

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**"PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA MEDIANA
EMPRESA DE SERVICIOS DEDICADA AL RAMO DE LA PELUQUERÍA
DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR".
CASO ILUSTRATIVO PELUQUERÍAS DONALD´S**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

**Aguilar Castillo, Alba Guadalupe
Berríos Martínez, Eduardo Israel
Jarquín Martínez, Alma Guadalupe**

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Enero 2005

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Tribunal Examinador

Docente Director : Licda. Ángela Marina Suárez de
Arias

Coordinador de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Alfonso López

Enero de 2005

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Alba Guadalupe Aguilar Castillo

A DIOS todopoderoso

Dedicado a mis padres María Elida de Castillo y Felipe Castillo por su comprensión, apoyo, amor incondicional y por estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida; a mis hermanos Sergio, Wilver y Cesar por haberme impulsado y apoyado para seguir adelante; a mi sobrino Brandon por su amor; a mi hijo Fernando que es la alegría de mi vida y a todos mis amigos que me han apoyado siempre.

Eduardo Israel Berríos Martínez

A DIOS todopoderoso

Este triunfo quiero dedicárselo a mi madre **María Esperanza Martínez Sandoval**, quien siempre me impulso ayudo y apoyo a seguir adelante en los momentos más difíciles de mi carrera. A mi hermana Ana Delmy Berríos Martínez, quien representa un orgullo para mí, mis queridos hermanos Iris, Silvia y Daniel quienes son una razón de seguir siempre adelante. A Margarita Jiménez por su ayuda a María Cristina Jiménez y Sandra Rubio de Medina por sus sabios consejos y a todos mis amigos por haber estado ahí cuando más los necesite.

Alma Guadalupe Jarquín Martínez

A DIOS todopoderoso

Por que es la fuerza que me guía y es quien ilumina mi camino en todo momento.

A MI MADRE

Por que el amor, esfuerzo, comprensión y apoyo que me ha brindado ha sido mi motivación en el desarrollo de mi carrera.

A MIS HERMANOS

A Sarbelio, Alex y Alberto por que para la realización de este trabajo siempre obtuve su apoyo incondicional, ánimo y comprensión.

A MIS TIOS

Elena y Mauricio que siempre me han apoyado y me han dado ánimos para seguir adelante.

ÍNDICE

Resumen.....	Pág. i
Introducción.....	iii

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y MODELO ADMINISTRATIVO.

A. Generalidades de la empresa	
a. Concepto.....	1
b. Marco legal.....	1
B. Clasificación de las empresas	
a. Antecedentes de la mediana empresa.....	5
b. Características de la mediana empresa	5
c. Definición de la mediana empresa.....	6
d. Definición de empresa de servicio.....	9
C. Generalidades de peluquerías Donald's	
a. Antecedentes.....	10
b. Estructura organizativa	12
D. Aspectos generales sobre la administración	
a. Concepto.....	13
b. Importancia.....	14
c. Características	15
E. El proceso administrativo	
a. Concepto.....	16
b. Importancia.....	16
c. Fases del proceso administrativo.....	16

F. Marco teórico sobre el modelo administrativo	
a. Modelo administrativo.....	17
b. Concepto.....	17
c. Importancia.....	17
d. Clasificación.....	17
e. Modelo administrativo.....	18
1. Concepto.....	18
2. Importancia.....	18
G. Componentes del modelo administrativo.....	19
a. PLANEACIÓN	
1. Concepto.....	19
2. Importancia.....	20
3. Tipos de planes.....	20
3.1. Planes estratégicos.....	20
3.2. Planes operativos.....	21
3.2.1. Plan para una sola vez.....	21
3.2.1.1. Programas.....	21
3.2.1.2. Presupuestos.....	21
3.2.2. Plan permanente.....	22
3.2.2.1. Misión.....	22
3.2.2.2. Visión.....	22
3.2.2.3. Objetivos.....	23
3.2.2.4. Estrategias.....	23
3.2.2.5. Estándares.....	23
3.2.2.6. Políticas.....	24
3.2.2.7. Reglas.....	24
3.2.2.8. Procedimientos.....	24
b. ORGANIZACIÓN	
1. Concepto.....	24
2. Importancia.....	25
3. Principios.....	25

