



**MANUAL
GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA
ORGANIZACIONAL**

**Para la empresa
Final Cigars, E.I.R.L.**

Santiago, 2020

DEDICATORIA

Existen verdades tan absolutas que parecen quiméricas, como cuando reflexionas en eso de: “Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida” (Confucio).

La experiencia académica debe ser cimentada por personas que te agreguen valor más allá de los libros; personas extraordinarias que te inspiran a ser mejor, como las que tuve a dicha de encontrar.

A todos los que brindaron su apoyo, con la única retribución de ayudarme a cumplir esta meta que hoy alcanzo, les dedico esta producción. Muy especialmente a Nuestro Señor Dios que nos juntó en este sendero.



**MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA
ORGANIZACIONAL**

**PROYECTO FINAL DE GRADO
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

SUSTENTADO POR LA PARTICIPANTE:

Rosalba Georgina Félix Rodríguez

Matrícula:

08-1717

FACILITADORAS:

Alexandra Ventura & Carmela Marisol Almonte

MODALIDAD:

Semi-Presencial

Santiago De Los Caballeros

República Dominicana

25 de abril 2020

ÍNDICE

Introducción	1
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Justificación	2
CAPÍTULO I: ASPECTOS INTRODUCTORIOS Y GENERALIDADES	3
1.1. Interacción entre Personas y Empresas-La Actitud Laboral	3
1.2. Convivencia organizacional.....	3
1.3. Definición de Conflicto.....	3
1.4. Las Emociones y su Manejo Inteligente	3
CAPÍTULO II: LA INSTITUCIÓN: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	4
2.1. Razón Social	4
2.2. Ubicación.....	4
2.3. Reseña Histórica	4
2.4. Servicios y productos ofrecidos	4
2.5. Marco Filosófico	5
2.6. Jornada laboral	6
2.7. Jornada extraordinaria	6
CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA FINAL CIGARS	7
3.1. Herramienta para el diagnóstico	7
3.2. Definición de la población y determinación de la muestra.....	7
3.3. Método de recolección de datos	7
3.4. Análisis e interpretación de los datos.....	8
3.5. Hallazgos.....	23
3.5.1. Puntos de atención inmediata.....	23
3.5.2. Puntos que se pueden mejorar	24
CAPÍTULO IV: ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	25
4.1. Taller: Manejo de las emociones y gestión de los conflictos.....	25

CAPÍTULO V: POLÍTICA PROCEDIMENTAL PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO 26

5.1. Políticas para el aprovisionamiento de personal 26

5.2. Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional 30

5.3. Políticas para la evaluación de desempeño laboral 32

5.4. Políticas para la capacitación 33

CAPÍTULO VI: MANUAL DE CONVIVENCIA ORGANIZACIONAL

Manual de convivencia organizacional 35

 Alcance 36

 Ámbito de aplicación 36

 Principios de convivencia 36

 Normas de convivencias 37

 Deberes de convivencia laboral 40

 Compromisos de los empleados hacia la empresa 40

 Compromisos y garantías de la organización 41

 Derechos de convivencia laboral 42

 Perfil del empleado conflictivo 44

 Prohibiciones 45

 Manejo correctivo de la conducta laboral 46

 a) Programa de Ayuda al Empleado (PAE) 46

 b) Medidas Disciplinarias 47

 c) Aplicación de Disciplina Correctiva 50

 d) Aplicación de la Norma Conforme a la ley Regulatoria Dominicana 51

 Cumplimiento del manual 55

Conclusiones 57

Recomendaciones 58

Formularios asociados 59

 1. Formulario de amonestación 59

 2. Formulario solicitud de permiso 61

 3. Formulario solicitud de horas extras 62

Anexos 53

Recursos bibliográficos 71

Introducción

La dinámica del entorno, así como el avance sobre la concepción de las personas como talentos y no sólo como recursos, han motivado que una población cada vez mayor de profesionales centren su atención en fortalecer la cohesión de los grupos y ponderar relaciones saludables.

Partiendo de este interés y como respuesta a nuestro Proyecto Final de Grado, desarrollaremos un manual que permita el direccionamiento de los principios de convivencia y relaciones interpersonales, tomando como escenario una empresa del sector zona franca que, por motivos de confidencialidad y ética profesional, estaremos denominando *Final Cigars*, pseudónimo con el cual nos referiremos para los fines del presente documento.

Nuestro punto de partida estará dado en la atención inmediata sobre la situación existente, por lo que aplicaremos un diagnóstico, que evidencie las posibles situaciones de conflicto y oportunidades de mejora, viabilizando la introducción de un manual que permita impulsar un clima organizacional de calidad, basado en el manejo inteligente de las emociones y la interpretación de éstas para la resolución de conflictos.

Conjuntamente, incluiremos un taller didáctico sobre el manejo de conflictos y como éstos pueden ser impactos por indicadores emocionales; consideramos que este material actuará como un instrumento regulador de las debilidades detectadas en nuestro, al tiempo de fortalecer las ya existentes ventajas competitivas.

Destacamos la identificación de patrones conductuales en base a una estrategia organizacional inteligente, determinando las directrices normativas que permitan una convivencia saldable; perseguimos el equilibrio sustentable de las actividades mediante el escrutinio procedimental de los integrantes, así como la ponderación de restricciones y libertades aceptadas, tanto por el marco legal existente, como por parte de la organización misma.

Objetivo general

- Desarrollar un manual normativo e instructivo que eleve la salud organizacional y fortifique las ventajas competitivas de la empresa, mediante la gestión de las emociones y el manejo estratégico de los conflictos.

Objetivos específicos

- Promover una cultura organizacional enfocada hacia relaciones laborales de éxito.
- Canalizar los focos de alerta para logrando crear planes de contingencia ante situaciones que puedan alterar la productividad.
- Potencializar el valor de la empresa mediante la organización y desarrollo de los talentos humanos.

Justificación

Final Cigars es una empresa tabacalera con poco tiempo en el mercado, habiendo atravesado ya por un cambio de nombre y reorganización empresarial. En este tenor y, considerando el importante auge de los últimos años, así como el crecimiento de su población laboral, se hace necesaria la dirección estratégica de las relaciones y el manejo de las personas de manera eficaz.

Con la implementación de un manual de convivencia, buscamos gestionar las emociones y las actitudes, orientándolas hacia el desarrollo de un ambiente saludable y productivo; consideramos que podemos impactar de manera positiva el potencial de los empleados, reducir los conflictos y detectar de manera oportuna las posibles amenazas del entorno, convirtiéndolas en fortalezas y ventajas competitivas.

I. ASPECTOS INTRODUCTORIOS Y GENERALIDADES

1.1. Interacción entre personas y empresas

Las relaciones laborales funcionan como los engranajes de una máquina, donde cada uno de ellos representa un importante rol que, habrá de impactar el funcionamiento y resultado final de ésta; si las empresas tienen una débil interacción, combinada con actitudes negativas, les resultará imposible venderse en el mercado, ya que los órganos internos se visualizan latentemente en el exterior.

1.2. Convivencia organizacional

Resume la interacción social en plano laboral, donde a través de la adaptación y la inteligencia emocional se coexiste pacífica y armoniosamente con un grupo de individuos con interés común y que comparten el mismo espacio de trabajo.

1.3. Definición de Conflicto

Un conflicto es una situación de discrepancia, donde una o varias partes se ven afectadas ante la falta de consenso; puede tratarse de un asunto de percepción, pues mientras las partes se encuentren de acuerdo, no existe conflicto. Los conflictos en la organización pueden lesionar el clima organizacional, disminuir la productividad, estimular conductas negativas, etc.

1.4. Las Emociones y su Manejo Inteligente.

Las emociones representan un estado afectivo con el cual reaccionamos a los estímulos provenientes del entorno, actuando a su vez, como mecanismos de respuesta ante personas, situaciones o hechos que habrán de producir un cambio orgánico o alteración del ánimo.

Cuando nos referimos a su manejo inteligente, partimos de que esto representa el conjunto de habilidades que sirven para expresar y controlar los estados emocionales propios y ajenos, de la manera más adecuada en el terreno personal y social, dando como resultado un buen manejo de los sentimientos y de las relaciones.

II. LA INSTITUCIÓN: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Razón social

Final Cigars, E.I.R.L. (Pseudónimo)

2.2. Ubicación

La empresa tabacalera Final Cigars, E.I.R.L., se encuentra ubicada en el Parque Industrial Víctor Espaillet Mera, Sector Rafey, de esta ciudad de Santiago.

2.3. Reseña histórica de la empresa

Final Cigars, inicia sus operaciones el 30 de marzo del 2015, bajo el concepto de elaboradores de cigarrillos TRIVO, CLOUD 9, HYPE, MARQUEE, DOMEZA, entre otros.

Su fundador, inicia con la firme visión de elaborar finos productos, con la calidad y sabor propios del cigarrillo tradicional, así como la incursión en nuevos horizontes, exportando marcas que registran el esfuerzo y dedicación de su personal.

Con el devenir del tiempo, la empresa ha logrado posicionarse en gusto de consumidores de alto nivel, incrementando tanto su cartelera interna como externa. Actualmente, la empresa cuenta con dos turnos y una planilla de alrededor de doscientos empleados, distribuidos en estos.

2.4. Servicios y productos ofrecidos

Cigarrillos y cigarrillos, tanto manuales como a máquina.

2.5. Marco filosófico

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes garantizándoles un producto placentero, gracias al esfuerzo de personal especializado y capacitado, en un ambiente donde prevalece el compromiso y la responsabilidad con nuestros colaboradores y asociados.

Visión

Ser una compañía de manufactura de cigarrillos de alto reconocimiento nacional e internacional, con el compromiso de satisfacer efectiva y permanentemente las expectativas de nuestros clientes a través de un sistema productivo, dinámico y con recursos humanos orientados a la mejora continua.

Valores Institucionales

- **Responsabilidad:** Nos apegamos al cumplimiento excelso de las obligaciones y deberes, atendiendo oportuna y eficazmente sus implicaciones.
- **Respeto:** Promovemos una cultura de apertura y confianza, donde primen la igualdad y el trato justo para todos.
- **Calidad:** Nuestros productos son nuestra carta de presentación, velando por cumplir con los más estrictos estándares de producción, acorde a las expectativas del mercado.
- **Integridad:** Promovemos conductas correctas, apegados a valores inviolables de calidad humana, justicia y apertura.
- **Trabajo en equipo:** Gracias a la unión de nuestros colaboradores, nos fortalecemos y satisfacemos los objetivos organizacionales.
- **Compromiso:** Tenemos la obligación de responder con precisión y consciencia a nuestras labores, colocándonos por encima de las expectativas.

2.6. Jornada laboral

En cumplimiento con el Art. 147, del Código de Trabajo, la jornada laboral consta de 44 horas semanales, conforme los siguientes horarios:

PERSONAL DE PLANTA:		PERSONAL ADMINISTRATIVO	
LUNES A JUEVES		LUNES A JUEVES	
Horario de entrada	Horario de salida	Horario de entrada	Horario de salida
7:00 a.m.	4:30 p.m.	8:00 a.m.	5:00 p.m.
VIERNES		VIERNES	
Horario de entrada	Horario de salida	Horario de entrada	Horario de salida
7:00 a.m.	3:30 p.m.	8:00 a.m.	4:00 p.m.

2.7. Jornada extraordinaria

Dada la naturaleza de la empresa y la magnitud de producción, puede darse el caso que sea requerido el trabajar horas extras en adición a las horas regulares de trabajo, cumpliendo los siguientes criterios.

- Será comunicada anticipadamente la necesidad de realizar la labor extraordinaria.
- Las horas extras se considerarán a partir de las 44, hasta las 68 horas y serán aumentadas en un 35%.
- Las horas trabajadas en horario nocturno se le aplica un 15% adicional del valor de la hora normal.
- Las horas trabajadas después de las 68 horas serán aumentadas en un 100%.
- Las horas de los días no laborables o feriados serán pagadas aumentadas en un 100%.
- El empleado no está obligado a trabajar horas extras, no laborables o feriados.
- El trabajador no deberá trabajar más de 60 horas semanales.

III. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Como parte de nuestra investigación de grado, la empresa Final Cigars nos permite el acceso a sus instalaciones, para la realización de un análisis sobre la situación actual en cuanto a la convivencia organizacional y el manejo de las relaciones laborales.

3.1. Método de recolección de datos

Se ha seleccionado como método de recolección para la información, el cuestionario, el cual consta de un total de veintiocho (28) enunciados y tres (03) opciones abiertas.

