mayoría de los casos a los mandos medios como responsables de hacer cumplir lo que establece cada lineamiento dentro de

las diferentes políticas y en los casos en los que la situación sea más grave se asigna la responsabilidad a las gerencias.

7. El formato de presentación de las políticas está dividido por secciones en las que se describen el proceder de la empresa en las diferentes situaciones que se presenten ya sea en los puntos de venta o en las oficinas centrales de Fraiche.
8. Cada una de las políticas contiene un resumen cuyo objetivo es dar una guía general sobre el contenido de la misma que ayude a un mejor entendimiento de lo que se establece.
9. Debido al cambio organizacional en el que se encuentra la empresa se evidencia la necesidad de un manual de políticas que ayude a mejorar el control sobre el comportamiento y acciones de los colaboradores.
10. No existe un área de Salud Ocupacional que se encargue de velar por el cumplimiento de los estándares básicos que exigen las leyes de Seguridad, Salud e Higiene laboral para las empresas.

B. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar el manual de políticas propuesto en el Tomo II de esta investigación para lograr que la relación obrero patronal se establezca en un marco jurídico adecuado y promover un ambiente de armonía.
2. Actualizar el manual de políticas laborales cada 3 meses o cuando se realice un cambio dentro de la organización que contemple los temas que se abarcan en el mismo, utilizando el procedimiento de actualización propuesto en el apéndice dos del Tomo I.
3. Se recomienda hacer una inducción del Manual de Políticas Laborales propuesto con el fin de que los colaboradores lo conozcan y comiencen a evacuar sus dudas y aplicar los procesos pertinentes lo más pronto posible.
4. Poner a disposición de todo el personal el manual de políticas para que se conozcan las diferencias de aplicación de cada una en las diferentes áreas de la organización.
5. Hacer uso de los formularios que se proponen para cada una de las políticas a las que se les incorporó uno para mejorar el control de los procesos que se le asocia a cada una.
6. Utilizar los procedimientos que se asociaron a las políticas a las que se les incorporó uno.
7. Se recomienda hacer una recopilación de todas las políticas existentes en la empresa asociadas a procedimientos para incorporarlas en el manual.
8. Se recomienda utilizar el FODA que se presenta en el Tomo II como una base para el planeamiento estratégico de la empresa y del Área de Desarrollo Humano.

- 9.** Brindar la información contenida en este manual al personal de nuevo ingreso durante el proceso de inducción.

- 10.** Se recomienda que dentro de los términos de referencia de compra de los uniformes se incorporen términos de calidad, durabilidad y garantía.

- 11.** Es importante que se brinde información a los colaboradores en el tema de hostigamiento sexual y laboral, así como tener personal con un conocimiento más profundo en caso de que se necesite enfrentar una situación de este tipo.

- 12.** Se recomienda implementar un área de salud ocupacional para atender todos los aspectos relacionados a ésta sección en específico.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Everett, Adam. Y J. Ebert, Ronald. (1992). *Administración de la producción y de las operaciones*. (4a. ed.). Boston: Arizona University.

Franklin F, Enrique Benjamín, (2004), *Organización de Empresas*, (2ª. ed.) México: McGraw Hill.

Gitman, Lawrence J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. (11a. ed). San Diego State University. Pearson Education.

Gómez, Guillermo. (1997). *Planeación y Organización de Empresas* (8a. ed). México: Editorial Mc Graw Hill.

Guillén, M. d. (2003). *La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento Organizacional*, (10a. ed). Mexico DF: International Thompson Editores.

Hernández, C. (1991). *Análisis Administrativo* (1a. ed.). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. (4a. Ed). México: Editorial Mc Graw Hill.

Kinnear y Taylor (2005). *Investigación de Mercados*. (5a. ed). Editorial

McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Kotler, Philip. y Armstrong Gary. (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. (11a. ed). México: Pearson Education.

Koontz H & Weihrinch H, (2004), *Administración una perspectiva global, Fundamentos de la planeación y la administración por objetivos*, México DF: McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S. P., Tom, C., & Jack, D. (2004), *Comportamiento Organizacional*, (10a. ed.) México: Pearson Educacion,

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: impacto de las emociones*. Mexico: Editorial Thompsom Learning.

Terry, G., & Franklin, S. (1988) *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental.

REFERENCIA DIGITAL

DePerfumes *Que es un perfume?* (2007, setiembre). Disponible en <http://www.deperfumes.com>

DePerfumes *Familias olfativas de los perfumes* (2007, octubre). Disponible en <http://www.deperfumes.com>

APÉNDICES

Apéndice 1: Entrevista de la Situación Actual



PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA

Esta entrevista tiene como fin conocer la situación actual de Fraiche Costa Rica con respecto a sus políticas laborales:

Nombre: _____

Puesto: _____

Política: _____

1. ¿Esta política existe como tal?

Sí No

2. ¿Cuál sería el objetivo de la aplicación de esta política?

3. ¿Quiénes serían los responsables de su aplicación/supervisión?