3.1.	Unidad de mando...	26
3.2.	Equilibrio de autoridad y responsabilidad.....	26
3.3.	Jerarquía de autoridad.....	26
3.4.	Intervalo de control.....	26
3.5.	Especialización.....	27
3.6.	Centralización y descentralización.	27
3.7.	Equidad.....	27
4.	Herramientas organizacionales.....	27
4.1.	Organigrama.....	28
4.2.	Tipos de organigrama.....	28
5.	Manuales.....	29
5.1.	Tipos de manuales.....	29
5.1.1.	Manual de organización.....	29
5.1.2.	Manual de procedimientos....	30
5.1.3.	Manual de descripción de Puestos.....	30
6.	Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.....	30
6.1.	Reclutamiento.....	31
6.2.	Selección.....	31
6.3.	Inducción.....	31
6.4.	Capacitación.....	31

c. DIRECCIÓN

1.	Concepto.....	32
2.	Importancia.....	32
3.	Componentes de la dirección.....	33
3.1.	Liderazgo administrativo.....	33
3.1.1.	Tipos de liderazgo.....	33
3.2.	Motivación.....	36

3.2.1.	Consideraciones iniciales de la motivación.....	36
3.2.2.	Enfoques iniciales de la motivación.....	37
3.3.	Comunicación.....	39
3.3.1.	Requisitos de la comunicación efectiva.....	41
3.3.2.	Barreras de la comunicación.	42
3.4.	Supervisión.....	47
3.5.	Cultura organizacional.....	48
d.	CONTROL	
1.	Concepto.....	51
2.	Importancia.....	51
3.	Tipos de control.....	52
3.1.	Control presupuestario.....	52
3.2.	Control no presupuestario.....	53
3.2.1.	Evaluación del desempeño....	53
3.2.2.	Gráfica de Gantt.....	53
3.2.3.	Razones financieras.....	54
3.2.4.	Contabilidad.....	54
3.2.5.	Estadísticas.....	54
3.2.6.	Auditoria interna.....	55
3.2.7.	Punto de equilibrio.....	55

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA
MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS DEDICADA AL RAMO DE LAS
PELUQUERÍAS.

A.	Situación problemática.....	56
B.	Formulación del problema.....	57
C.	Importancia.....	57
D.	Objetivos de la Investigación.....	58

10.	Objetivo General.....	58
11.	Objetivos específicos.....	59
E.	Metodología de la investigación.....	59
a.	Método de investigación.....	59
b.	Tipo de diseño de la investigación.....	61
c.	Fuentes de información.....	61
1.	Fuentes primarias.....	61
2.	Fuentes secundarias.....	62
3.	Técnicas e instrumentos para recolectar la información.....	63
4.	Universo y muestra.....	64
5.	Tabulación y análisis de datos.....	65
F.	Análisis de la situación actual de la mediana empresa de servicios de peluquería.....	66
G.	Datos generales de la población entrevistada.....	66
H.	Diagnóstico de la mediana empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería del área metropolitana de San Salvador.....	67
	Conclusiones.....	76
	Recomendaciones.....	79

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LAS
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PELUQUERÍAS DONALD´S

A.	Aspectos generales	
	a. Introducción.....	82
	b. Objetivos.....	82
	c. Importancia del modelo administrativo.....	83
	d. Alcance y limitaciones del modelo.....	84
B.	Descripción del modelo administrativo para la mediana empresa de servicios dedicada al ramo de la Peluquería. Caso ilustrativo	
	a. Planeación.....	86
	1. Misión.....	86
	2. Visión.....	86
	3. Objetivos.....	87
	4. Políticas.....	88
	5. Procedimientos.....	90
	6. Programas.....	90
	7. Presupuestos.....	90
	8. Estrategias.....	93
	9. Estándares.....	94
	10. Metas.....	97
	11. Reglas.....	97
	b. Organización.....	100
	1. Estructura organizativa u organigrama.....	100
	1.1. Organigrama propuesto.....	101
	2. Manuales administrativos.....	102