3.2. Herramienta para la recolección de datos

Con el objetivo de precisar información de utilidad y con la practicidad necesaria para que no resulte tediosa, para nuestro trabajo en Final Cigars, hemos desarrollado una herramienta de recolección de datos dinámica y lenguaje llano.

Hemos denominado a esta como Semáforo Organizacional, una planilla que consta de seis (06) ejes principales, de los cuales se desprenden enunciados redactados de manera afirmativa, dando al encuestado la opción de expresar su opinión sin que se sienta presionado. Al mismo tiempo, hemos incluido tres opciones abiertas para que se destaquen las sugerencias de los encuestados.

3.3. Definición de la población y determinación de la muestra

La aplicación del instrumento de medición, fue realizado en personal tanto de planta como administrativo, logrando equilibrar las distintas opiniones de ambos escenarios. Dicha población está comprendida por veinte (20) personas, de las cuales, ocho (08) pertenecen a posiciones administrativas y mandos medios.

3.4. Análisis e interpretación de los datos

Tras la aplicación oportuna de una herramienta de análisis del clima organizacional en la empresa tabacalera Final Cigars, hemos recopilado información sobre la percepción de los empleados sobre la situación de la misma. A continuación, desglosamos los resultados encontrados, representando cada ítem seleccionado y su conjunto de interrogantes:

A) INSERCIÓN.

Con este ítem, compuesto por tres enunciados, buscamos conocer qué tan informados se encuentran los empleados sobre temas específicos de la organización desde su inserción en la misma, conocimiento sobre sus deberes y derechos, así como las políticas y normas internas.

Tabla -1-A

De acuerdo con la información recibida, los empleados de Final Cigars, en su gran mayoría, representados por el 60%, dicen haber recibido información sobre sus obligaciones laborales al momento de ingresar a trabajar; mientras, un 30% dice que esto solo es así a veces y tan solo un 10%, afirma no recibió la información correspondiente.

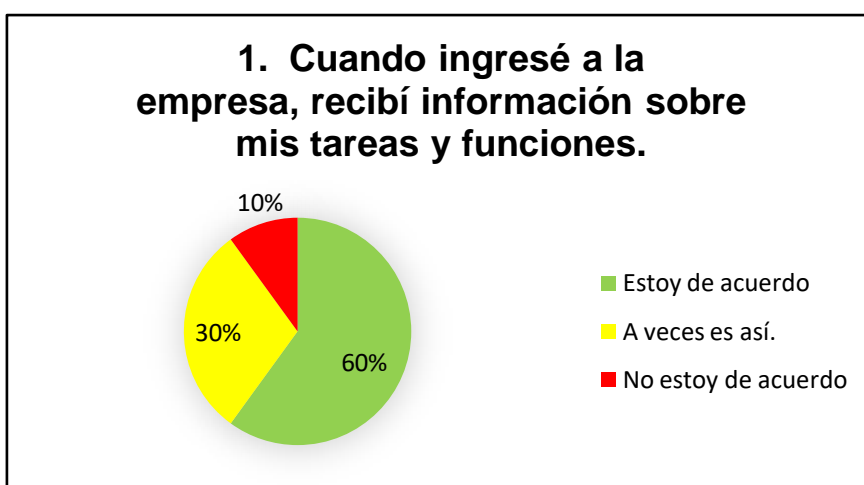


Tabla 2-A

En cuanto al dominio de las políticas y normas internas, la totalidad de los encuestados afirmó conocerlas.

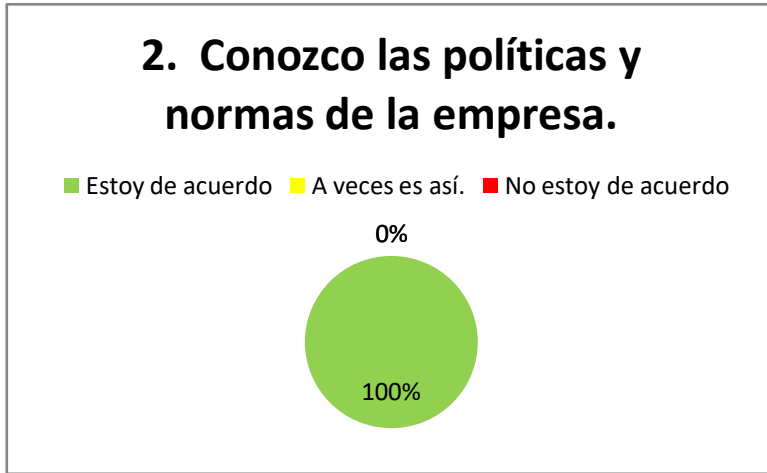


Tabla 3-A

Otro punto en el que la mayoría coincidió al 100%, es el conocimiento sobre los deberes y derechos que le asisten.



B. AMBIENTE FÍSICO Y SEGURIDAD

Dado el impacto e importancia que tiene para el empleado, sentirse protegido y confiado en su área de trabajo, buscamos conocer la opinión de los empleados

sobre el modo en que la empresa maneja tales aspectos; para ello realizamos cuatro enunciados.

Tabla-1-B

El 40% de encuestados, confirma adecuación del área en relación con la actividad desempeñada; casi igualando esta opinión, el 45% dice no estar de acuerdo, mientras que para el 15%, a veces es así.



Tabla 2-B

Los encuestados, expresan desacuerdo, representando el 70% de las opiniones en cuanto a la disposición de herramientas y materiales para las tareas que realizan; un 25%, en contraposición, dice que, si cumple esta máxima, siendo un 5% de la población, que afirma que esto es así de a veces.



Tabla 3-B

Muy en consonancia con las actividades que se realizan, así como la parte de la empresa en que se encuentren, para un 47% las condiciones de luz y ruido no son adecuadas y para un 33% si lo son; el 20% dice que a veces si son adecuadas

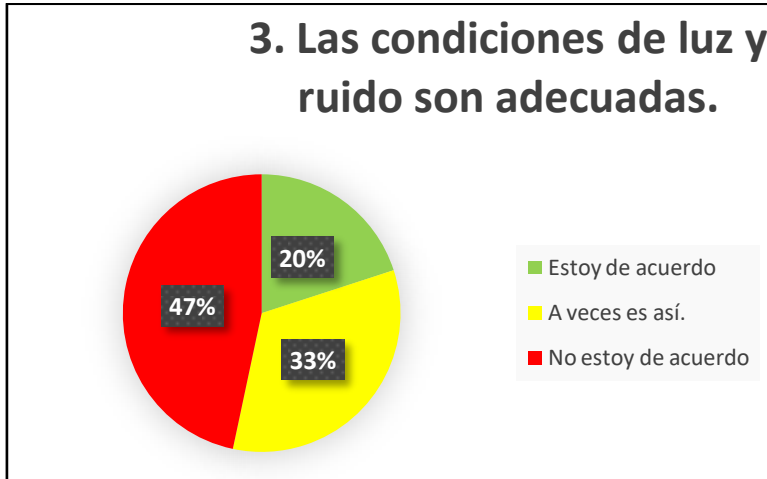


Tabla 4-B

Para beneplácito del departamento de Seguridad, las medidas y señalizaciones son aprobadas por el personal, donde la totalidad de los encuestados dice utilizan señalizaciones y medidas de seguridad para evitar accidentes



C. SOCIALIZACIÓN

Las relaciones sociales juegan un rol determinante dentro de las organizaciones, por lo que, como parte de esta investigación, consideramos necesario determinar la opinión de los empleados sobre la socialización en la empresa mediante tres enunciados.

Tabla 1-C

Para el 60% de la población, el nivel de empatía es aceptable, ya que afirman sentirse a gusto con sus compañeros; el 25% asegura que a veces esto es así. Se pueden observar fricciones, expresadas mediante el 15%.



Tabla 2-C

El trabajo en equipo y la unión del personal es respaldada por el 50% de las opiniones, siendo refutadas por el 40%, solo un 10% dice que a veces es así.

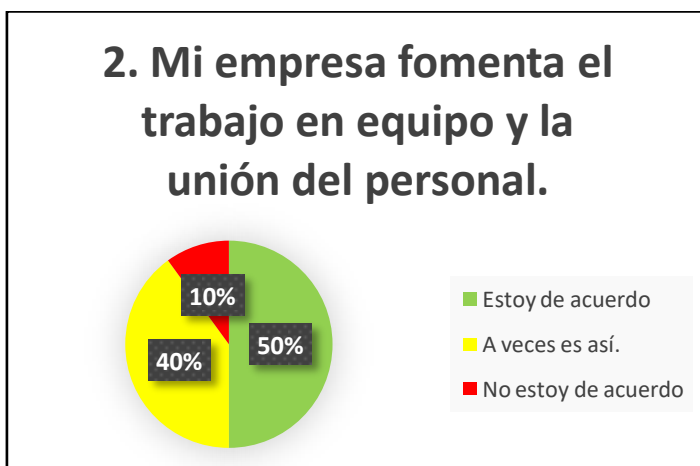


Tabla 3-C

En apoyo al punto anterior, un 85% confirma son realizadas actividades de intercambio social dentro de la empresa; la renuencia del 15% denota inconformidad.



D. COMUNICACIÓN

Como una forma de medir el nivel de comunicación, hemos planteado enunciados puntuales y claros, donde el encuestado expresa su punto de vista al respecto, gracias a la indicación de cuatro enunciados.

Tabla 1-D

La estructura informativa parece funcionar, ya que el 50% de los encuestados dicen ser informados de los planes y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización; muy al unísono, el 40% dice no estar de acuerdo, mientras que el 10% evidencia que solo es realizado esto a veces.



Tabla 2-D

Al parecer, deben ser tomadas medidas de control de las informaciones, ya que en una misma métrica se encuentran las opiniones sobre los rumores de pasillo, donde el 40% opina estar de acuerdo y otro mismo 40% dice no estarlo. Un 20% contradice esto, sosteniendo que solo a veces ocurre esto.

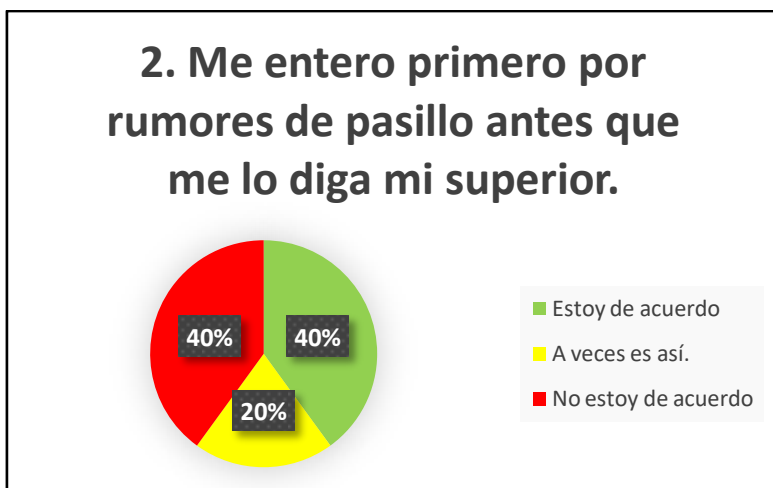


Tabla 3-D

El nivel democrático parece ser funcional, puesto que un 45% defiende ser incluido en el intercambio de opiniones y cambios de dirección; un 30% lo contradice y para el 25% a veces son incluidos.

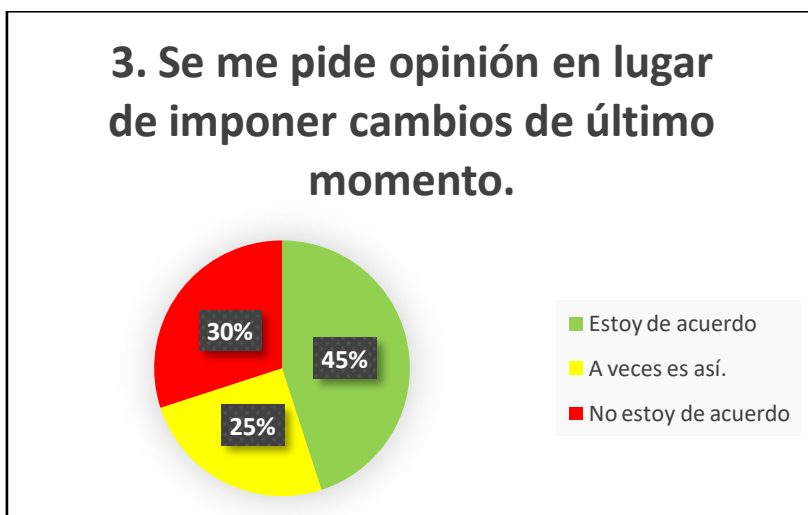


Tabla 4-D

Se deben ajustar los niveles de confianza transmitidos al personal, pues para el 55%, la mayoría prefiere comentar entre compañeros las dificultades e incomodidades, antes de presentar de manera formal la inquietud. Un 30% dijo que esto a veces puede ser así, mientras que la minoría del 10% sostiene desacuerdo.



