



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Propuesta de documentos de gestión en la empresa  
comercializadora Bazar Librería del Pacífico**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Susy Isabel Kam Valdiviezo**

**Revisor(es):**

**Mgtr. Juana María Huaco García**

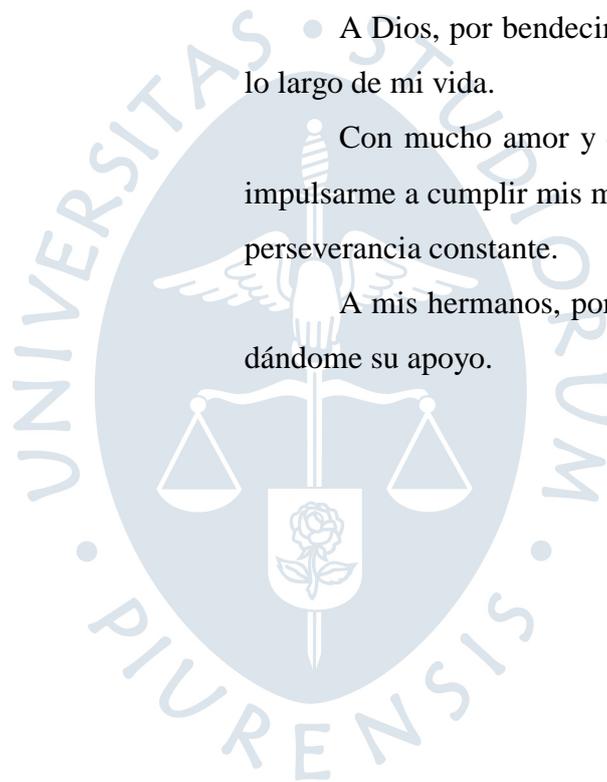
**Piura, mayo de 2019**



• A Dios, por bendecirme siempre y guiarme a lo largo de mi vida.

Con mucho amor y cariño a mis padres, por impulsarme a cumplir mis metas y ser un ejemplo de perseverancia constante.

A mis hermanos, por estar siempre a mi lado dándome su apoyo.





## **Prefacio**

TSP – Trabajo de Suficiencia Profesional, es aquel curso que permite optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. En esta oportunidad presentaré un informe que ha permitido proponer nuevas ideas de mejora en una empresa familiar representativa de la ciudad de Piura. En base a los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Piura, se ha logrado ver de cerca la problemática actual y encontrar formas de solucionarla.

Quiero agradecer a los docentes de la Universidad de Piura, a mis amigos, quienes me acompañaron en toda esta trayectoria y en especial a mi querida asesora Mg. en Dirección Innovadora de los Recursos Humanos Juana María Huaco García, por el tiempo dedicado a la realización de este trabajo, así mismo por guiarme en toda la carrera universitaria.



## Resumen Analítico- Informativo

Propuesta de documentos de gestión en la empresa comercializadora Bazar Librería del Pacífico.

**Susy Isabel Kam Valdiviezo**

**Asesor:** Mgtr. Juana María Huaco García.

Trabajo de Suficiencia Profesional

Licenciado en Administración de Empresas

**Universidad de Piura.** Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 29 de mayo de 2019

**Palabras Claves:** Manual de Organización y Funciones / Documentos de Gestión / Empresa Comercializadora.

**Introducción:** Debido al posicionamiento y acelerado crecimiento de la empresa Bazar Librería del Pacífico, es necesario implementar documentos de gestión ( manual de organización y funciones, reglamento interno de trabajo, diseño de la estructura organizacional - organigrama de la empresa) que ayuden a solucionar problemas relacionados a los procesos administrativos, así mismo la elaboración e implementación de estos conllevará a un mejor proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa, esto significará que la gestión propuesta por la autora además de solucionar los problemas internos también tendrá un impacto positivo en el servicio que se ofrece a los clientes.

**Metodología:** Se utilizó el método de observación para analizar y explicar lo que sucedía en la sucursal y cotejarla con las entrevistas que se le hicieron a la encargada de tienda, al gerente general y a los trabajadores. Se buscó fuente teórica que sustente las propuestas a implementar, definición de reglamento interno de trabajo, manual de organización y funciones, documentos de gestión y organigrama.

**Resultados:** Se elaboró el Reglamento Interno de Trabajo, actualmente existe un ejemplar terminado que tiene que pasar por el Gerente General para cambiar algunos datos o para su aprobación y posterior comunicación.

El organigrama propuesto es un organigrama de asignación de personal, pues en este se indica el número de funcionarios que pertenece a las diversas unidades orgánicas de la empresa. En él se muestra la información de la distribución de todo el personal pudiéndose identificar donde existe déficit o exceso de personal, también se puede visualizar en que parte se necesita más personal. Se trata de un organigrama vertical y descentralizado.

Se hará el Manual de Organización y Funciones ideal para la empresa, haciendo una descripción de puestos por cada trabajador con la finalidad de obtener el MOF actual. Con los ajustes realizados en los puestos de trabajo, se tendrá el MOF real que es el propuesto para que Gerencia lo apruebe.

**Conclusiones:** Bazar Librería del Pacífico ha crecido de forma constante y se ha logrado posicionar como una de las mejores librerías de la ciudad de Piura. No obstante, este crecimiento no se ha visto reflejado en el desarrollo organizacional y sus procesos no han sido definidos ni formalizados.

La sobrecarga de trabajo que presenta el puesto de encargada de tienda se está evidenciando cada vez más en el descuido de actividades de supervisión y en su propia

satisfacción profesional. Si no se toman acciones para aligerar su carga, es probable que la trabajadora pierda su compromiso con la empresa.

La elaboración del organigrama, del Reglamento Interno de Trabajo y el Manual de Funciones conllevará a mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que se establecerán los conocimientos y competencias adecuados para cada puesto de trabajo. Además, se considera que, al mejorar el proceso de selección, disminuirá la rotación del personal, ya que los nuevos trabajadores que se incorporen tendrán un perfil que se adecúe a lo requerido.

**Fecha de elaboración del resumen:** 19 de mayo de 2019



## Analytical-Informative Summary

“Proposal of management documents in the trading company “Bazar Librería del Pacífico”

**Susy Isabel Kam Valdiviezo**

**Advisor:** Mgtr. Juana María Huaco García.

Bachelor Thesis

Graduate in Business Administration Issue

**University of Piura.** Faculty of Economics and Business Sciences

Piura, 29th May of 2019

**Keywords:** Organization and Functions Manual/ Management Documents/ Trading Company

**Introduction:** Due to market positioning and fast growing of the company “Bazar Librería Pacifico”, it’s necessary to implement management documents (organization and functions manual, internal rules, design of organization structure, organization chart) to help solving problems related to business process, likewise the making and implementation of these documents will carry a better recruitment and selection process to the company, this will mean the management approached by the author in addition to solve internal issues and will give a positive impact in the service given to all customers.

**Methodology:** Observation method was used to analyze and explain what was happening in one of the stores and matched the results with the store manager, General Manager and employee’s interviews. Research was made to sustain all these proposals to be implemented, meaning of internal regulations of work, organizational and functions manual, management documents and organization chart.

**Results** The Internal Rules of Work was made, currently there is one finished copy that has to be check by the General Management to change some dates or to be approved and communicate it.