4. ¿Qué formularios se utilizan para esta política?

5. ¿Cuáles procedimientos se asocian a esta política?


6. ¿Cuáles son los pasos a seguir en este procedimiento?

7. ¿Cuáles funcionarios intervienen en este procedimiento?

8. ¿Qué formularios se utilizan para este procedimiento?

9. ¿Qué aspectos son importantes incluir en esta política?

Apéndice 2: Procedimiento de Actualización

	MANUAL DE POLÍTICAS LABORALES	
	CÓDIGO: PRF-CRDH-009	VERSIÓN:
	FECHA EMISIÓN: 08/10/2010	FECHA REVISIÓN: DD/MM/AAAA
	PAGINA: 1 de 5	

**PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN DEL
 MANUAL DE POLÍTICAS LABORALES DE LA
 EMPRESA PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE
 DE COSTA RICA S.A.**

Elaboró	Revisó	Autorizó
Michelle Ceciliano Alvarado	Nombre y Puesto	Nombre y Puesto



ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS LABORALES

CÓDIGO: PRF-CRDH-009

VERSIÓN:

FECHA EMISIÓN: 08/10/2010

FECHA REVISIÓN:
DD/MM/AAAA

PAGINA: 2 de 5

Introducción

Como se indica en el título este procedimiento consiste en realizar la actualización del Manual de Política Laborales de la empresa Perfumes y Esencias Fraiche de Costa Rica S.A. cada vez que sea necesario por cambio en las leyes o en el proceder de la organización.

Objetivo

Mantener la información contenida en el manual lo más actualizada posible con el fin de que funcione como un curso de acción confiable para la resolución de conflictos y una herramienta administrativa que ayude a mantener el control y estandarización del trato del personal.

Alcance

La actualización de este manual debe de realizarse cada vez que se realice un cambio en las leyes vigentes que se afectan este manual o cuando cambie el proceder de la empresa en cuanto a alguno de los temas desarrollados en las políticas.

Políticas y responsabilidades

Los encargados de realizar la actualización del manual será el Área de Organización y Métodos, donde se realizará la revisión del mismo cada tres (3) meses.

Todo cambio a realizar en el manual de políticas laborales debe consultarse previamente con el asesor legal de la organización.

Documentos de referencia

No aplica.



ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS LABORALES

CÓDIGO: PRF-CRDH-009

VERSIÓN:

FECHA EMISIÓN: 08/10/2010

FECHA REVISIÓN:
DD/MM/AAAA

PAGINA: 3 de 5

Definiciones y abreviaturas

No aplica.

Diagrama de flujo y descripción de actividades

Actualización del Manual de Políticas Laborales

Paso No.	Descripción de la actividad	Responsable
	Inicio	
1	Determinar si es necesaria la actualización (No=9; Si=2)	Organización y Métodos
2	Revisión de la ley vigente que afecta las políticas	Organización y Métodos
3	Determinar si es necesario hacer cambios (No=9; Si=4)	Organización y Métodos
4	Consultar al asesor legal de la empresa sobre el cambio a realizar	Organización y Métodos
5	Revisión de las políticas que implican cambios en el manual	Asesor Legal
6	Aprueba el cambio (No=9; Si=7)	Asesor Legal
7	Realiza la actualización	Organización y Métodos
8	Se incorpora la versión actualizada del manual en la carpeta compartida de la empresa	Organización y Métodos
9	Fin	



ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS LABORALES

CÓDIGO: PRF-CRDH-009

VERSIÓN:

FECHA EMISIÓN: 08/10/2010

FECHA REVISIÓN:
DD/MM/AAAA

PAGINA: 4 de 5

Descripción de la actividad	Organización y Métodos	Asesor Legal
Inicio	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> D1{1} D1 -- No --> A1((A)) D1 -- Sí --> P2[2] P2 --> D3{3} D3 -- No --> A2((A)) D3 -- Sí --> P4[4] P4 --> P5[5] P5 --> C1[/1/] </pre>	
1. Determinar si es necesaria la actualización		
2. Revisión la ley vigente que afecta las políticas		
3. Determinar si es necesario hacer cambios		
4. Consultar al asesor legal de la empresa sobre el cambio a realizar		
5. Revisión de las políticas que implican cambios en el manual		



ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE POLÍTICAS LABORALES

CÓDIGO: PRF-CRDH-009

VERSIÓN:

FECHA EMISIÓN: 08/10/2010

FECHA REVISIÓN:
DD/MM/AAAA

PAGINA: 5 de 5

Descripción de la actividad	Organización y Métodos	Asesor Legal
6. Aprueba el cambio		
7. Realiza la actualización		
8. Se incorpora la versión actualizada del manual en la carpeta compartida de la empresa		
9. FIN		

Anexos

No aplica.