E. VALORACIÓN Y ESTIMA

La valoración y la estima son aspectos defendidos por los individuos, ya que esto defiende el nivel de satisfacción con ellos mismos, ante la valoración de los demás; referiremos cuatro enunciados.

Tabla 1-E

Para el 75% de los encuestados, las remuneraciones recibidas no están a la par de las funciones realizadas, siendo así solo a veces, conforme la opinión de un 10%. Tan solo el 15% dijo estar de acuerdo con este enunciado.

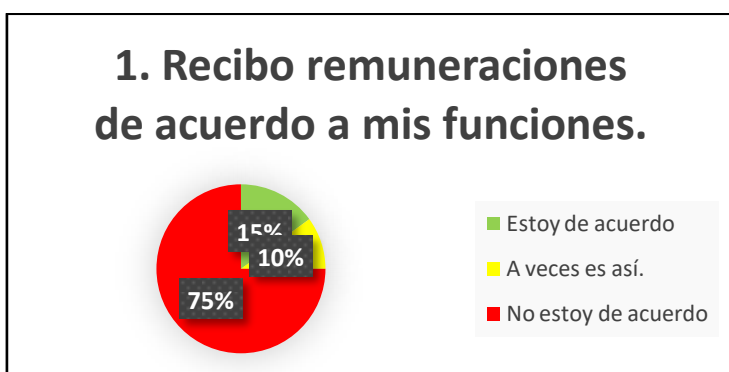


Tabla 2-E

El 45% de los encuestados siente su trabajo no es reconocido, pudiendo resultar a veces cierto, conforme el 10%. Un 40% dice si sentirse reconocido.



Tabla 3-E

De manera muy equilibrada, el personal muestra acuerdo o desacuerdo en cuanto la idea de que se incentiva y remunera por actividades extraordinaria. Un 45% dijo que no está de acuerdo, un 40% cree lo contrario y el 15% opina que a veces ocurre esto.

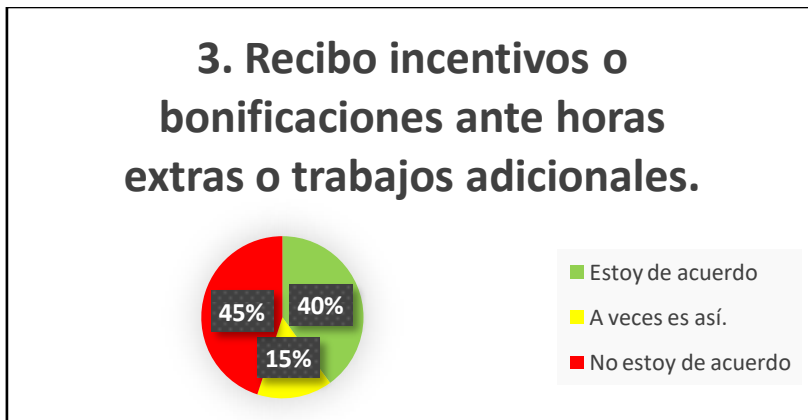
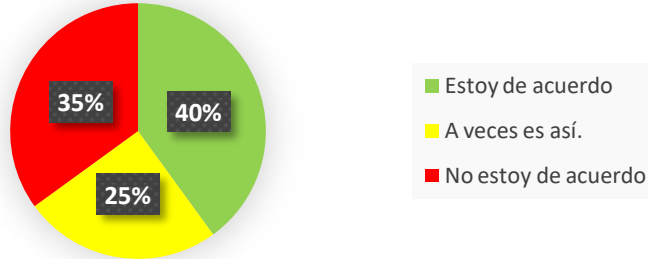


Tabla 4-E

El 40% opina no ser escuchado ante la intervención o presentación de sugerencias; para el 35% esto si cumple, pero un 25% confirma que a veces son escuchados. Esto nos lleva a considerar que posiblemente, ante la magnitud de la situación, se incluye la opinión pública.

4. Soy escuchado cuando tengo una sugerencia o idea para mejorar la producción.



F. DESARROLLO

Este aspecto pone la milla un poco más alta, al pretender satisfacer las necesidades a futuro de los empleados, certificando su perdurabilidad y fidelidad hacia la entidad en que se encuentre prestando los servicios laborales; requerimos cinco enunciados.

Tabla 1-F

Para un 60% esta plataforma no asegura un crecimiento a futuro y solo un 40% confía en que así sea.

1. Tengo oportunidad de crecimiento en esta empresa.

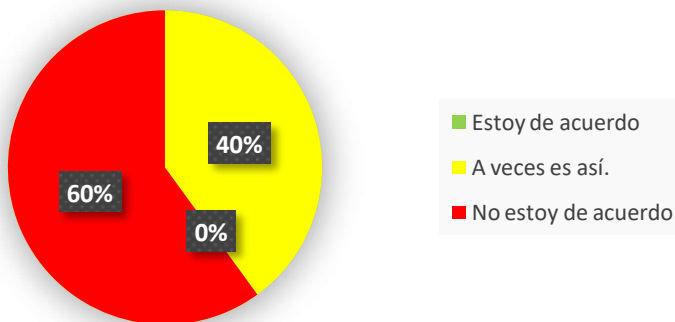


Tabla 2-F

La mitad de la población, defiende que la empresa detecta las oportunidades de capacitación y mejora de las tareas; la frecuencia restante se distribuye en iguales partes en desacuerdo y aceptación de una parte de las veces.

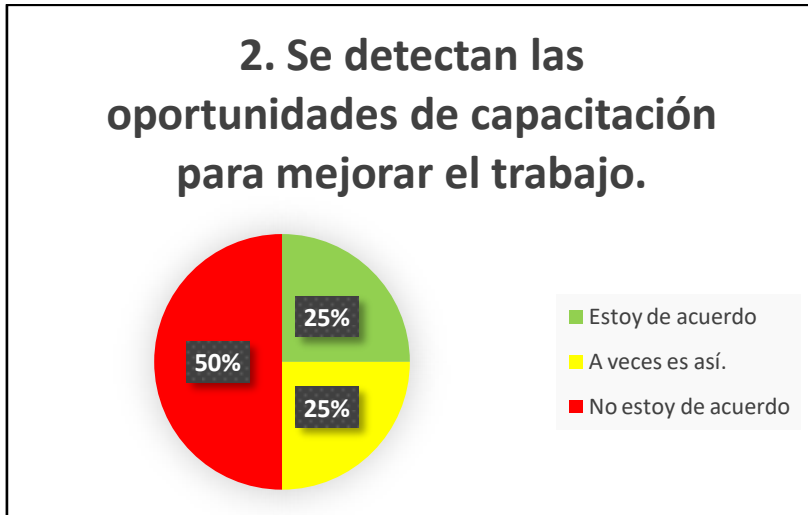


Tabla 3-F

Un margen del 50% no es incluido en capacitaciones y entrenamientos organizacionales, esto contradicho por el 40%, para quienes si se realiza. A veces si se presentan actividades donde sean incluidos, de acuerdo con el 10%.



Tabla 4-F

El 60% de encuestados apoya el crecimiento de la empresa, pues entiende que esto implicaría una auto-mejora para ellos; contrariamente, el 35% no lo cree y el 5% considera que a veces sí.

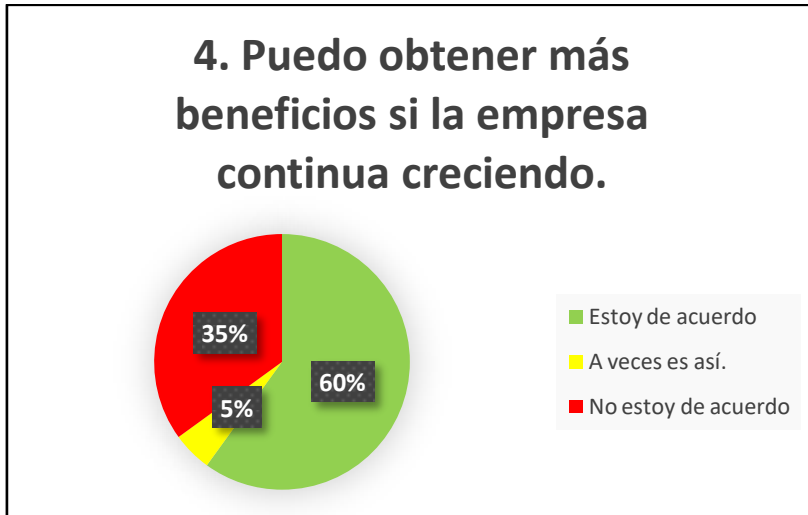
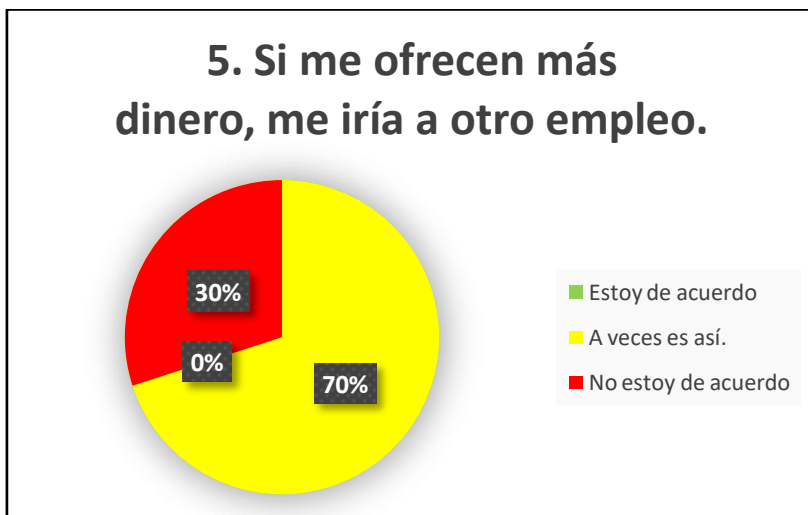


Tabla 5-F

La mayoría de la población, representada por el 70% entiende que, si se le hace una oferta económica mayor, la aceptaría. La fidelidad laboral del 30% entiende que no lo haría.



G. LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES DE LA AUTORIDAD INMEDIATA

Ambos factores tienen como fin inmediato, satisfacer las necesidades de dirección y enfoque de personal, por lo que la opinión de los colaboradores, arrojará información importante en la toma de decisiones.

Tabla 1-G

Un 45% confía en el apoyo de sus superiores, mientras que el 30% no lo cree; 25% de las veces si puede darse el caso.

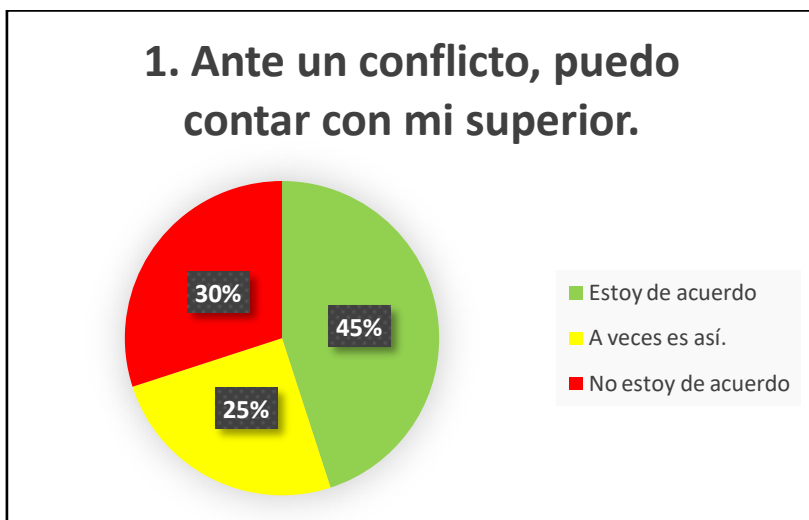


Tabla 2-G

30% de las opiniones, en igual nivel son distribuidas entre confirmación y negación; para el 40% a veces si se cumple esto.