The Organization chart proposed it’s an assignment of personnel type, because it shows the number of employees that belong to various organic units of the company. It shows the distribution information of all personnel identifying if there’s a deficit or an excess of employees, it can be seen in which part needs more workers. It’s a Top-Down and decentralized decision-making organization chart.

An ideal Organization and Functions Manual for the company will be created, making a description of workstation for each employee with the aim of obtaining the current Organization and Functions Manual. With the improvements for each workstation, a real Organization and Functions Manual will be done and it will be the one proposed to Management to be approved.

**Conclusions:** Bazar Librería del Pacífico has grown constantly and has achieved a market positioning as one of the best bookshops in Piura city. However, this growth hasn’t been reflected in organization development and its process hasn’t been said nor formalized.

The store manager overloaded work is evidencing more the carelessness and the lack of supervision activities and in her own professional satisfaction. If decisions are no made to lighten this overload, the store management will probably lose its commitment with the company.

The making of org chart, internal rules of work and organization and functions Manual will

get a better recruit and selection process for workers, due it will be established all knowledges and competitions required for each job. In addition, is considered that, by improving the selection process, staff rotation will decrease, since new employees who join will have a profile that suits what is required.

**Summary date:** 19th May of 2019



## Tabla de contenido

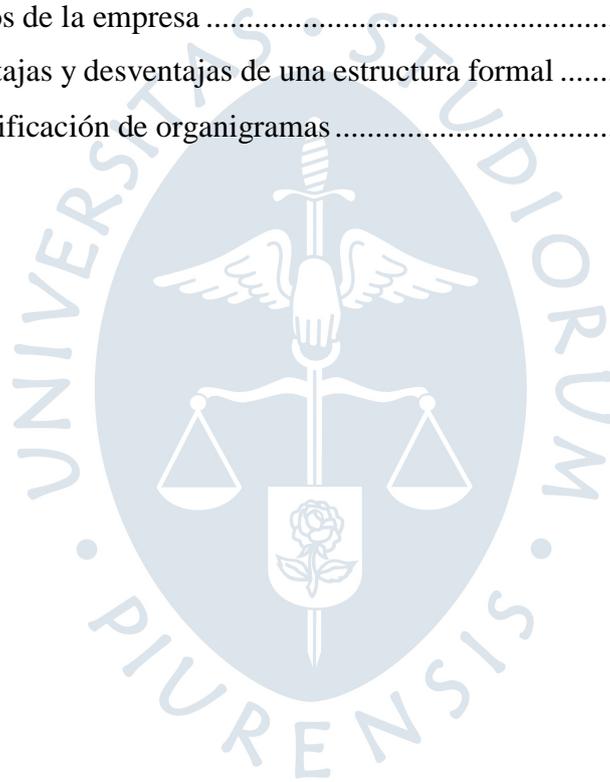
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	<b>3</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.1.1. Actividad de la empresa .....	4
1.1.2. Misión, visión y valores de la empresa .....	4
1.1.2.1. Misión .....	4
1.1.2.2. Visión.....	4
1.1.2.3. Valores.....	5
1.1.3. Organigrama de la empresa.....	5
1.2. Descripción general de la experiencia profesional.....	7
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	7
1.2.2. Propósito del puesto .....	8
1.2.3. Producto o proceso que es objetivo del informe .....	9
1.2.4. Resultados concretos logrados/ buscados.....	9
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	<b>11</b>
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	11
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos .....	15
<b>Capítulo 3 Aporte y desarrollo de experiencias</b> .....	<b>17</b>
3.1. Aportes .....	17
3.1.1. Diseño de la estructura organizacional: Organigrama .....	17
3.1.2. Elaboración del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) .....	19

3.1.3. Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) .....	19
3.2. Desarrollo de experiencias .....	20
<b>Conclusiones .....</b>	<b>23</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>25</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>27</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>29</b>
Anexo 1. Organigrama propuesto.....	31
Anexo 2. Reglamento Interno de Trabajo propuesto (capítulo I, II y III) .....	32



## Lista de cuadros

Cuadro 1.	Datos de la empresa .....	3
Cuadro 2.	Ventajas y desventajas de una estructura formal .....	12
Cuadro 3.	Clasificación de organigramas .....	15





## Lista de figuras

Figura 1.	Estructura actual de la empresa.....	5
-----------	--------------------------------------	---





## **Introducción**

En el presente trabajo se ha desarrollado un análisis general de Bazar Librería del Pacífico, una empresa familiar guiada por el Señor Ángel Kam Cruz y su esposa, Rosa Valdiviezo. La autora se centrará en la sucursal de Piura, la cual está ubicada en la calle Arequipa N° 702 con la finalidad de aplicar las acciones tomadas en las otras sucursales.

El trabajo consta de tres capítulos, en el primer capítulo se explicará una breve historia, la misión, visión, valores respectivos y organigrama de la empresa, así mismo se expondrá la actividad profesional desempeñada, el propósito del puesto y el objeto del informe donde se ha identificado la problemática.

En el segundo capítulo se fundamenta el objeto de este informe mediante una breve base teórica detallando la metodología empleada para el logro de los objetivos.

Finalmente, se concluye el tercer capítulo explicando los aportes y el desarrollo de experiencias de la autora, con el objetivo no solamente de plantear soluciones y que estas queden plasmadas en papel, sino que el Señor Kam utilice esta información como guía para empezar a realizar una mejora en los procesos de su empresa que vayan de la mano con su crecimiento en el mercado.

Al final del informe, se encuentran las conclusiones, recomendaciones y anexos.



## Capítulo 1

### Aspectos generales

#### 1.1. Descripción de la empresa

Cuadro 1. Datos de la empresa

Razón Social	Ángel Kam Cruz
Nombre Comercial	Bazar Librería del Pacífico
Categoría	Persona natural con negocio
Dirección	Calle Arequipa N°702 - Piura – Piura Av. Sánchez Cerro # 1250- Piura Av. José de Lama # 491- Sullana
RUC	10035793521

Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por la empresa.

Bazar Librería del Pacífico (BLDP) se creó como un negocio familiar en Sullana en 1987 dedicándose a la venta de útiles escolares, de oficina y escritorio. Con el pasar de los años se vio más oportunidad de crecer y se amplió diversificando en la variedad de productos en el negocio, teniendo así a la venta: útiles de oficina, útiles escolares, adornos, juguetes, papelería, artículos de imprenta, accesorios de cómputo, artículos navideños, pasamanería, entre otros productos.

Con el afán de expansión, después de 15 años Bazar Librería del Pacífico abre una sucursal en la ciudad de Piura el 10 de marzo del 2004, esta sucursal está ubicada en la Calle Arequipa # 702. La visión de Bazar Librería del Pacífico la ha llevado a convertirse en una de las librerías más conocidas en la ciudad de Piura, debido a la amplia variedad de productos y precios accesibles a todos los segmentos vendiendo al por mayor y menor.

Contando con 32 años de experiencia, viendo la acogida y la demanda del mercado en la Ciudad de Piura, Bazar Librería del Pacífico decide abrir una segunda sucursal dentro de la misma ciudad el 27 de Febrero del 2009, ubicado en Av. Sánchez Cerro # 1250 Centro Piura, con el fin de poder abarcar más mercado.