Historial de modificaciones

Número de solicitud de cambios: 0

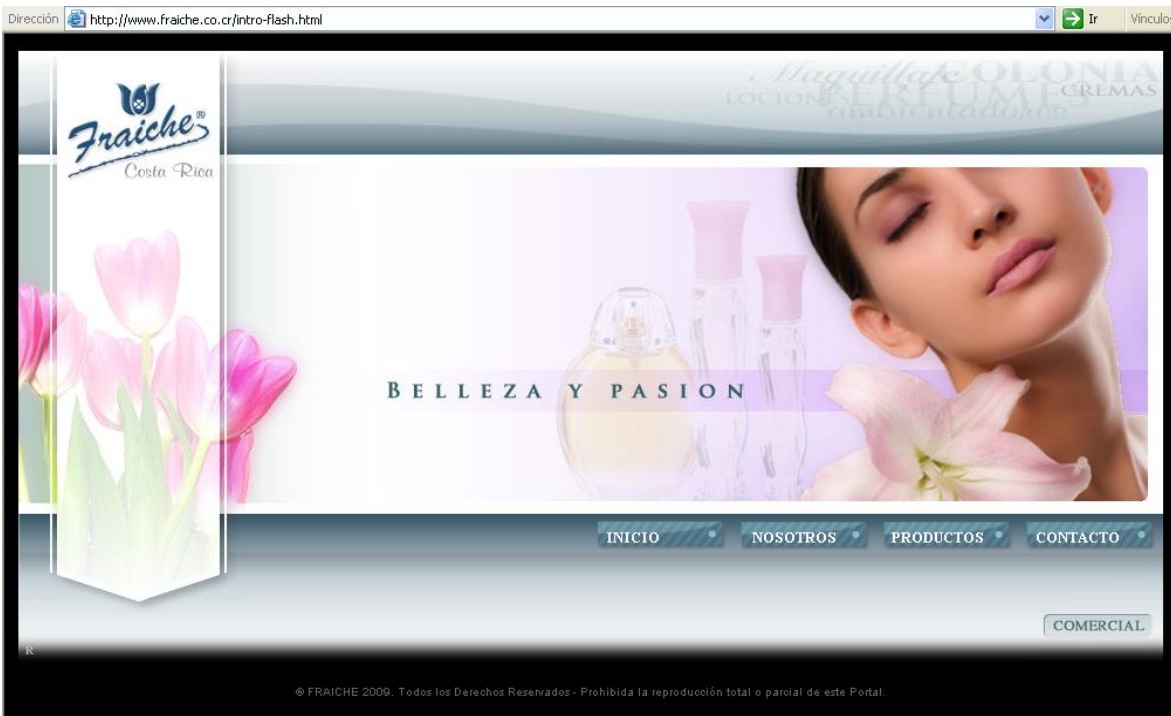
Fecha de modificación: no aplica.

Número de revisión: 0

Descripción del cambio realizado: no aplica.

ANEXOS

Anexo 1: Página Web de Perfumes y Esencias Fraiche Costa Rica



Anexo 2: Tipos de Productos

The image is a screenshot of the Fraiche website. On the left, there is a vertical banner with the Fraiche logo (a stylized bird) and the text "Fraiche Costa Rica" above a vase of pink tulips. The main content area features the word "PRODUCTOS" in a large, light blue font. Below it, a list of product categories is shown, each preceded by a small green icon:

- ❖ PERFUMERÍA
- ❖ CUIDADO PERSONAL
- ❖ AROMATIZANTES
- ❖ COSMÉTICOS

To the right of the text, there are four small square images: a couple in a car, a man's back, a woman's face being touched, and a young couple smiling. At the top right, there is a list of product types: "Maquillaje COLONIA", "LOCIÓN PERFUMES", and "CREMAS ambientadores". At the bottom, there is a navigation bar with buttons for "INICIO", "NOSOTROS", "PRODUCTOS", and "CONTACTO", and a "COMERCIAL" button on the right. A copyright notice at the very bottom reads: "© FRAICHE 2009. Todos los Derechos Reservados - Prohibida la reproducción total o parcial de este Portal."

Anexo 3: Tipos de Envases

Para ÉL:

Perseo



Jiram Azul



Orión



Axel



Bikendi



Ice



Para ELLA:

Perseo



Jiram Rojo



Orión



Bikendi



Ice



Liliana



Magenta



Sensation



Para NIÑOS:

Delfín



Punky Kids



Estrella



Balón



Anexo 4: Medios para contactarse con Fraiche C.R.

Fraiche
Costa Rica

CONTACTO

PERFUMES Y ESENCIAS FRAICHE DE COSTA RICA S.A.

UBICADOS ENTRE AV. 8 Y 10, CALLE 20,
200 MTS. SUR DE LA JUNTA DE PROTECCIÓN SOCIAL,
DETRÁS DE LA IGLESIA CATÓLICA DE LAS ANIMAS

SAN JOSÉ, COSTA RICA

APDO. 12665-1000
TEL.: (506) 2248-9796
FAX: (506) 2248-9796 EXT. 3051

INFORMACIÓN: INFO@FRAICHE.CO.CR

INICIO SALIR

info@fraiche.co.cr