2.1.	Manual de organización.....	103
2.2.	Manual de descripción de puestos.....	111
2.3.	Manual de procedimientos.....	113
3.	Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.....	114
3.1.	Reclutamiento.....	114
3.2.	Selección.....	116
3.3.	Inducción.....	118
3.4.	Capacitación.....	118
c.	Dirección.....	119
1.	Liderazgo.....	119
2.	Motivación.....	120
3.	Comunicación.....	122
3.1.	Comunicación descendente.....	123
3.2.	Comunicación ascendente.....	124
4.	supervisión.....	124
d.	Control administrativo.....	125
1.	Control presupuestario.....	126
2.	Control no presupuestario.....	133
2.1.	Contabilidad.....	133
2.2.	Estadísticas.....	133
2.3.	Gráfica de Gantt.....	134
2.4.	Razones financieras.....	136
2.5.	Punto de equilibrio.....	136

3.	Evaluación del desempeño.....	139
3.1.	Método utilizado.....	140
3.1.1.	Factores a evaluar.....	140
3.1.2.	Escala de calificación.....	142
C.	Plan de implementación.....	144
a.	Introducción.....	144
b.	Objetivos.....	144
c.	Recursos.....	145
1.	Recursos humanos.....	145
2.	Recursos materiales.....	145
3.	Recursos financieros.....	146
4.	Recursos técnicos.....	146
d.	Ejecución.....	147
e.	Evaluación y seguimiento de resultados.....	147
f.	Cronograma para la implementación del plan.....	148
	Bibliografía.....	149

Anexos

- ANEXO 1: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS
- ANEXO 2: MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
- ANEXO 3: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- ANEXO 4: PLAN DE CAPACITACIÓN
- ANEXO 5: PRESUPUESTOS
- ANEXO 6: CONTROL PRESUPUESTARIO
- ANEXO 7: RAZONES FINANCIERAS
- ANEXO 8: PUNTO DE EQUILIBRIO
- ANEXO 9: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo crear e implementar un modelo administrativo el cual surge como una necesidad de mejorar las funciones administrativas de la mediana empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería, de manera que facilite el desarrollo de las actividades de planeación, organización, dirección y control con el fin de cumplir los objetivos propuestos aprovechando de esta manera los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de la empresa.

A fin de disminuir las deficiencias que se dan en el área administrativa de la empresa en estudio, se ha elaborado la presente propuesta para mejorar las funciones administrativas de Peluquerías Donald's que contiene herramientas idóneas que faciliten la realización de las actividades organizacionales, contribuyendo así a que la empresa sea más eficiente.

Para realizar el trabajo se inició con la base teórica sobre aspectos generales de la mediana empresa como: antecedentes, criterios de clasificación, definiciones, importancia y el marco legal que la rige a la vez se incorporó generalidades de la mediana empresa de servicios las cuales sirvieron para fundamentar la investigación.

En la elaboración del diagnóstico se hizo uso de herramientas como la encuesta, la cual se efectuó en forma de entrevista y también se utilizó la técnica de la observación directa.

La información obtenida fue procesada en hojas de cálculo, las cuales permitieron la elaboración de gráficas tipo pastel para facilitar la comprensión e interpretación de las mismas. Con base a lo anterior se determinó que la empresa carece de un adecuado Modelo Administrativo debido a que no cuentan con objetivos, políticas, estrategias, estándares, metas, programas, presupuestos, así como la falta de herramientas administrativas como: Manuales de organización, descripción de puestos y procedimientos; así como líneas de mando bien definidas; falta de un adecuado proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal, además de no contar con adecuados controles presupuestarios y no presupuestarios.

De la investigación realizada se determinaron conclusiones y recomendaciones con base al proceso administrativo.

INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un sistema integral.

La investigación que se llevara a cabo surge de la necesidad de implementar una propuesta de un modelo administrativo en la mediana empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería, con ello se pretende mejorar las funciones administrativas a través de objetivos, políticas, estrategias, metas, manuales, un adecuado liderazgo, motivación, así como controles presupuestarios y no presupuestarios entre otros.

El planteamiento del problema, detalla antecedentes de la empresa dedicada al ramo de la peluquería, así como la formulación del problema donde se hace mención de la historia del tema a investigar, para el caso ilustrativo se pretende indagar en Peluquerías Donald's del área metropolitana de San Salvador.

La investigación requiere de una justificación planteada adecuadamente, en la cual se haga mención de las herramientas

necesarias que requiere toda empresa de servicios para el mejoramiento de sus funciones administrativas.

La importancia del estudio radica en proponer el modelo administrativo como una guía a las empresas dedicadas al mismo ramo.

Los objetivos que se presentan se enfocan en el mejoramiento de las funciones administrativas, abarcando así las cuatro fases del modelo administrativo: planeación, organización, dirección y control.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y MODELO ADMINISTRATIVO.

A. Generalidades de la empresa

a. Concepto

Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra con recursos y se vale de la administración para el logro de sus objetivos. ¹

b. Marco legal

Según el Código de Comercio en el Artículo 553 la define a la empresa mercantil como aquella que persigue un lucro, la cual está constituida por un conjunto coordinado de trabajo de elementos materiales y de valores incorpóreos con el objeto de ofrecer al público de manera sistemática bienes y servicios, persiguiendo con ello el lucro económico.

B. Clasificación de las Empresas

- Por su actividad económica.²

El estudio de esta clasificación resulta ser de gran utilidad debido a que permite conocer el campo de la actividad económica así como su situación en el mercado nacional.

¹ Macías Pineda, Roberto, *El análisis de los estados financieros y las deficiencias en las empresas*

² Guía de clases, *Administración Financiera I*, ciclo I, grupo 03, Lic. Edgar Guzmán, año 2003

De acuerdo al Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) de todas las actividades económicas.

Este código las clasifica en:

- 1- Extractivas
- 2- Industriales
- 3- Financieras
- 4- Comerciales
- 5- Servicios

Las empresas de servicios pueden ser clasificadas en:

- a. Servicios personales
- b. Servicios auxiliares a la industria y el comercio

Para efectos de esta investigación la clasificación se presenta en los siguientes rubros:

Grupo

959 Servicios personales directos.

Clase

9591 Peluquerías y salones de belleza.

Sub-clase

959101 Peluquerías de hombres y niños.

▪ Por su tamaño las empresas se clasifican:

- **Micro**
- **Pequeña**

- **Mediana**

- **Grande**

Existen varios criterios para clasificar estas empresas entre los cuales se tienen:

- Por el volumen de producción
- Por el volumen de ventas
- Por el monto de su capital Social

Pequeña: Será aquella cuyo Capital Social comprenda los \$2,857.14 según lo establecido en el Artículo 437 del Código de Comercio.

Mediana: Será aquella cuyo Capital Social comprenda los \$5,714.29 según lo establecido en el Artículo 474 del Código de Comercio.

Grande: Será aquella cuyo Capital Social comprenda los \$11,428.57 según lo establecido en los Artículos 103, 192, 606 del Código de Comercio.

- Por su número de empleados

Micro

Es aquella que tiene de 1 a 4 empleados.

Pequeña

Es aquella que tiene de 5 a 49 empleados.

Mediana

Entre los criterios para clasificar a estas empresas se tienen:

- El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP): de 50 - 99 empleados.³
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES): la clasifica de 20 a 99 empleados.⁴

Grande

Es aquella que tiene DE 100 empleados en adelante.

- Por el origen de su capital

- Públicas

El capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es eminentemente de carácter social.