### **1.1.1. Actividad de la empresa**

Bazar Librería del Pacífico se dedica a la comercialización al por mayor y por menor de útiles escolares, útiles de oficina además de distintos productos como juguetes, artículos de imprenta, accesorios de cómputo, artículos navideños, entre otros.

La empresa se dirige a todos los segmentos socioeconómicos de las ciudades de la región de Piura principalmente Sullana y Piura abarcando personas naturales y empresas. Entre sus clientes más importantes se encuentran: Eco Acuícola SAC y Ecosac Agrícola SAC, Universidad de Piura, Caja Municipal Piura, Caja Municipal Sullana, SANNA \ Clínica Belén, Eppo S.A, Agrícola del Chira S.A, entre otros.

### **1.1.2. Misión, visión y valores de la empresa**

#### **1.1.2.1. Misión**

“Bazar Librería del Pacífico es una empresa dedicada a la comercialización de productos de librería y de bazar dirigida a empresas, instituciones y público en general con artículos de buena calidad y a buenos precios”.

#### **1.1.2.2. Visión**

“Llegar a ser una empresa reconocida no sólo por ofrecer una gran variedad de productos de calidad a buenos precios, sino también por brindar un buen servicio al cliente.”

### 1.1.2.3. Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Proactividad
- Calidad y Calidez Humana hacia el servicio al cliente

A pesar de tener definidas y revisadas la misión, visión, valores por el Gerente General, falta comunicarlas al personal de la empresa.

### 1.1.3. Organigrama de la empresa

Bazar Librería del Pacífico – Centro actualmente cuenta con 31 trabajadores, incluyendo al contador, todos se encuentran en planilla y reciben los beneficios sociales que les corresponden.

La empresa no cuenta con un organigrama definido formalmente, pero teniendo en cuenta la jerarquía actual y tareas que desempeña cada trabajador este sería el diseño del organigrama actual.

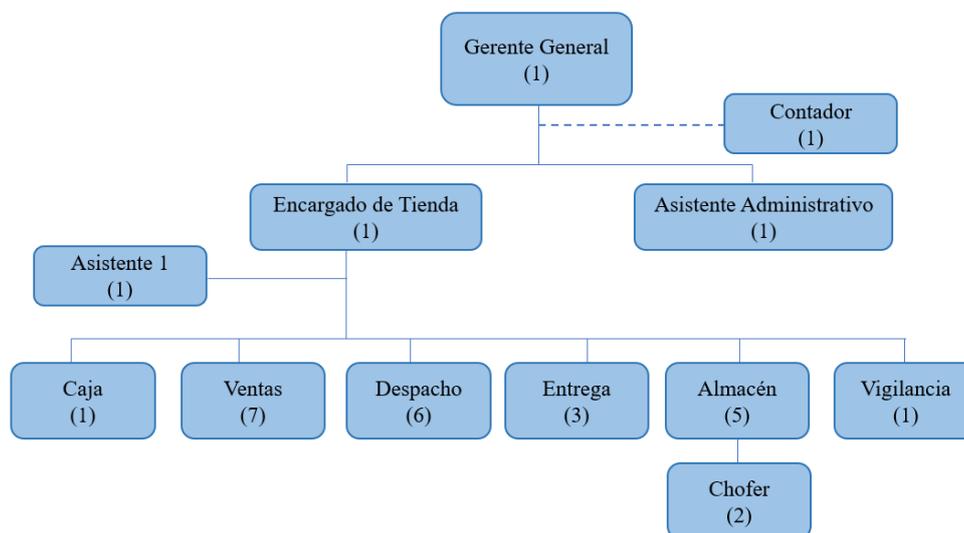


Figura 1. Estructura actual de la empresa.

Fuente: Elaboración propia – Programa Especializado GTH 2017 Piura

Bazar Librería del Pacífico cuenta con las siguientes divisiones:

- **Núcleo operativo**

Está compuesto por los trabajadores que realizan las funciones de cobranza, almacenamiento, ventas, despacho y chequeo (entrega) de los productos. Además, en este nivel encontramos al vigilante y chofer.

El personal de ventas se encarga de la atención al cliente, informa sobre los precios, la variedad de productos y elabora el pedido. Una vez hecho el pedido, los despachadores se encargan de recibir la orden de venta para retirar la mercadería de los diferentes almacenes y colocarla en el área de supervisión (chequeo). Finalmente, en el área de entrega, los chequeadores revisan los productos y lo corroboran con la orden de compra (boleta/ factura) para su posterior entrega y conformidad.

- **Línea media**

Como vínculo entre el ápice estratégico y el núcleo operativo está el puesto de encargado de tienda actualmente ocupado por la colaboradora Nancy Dioses, quien fue trasladada de la sede Sullana en el año 2004. Nancy empezó trabajando en la parte operativa mientras se familiarizaba con las tareas de encargada de tienda para pasar, en el transcurso del siguiente año, a ocupar el cargo. De ella dependen actualmente las actividades comerciales y de personal.

La encargada de tienda, cuenta con otra asistente que la apoya con algunas tareas puntuales entre éstas supervisar al personal.

En este nivel también encontramos al trabajador Carlos Chávez cuya función es de asistencia directa a gerencia, Carlos no se involucra con la supervisión del personal ni las actividades operativas y responde directamente al Gerente General.

- **Ápice estratégico**

Está compuesta por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y todos aquellos que suministran apoyo

directo, encargados generalmente de la planeación, organización, dirección y control de las personas y procesos en el trabajo para así alcanzar los objetivos.

Aquí encontramos al Gerente General Ángel Kam y a su esposa Rosa Valdiviezo. El Gerente General toma las decisiones estratégicas, además se encarga de los procesos de compras, relaciones con proveedores y clientes importantes.

La Señora de Kam se encarga de la toma de decisiones sobre los procesos de personal, supervisión de tienda y compras de mercadería de bazar, pero no asiste en un horario fijo a la empresa. Este puesto no se muestra en el organigrama anterior.

- **Staff / apoyo**

Son quienes brindan servicios adicionales. Como staff encontramos al contador Franco Villareyes y en apoyo, la vigilancia y el chofer.

La autora se inició en el puesto de ventas, como auxiliar de ventas, con el pasar de los meses se le empezaron a dar más funciones y tareas viendo así la posibilidad de crear un nuevo cargo involucrando las funciones desempeñadas. Ese cargo fue el de supervisora de tienda.

## **1.2. Descripción general de la experiencia profesional**

### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada**

El cargo desempeñado abarca funciones en todas las áreas, tales como: venta, despacho, entrega de productos y cobranza cuando se requiere.

El puesto pertenece al área de administración, teniendo el cargo de supervisor de tienda.

Las funciones que se llevan a cabo son:

- Verificar que las áreas de trabajo estén ordenadas y limpias.
- Constatar que los colaboradores se presenten al trabajo con el uniforme establecido.