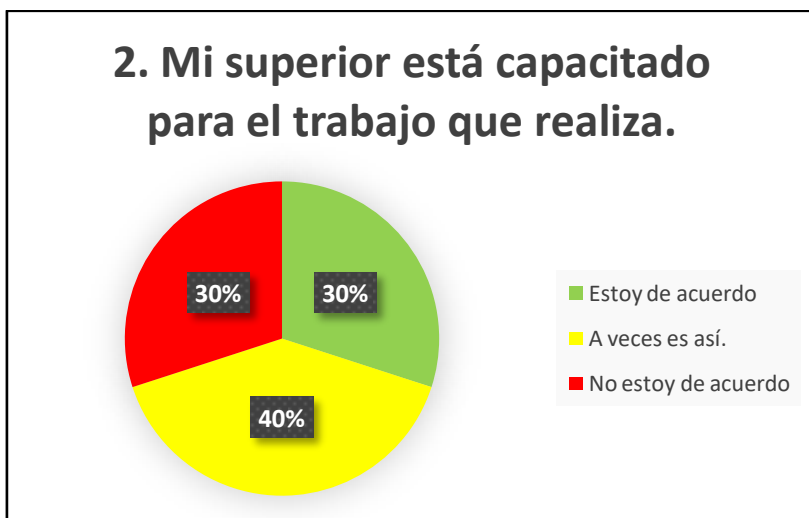


Tabla 3-G

De acuerdo con el 41% los superiores minimizan los problemas, no sabemos si para no preocupar de más a los empleados o si lo hace para esconderlos. El 27% opina que no está de acuerdo esto y el 32% considera que a veces si pasa.

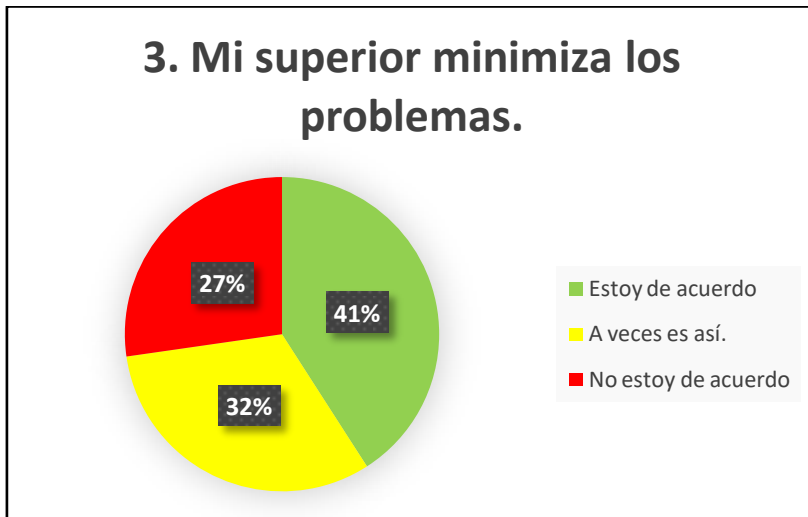


Tabla 4-G

50% de las ocasiones, los superiores se muestran dispuestos a escuchar; 35% de las veces esto no pasa y el 15% de manifiesta que a veces sucede.



Tabla 5-G

A veces, partiendo de un 55% de las opiniones, el personal a cargo evidencia aptitudes y actitudes por debajo de sus subalternos; 35% de los encuestados piensa que a veces sucede y el 10% no lo muestra desacuerdo.



H. PREGUNTAS ABIERTAS.

Como forma de introducir información adicional, sin que esta fuese inducida o coaccionada por nuestros enunciados, nos permitimos la libertad de incluir tres opciones abiertas, donde el encuestado pudo manifestar su inflexión sobre tres aspectos fundamentales: Qué debe dejar de hacerse, qué se debe continuar haciendo y qué se debe cambiar. Ante esto, pudimos obtener las siguientes ideas:

- **Aspectos que deben ser erradicados:** Contratar personas que sean familiares.
- Concentración de funciones en una sola persona, pago de nómina los viernes.
- **Aspectos deben continuarse:** Cumpleaños del mes, celebración de actividades importantes

3.5. Hallazgos

Luego de analizar los resultados presentados en nuestro Semáforo Organizacional, detectamos una notable lesión en las relaciones laborales de la empresa, principalmente en cuanto a la salud en el clima organizacional; el desnivel de estos factores, muchas veces, actúa en bajo perfil, por lo que pueden no ser detectados inmediatamente, sino cuando ya existe un conflicto.

3.5.1. Puntos de atención inmediata

Luego de aplicar una encuesta a una población de veinte (20) personas, hemos localizado tres puntos focales que requieren atención inmediata, dado que pueden mermar la producción y contaminar los puntos fuertes existentes en Final Cigars.

- **Comunicación:** La comunicación representa uno de los ejes centrales para la interacción entre personas, por lo que su deficiencia arriesga la estabilidad de la empresa. Cuando la comunicación no es efectiva, se perjudica el alcance de los objetivos, pues si las informaciones recibidas no están en consonancia con los propósitos de la organización, difícilmente la ejecución podrá resultar exitosa.
- **Valoración y estima:** Detectamos una pobre consideración sobre como el empleado percibe su rendimiento laboral, considerando no recibir la suficiente gratificación o reconocimiento para ello. Uno de los componentes de la productividad es el nivel de motivación con que se cuente el personal, resultando en detrimento de ésta cuando los colaboradores no se sienten valorados.
- **Desarrollo:** Los resultados evidencia disparidad en cuanto a ritmo de desarrollo adquirido dentro de la organización; la población laboral no considera que se les esté ofreciendo la oportunidad de crecimiento ni un entorno favorable para su desarrollo profesional, llegando a sentirse estancados y con una muy baja expectativa de hacer carrera en la misma.

3.5.2. Puntos que se pueden mejorar.

Si bien estos puntos no presentaron indicadores lo suficientemente altos como para intervenir urgentemente, no es menos cierto que hemos encontrado reactivos que nos llevan a considerar que no se encuentran lo suficientemente estables, dentro de estos tenemos:

- **Información:** Determina el modo en que el personal se siente vinculado a los datos, planes y metas de la organización; podemos evidencia, además, una distorsión de la información suministradas, posiblemente como resultado de una comunicación deficiente.
- **Ambiente físico y seguridad:** Deben de analizarse las políticas de seguridad ocupacional, regulando un mayor control; influyen además, muchos factores de carácter emocional, siendo pertinente la reevaluación de las normas y como el personal se siente ante estas.
- **Socialización:** Si bien son llevadas a cabo actividades de integración de personal, no es menos cierto que se puede reajustar programas que permitan una unificación de los grupos no sectorizada.
- **Liderazgo y toma de decisiones de la autoridad inmediata:** Los colaboradores necesitan ser guiados conforme a lineamientos estandarizados y coherentes, por lo que cuando sienten un deficiente manejo por parte de las autoridades inmediatas, pueden sentirse confusos y desenfocados. El empleado necesita un líder que le oriente y que signifique un ejemplo a seguir.

IV. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

La conducta humana está en constante evolución, siendo altamente afectada por el entorno y la capacidad de respuesta emocional-cognitiva que podamos dar; entendiendo esto, consideramos que la intervención de este manual no es suficiente para alcanzar los objetivos de convivencia y desarrollo perseguidos.

4.1. Taller manejo de las emociones y gestión de los conflictos

Como parte del desarrollo integral de la organización intervenida, hemos desarrollado un **Taller sobre Inteligencia Emocional aplicada a los Conflictos**. Dicho taller, ha sido desarrollado con un lenguaje sencillo y ejemplos claros, que permitan al receptor captar la información rápidamente y la pueda asociar a sus labores rutinarias diarias, tanto laborales como personales.

Este primer taller contiene información precisa sobre los conflictos aplicados al contexto laboral, el abordaje de las emociones de manera inteligente, además de sugerencias prácticas que hará de esta una organización emocionalmente inteligente.

(Ver anexos)

V. POLÍTICA PROCEDIMENTAL PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Las organizaciones asumen el reto de administrar de manera estratégica todos los recursos, el talento humano no está fuera de ello; las personas impregnan dinamismo y emoción a las funciones laborales.

Para un manejo estratégico del personal, estableceremos un marco procedimental, mediante la regulación y determinación de la conducta.

5.1. Políticas para el aprovisionamiento de personal.- reclutamiento y selección.

Introducir personal cualificado es una estrategia ganadora; mediante el Reclutamiento y Selección de Personal, las organizaciones desarrollan su potencial de liderazgo en el mercado.

Propósitos:

- Definir los estándares, herramientas y estrategias para desarrollar los procesos de Reclutamiento y Selección del personal, en un marco de calidad y excelencia competitiva.
- Desarrollar las políticas de reclutar y seleccionar personal cualificado de acuerdo al puesto y a la organización.
- Canalizar canales estratégicos para la captación de candidatos competentes y aptos.
- Dirigir la práctica laboral en una base ética y desarrollo de las técnicas psicológicas que permitan un proceso justo y balanceado.
- Conjugar diversos modelos y técnicas de manera interactiva con el resto de la organización.

Normas para el aprovisionamiento de personal

1. Se debe de contar con un perfil de puesto.
2. Se debe de realizar una requisición de personal por escrito.
3. El candidato debe de ser mayor de edad, con identificación para ello.
4. La preparación mínima requerida es de bachiller.
5. El proceso de reclutamiento no discrimina raza, edad, género, ideología o institución educativa.
6. Se analizaran los bancos de información y reclutamiento interno, antes de publicar las vacantes.
7. Se elegirá el candidato de mayor preparación y experiencia para cubrir las plazas.
8. Se contará con más de un medio para difundir las vacantes.
9. Se garantizan las condiciones dignas y adecuadas, incluyendo un salario justo y prestaciones en un marco legal.
10. Se realizará un proceso de inducción.

Proceso de Reclutamiento y Selección de personal

1. **Requisición de personal-** La Gerencia de Producción enviará a RR.HH. una solicitud de personal, indicando departamento y urgencia de contratación. Para el personal administrativo, la requisición debe ser realizada por Gerencia General.
2. **Difusión de la vacante-** Para garantizar una captación en base a perfiles seguros, mediante los procesos de reclutamiento interno y externo.

- a) **Para el reclutamiento interno**, informaremos a través del mural informativo, dando a conocer las plazas existentes.
- b) **En cuanto al reclutamiento externo**, nos apoyaremos de los portales virtuales: Aldaba y Tu Empleo RD.
3. **Recepción de candidaturas**- Se recopilarán los perfiles, anexando a estos e formulario de solicitud de empleo.
4. **Depuración**- Se seleccionarán los perfiles que se aproximen más a las necesidades del puesto y cultura organizacional.
5. **Aplicación de pruebas técnicas y/o psicológicas**- Dependiendo del nivel del puesto y el perfil de este, se aplicarán pruebas que evidencien aptitudes y actitudes idóneas para la contratación.
6. **Entrevista de valoración**- Este encuentro recabará datos no incluidos en la hoja de vida, se evaluarán actitudes, comportamiento y presentación.
7. **Selección y decisión final**- En conjunto con el supervisor de área, las gerencias de Producción y RR.HH, se elegirá el candidato más cualificado.
8. **Inducción**- Se realizará un proceso inductivo, presentando al nuevo personal las políticas de la empresa e informaciones precisas de la misma.
9. **Presentación del nuevo empleado**-Se enviará un correo a todos los departamentos presentando al nuevo empleado e indicando el puesto que ocupara. Además, se realizará recorrido de presentación e introducción por toda la empresa.

Inducción para nuevo personal

Mediante este proceso se orienta, ubica y supervisa al nuevo personal, ofreciendo la calidez y acogida que le permitan integrarse satisfactoriamente.

Propósitos

- Ofrecer informaciones importantes al nuevo empleado.
- Introducir al empleado en los aspectos organizacionales

- Crear lazos de empatía y familiarización.
- Desarrollar el sentido de pertenencia y bienvenida.

Normas de inducción

1. El proceso de inducción será llevado a cabo por el departamento de Recursos Humanos.
2. La inducción se realizará antes de iniciar la gestión laboral.
3. Durante la inducción se le informará al nuevo empleado sobre la organización, deberes, derechos.
4. Las informaciones deben ser generales, haciendo observaciones en los puntos que requieran mayor atención.
5. Se entregará una copia de las normas y políticas de la empresa al nuevo empleado.

Contenido de la inducción

- Palabras de bienvenida.
- Reseña histórica de la empresa.
- Políticas generales de la empresa.
- Productos o servicios de la empresa.
- Organización y funciones de la empresa.
- Políticas de personal.
- Reglamento interno.
- Beneficios y prestaciones para los trabajadores.
- Políticas de higiene y seguridad.
- Deberes, normas y obligaciones.
- Planes de capacitación y desarrollo.