- Privadas

El capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

- Por el criterio de constitución legal

- Sociedad Anónima
- Sociedad Anónima de Capital Variable
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Cooperativa

³ *Guía de Clases, Teoría administrativa I, UES, año 2000*

⁴ *Encuesta Dinámica Empresarial, FUSADES/DEES Cuarto Trimestre de 2002 página 26*

- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad en Nombre Colectivo

a. Antecedentes de la mediana empresa

Desde el año de 1970 las revistas e informes socioeconómicos, financieros y estadísticos, emitidos por instituciones tales como el Banco Central de Reserva (BCR), la Cámara de Comercio e Industria de EL Salvador y la Fundación para el Desarrollo Económico Y Social (FUSADES) se obtiene información acerca de la situación económica de la pequeña y mediana empresa de servicios.

En el caso de la mediana empresa de servicios en el ramo de peluquería el cambio constante de estilos de cortes de cabello (modas) y la proliferación de salones de belleza hacen que el mercado de la peluquería vaya desapareciendo paulatinamente afectando así el crecimiento y fortalecimiento de este tipo de empresas.

b. Características de la mediana empresa

- Poseen una administración independiente donde generalmente los gerentes son a la vez los propietarios.
- Su capital es suministrado por sus propietarios.
- El tamaño es relativamente pequeño dentro del sector servicios que actúa entre 50 y 99 empleados.

- Su función es prestar un servicio.
- Tienen segmentado el mercado.

c. Definición de la mediana empresa

De acuerdo a los criterios anteriormente señalados la mediana empresa se puede definir como aquella que posee un capital social de \$5,714.29 y además cuenta con un personal entre 50 a 99 empleados.

▪ Importancia

Su importancia radica en la relación estrecha que existe entre el patrono y empleados favoreciendo con ello las relaciones laborales, presentan a la vez una mayor adaptabilidad tecnológica en equipos debido a su infraestructura que es de un bajo costo.

▪ Marco legal

Las empresas salvadoreñas de tipo privada y pública se rigen por normas y leyes, para el caso de las empresas privadas, estas están sujetas a las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República de El Salvador: en el artículo 113 de la carta magna hace mención al fomento y protección de las asociaciones de índole económica que tienden a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a

promover una justa distribución de los beneficios de dichas actividades. El Art.115 de la carta magna declara: El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y centroamericanos naturales.

- Código de Comercio: los Art. 2 y 3 enuncian quienes pueden ser comerciantes, los Art. 17 y 18 indican que las empresas pueden ser Sociedades de Personas y Sociedades de Capital ambas pueden ser de capital variable y el Art. 22 expresa los actos de comercio y su correspondiente escritura social además de los requisitos que deben cumplir estas empresas.

- Código de Trabajo: el Art. 302 hace énfasis en la creación de un reglamento interno donde su objetivo consiste en armonizar las relaciones entre patronos y empleados.

Entre las instituciones de El Salvador que fiscalizan, regulan las relaciones laborales, velan por la salud y vejez de los empleados se encuentran:

- Ministerio de Economía: Institución Gubernamental encargada del control de las empresas en sus aspectos económicos y financieros.

- Ministerio de Trabajo: Institución gubernamental que regula las relaciones laborales utilizando como herramienta el Código de Trabajo.

- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS): Institución que a través del descuento del 3% a los derechohabientes vela por la salud de los mismos.

- Ministerio de Hacienda

Es el ente que se encarga de las finanzas públicas, a la vez armoniza, dirige y ejecuta la política tributaria y fiscal así como la política monetaria del país. Planear, organizar, dirigir y controlar la recaudación, custodia y erogación de los fondos.