- Resolver problemáticas que surgen en el día a día y mantener informada a la gerencia.
- Revisar los resúmenes diarios de caja.
- Evaluar a los colaboradores en función de la atención brindada al cliente.
- Supervisar la promoción y la correcta exhibición de los nuevos productos.
- Realizar visitas de inspección programadas en las sucursales.
- Apoyar a los encargados de tienda en la elaboración de cronogramas de ventas, limpieza y despacho.
- Envío de actas de reclamos al asesor legal para su respectivo descargo.
- Apoyo en la “Feria Escolar” que BLDP realiza anualmente.
- Apoyo en los distintos eventos organizados por BLDP.
- Ejecutar cualquier tarea designada por la gerencia.

### **1.2.2. Propósito del puesto**

La función de supervisar las distintas sucursales conlleva a un enorme desafío, ya que cada una tiene diferentes problemas y la solución de estos depende de las circunstancias y el entorno.

El puesto de supervisor de tienda fue creado principalmente con la finalidad de verificar la correcta ejecución de las diferentes tareas asignadas al personal en la empresa, su propósito es velar por el orden y solucionar problemas que se suscitan durante la labor diaria.

Además, se vio en la necesidad de crearlo ya que había fuga de información y al mismo tiempo una mala coordinación entre las sucursales.

Los objetivos del puesto son:

- Controlar a los colaboradores en sus distintas áreas de trabajo para lo cual se plantea elaborar el Reglamento Interno de Trabajo
- Evaluar y establecer las responsabilidades para cada puesto siguiendo el Manual de Funciones.

### **1.2.3. Producto o proceso que es objetivo del informe**

Debido al crecimiento acelerado de esta empresa familiar, han surgido problemas relacionados a los procesos administrativos que deben ser solucionados a corto plazo.

La elaboración e implementación de documentos de gestión ayudará a la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa.

Los problemas encontrados son los siguientes:

- Sobrecarga de trabajo para la encargada de tienda.
- La jerarquía no está correctamente establecida.
- Se encuentra en planilla la Señora de Kam, sin embargo, no tiene un puesto establecido en el organigrama.
- Fuga de responsabilidades.
- No existe un Reglamento Interno de Trabajo.

### **1.2.4. Resultados concretos logrados/ buscados**

Analizando los problemas encontrados, la empresa se encuentra en la necesidad de elaborar documentos de gestión.

Se propone formular lo siguiente:

- El diseño de la estructura organizacional, elaboración de un organigrama: actualmente se visualizan problemas con la división de trabajo y la delegación de autoridad.
- Documentos de gestión como:
  - Manual de Organización y Funciones (MOF)
  - Reglamento Interno de Trabajo (RIT).



## **Capítulo 2**

### **Fundamentación**

#### **2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional**

Para poder entender y respaldar la propuesta de implementación de los documentos de gestión con el fin de solucionar la problemática encontrada, primero definimos el concepto de organización.

Las organizaciones son “1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (Daft, 2015, pág. 35)

Machuca (2009), menciona que “Una organización se define como dos o más personas que trabajan juntas y cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o metas comunes” citado en (Hodge,B.J, Anthony,W. y Gales,Lawrence, 1996, pág. 161),

Según (Machuca, 2009), la estructura organizacional ayuda a identificar las tareas y funciones para cada trabajador haciéndolos responsables de los resultados obtenidos. De esta manera, se pueden eliminar los obstáculos y la confusión de tareas permitiendo una buena toma de decisiones acorde con los objetivos de la empresa.

Asimismo, la autora explica que hay dos tipos de estructuras organizacionales: estructura formal e informal. La estructura formal, se encuentra plasmada en documentos formales o en el manual de estructura que incluye el organigrama de la empresa, la descripción de las funciones y la definición de relaciones entre puestos.

La organización informal “surge de modo natural y espontáneo debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización

formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal”. (Hurtado, 2015, pág. 19).

(Machuca, 2009), elabora un cuadro presentando las ventajas y desventajas de una estructura informal:

Cuadro 2. Ventajas y desventajas de una estructura formal

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona una cierta estabilidad a la estructura formal al facilitarse la comunicación.</li> <li>• Facilita la disciplina debido a la conformidad de los miembros de un grupo.</li> <li>• Fomenta la formación y la flexibilidad de actualización.</li> <li>• Facilita la resolución y la disminución de quejas y agravios personas, los cuales pueden ser canalizados a través de los líderes de grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta la identificación con las normas informales del grupo, que puede llegar a ser opuestas al logro de propósitos de la organización.</li> <li>• Forzar el ascenso con los otros miembros del grupo, lo que puede llevar a la conformidad de una mediocre realización.</li> <li>• Conduce a la habituación, a la estructuración informal del grupo que resulta satisfactoria para los individuos, lo que fomenta la resistencia a cualquier cambio.</li> </ul>

Fuente: (Machuca, 2009, pág. 175)

De acuerdo con lo analizado en el presente trabajo y expuesto lo anterior, a modo de formalizar la empresa internamente, se proponen los documentos de gestión básicos para el desarrollo de esta.

Para (Hodge) “un método para asegurar que las personas y los departamentos que realizan tareas altamente diferenciadas coordinen sus actividades es a través de la creación de reglas, políticas y procedimientos formales. La introducción de estas normas es lo que se denomina formalización. Generalmente las organizaciones elaboran manuales para empleados, descripciones de los trabajos, y otros documentos escritos que dirigen la conducta del empleado. Cuanto mayor sea la confianza en estos documentos escritos mayor será también el nivel de formalización”. (2007, pág. 43)

Los documentos de gestión son documentos técnico-normativos que regulan el funcionamiento de la entidad de manera integral, incluyendo entre ellas a los Reglamentos de Organización y Funciones (ROF) los Manuales de Organización y Funciones (MOF), el llamado Cuadro para Asignación de Personal (CAP), así como el Presupuesto Analítico de Personal. (Napurí, Christian Guzmán, 2016)

El Reglamento Interno de Trabajo (Gaceta Laboral, 2016) es una regulación interna más importante dentro de un centro de trabajo y, por otro lado, es una norma obligatoria para los empleados y para el empleador. Se recomienda al momento de elaborar un RIT:

- Tener claridad en la finalidad y utilidad del RIT: El RIT es una herramienta de gestión.
- No usar modelos: el RIT debe ser a la medida.
- Flexibilidad: el RIT no debe contener la totalidad de políticas de la organización.
- Coherencia: El RIT debe cumplir con las regulaciones internas o externas legales.
- Claridad en las inconductas: El RIT es el sustento para los procesos disciplinarios

Contar con un Reglamento Interno de Trabajo es una obligación que impone la ley para todas las empresas que cuenten con más de 100 trabajadores en planilla. Las empresas también se encuentran obligadas a registrar este documento ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Mintra), y si no lo hacen o no entregan una copia de este a cada uno de sus trabajadores, podrían ser pasibles de imposición de multa. (Ampudia, 2014)

El reglamento (Toyama Miyagusuku & Vinatea Recoba, 2016) debe contener las principales disposiciones que regulan las relaciones laborales, entre ellas (Artículo 2 del Decreto Supremo N° 039-91-TR):

1. La admisión o ingreso de los trabajadores.
2. Las jornadas y horarios de trabajo.
3. El tiempo de alimentación principal.
4. Normas de control de asistencia al trabajo.
5. Normas de permanencia en el puesto de trabajo: permisos, licencias e inasistencias.
6. Modalidad de los descansos semanales.
7. Derechos y obligaciones del trabajador.
8. Derechos y obligaciones del empleador
9. Normas tendientes al fomento y mantenimiento de la armonía entre los trabajadores y empleadores.
10. Medidas disciplinarias.
11. Persona o dependencia encargada de atender los asuntos laborales y la tramitación de estos.
12. Normas elementales que se deben observar dentro del desarrollo de la actividad laboral, con la finalidad de cautelar la higiene y seguridad en el trabajo, e indicaciones

para evitar accidentes u otros riesgos profesionales, así como las instrucciones respectivas para prestar los primeros auxilios.