5.2. Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional

Comprometidos con la realización del trabajo bajo condiciones seguras y estables y en consonancia con la Ley 87-01, las políticas de seguridad ocupacional pretenden evitar riesgos y anticiparse a situaciones que pueden afectar la integridad física y psicológica del empleado

Normas para seguridad y salud ocupacional.

1. La actividad laboral se regirá conforme los protocolos y estatus de seguridad.
2. El empleado debe conocer las reglas, prohibiciones y normas de seguridad.
3. El personal debe utilizar los equipos de protección.
4. Se deben detectar cualquier condición insegura, notificando de la existencia de ésta.
5. Se deben identificar y explicar al personal las circunstancias de riesgo.
6. El personal recibirá instrucciones sobre la seguridad y sus normas, antes de empezar a trabajar.
7. Todo trabajador debe estar provisto del equipo de protección, según lo requiera el trabajo.
8. En caso de deterioro, se reemplazará el equipo de protección gratuitamente.
9. Los equipos de protección son propiedad de la Empresa y no pueden ser vendidos, cambiados o negociados.
10. Se debe utilizar guantes, lentes, gafas, orejeras o tapones de oídos, mascarillas, cinturones, en las áreas que así lo requieran.

11. Se debe guardar distancia entre la máquina y los trabajadores, para evitar riesgos.
12. El personal debe respetar los avisos de seguridad que señalan zonas de peligro, o en otros lugares donde hay personal trabajando en altura.
13. Se informará inmediatamente ante cualquier accidente, a fin de brindar los primeros auxilios o acción requerida.
14. Notificar al supervisor y/o a un brigadista de incendio, en caso de conato de incendio.

Prohibiciones para seguridad y salud ocupacional

- Detenerse o caminar debajo de cargas suspendidas, o en lugares donde hay personal trabajando en altura.
- Operar equipos sin autorización del supervisor de esa sección.
- Realizar en equipo o instalaciones eléctricas, sin la especialización para hacerlo.
- Obstruir los pasillos, plataformas, escalones y descansos de escaleras.
- Cerciorarse de que no se incurre en riesgo antes de conectar corriente eléctrica, gas, vapor, aire, agua en líneas de tuberías o poner en movimiento maquinarias o cuando se va a fumigar un área de trabajo.
- Dormir en el área de trabajo.
- Fumar en las plantas de producción y almacenes de la empresa.
- Suplir combustible a un vehículo con el motor en marcha.

5.3. Políticas para la evaluación de desempeño laboral

La evaluación de desempeño arroja importantes indicadores sobre el rendimiento y productividad del personal, información importante para la toma de decisiones, sobre todo las de carácter remunerativo o de desarrollo.

Propósitos de la evaluación de desempeño.

- Identificar la compatibilidad individuo-puesto.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Definir planes de promociones.
- Remunerar el buen desempeño e incentivarlo.
- Aumentar las buenas relaciones laborales.
- Establecer planes de desarrollo.
- Valorar el potencial y desarrollo del talento humano.
- Incentivar la productividad.
- Corregir bajos niveles de desarrollo.

Normas para la evaluación de desempeño

1. Se evaluará al personal una vez al año.
2. La evaluación es de carácter normativo, actuando como retroalimentación para el desarrollo.
3. Se determinarán indicadores medibles.
4. Debe ser estrictamente objetiva, sin parcialidades ni discriminaciones.
5. La evaluación debe ser realizada por el supervisor inmediato.
6. Los resultados de la evaluación, así como su retroalimentación son confidenciales.
7. Se retroalimentarán los resultados, identificando las oportunidades de mejora y felicitando las fortalezas.

8. Se evaluarán las funciones y responsabilidades, conforme a la descripción de puesto.
9. Se explicará la metodología y contenido de la evaluación al empleado.
10. La evaluación se realizará con formularios y criterios específicos.
11. Se elaborará un informe con base en los resultados obtenidos.

5.4. Políticas para la capacitación

La capacitación cumple la función motivacional y de adaptación, determinando puntos que pueden ser mejorados y que ayudan al personal a desarrollar mejor sus funciones.

Propósitos de la capacitación

- Elevar los índices de productividad y desarrollo.
- Satisfacer las necesidades de promoción.
- Desarrollar un ambiente de seguridad laboral.
- Fortalecer las ventajas competitivas mediante personal competente y adaptado a los cambios.
- Desarrollo de la competitividad.
- Anticipación a la dinámica del entorno, los cambios científicos y tecnológicos.

Normas para la capacitación

1. Se debe realizar un diagnóstico previo.
2. Parte de la evaluación y detección de necesidades de fortalecimiento.
3. Se realizará un diseño de capacitación que contenga el programa y puntos de aprendizaje.
4. Es de carácter formativo.
5. Se ejecutará por un profesional capacitado, con dominio en áreas a trabajar.

CAPÍTULO VI
MANUAL DE CONVIVENCIA ORGANIZACIONAL

MANUAL DE CONVIVENCIA ORGANIZACIONAL

El manual de convivencia Organizacional, es un instructivo para la empresa actual, conduciéndola hacia la gestión estratégica, integral y transparente de la conducta ética en los todos los niveles de la organización.

Esta guía normativa, orienta al usuario sobre el procedimiento para una administración basada en la regulación de las emociones y el manejo de los conflictos, resultantes en diferentes contextos.

El documento Manual de Convivencia Organizacional, aplicado a la empresa tabacalera Final Cigars, E.I.R.L., ofrece directrices claras en cuanto al manejo estratégico de las políticas normativas inherentes a la interacción social en el plano laboral, dando respuesta a los siguientes propósitos:

- Dirigir la conducta social, conforme políticas justas y en un marco legal.
- Implementar normas conductuales pensadas de manera estratégica y funcional,
- Fomentar una cultura participativa y de inclusión de todos los sistemas y subsistemas de la empresa.
- Estimular el comportamiento asertivo.
- Resguardar el individualismo en un ambiente de respeto e integración.
- Viabilizar la estabilidad y seguridad laboral.
- Reducir los conflictos y regularizar la conducta hacia el desarrollo del potencial de los empleados.
- Resguardar la integración y trabajo en equipo.

Alcance

La redacción de este documento, comprende las necesidades de información, dirección y enfoque de la conducta laboral; se determinan los parámetros que intervienen en las relaciones laborales y los lineamientos para su desarrollo exitoso. Además, incide en la ponderación de políticas para la gestión de del talento humano, abarcando las normas para el aprovisionamiento de personal y la seguridad ocupacional; estos dos últimos, dado el impacto que tienen para la convivencia organizacional.

Ámbito de aplicación

Este Manual de Convivencia Laboral responde a las necesidades de integración, siendo aplicado a los diferentes departamentos que componen la estructura de Final Cigars, E.I.R.L.

- a) Personal administrativo
- b) Personal operario
- c) Clientes y proveedores.

Principios de convivencia

Los principios de convivencia estipulados en el presente manual cumplen las directrices éticas, administrativas y de manejo de las emociones; con esta aplicación, buscamos fortalecer lazos de confianza e intercambio social en todos los niveles de nuestra organización.

Respeto como el vehículo para toda actividad y relación de esta organización y sus participantes.

- Valoración del talento humano, destacándolo como nuestro principal activo.
- Democracia, las opiniones son escuchadas y valoradas como aportes constructivos.
- Comunicación abierta, se insta al personal a expresar sus opiniones y a ser parte de las informaciones de interés general.

- Sentido de empatía, asimilando las situaciones del personal con flexibilidad y entendimiento.
- Ambiente de trabajo seguro, garantizando las condiciones físicas, estructurales y psicológicas.
- Organización emocionalmente inteligente, integrando en esta dinámica a todos los colaboradores, clientes, proveedores y demás involucrados.
- Cumplimiento de las normas estipuladas, como parte fundamental para el desarrollo satisfactorio de nuestras labores operacionales y de servicio.
- Comunicación emocional asertiva, creando espacios de intercambio constructivo de las opiniones y solución de conflictos.
- Cultura organizacional basada valores, identificándonos con prácticas sustentabilidad y compromiso con el ambiente.

Normas de convivencia

Para Final Cigars, los estándares de calidad y de productividad se encuentran regidos por una compenetración y trabajo en equipo, además un comportamiento organizacional disciplinario, siendo imprescindible una conducta adecuada al entorno, esperando se cumplan los siguientes enunciados:

1. Educación y cortesía: Salude, agradezca, pida permiso.
2. Respeto por la imagen y espacio laboral: Demuestre una actitud apropiada, impecable.
3. Respeto por los horarios de comida y almuerzo: No comer en espacios laborales, oficinas, áreas de producción, sobre todo si se trata de alimentos con olores.
4. Escuchar y prestar, no dejar que ruido del trabajo le impida escuchar las informaciones de sus compañeros.

5. Module fuertes ruido, evite escuchar música en alto volumen, hablar o reírse muy alto, llevar el tono del celular muy alto.
6. Comunicación organizacional, respetando el espacio y evitando gritar; si no puede ir directamente donde el compañero, utilice los teléfonos o correos internos.
7. Promover el trabajo en equipo, mediante la combinación de los talentos individuales, las relaciones interpersonales y el cooperativismo.
8. Fomentar una actitud de solidaridad y compañerismo para facilitar el alcance de los objetivos institucionales.
9. Desarrollar un ejercicio transparente, en consonancia con nuestros valores,
10. Coherencia en nuestras prácticas y reglamentos.
11. Defender el respeto y pluralidad, libre de discriminación o exclusión.
12. Mantener un diálogo abierto y de respeto, velando por el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo de trabajo.
13. Evitar a toda costa los prejuicios y anti-valores ante las informaciones recibidas, sin una investigación previa y análisis veraz de las mismas.
14. Edificar un ambiente de laboral agradable, en base a las buenas normas y el intercambio inteligente de las emociones.
15. Equilibrar convivencia desde una actitud positiva, sin desestabilizar el equilibrio propio de una economía dinámica y sujeta a variaciones constantes.
16. Actuar de manera justa con los compañeros.

17. Fortalecer las buenas relaciones entre líder-subordinado, mediante el trato cordial y respetuoso.
18. Mantener las condiciones de áreas comunes, garantizando la colaboración en su limpieza y orden.
19. Utilizar de manera adecuada los recursos de la empresa, así como la integridad de las instalaciones laborales.
20. Identificar las oportunidades de mejora, además de posibles focos de amenaza proponiéndolos para su pronta atención.
21. Respetar los horarios de comida y de descanso.
22. No exceder el consumo en los beneficios de café y té.
23. Uso de uniforme o, en su defecto, prendas adecuadas al entorno de trabajo.
24. Discreción sobre los asuntos internos y personales.
25. Manejo disciplinario ante el supervisor y autoridades de liderazgo.
26. Participar en las reuniones y encuentros organizados en la empresa.

Deberes de convivencia laboral

En aras de desarrollar una actividad laboral sustentable y de calidad, nos apegamos a los siguientes deberes a partir de una gestión en valores:

- Respeto
- Cordialidad
- Empatía
- Cortesía
- Ética
- Confidencialidad
- Equidad
- Transparencia
- Compromiso
- Buenos modales
- Actitud positiva y abierta
- Inteligencia emocional
- Calidad humana.
- Satisfacción y atención al cliente.

Compromisos de los empleados

- Respetar los horarios de entrada y salida.
- Cumplir las órdenes e instrucciones propias de su trabajo.
- Actuar de manera disciplinada en acopio a las órdenes o instrucciones, siempre que se dicten en un marco legal y justo.
- Evidenciar entrada y salida mediante el ponche en el reloj biométrico.
- Presentar una imagen adecuada, acorde con la institución.
- Uso del uniforme y del carnet de identificación.

- Expresar un lenguaje y comportamiento cortés hacia los demás compañeros.
- Conservar los valores de la puntualidad y la responsabilidad.
- Desarrollar una actividad laboral íntegra, cumpliendo con los deberes y asignaciones propias de su puesto.
- Colaborar con la productividad, realizando sus labores con eficiencia y esmero.
- Respetar las informaciones confidenciales y el manejo de las mismas.
- Utilizar las oficinas, sistemas y recursos con fines exclusivamente profesionales.
- Cumplir las medidas de seguridad e higiene, seguridad y salud en el trabajo.
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
- Participar de las orientaciones y entrenamientos de simulación de evacuación por emergencias.
- Informar a su supervisor cualquier inconveniente en su área de trabajo.

Compromisos y garantías de la organización

- Fomentar condiciones de trabajo que promuevan la equidad y democracia, así como la pluralidad y la inclusión.
- Ofrecer remuneraciones justas, acordes al mercado actual y que promuevan una vida digna a los empleados.
- Certificar la seguridad física y emocional del personal de trabajo, conforme a las leyes establecidas en el país.