- Administradoras de Fondos de Pensiones

Confía y Crecer (instituciones privadas), Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos -INPEP-, Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada -IPSFA-, Instituto Salvadoreño del Seguro Social -ISSS- (Instituciones Gubernamentales); en la actualidad las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP'S) son las encargadas de velar por la vejez de los nuevos derechohabientes tal como lo estipula el Decreto No. 927 (la Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones - Ley SAP -) la cual enuncia lo siguiente:

I.- Que el Sistema de Pensiones actualmente administrado por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos, ya cumplió con su cometido;

II.- Que bajo esas circunstancias, el actual sistema de pensiones depara a las actuales y futuras generaciones una vejez insegura.⁵

Según lo anterior, a partir del 15 de abril de 1998 se crearon las AFP'S quienes serian las encargadas de velar por la vejez de los nuevos cotizantes.

d. Definición de empresa de servicio

- Es aquella que comercializa un bien intangible a través de un servicio brindado a la comunidad y puede o no, tener fines lucrativos, para el caso de Peluquerías Donald's los cortes de cabello generan ingresos económicos que sirven para el pago de instalaciones, materiales, gastos en publicidad, salarios entre otros.

▪ Importancia

Determinada empresa está destinada a proporcionar un servicio que de una u otra forma satisface una necesidad solicitada, dicha necesidad es de carácter intangible, lo que no le prohíbe mejorar la calidad de vida de las personas o mejorar su aspecto físico con un corte de cabello en el caso de las peluquerías.

⁵ Decreto Legislativo No. 927. página 1

▪ **Características**

- El servicio es intangible; por que no se puede ver ni tocar, ejemplo de ello es el servicio telefónico que prestan las empresas de telecomunicaciones como El Salvador Network, S.A. (SALNET).
- Se centralizan en la atención al cliente, mejorando sus servicios constantemente a través de capacitaciones al personal, empresas como las Salas de Té que por medio de sus promociones y su excelente atención atraen al público.
- Las instalaciones físicas en su mayoría son lugares agradables y cómodos que atraen la atención del cliente, por ejemplo un Ciber Café.
- La venta del servicio proporcionado puede ser al contado o al crédito.

C. Generalidades de Peluquerías Donald's

a. Antecedentes

Peluquerías Donald's fundada en el año de 1998 por el señor Jorge Amilcar Chupina Maclanghler quien decidió incursionar en le negocio de las peluquerías en el mercado salvadoreño ofreciendo atención personalizada a los clientes en un ambiente limpio, seguro y agradable. Constituye una empresa del sector privado salvadoreño, perteneciente a la mediana empresa en el campo de las peluquerías, creada para

satisfacer las necesidades del cliente, específicamente del sector masculino.

En la actualidad peluquerías Donald's cuenta con varias sucursales las cuales se encuentran ubicadas en los siguientes centros comerciales:

- Casa Matriz, ubicada en Centro Comercial Metrocentro, 7a. Etapa L. # 220 San Salvador, fundada el 25 de agosto de 1998.
- Sucursal No.2, ubicada en Centro Comercial Plaza Merliot, L. # 227, fundada el 1 de marzo de 1999.
- Sucursal No.3, ubicada en Paseo General Escalón, Centro Comercial Galerías Escalón, L. #213, San Salvador, fundado el 1 de agosto de 2001.
- Sucursal No.4, ubicada en Centro Comercial Plaza Mundo, 2do nivel, Local 59, Soyapango, San Salvador, fundada el 28 de octubre de 2003.

▪ **Objetivos**

La empresa Peluquerías Donald's no posee objetivos establecidos en la actualidad según lo expresa su propietario el Sr. Jorge Amilcar Chupina Maclanghler.

▪ **Servicios que ofrece**

- Corte de cabello a personal masculino de toda edad.
- Corte de barba.

b. Estructura organizativa

▪ Concepto

Es la representación gráfica u organigrama de la institución o de una de sus áreas o unidades administrativas en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.⁶

▪ Importancia

Orienta y ubica al empleado dentro de la estructura de la organización en cuanto a su dependencia en el puesto o cargo de trabajo.

▪ Elementos a representar:

- Posición o cargo: representa el conjunto de actividades agrupadas de acuerdo con algún criterio de departamentalización y que se asignan a una unidad orgánica o persona. Se representa gráficamente mediante un rectángulo, donde se coloca la denominación del departamento y/o nombre y jerarquía del jefe. Los organismos no lineales o de asesoramiento, se representan fuera de la pirámide jerárquica.