13. Las demás disposiciones que se consideren convenientes de acuerdo con la actividad de la empresa.

Otro documento de gestión importante es el Manual de Organización y Funciones. Para (Ramos, 2010), el MOF es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Está conformado por el organigrama: representación gráfica de la estructura organizacional y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Para (Louffat, 2006, pág. 103) el MOF debe contener la siguiente información específica:

- Demoninación de la unidad orgánica. De modo que pueda identificarse la unidad organica que será analizada.
- Finalidad. Concepto que resuma la razón de ser de la unidad orgánica en análisis.
- Funciones. Descripción de las diversas funciones que debe desarrollar tal unidad orgánica e indicación de la importancia relativa ( ponderación) de cada una de ellas.
- Personal asignado. Relación de puestos de trabajo asignados internamente a dicha unidad orgánica.

Por otro lado, el autor define al organigrama como representación gráfica de la estructura organizacional formal de toda institución. Puede ser considerado como una fotografía de la institución, pues permite observar, en un momento determinado, cómo se distribuyen las diversas unidades orgánicas que la constituyen y qué relaciones establecen entre ellas. (Louffat, 2006, pág. 13)

Las características que (Louffat, 2006) considera importantes para un organigrama son: representación de la empresa actual, fácil de interpretar y de analizar el diseño, conciso, sencillo, ordenado.

Clasificación de organigramas:

Cuadro 3. Clasificación de organigramas

Criterios de Clasificación	Organigrama
Información proporcionada	Jerárquico Funcional Nominal De asignación de personal De fechas y nomas
Forma de diseño	Vertical Horizontal Descentralizado y desconcentrado Circular Semicircular Escalar Radial Estandarte Pegado Lineal Replegado Matricial En red
Ámbito de análisis	General General incluyendo unidades descentralizadas y desconcentradas Específico Interorganizacional

Fuente: (Louffat, 2006, pág. 33).

## 2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Los procedimientos que se realizaron para afrontar la problemática son los siguientes:

En primer lugar, se conversó con el Gerente General sobre la problemática encontrada y analizada, se pidió contar con su autorización.

Segundo, se utilizó el método de observación para analizar y explicar lo que sucedía en la sucursal y cotejarla con las entrevistas que se le hicieron a la encargada de tienda, al gerente general y a los trabajadores.

Por último, se buscó los fundamentos teóricos que abalarían los procedimientos a seguir. Se elaboró el Reglamento Interno de Trabajo con la ayuda de un abogado, adaptándolo a los requerimientos y necesidades que BLDP debe tener. Actualmente existe un ejemplar terminado que tiene que pasar por el Gerente General para cambiar algunos datos o para su aprobación y posterior comunicación.

De igual modo, para la propuesta del organigrama de BLDP- centro, primero se plasmó la “foto actual” de la empresa, se analizó y se llegó a la conclusión de que se debían añadir puestos de trabajo como los de Asesor de Personal y Supervisor de Tienda además de reorganizar algunos puestos de trabajo. El organigrama propuesto es un organigrama de asignación de personal, pues en este se indica el número de funcionarios que pertenece a las diversas unidades orgánicas de la empresa. En él se muestra la información de la distribución de todo el personal pudiéndose identificar donde existe déficit o exceso de personal, también se puede visualizar en que parte se necesita más personal. Se trata de un organigrama vertical y descentralizado.

Para finalizar, se hará el Manual de Organización y Funciones ideal para la empresa, haciendo una descripción de puestos por cada trabajador con la finalidad de obtener el MOF actual. Este documento será revisado con el jefe directo de cada trabajador para analizar la veracidad de la información reclutada, asimismo se verá si hay duplicidad, fuga o ausencia de funciones. Por consiguiente, se tendrá un MOF teórico, donde se podrá reorganizar o redistribuir funciones y agregar o eliminar puestos de trabajo. Con los ajustes realizados en los puestos de trabajo, se tendrá el MOF real que es el propuesto para que Gerencia lo apruebe.

## **Capítulo 3**

### **Aporte y desarrollo de experiencias**

#### **3.1. Aportes**

Con todo lo aprendido en la carrera universitaria de Administración de Empresas dictada en la Universidad de Piura y expuesta la base teórica, puedo visualizar en esta empresa familiar algunos conflictos internos que hacen que haya fallas en los procesos. Los conocimientos adquiridos en los distintos cursos de Administración General me han permitido analizar y realizar las siguientes propuestas:

- Ver la situación actual de la empresa, plasmarla en un organigrama (“foto actual”) y hacer una propuesta de rediseño organizacional.
- Con la ayuda de un asesor legal, elaboré el Reglamento Interno de Trabajo para proponerlo al Gerente General, esperando su aprobación. De igual modo propongo elaborar el Manual de Organización y Funciones.

##### **3.1.1. Diseño de la estructura organizacional: Organigrama**

El organigrama actual de la empresa refleja la excesiva carga laboral que tiene la encargada de tienda, pues de ella dependen las seis áreas operativas e incluso el chofer, el cual debe comunicarse directamente con ella o la asistente para la ejecución de algunas de sus tareas

En ese organigrama tampoco se ha establecido adecuadamente la jerarquía, ya que por las tareas de control que realiza la asistente y supervisora de tienda deberían figurar a modo de supervisión directa de algunas áreas, redistribuyéndose funciones.

En el organigrama que se propondrá, se harán efectivas estas correcciones reflejando la jerarquía de la asistente sobre las áreas operativas que controla directamente

En cuanto al asistente administrativo, este solamente mantiene comunicación directa con el Gerente General ya que solo realiza solicitudes de gerencia, por lo que se considera que no está correctamente asignado en el organigrama actual.

Finalmente, encontramos a la señora de Kam, quien se involucra en tareas de supervisión de la encargada de tienda y apoya en la toma de decisiones al gerente general. A pesar de estar en planilla y realizar estas tareas no tiene un lugar definido en el organigrama.

- **Organigrama propuesto**

Como se puede apreciar en el organigrama actual, los problemas se presentan en la división de trabajo y delegación de autoridad; es por ello, que se plantea un nuevo organigrama agregando el puesto de Supervisor de Tienda. (Ver anexo 1 - organigrama propuesto).

En este nuevo organigrama, se ha considerado a la señora de Kam como Asesora del Personal, puesto que participa en la toma de decisiones que se realizan en la empresa basándose en los informes que la encargada de tienda le presenta acerca de los trabajadores y su desempeño.

Asimismo, se redistribuyó la responsabilidad de supervisión de áreas entre dos Asistentes con el objetivo de evitar la sobrecarga de trabajo a la encargada de tienda, para que se pueda realizar de mejor manera las funciones y carga laboral que maneja.