- Velar por el desarrollo de buenas relaciones, basadas en la confrontación y resolución de conflictos constructiva y eficientemente.
- Detectar las oportunidades de crecimiento, mediante el fomento capacitaciones y entrenamientos de desarrollo personal y profesional.
- Establecer con los empleados una comunicación abierta, integrándolos en los planes y actualizaciones de trabajo.
- Realizar actividades de Bienestar laboral.
- Respetar los periodos de descanso y horarios de trabajo, conforme a las políticas laborales establecidas.
- Evitar la discriminación en todos los aspectos (sexo, raza, edad, religión, entre otras).
- Desarrollar políticas, normas y procedimientos que impulsen el desempeño.

Derechos de convivencia laboral

- Trato justo y de respeto, libre de discriminación o distinción.
- Preservación de la dignidad e integridad personal.
- Recibir salarios de acuerdo a las labores realizadas y de acuerdo a las políticas salariales establecidas.
- Expresión y ser escuchados ante opiniones, ideales o emociones, tanto en la presentación de ideas como en la confrontación de conflictos.
- Condiciones de trabajo dignas, con los recursos y materiales requeridos para la realización de sus funciones.

- Defensa de integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene en el trabajo.
- Respeto a la intimidad, espacio e individualidad.
- Protección ante acoso, discriminación o irrespeto.
- Fomento del desarrollo, crecimiento y promoción profesional.
- Igualdad de oportunidades para planes de promoción y compensaciones.
- Respeto a libre opinión e ideales.

Perfil del empleado conflictivo

- Ausencias notables, principalmente los lunes y los viernes y antes y después de los días feriados.
- Ausencias injustificadas y frecuentes.
- Quejas constantes y sobre los cambios de la empresa y las medidas adoptadas.
- Indisciplina hacia autoridades y superiores.
- Tardanzas constantes y salidas antes de la hora
- Fricción con los demás y poco nivel de interacción.
- Baja o nula empatía.
- Negligencia e irresponsabilidad hacia el trabajo y hacia la toma de decisiones importantes.
- Concurrencia en accidentes deliberados en el trabajo.
- Uso negligente de máquinas y herramientas.
- Indisciplina y quebranto de la ley.
- Descuido personal.

Prohibiciones

Consideramos las siguientes acciones como atentados a los objetivos del presente manual, por lo que están totalmente prohibidas

- Salir de la empresa en horarios de trabajo, sin el permiso firmado y sellado por parte del supervisor de inmediato y el departamento de Recursos Humanos.
- Presentarse al trabajo alcoholizado o bajo los efectos de cualquier otra sustancia que lo pudiese privar de sus facultades.
- Presentarse en la empresa sin el uniforme de trabajo.
- No utilizar equipos de protección, como botas, mascarillas, guantes, etc.
- Introducir alimentos a las instalaciones de producción y empaque.
- Utilizar aromas o maquillaje, ya que esto altera la naturaleza del tabaco.
- Comercializar o realizar actividades de negocio dentro de la empresa.
- Sacar material terminado u otros, sin previa autorización.
- Utilizar celulares, cámaras, Ipods, laptops, radios, audífonos u otra distracción que arriesgue la seguridad y productividad.
- Portar armas de fuego o armas blancas.
- Juegos de manos, bromas, insultos, bullying.
- Hacer préstamos, ventas u otra clase de negocio.
- Tocar timbres de alarma de emergencia sin haber ocurrido un incidente.
- Traer menores de edad a la instalación.
- Entrar con mochilas, bultos o carteras al área de producción.

- Hacer propaganda política, religiosa o de cualquier otra clase.
- Uso de gorras.
- Uso de Celulares, y objetos personales que propicien la distracción del empleado en el lugar de Trabajo.

Manejo correctivo de la conducta laboral

Basados en el interés de fomentar, mantener y garantizar el bienestar de nuestros colaboradores, así como resguardar el incumplimiento de las normas del sistema de disciplina, optimiza la conducta corrigiendo las posibles deficiencias.

a) Programa de Ayuda al Empleado (PAE)

Con el objetivo de corregir conductas no deseadas, apoyando al empleado en medio de situaciones que pueden afectar su productividad, sin que el origen inmediato sea necesariamente de origen laboral.

Propósitos del PAE.

- Aumentar la satisfacción laboral.
- Potencializar la productividad.
- Aumentar la satisfacción laboral
- Apoyar al equipo ante situaciones complejas.
- Incentivar el interés, motivación e identificación del empleado.
- Asegurar la permanencia de empleados competentes, que atraviesan una mala etapa.

Intervenciones del PAE.

1. **Interacción y convivencia en el trabajo:** El empleado suele pasar la mayor parte de su tiempo en las empresas, pudiendo enfrentar situaciones y difíciles, tanto por el trabajo como con otros compañeros.

2. **Manejo del estrés:** Se ofrece al empleado herramientas y técnicas para manejar las situaciones estresantes propias del entorno cambiante y dinámico, generando en problemas físicos y psicológicos.
3. **Problemas personales:** Las emociones y conflictos interpersonales pueden afectar el desempeño laboral; conflictos como fallecimiento de un familiar, cambio de domicilio, enfermedad, deudas, etc.
4. **Abuso de sustancias tóxicas:** Este tipo de consumo disminuye las capacidades de razonamiento, provocando problemas de conducta o desarrollo deficiente de las funciones del puesto de trabajo como es debido.

Procedimientos del PAE.

1. Identificar aquellos empleados que requieran asistencia.
2. Incentivar al empleado a buscar ayuda voluntariamente.
3. El supervisor se dirigirá al empleado, indicándole que ha detectado desempeño insatisfactorio, invitándole a buscar ayuda.
4. Tras la aceptación del empleado a buscar ayuda, se ofrecerá las herramientas y disponibilidad de horarios bajo el alcance de la organización.
5. Se retroalimentarán los avances mejoras.
6. Se reconocerán los logros alcanzados.

b) Medidas disciplinarias

Entendiendo que la conducta es un importante ingrediente para la convivencia laboral exitosa, hemos regulado nuestro régimen sancionatorio mediante la clasificación de las siguientes faltas:

Faltas Leves: Pueden no representar un peligro inminente ni un gran daño, pudiendo, por su parte, ser corregidas mediante el seguimiento oportuno.

- Tardanzas en el horario de llegada.
- No realizar el ponche de entrada y/o salida.
- Utilizar horario laboral para realizar tareas no vinculadas a sus funciones
- Presentarse sin su uniforme y/o con vestimenta inadecuada.

- Darle un uso personal a herramientas y equipos de la empresa
- No usar el carnet de identificación al ingresar a las oficinas y durante las horas laborables.
- No respetar las normas de estacionamiento y parqueo.
- Fumar dentro de las áreas comunes.
- Ingerir alimentos dentro de las oficinas en horario de trabajo.
- Contribuir a crear condiciones de insalubridad por falta de limpieza.

Graves: Constituyen una amenaza para la seguridad y bienestar del personal.

- Violentar procedimientos internos.
- Ausencia injustificada.
- Tardanzas constantes e injustificadas.
- Negligencias o descuidos en el cumplimiento de sus funciones.
- Renuencia a realizar tareas específicas y urgentes requeridas por la empresa.
- Indisciplina o conducta violenta en el lugar de trabajo.
- Descuidar las herramientas, equipos y/o EPP. Así mismo, las materias primas o materiales facilitados.
- No colaborar con investigaciones o auditorias de la empresa.
- Divulgar informaciones confidenciales, secretos técnicos o de fabricación.
- Oposición o inflexibilidad ante los cambios de la empresa y/o del área.
- Abuso en la autoridad o del puesto para ofrecer concesiones o beneficios discriminatoriamente.
- Salir del lugar de trabajo sin comunicar previamente al supervisor sin causa justificada previa.
- Realizar gastos no justificados en, sin previa autorización.
- Utilizar deliberadamente información de clientes u otros.
- Copiar software y datos de toda índole, sea para uso propio o de terceros.
- Ver o descargar contenido ilícito, que pudiera contaminar los sistemas de la empresa.
- Reincidir en faltas leves.

Muy Graves: Ponen en riesgo la imagen empresarial, además de que dificultan el buen funcionamiento organizacional y del Código de Trabajo.

- Realizar las labores para la cual se contrato con descuido o negligencia.
- Presentar credenciales, referencias, certificaciones que sean falsas o estén alteradas.
- Extraer de la empresa sin autorización equipos, máquinas, herramientas, otros.
- Incurrir en una falta de probidad y honradez.
- Cometer actos de violencia o descortesía hacia los demás.
- Ocasionar perjuicios graves hacia las instalaciones, maquinas u obras asignadas.
- Comprometer por imprudencia la seguridad personal o de un tercero por malas prácticas de seguridad.
- Realizar un abandono de trabajo durante las labores.
- Negarse a adoptar las medidas preventivas y de seguridad adoptadas por la empresa.
- Presentarse en estado de embriaguez o bajo los efectos de alguna droga o estupefaciente.
- Portar arma blanca o arma de fuego dentro de las instalaciones
- Divulgar información confidencial.
- Falsificar registros, certificados, documentos, etc.
- Intento de abuso y acoso sexual.
- Aceptar sobornos o gratificaciones para favorecer un cliente, relacionado o conocido.
- Transmitir o exponer fotos o videos con pornografía, a trabajadores o terceras personas en forma interna o externa.

c) Aplicación de la disciplina correctiva

Para los fines procedentes ante la comisión de alguna de las faltas categorizadas en este manual, se aplicarán las siguientes acciones disciplinarias:

Faltas Leves

1. Reunión en privado con el supervisor inmediato y el colaborador, ocurriendo una amonestación verbal; esta tiene como fin explicar lo perjudicial que puede resultar la falta, tratando de analizar la situación y las razones para ella.
2. El supervisor utilizará este encuentro para modular la conducta del empleado, motivándolo a ser mejor.
3. Se debe dar una advertencia al empleado, de modo que comprenda que la reincidencia de la falta, la puede convertir en más grave, aumentando también la acción disciplinarias.

Faltas Graves

1. Se reúnen supervisor y empleado, analizando el impacto de la falta.
2. El supervisor, en compañía del Departamento de RR.HH., entregará al colaborador una amonestación por escrito en el formulario destinado para tales fines (Anexo).
3. Se advierte al colaborador que la reincidencia en los casos de faltas graves, da lugar a faltas muy graves.
4. En caso de que el colaborador no esté de acuerdo con firmar la amonestación, negándose a firmarla, igual se considera y se tramita.

Faltas Muy Graves

1. El supervisor comunicará por escrito la falta cometida por el colaborador y sus recomendaciones a la autoridad superior.
2. Ambas autoridades, analizarán el caso, informando por escrito al departamento de RR.HH., las recomendaciones determinadas.

3. RR.HH., realizará las investigaciones de lugar, para luego comunicar los resultados al supervisor los resultados de dicha investigación y la decisión a tomar.
4. Se tomarán las medidas de sanción o desvinculación, así como otra que se determine.

d) Aplicación de la norma conforme a la ley regulatoria dominicana

De acuerdo a la normativa contenida en el Código de Trabajo, como órgano rector de la actividad laboral, se considerarán las siguientes acciones disciplinarias:

Amonestación

El incumplimiento de las normas dictaminadas en el presente documento, así como su consideración en el Código de Trabajo, en su artículo 42, concluyen que cuando los empleados violen los procedimientos, normas y prohibiciones serán amonestados con la siguiente forma y conforme la clasificación analizada en acápite anterior.

Verbal: Responde al tipo de violación de leve a grave, siempre que implique una rápida y fácil solución, sin que se afecten los intereses personales ni de la empresa.

Escrito: Si la amonestación verbal ya tuvo lugar, siendo no suficiente para moderar la conducta, así como la magnitud de la misma, se procederá a remitir un documento de amonestación firmado por el empleado, las autoridades y el departamento de RR.HH.

Razones para la amonestación

- Violación de las normas internas de la empresa.
- Violación de las normas y sistemas de seguridad industrial.
- Reincidencia las faltas.

Suspensión

De carácter temporal, prohíbe el funcionamiento laboral, sin disfrute de sueldo, hasta por un mes.

Razones para la suspensión

El Art.51, del Código de Trabajo Dominicano, justifica la suspensión en virtud de las siguientes acciones:

1. Mutuo consentimiento de las partes;
2. Imposibilidad legal para cumplir las labores.
3. Caso fortuito o de fuerza mayor.
4. Detención, arresto o prisión preventiva.
5. Enfermedad contagiosa que lo imposibilite temporalmente el desempeño.
6. Accidentes.
7. Falta o insuficiencia de materia prima.
8. Falta de fondos para la continuación normal de los trabajos.
9. Exceso de producción.