⁶ Tesis UES, Mencos Maria, *Diseño de un Modelo Administrativo aplicado al centro escolar General Francisco Morazán*, página 4, año 2003.

- Relaciones entre cargos: muestra la relación de autoridad jerárquica mediante líneas continuas que unen las distintas posiciones, y la autoridad funcional o "staff" mediante una línea de trazo partido.

En este caso sujeto de estudio la empresa Peluquerías Donald's no cuenta con organigrama definido.

D. Aspectos generales sobre la administración

a. Concepto

Entre algunos conceptos de administración se pueden mencionar:

Koontz & O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Las definiciones anteriores nos llevan a conocer la naturaleza de la administración y sus propiedades distintivas. Estas definiciones son validadas para toda clase

de administración (privada, pública, mixta, etc.), y para las diferentes clases de empresas (industria, comercio y servicio).

Según los conceptos anteriores, podemos decir, que la administración es un proceso sistemático mediante el cual se pueden alcanzar las metas y objetivos de la empresa con la utilización de los recursos disponibles.

b. Importancia

Su importancia consiste en que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a contar con un mejor personal, equipo, materiales, dinero y buenas relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

El éxito de una organización depende, directa e inmediatamente, de su buena administración que a través de la optimización de los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros entre otros, alcanza las metas propuestas.

Para las medianas empresas de servicios, la posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos.

c. Características

- **Su universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque este se caracteriza por la coordinación sistemática de recursos. Por lo tanto la administración se refleja en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes.

- **Su especificidad.** El fenómeno administrativo es único, aunque la administración va acompañada de otras funciones (económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), no pierde su especificidad.

- **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos; es decir, al realizar los planes, no se deja de organizar, de dirigir o de controlar.

- **Su unidad jerárquica.** Todos los jefes de una organización participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo

administrativo, desde el Gerente General, hasta el último empleado.

E. El proceso administrativo

a. Concepto

Es el conjunto de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros conectados e interactuados entre sí para planear, organizar, dirigir y controlar, y así alcanzar la consecución de los objetivos económicos y sociales de toda institución.⁷

Según lo anterior se define al Proceso Administrativo como un sistema compuesto por elementos interrelacionados y consecutivos entre sí para mejorar las funciones administrativas de la organización.

b. Importancia

La importancia del proceso administrativo radica en que su aplicación mejora eficientemente las funciones administrativas de la empresa.

c. Fases del proceso administrativo

Se resumen en cuatro etapas:

- Planeación
- Organización

⁷ Tesis UES, Lemus Ordóñez, *Diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora...* 1998, paginas 16 y 17

- Dirección
- Control

F. Marco teórico sobre el modelo administrativo

a. Modelo

Una definición completa de modelo la enuncia James Stoner, refiriéndose de la manera siguiente:

Representación simplificada de las propiedades de un objeto, circunstancia o relación.

c. Importancia

Un modelo permite visualizar el fenómeno real a través de un prototipo, el cual orientará las acciones a seguir en una situación específica.

- Simplifica la realidad de los fenómenos en términos fáciles de entender.
- Proporciona lineamientos a seguir ante cualquier fenómeno de la realidad.

d. Clasificación de modelo

Los modelos se representan de acuerdo a su clasificación de los cuales se hace mención de los siguientes:

- Modelo Estadístico: representa una realidad en un momento específico a través de sus elementos más importantes.