Del mismo modo, se reubicó al asistente administrativo, pues este sólo brinda asistencia al gerente general y no mantiene una comunicación directa con la encargada de tienda ni el resto de los trabajadores.

Se ha plasmado formalmente la jerarquía en el organigrama, el área de almacén, señalando el puesto de jefe de almacén quien tiene a cargo a 4 personas.

Finalmente, el puesto de chofer se ha establecido en el organigrama de manera formal debajo de una de las asistentes, ya que para realizar sus funciones debe comunicarse con ella y el jefe de almacén. De tal manera, se cambió el nombre del puesto a movilidad.

### **3.1.2. Elaboración del Reglamento Interno de Trabajo (RIT)**

La empresa cuenta con normas establecidas por la Gerencia, pero estas son comunicadas de manera informal a los trabajadores y no están plasmadas en ningún documento. La falta de este reglamento interno de trabajo no permite sancionar adecuadamente a los trabajadores que incumplen las normas o cometen alguna infracción, generando incomodidad en la empresa. Es necesario implementar el RIT para que los trabajadores estén al tanto sobre sus derechos y obligaciones.

El propósito principal que se busca con la elaboración del RIT es regular las relaciones de trabajo al interior de la empresa, de tal forma que se pueda visibilizar y justificar las sanciones impartidas a los trabajadores. Se pretende conseguir un mejor rendimiento de los trabajadores al formalizar los procesos de sanciones. Con la difusión del RIT, los trabajadores deberán tomar consciencia de las reglas que establece la empresa para un mejor rendimiento.

Para el establecimiento del Reglamento Interno de Trabajo, se tomó como modelo normas de instituciones pertenecientes al mismo rubro, se realizaron reuniones con los dueños de la empresa y finalmente se buscó la asesoría de expertos (abogados) para que la normativa exigida a los colaboradores sea acorde a lo establecido por la ley; alineándose a la visión de la empresa.

Actualmente existe una propuesta del RIT (Ver anexo 2)

### **3.1.3. Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF)**

La empresa no ha realizado un análisis de los puestos de trabajo, por lo tanto, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones definido, lo que no ha permitido a la Gerencia visualizar la sobrecarga de responsabilidades de la encargada de tienda, quien ya ha empezado a descuidar la supervisión del personal por cumplir con otras de sus funciones.

Otro problema que suele presentarse a causa de la falta del MOF es la fuga de responsabilidades principalmente entre los dos asistentes, quienes, al no tener sus responsabilidades definidas en un documento formal, se excusan cuando fallan en alguna tarea, argumentando que no era su responsabilidad y sobrecargando nuevamente con la tarea de solucionar este problema a la encargada de tienda.

Principalmente, recomendamos la realización de un análisis de puestos para determinar el perfil que la empresa requiere para cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo definir correctamente el nuevo organigrama.

Para esto, se sugiere el siguiente proceso:

- La realización de entrevistas personales a todos los trabajadores, en las cuales se explica la finalidad del proceso.
- La validación de la información obtenida mediante estas entrevistas con la encargada de tienda, las asistentes y el método de observación directa. Este último consiste en la recolección de información observando atentamente a los trabajadores.
- Una vez verificada y recolectada la información, se esperará la aprobación del Gerente para la posterior realización de las respectivas fichas del perfil de puesto.

### **3.2. Desarrollo de experiencias**

Actualmente, el organigrama y el RIT se han elaborado y presentado al gerente de la empresa, quien se vio satisfecho con el trabajo realizado, sin embargo, estos documentos se encuentran aún en proceso de validación para su aprobación y posterior difusión e implementación.

La implementación de estos documentos se realizará primero en la sucursal que se encuentra en el centro de Piura, dependiendo del impacto que pueda tener, se replicará en las otras sucursales.

Durante las entrevistas realizadas a los trabajadores, se ha podido notar una buena predisposición para la formalización de los procesos internos que regirán en la empresa, esto ayudará a que los trabajadores se comprometan más con su trabajo y puedan desempeñar sus funciones correspondientes adecuadamente.

Uno de los principales inconvenientes para poder llevar a cabo la elaboración de estos documentos fue el tiempo disponible del gerente para programar las reuniones para verificar los avances de los entregables.

El proceso de elaboración de estos documentos implicó tener una experiencia previa en todas las áreas existentes dentro de la empresa. Además, haber adquirido una visión completa del manejo de la empresa, permite conocer detalladamente en qué consiste cada puesto de trabajo y genera la confianza suficiente para poder participar en la toma de decisiones.





## Conclusiones

- Bazar Librería del Pacífico ha crecido de forma constante y se ha logrado posicionar como una de las mejores librerías de la ciudad de Piura. No obstante, este crecimiento no se ha visto reflejado en el desarrollo organizacional y sus procesos no han sido definidos ni formalizados.
- La sobrecarga de trabajo que presenta el puesto de encargada de tienda se está evidenciando cada vez más en el descuido de actividades de supervisión y en su propia satisfacción profesional. Si no se toman acciones para aligerar su carga, es probable que la trabajadora pierda su compromiso con la empresa.
- La elaboración del organigrama, del Reglamento Interno de Trabajo y el Manual de Funciones conllevará a mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que se establecerán los conocimientos y competencias adecuados para cada puesto de trabajo. Además, se considera que, al mejorar el proceso de selección, disminuirá la rotación del personal, ya que los nuevos trabajadores que se incorporen tendrán un perfil que se adecúe a lo requerido.
- Los planes de mejora propuestos tendrán que ser implementados a corto plazo, pero es importante que el gerente tome la decisión de iniciar este proceso de mejora y de preferencia se apoye en un asesor externo para establecer un diagnóstico y proceso adecuado para llevar a cabo los planes de acción.
- Con la creación del puesto de supervisor de tienda, se pretende centralizar la información de todas las sucursales y que la información que se brinde sea de calidad (completa, accesible y oportuna) para una eficiente toma de decisiones.



## **Recomendaciones**

Se recomienda a Bazar Librería del Pacífico que actúe de manera inmediata a la ejecución de las siguientes propuestas:

- Aprobar, implementar y difundir el Manual de Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo a corto plazo.
- Formalizar el puesto de supervisor de tienda.
- Brindar constante capacitación a los trabajadores del personal administrativo acerca de la importancia de los documentos de gestión interna, para que mejore la eficiencia de los procesos y la toma de decisiones.
- Descentralizar la toma de ciertas decisiones con el fin de no recargar a los trabajadores clave de la empresa.