Terminación de los efectos del contrato

Considerando las faltas, se considerará la terminación del contrato, de acuerdo a las implicaciones y justificaciones para así hacerlo:

Desahucio, el Art. 75, define esta acción como el acto por el cual una de las partes, mediante aviso previo a la otra y sin alegar causa, ejerce el derecho de poner término a un contrato por tiempo indefinido.

Si la acción es tomada por la empresa, al empleado le corresponderá el pago de sus prestaciones laborales, incluyendo preaviso y cesantía, según lo expresa la ley.

Mientras, si es ejercido por el empleado, este recibirá sus derechos adquiridos.

Despido

El Art. 87, establece que es la resolución del contrato de trabajo por la voluntad unilateral del empleador; resulta justificado cuando el empleador prueba la existencia de una justa causa prevista al respecto en este Código, injustificado en caso contrario.

Razones para el despido

En conformidad con el Art. 88, son razones de despido:

1. Presentación de credenciales, títulos o referencias falsas.
2. Incapacidad e ineficiencia para el trabajo, comprobada durante los tres primeros meses.
3. Cometer actos deshonestos, indisciplina, violencia o mal trato hacia otros, tanto fuera como dentro de la institución.
4. Dañar deliberadamente, por negligencia o imprudencia los materiales, maquinarias, herramientas, materias primas, productos y demás objetos relacionados con el trabajo.
5. Violar la confidencialidad de la empresa, significando en perjuicio para ésta.
6. Por comprometer el trabajador, por imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del conjunto.
7. Por inasistencia injustificada y consecutiva de dos días o de dos días en un mes.
8. Por salir el trabajador durante las horas de trabajo sin autorización ni justificación previas.
9. Mostrar desobediencia al empleador o a sus representantes, así como a alguna autoridad inmediata.
10. Renuencia a adoptar las medidas preventivas para evitar riesgos.

11. Extraer sin autorización herramientas, materia prima, producto terminado.
12. Hacer durante el trabajo cualquier tipo de propaganda religiosa o política.
13. Presentarse al trabajo o trabajar en estado de embriaguez o bajo efecto de algún otro agente.
14. Portar armas de cualquier clase sin que esté autorizado para hacerlo conforme la ley y naturaleza de su trabajo.
15. Ante la condena del trabajador a una pena privativa de libertad por sentencia irrevocable.

Cumplimiento del manual

Considerando que este manual ha sido elaborado con la finalidad de fortalecernos como empresa y desarrollar un entorno laboral seguro. Además de que representa una importante herramienta para el crecimiento y fomento de mejores condiciones para todos, se considera que es también responsabilidad de todos los integrantes de esta organización asumir el compromiso de velar por su debido cumplimiento.

Los integrantes de esta institución tienen el deber de vigilar el cumplimiento fidedigno de su contenido, denunciando las acciones que se contraponen al mismo. En este tenor, solicitamos su promoción y socialización, así como los aportes que entiendan podemos incluir.

El departamento de Recursos Humanos, en sus procesos de Reclutamiento y Selección, comunicará estas informaciones a los nuevos empleados, retroalimentando, a través de los líderes de grupo, cuando así fuese necesario. Por su parte, la Gerencia, cumplirá con la obligación de incluir en sus propuestas de capacitación, actividades que promuevan un comportamiento en línea a las normas de este manual.

Ante el no cumplimiento de este manual, destacamos el sometimiento correctivo ante la violación de lo estipulado, aplicando medidas conformes la gravedad y naturaleza de las mismas y a nuestra propia cultura.

Revisado por:

Aprobado por:

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

Conclusiones

La experiencia laboral es altamente enriquecedora, cuando en su desarrollo son incluidos el manejo de los conflictos orientados hacia el fortalecimiento del grupo, así como una gestión de las emociones de manera inteligente.

Con la realización de este proyecto de grado, evidenciamos el rol que impone la inteligencia emocional en plano administrativo, siendo uno de los pilares para que las empresas actuales se adapten a la dinámica cíclica y continua del entorno mercantil.

No es exitosa la entidad que maneje mejor y mayor cantidad de tecnología, lo es aquella capaz de utilizar sus recursos, adaptándolos a los desafíos y desarrollando planes de contingencia en respuesta a los cambios.

Para que se la gestión de las emociones sea posible, es determinante el enarbolar políticas claras, que direccionen la conducta y orienten al usuario sobre como manejarse en el entorno laboral, proyectando sus emociones de manera objetiva.

Hablamos de un proceso holístico, donde cada uno de los integrantes asume la responsabilidad de sus propias acciones y funge como líder de campo al colaborar en la adaptación y cohesión del grupo.

El manual de convivencia no es un documento per se, se trata de un estilo de vida empresarial con un enfoque personal, conduciendo al individuo hacia un proceder ético.

Este proyecto satisface las necesidades administrativas, no solo desde el punto de vista comercial, sino que le permite optimizar su rendimiento, evitando rotaciones, conflictos, pérdida de su valor agregado y la muy temida caída en el mercado.

Por tanto, el cumplimiento de este manual, fomenta el posicionamiento como marca líder y una de las estrategias competitivas mas perseguidas, como lo es la identificación y compromiso de sus colaboradores.

Recomendaciones

Durante nuestra investigación, pudimos percibir, además de los factores evidentemente lacerados, otros agentes a los cuales no se les está brindando la atención pertinente.

En este renglón, detectar la necesidad de reevaluación en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal, los cuales no están respondiendo con la calidad que deberían. En consecuencia, la empresa ha registrado una elevada rotación, a la par de de una disminución en la productividad.

Invitamos a la organización a analizar nuestra propuesta para la gestión del talento humano, enfatizando los subsistemas antes mencionados, así como la regulación en cuanto a las políticas de seguridad e higiene laboral.

Consideramos que pueden analizarse y fortificarse los siguientes puntos:

- Incluir pruebas psicométricas para la selección de personal.
- Evaluaciones de desempeño que equilibren la toma de decisiones de promoción y aumentos salariales.
- Aumento de encuentros con el personal, creando un entorno abierto y inclusión.
- Dar a conocer a todo el personal las normas, derechos y deberes; para ello, pueden ser colocados en punto estratégico como el mural informativo.
- Definir los puestos y con ello la jerarquía de los mismos.
- Establecer canales de comunicación unificados, concentrando la misma información para todos.
- Precisar el alcance de cada departamento, evitando la injerencia innecesaria.
- Aumentar la inversión en capacitaciones y entrenamientos que eleven la productividad y motivación de los empleados.
- Crear lazos mediante la identificación y reconocimiento de los empleados.

Formularios asociados

En apoyo al manual presentado, incluimos los siguientes formularios, como una forma de regular las acciones y documentarlas para la posteridad y la toma de decisiones.

1. Formulario de amonestación

Final Cigars, E.I.R.L SOLICITUD AMONESTACIONES Departamento de Recursos Humanos	
Fecha: / /	
Nombre del empleado:	
No. Cédula:	Código:
Posición:	
Departamento:	
Supervisor inmediato:	
FALTAS LEVES	
Tardanzas frecuentes.	<input type="radio"/>
No realizar el ponche de entrada y/o salida.	<input type="radio"/>
Utilizar horario laboral para realizar tareas no vinculadas a sus funciones.	<input type="radio"/>
Presentarse sin su uniforme y/o con vestimenta inadecuada.	<input type="radio"/>
Darle un uso personal a herramientas y equipos de la empresa.	<input type="radio"/>
FALTAS GRAVES	
Violentar procedimientos internos.	<input type="radio"/>
Ausencias concurridas e injustificadas.	<input type="radio"/>
Negarse a realizar tareas específicas y urgentes.	<input type="radio"/>
Mala conducta o disciplina en el lugar de trabajo.	<input type="radio"/>
Uso descuidado o imprudente a herramientas, equipos y/o EPP.	<input type="radio"/>
Uso descuidado o imprudente a materias primas o materiales facilitados.	<input type="radio"/>
Negarse a colaborador con investigaciones o auditorias de la empresa.	<input type="radio"/>
Divulgación de las informaciones confidenciales.	<input type="radio"/>
No reflejar flexibilidad ante los cambios de la empresa y/o del área.	<input type="radio"/>

FALTAS MUY GRAVES

Presentar documentación falsa o adulterada.	<input type="radio"/>
Descuido o negligencia en el trabajo.	<input type="radio"/>
Extraer sin autorización previa equipos, máquinas, herramientas, productos.	<input type="radio"/>
Incurrir en una falta de probidad y honradez.	<input type="radio"/>
Cometer actos de violencia o descortesía.	<input type="radio"/>
Ocasionar perjuicios graves hacia las instalaciones, máquinas, etc.	<input type="radio"/>
Comprometer la seguridad por malas deliberadamente.	<input type="radio"/>
Realizar un abandono de trabajo durante las labores.	<input type="radio"/>
Desobedecer o indisciplina hacia al empleador.	<input type="radio"/>
Negarse a adoptar las medidas preventivas y de seguridad.	<input type="radio"/>
Presentarse en estado de embriaguez o bajo los efectos de sustancias.	<input type="radio"/>
Portar arma blanca o arma de fuego dentro de las instalaciones.	<input type="radio"/>
Demostrar falta de dedicación en sus labores.	<input type="radio"/>

EXPLICACIÓN DEL CASO

SOLICITADO POR: _____	AUTORIZADO POR: _____
---------------------------------	---------------------------------

FIRMAS

EMPLEADO

SUPERVISOR

REP. RR. HH.

TESTIGO

2. Formulario solicitud de permiso

Final Cigars, E.I.R.L SOLICITUD DE PERMISO Departamento de Recursos Humanos		
Nombre del empleado:		
No. Cédula:	Código:	
Posición:		
Departamento		
Supervisor inmediato:		
Fecha Actual:	Fecha Del Permiso:	
Tiempo De Permiso		
Horas		
Días		
Justificación		
Aprobación		
Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>	Pendiente <input type="radio"/>
Firmas		
_____		_____
EMPLEADO		SUPERVISOR

REP. RECURSOS HUMANOS		

3. Formulario autorización de horas extras

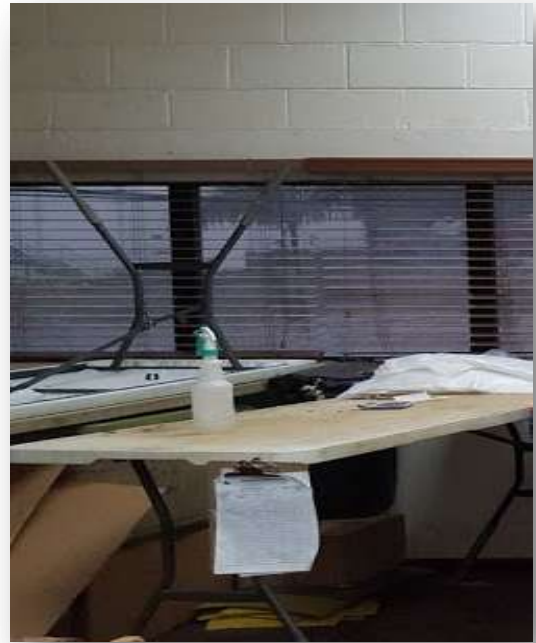
Final Cigars, E.I.R.L SOLICITUD DE HORAS EXTRAS Departamento de Recursos Humanos	
Nombre del empleado:	Código:
Posición:	
Departamento:	
Supervisor inmediato:	
JUSTIFICACIÓN	
FIRMAS	
_____ EMPLEADO	_____ SUPERVISOR
_____ REP. RECURSOS HUMANOS	

Anexos

1. Sobre la empresa y sus productos



Logo de la empresa



Área de fabricación
Cigarros a mano



Rolado de tabaco.
Derechos: La Casa del Tabaco



Prensado de tabaco

Derechos:

<https://gestion.pe/economia/empresas/pueden-los-puros-made-in-africa-competir-con-los-de-cuba-habanos-noticia/>