## Referencias bibliográficas

- Ampudia, M. (05 de Junio de 2014). *Proactivo: Seguridad , Salud, Medio Ambiente y Responsabilidad Social*. Recuperado el 09 de Mayo de 2019, de <https://proactivo.com.pe/su-empresa-tiene-un-reglamento-interno-de-trabajo/>
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Santa Fe, México: Cengage Learning.
- Gaceta Laboral. (23 de Noviembre de 2016). *Gaceta Laboral: Capacitaciones al día*. Recuperado el 09 de Mayo de 2019, de <http://gacetalaboral.com/reglamento-interno-de-trabajo-una-herramienta-de-gestion/>
- Hodge, B. (2007). *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Hurtado, D. (2015). *Procesos Administrativos*. Bogotá: Corporación Universitaria.
- Louffat, E. (2006). *Organigramas y Manuales Organizacionales. Fundamentos para su elaboración*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Machuca, A. R. (2009). *Las Organizaciones del Siglo XXI. Apuntes de Administración General*. Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Napurí, Christian Guzmán. (12 de Septiembre de 2016). *La Cosa Pública*. Recuperado el 11 de mayo de 2019, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/christianguzmannapurí/2016/09/12/los-instrumentos-de-gestion/>
- Ramos, F. R. (20 de abril de 2010). *Blog PUCP*. Recuperado el 09 de mayo de 2019, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Toyama Miyagusuku, J., & Vinatea Recoba, L. (14 de junio de 2016). *Gaceta Laboral: Capacitaciones al Día*. Recuperado el 09 de mayo de 2019, de <http://gacetalaboral.com/todo-lo-que-debe-contener-un-reglamento-interno-de-trabajo/>



**Anexos**





## Anexo 1. Organigrama propuesto

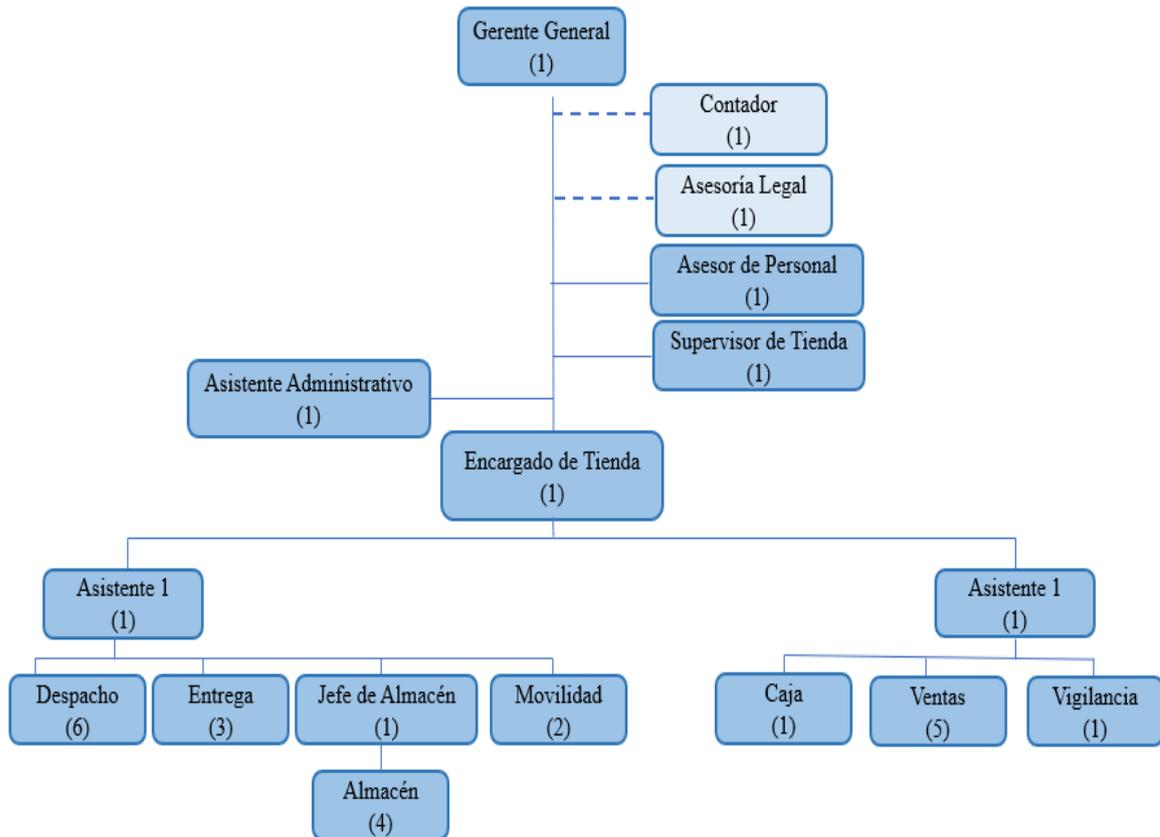


Figura 1. Estructura propuesta para BLDP.  
Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 2. Reglamento Interno de Trabajo propuesto (capítulo I, II y III)**

### **CAPITULO I GENERALIDADES**

**Artículo 1.** El presente Reglamento Interno de Trabajo tiene por finalidad contener las normas destinadas a fomentar y mantener la armonía entre los trabajadores y el empleador, así como asegurar la buena marcha de la Empresa y la prestación eficiente del servicio; todo esto, en un ámbito de respeto recíproco y de permanente interés por el bienestar de las personas que conforman la Empresa.

**Artículo 2.** La relación laboral existente entre los trabajadores y la Empresa se rige por el Régimen Laboral de la Actividad Privada, debiéndose considerar a este Reglamento Interno de Trabajo como una norma complementaria a la norma que regule dicho Régimen Laboral; siendo que en caso se presente un vacío normativo en las disposiciones de este último Reglamento, se aplicará supletoriamente las normas del ya indicado Régimen Laboral.

**Artículo 3.** Las disposiciones de este Reglamento deberán ser observadas y cumplidas indistintamente por todos los trabajadores, independientemente de su puesto de trabajo o nivel jerárquico o del centro de trabajo donde presten sus servicios. Los trabajadores tienen la obligación de recepcionar el presente Reglamento Interno de Trabajo, leerlo, conocer las normas que integran el mismo y observarlo en todo momento, cumpliéndolo de manera estricta en cualquier circunstancia que se presente en su quehacer diario. Los trabajadores no podrán excusar el cumplimiento del presente Reglamento Interno de Trabajo alegando el desconocimiento de este último.

**Artículo 4.** Todos los trabajadores de la Empresa recibirán un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo. Cualquier duda respecto al alcance de las disposiciones contenidas en el presente Reglamento, se deberá realizar por escrito y de manera directa ante la Gerencia de la Empresa.

En caso de pérdida o deterioro del ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo que se le haya entregado al trabajador, este último deberá solicitar por escrito la entrega de un nuevo ejemplar, justificando su solicitud y acreditando la referida pérdida o deterioro del señalado documento. De cumplir con lo indicado, la Empresa le facilitará un nuevo ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo. Los trabajadores tienen la obligación de custodiar el ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo que se les entregue; siendo potestad del empleador, sancionar al trabajador por el incumplimiento de este deber de custodia en caso se produzca el deterioro o pérdida de dicho cumplimiento.

**Artículo 5.** El presente Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado total o parcialmente cuando a criterio de la Empresa, esto resulte necesario para optimizar su funcionamiento o para cumplir los fines señalados en el artículo 1° anterior. En caso el presente Reglamento sea modificado, la Empresa entregará copia del nuevo ejemplar a los trabajadores.



## CAPÍTULO II

### ADMISIÓN O INGRESO DE LOS TRABAJADORES

**Artículo 6.** Para ingresar a laborar a la Empresa, los postulantes deberán sujetarse al procedimiento de selección que determine y lleve a cabo esta última; así como, a la presentación de la documentación que les sea solicitada y que resulte acorde a su contratación laboral.