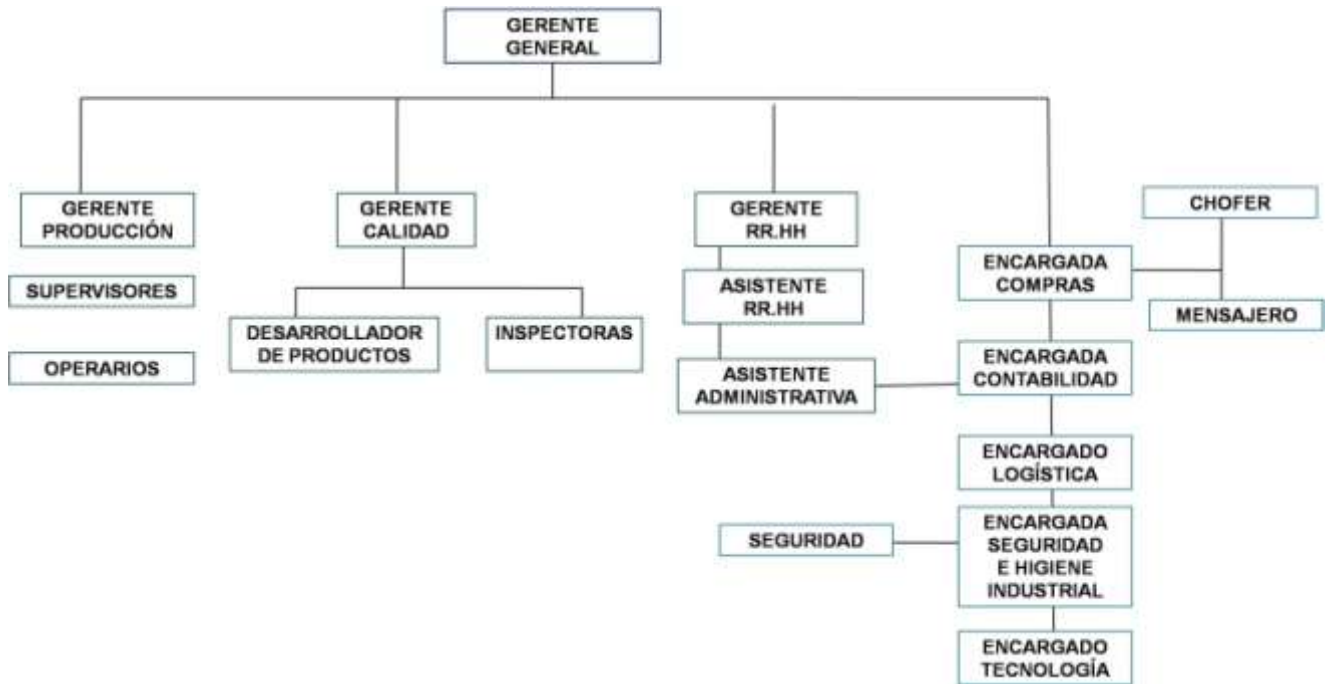


Cigarros manufacturados

Derechos:

<https://www.civitatis.com/es/miami/tour-gastronomico-little-havana/>

Organigrama



Autorización para la investigación



RNC#: 1-31-12200-2
RNL#: 131122002-001

06 de febrero del 2020

Señores
Universidad Abierta Para Adultos (UAPA)
Ciudad.-

Distinguidos señores:

Después de saludarles, por este medio, certificamos que la Sra. **Rosalba Georgina Félix Rodríguez**, estudiante de la Carrera de **Psicología Industrial**, en la **Universidad Abierta Para Adultos (UAPA)**, ha sido admitida para realizar una investigación sobre la Convivencia e Interacción de Personas, tomando como escenario nuestras instalaciones.



















Como empresa, estamos interesados en el crecimiento y desarrollo de nuevos profesionales, por lo que valoramos esta iniciativa, siempre que se preserven la confidencialidad e informaciones internas.

Sin otro particular,



Lic. Martha Ivelisse Domínguez
Gerente de Recursos Humanos

Instrumento para la recolección de datos

EL SEMÁFORO ORGANIZACIONAL			
Eres parte importante de nuestra empresa, por lo que necesitamos tu opinión para mejorar y seguir creciendo.			
INSTRUCCIONES: A continuación se te presentaran una serie de enunciados con ideas puntuales, donde elegirás el color con el que te identifiques.			
 Estoy de acuerdo.	 A veces es así.	 No estoy de acuerdo	
A. INSERCIÓN			  
1. Cuando ingresé a la empresa, recibí información sobre mis tareas y funciones.			
2. Conozco las políticas y normas de la empresa.			
3. Conozco los horarios y periodos, tanto de trabajo como de descanso.			
B. AMBIENTE FÍSICO Y SEGURIDAD			  
1. Mi área es adecuada para el trabajo que realizo.			
2. Cuento con materiales y herramientas para cumplir con mis tareas.			
3. Las condiciones de luz y ruido son adecuadas.			
4. Se utilizan señalizaciones y medidas de seguridad para evitar accidentes.			
C. SOCIALIZACIÓN			  
1. Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo.			
2. Mi empresa fomenta el trabajo en equipo y la unión del personal.			
3. Se realizan actividades para compartir y socializar.			
D. COMUNICACIÓN			  
1. Se me informan los planes y actividades a realizar.			
2. Me entero primero por rumores de pasillo antes que me lo diga mi superior.			
3. Se me pide opinión en lugar de imponer cambios de último momento.			
4. Prefiero comentar a mis compañeros si no me encuentro cómodo en mi trabajo o con el modo en que se maneja la empresa.			
E. VALORACIÓN Y ESTIMA			  

1. Recibo remuneraciones de acuerdo a mis funciones.			
2. Mi trabajo es reconocido por compañeros y superiores.			
3. Recibo incentivos o bonificaciones ante horas extras o trabajos adicionales.			
4. Soy escuchado cuando tengo una sugerencia o idea para mejorar la producción.			
F. DESARROLLO			
1. Tengo oportunidad de crecimiento en esta empresa.			
2. Se detectan las oportunidades de capacitación para mejorar el trabajo.			
3. Soy incluido en entrenamientos y capacitaciones organizacionales.			
4. Puedo obtener más beneficios si la empresa continúa creciendo.			
5. Si me ofrecen más dinero, me iría a otro empleo.			
G. LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES DE LA AUTORIDAD INMEDIATA			
1. Ante un conflicto, puedo contar con mi superior.			
2. Mi superior está capacitado para el trabajo que realiza.			
3. Mi superior minimiza los problemas.			
4. Mi superior es abierto y escucha opiniones.			
5. Siento que mi superior está por debajo de mí, en conocimientos y actitudes.			
Ya nos has ayudado bastante. Ahora necesitamos que nos indiques como seguir en nuestra ruta.			
Debemos de dejar de...	Debemos continuar con...	Deberíamos de...	
			

Capacitación: Taller Influencia de las Emociones en la Generación de Conflictos



TALLER: INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN LA GENERACIÓN DE CONFLICTOS

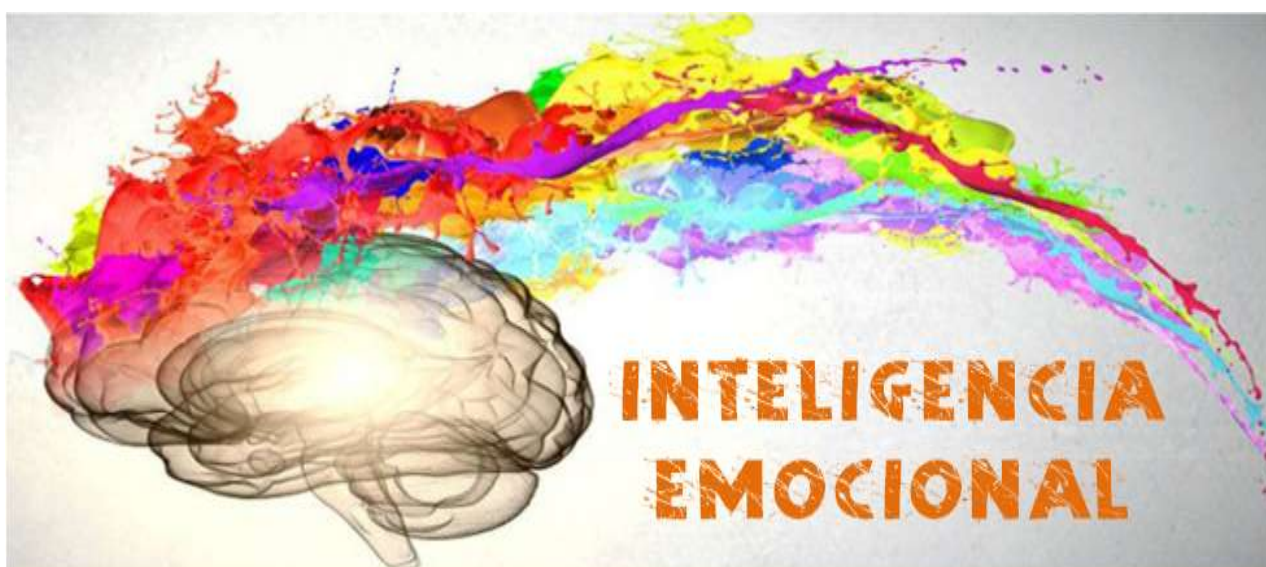
PARA LA EMPRESA FINAL CIGARS

Las organizaciones son entes dinámicos; los conflictos forman parte de su cotidianidad y, en consecuencia, las emociones viven en constante movimiento.

Entendiendo esto, hemos desarrollado el presente material, como una forma de proporcionales herramientas útiles en lo que concierne al manejo estratégico de los conflictos. Desarrollaremos un importante compendio sobre cómo las emociones, algo tan nuestro, pueden tener elevada incidencia en la generación de los conflictos y por qué no, en su misma resolución.



*Sustentado
por la Analista
Rosalba Félix*



INTELIGENCIA EMOCIONAL

Cómo ser mejor persona Cómo ser mejor empleado

**Para:
Todo el personal**

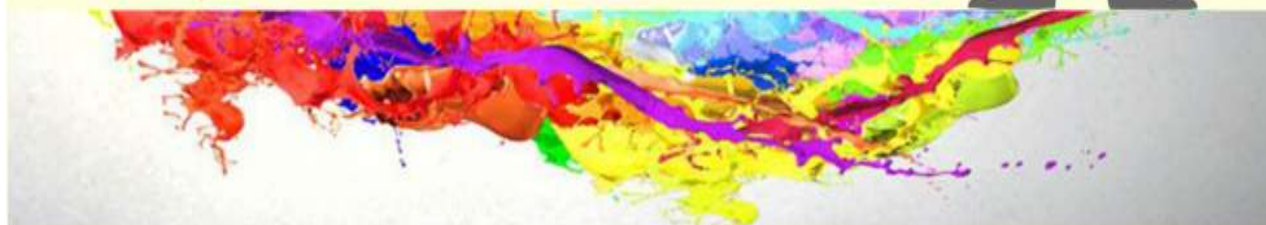
**Invitan:
Las Gerencia General y de Recursos Humanos**

**A participar de un importante
Taller sobre Inteligencia Emocional y el Manejo de los
Conflictos**

**Impartido por:
La Analista en Gestión Humana
Rosalba G. Félix.**

**Fecha:
02 de mayo
2020**

**Lugar:
Salón de Conferencias
(2do. Nivel)**



RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- Gibson, Ivncevich, Donelly & Konoppaske, (2009). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. Duodécima edición, México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2005). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Prentice Hall.
- Werther, William B. & Davis, Keith. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta Edición, México: McGraw-Hill.
- Stephen P, Robbins. (2013). *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica*. México: Pearson.
- Ley No. 16-92. CÓDIGO DE TRABAJO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, Santo Domingo, República Dominicana, 29 de mayo de 1992.
- Ley No. 87-01. Que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, Santo Domingo, República Dominicana, 9 de mayo del 2001
- Pérez, Julián & Gardey, Ana. (2010). Actualizado: 2013. *Definición de convivencia*. Recuperado de: <https://definicion.de/convivencia/>
- Bolívar, Lourdes Edith. (2012). *Convivencia laboral*. CORPAZCO. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/ledithj/convivencia-laboral>
- D^a. Trinidad Aparicio Pérez. (2017). *Cómo lograr una buena convivencia*. LACTALIS PULEVA S.L. Recuperado de: <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/como-lograr-una-buena-convivencia>
- MUKTEK Communications. (2011). *Habilidades blandas (SoftSkills) vs Habilidades duras (HardSkills)*. MUKTEK Communications. Recuperado de: <https://blog.muktek.com/habilidades-blandas-soft-skills-vs-habilidades-duras-hard->
- San Martin. (2010). *Código de Conducta Laboral y Mantenimiento de la Disciplina Laboral*. Recuperado de: <https://sanmartin.com/wp-content/uploads/2017/08/Co%CC%81digo-de-Conducta-Laboral-y-Mantenimiento-de-la-disciplina-laboral.pdf>

***“La verdadera motivación viene del logro, desarrollo personal,
satisfacción en el trabajo y reconocimiento.”***

Frederick Herzberg.