**Artículo 7.** Es facultad de la Empresa seleccionar y contratar a su personal. Esta facultad se ejerce tomando en cuenta la capacidad, experiencia y el cumplimiento de los requisitos determinados por las competencias del puesto de trabajo a ocupar, previa verificación de los documentos y referencias personales presentados por el postulante.

**Artículo 8.** Para ingresar a laborar los postulantes deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de 18 años.
- b) Presentar Documento Nacional de Identidad (DNI).
- c) Presentar Certificado de no tener Antecedentes Penales, Judiciales y Policiales.
- d) Presentar Certificados de Trabajo anteriores, en caso de tenerlos.
- e) Cumplir con los requisitos de formación profesional y/o técnica, establecidos para el puesto requerido.
- f) Someterse y aprobar las evaluaciones previas que la Empresa establezca.
- g) Estar sinceramente dispuesto a trabajar eficientemente con responsabilidad, iniciativa, disciplina, colaboración y respeto.
- h) Cumplir con cualquier otra formalidad que exija la Empresa para la selección y contratación de personal, cuando así lo considere conveniente.

Respecto al Certificado Antecedentes Penales, para la postulación al puesto de trabajo bastará presentar una Declaración Jurada de no contar con dichos antecedentes. El postulante que resulte elegido para el puesto de trabajo deberá presentar el referido Certificado de Antecedentes Penales en el plazo máximo de tres (3) días desde que se le comunica su elección para ingresar a trabajar.

En caso los postulantes se encuentren en el rango de edades comprendidos entre los 18 y 29 años, estos últimos estarán facultados a presentar el Certificado Único Laboral – CERTIJOVEN aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1378; lo cual, no exonera al postulante de cumplir con los requisitos establecidos en los literales e), f), g) y h) anteriores. Asimismo, la Empresa se reserva el derecho de verificar la veracidad del indicado Certificado Único Laboral y de la información contenida en el mismo. Esta disposición se encontrará vigente mientras sea obligatorio el contenido del Decreto Legislativo N° 1378; siendo que, esta última disposición se deberá interpretar de conformidad con esta última norma o con cualquier modificación que se le realice a futuro.

**Artículo 9.** La Empresa definirá los requisitos, capacidades, competencias y demás consideraciones requeridas a los postulantes para ingresar a laborar, teniendo presente las exigencias y requerimientos inherentes a las funciones propias del cargo que se ocupará.

**Artículo 10.** La información, datos y documentos proporcionados por los postulantes se presumen verdaderos. La Empresa se reserva el derecho de verificar la veracidad de la información y/o documentación entregada por los postulantes. En caso de comprobarse que la información y/o documentación entregada por el postulante resulta ser falsa, la Empresa podrá despedir al trabajador por la comisión de falta grave. El trabajador será responsable por cualquier perjuicio que pudiera sufrir la Empresa como consecuencia de los documentos fraudulentos o de la información falsa o inexacta que hubiera proporcionado.

**Artículo 11.** La Empresa exigirá que los postulantes acrediten su capacidad laboral, técnica y/o profesional, así como su aptitud para poder laborar en la plaza a la que está postulando.

**Artículo 12.** Todo nuevo trabajador estará sujeto al período de prueba establecido por ley, o al convenido y pactado por las partes contratantes.

**Artículo 13.** Al incorporarse al servicio de la Empresa, el trabajador recibirá información acerca del horario y la jornada de trabajo, condiciones en que se presta el servicio, responsabilidades, en general, sobre todos aquellos aspectos que estén íntimamente vinculados con la labor para la cual se le contrata. Asimismo, el trabajador recibirá un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo, debiendo firmar el cargo de recepción de este y el compromiso cumplimiento.

### CAPÍTULO III

#### JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

**Artículo 14.** La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo. Se puede establecer por Ley, convenio o decisión unilateral del empleador una jornada menor a las máximas ordinarias.

**Artículo 15.** La jornada de trabajo se define como el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra bajo las órdenes o el servicio de la Empresa con la finalidad de cumplir con la prestación acordada en el contrato de trabajo. Dicho periodo de tiempo puede determinarse de forma diaria y/o semanal y no podrá exceder de las jornadas máximas legales señaladas en el artículo anterior.

**Artículo 16.** La Empresa dará a conocer por medio de carteles colocados en lugar visible de su establecimiento o por cualquier otro medio adecuado, las horas en que se inicia y culmina la jornada de trabajo (horario de trabajo). Asimismo, la Empresa dará a conocer la oportunidad en que se hace efectivo el horario de refrigerio, de corresponder otorgar este último.

**Artículo 17.** Es facultad de la Empresa fijar la duración de la jornada de trabajo y de los turnos y horarios dentro de los cuales aquella deberá cumplirse, así como la forma y modalidad de la prestación de las labores; lo que se deberá hacer, dentro de criterios de razonabilidad y teniendo en cuenta las necesidades del centro de trabajo. La jornada de trabajo se fija teniendo en consideración el límite máximo previsto en la ley.

**Artículo 18.** No se encuentran comprendidos en la jornada máxima los trabajadores de dirección, los que no se encuentran sujetos a fiscalización inmediata y los que prestan servicios intermitentes de espera, vigilancia o custodia.

**Artículo 19.** El trabajo en sobretiempo es voluntario, tanto en su otorgamiento como en su prestación. Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en los casos justificados en que la labor resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito o fuerza mayor que ponga en peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva.

**Artículo 20.** Se considera sobretiempo al tiempo trabajado que exceda la jornada diaria o semanal fijada en el centro de trabajo. El sobretiempo puede ocurrir antes de la hora de ingreso o después de la hora de salida que la Empresa haya establecido.

**Artículo 21.** El trabajo en sobretiempo no podrá ser utilizado para compensar faltas injustificadas, permisos o tardanzas.

**Artículo 22.** En caso se preste servicios es sobretiempo, este último se abonará con un recargo a convenir, que para las dos primeras horas no podrá ser inferior al veinticinco por ciento (25%) por hora calculado sobre la remuneración percibida por el trabajador en función del valor hora correspondiente y treinta y cinco por ciento (35%) para las horas restantes. La Empresa y el trabajador podrán acordar -por escrito- compensar el trabajo prestado en sobretiempo con el otorgamiento de periodos equivalentes.

**Artículo 23.** La Empresa de acuerdo a ley, podrá establecer regímenes alternativos o acumulativos de jornadas de trabajo, o modificar los mismos. Los trabajadores tienen derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso en cada semana, el que se otorga preferentemente en día domingo. Cuando los requerimientos de la producción lo hagan indispensable, la Empresa podrá designar como día de descanso un día distinto al domingo, determinando el día en que los trabajadores disfrutarán del descanso sustitutorio en forma individual o colectiva.

**Artículo 24.** La Empresa está facultada para establecer la jornada ordinaria de trabajo (diaria o semanal); reducir o ampliar el número de días de la jornada semanal de trabajo; establecer turnos de trabajo fijos o rotativos, los que se pueden variar con el tiempo según las necesidades del centro de trabajo; así como, para establecer y modificar horarios de trabajo.

**Artículo 25.** Los trabajadores que laboran en turnos no podrán dejar su puesto de trabajo, mientras no haya llegado su relevo respectivo. Si este no se presentara diez minutos después de cumplida la hora de cambio, deberán avisar a su superior, quien determinará las medidas pertinentes.