- Modelo Normativo: evalúa diferentes alternativas de una solución específica y de esta forma señalar que medidas tomar para obtener resultados más favorables.
- Modelo Descriptivo: se limita a mostrar las soluciones propuestas sin hacer énfasis en su evaluación.

e. Modelo administrativo

Se comprende por modelo administrativo a la integración de las etapas del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) así como la interrelación que existe entre las mismas; simplificando así la operatividad de las actividades de tal forma que conduzca el mejor logro de los objetivos. ⁸

1. Concepto

Es la aplicación del proceso administrativo a través del cual se expone las fases que lo conforman para desarrollar las actividades de tal forma que conduzca al mejor logro de los objetivos.⁹

2. Importancia

Su importancia radica en la orientación al desempeño de las funciones administrativas de planeación, organización,

⁸ Tesis UES. Gil Lazo, Cintia Lisbeth y otros. *Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresa dedicada a la venta de insumos a la industria láctea*, Pág. 36, 2001

⁹ Tesis UES. Gil Lazo, Cintia Lisbeth y otros. *Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresa dedicada a la venta de insumos a la industria láctea*, Pág. 36, 2001

dirección y control, efectuadas por gerentes con el propósito de cumplir los objetivos de la organización.

G. Componentes del modelo administrativo

a. PLANEACIÓN

1. Concepto

Es un proceso que comienza con el establecimiento de misión, visión y objetivos; establece estrategias, estándares, políticas, normas, reglas, procedimientos, programas, proyectos, presupuestos detallados para lograrlos; Es la que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.¹⁰

El propósito primordial de la planeación es reducir el grado de incertidumbre, en la medida que el conocimiento de los hechos que influyen el éxito o fracaso de un plan propuesto se acerquen al nivel de certeza.

Es decir que la planeación es la etapa en la cual los administradores teniendo en cuenta la situación de la empresa y el ambiente, diseñan cursos de acción a seguir para un período específico.

¹⁰ Koontz Harold y Otros, "Administración. Una Perspectiva Global." Editorial Mc Graw- Hill, México 1994, 10ª Edición. Pág. 118.

2. Importancia

Es la fase donde se orienta la organización; es decir, que efectúa proyecciones y adopta líneas de acción que garanticen un rendimiento superior, en lugar de simplemente reaccionar a las circunstancias; lo que permite seleccionar las mejores alternativas y definir claramente los objetivos y metas que se pretenden lograr en un período de tiempo, con el uso óptimo de los recursos disponibles.

3. Tipos de planes

Las organizaciones se administran de acuerdo a dos tipos de planes: Planes estratégicos y planes operativos.

3.1. Planes estratégicos

Son planes generales tendientes a definir y alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización.¹¹

Estos son establecidos por los niveles superiores y suministran indicadores que ayudan a gerentes y empleados a tomar decisiones en ciertas situaciones frecuentes de carácter repetitivo.

Una estrategia puede ser comprendida como: Un plan unificado e integrado que representa los objetivos y metas que se ha trazado una empresa para competir en su entorno.

¹¹ Stoner James y otros, "Administración." 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996, Pág. 290.

3.2. Planes operativos

Son aquellos que contienen los detalles que se requieren para incorporar las estrategias a las operaciones diarias.

Los planes operativos se dividen en dos categorías, las cuales son: Planes para una sola vez y planes permanentes.

3.2.1. Plan para una sola vez:

Son cursos de acción detallados que se usan una vez u ocasionalmente, para resolver un problema que no se presenta de forma repetida.

Es decir que con toda probabilidad estos planes no se repetirán de la misma forma en el futuro, por lo tanto para cada situación es necesario establecer un plan específico, el cual se usará una sola vez.

3.2.1.1. Programas

Es un plan que se usa una sola vez, cubre una serie relativamente amplia de actividades de la organización y especifica los pasos más importantes, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso.

3.2.1.2 Presupuestos

Es una formulación de los resultados esperados en términos numéricos. Estos pueden expresarse en unidades monetarias,

horas hombre, unidades de producto o cualquier otro término numéricamente medible.

3.2.2. Plan permanente:

Es una serie de decisiones determinadas, usadas por los gerentes para abordar actividades recurrentes u organizativas.

Es decir que estos planes ayudan a los gerentes a manejar situaciones similares en forma consistente, una sola decisión o una serie de decisiones determinadas con anterioridad ayudan a guiar las actividades con eficacia.

Los tipos básicos de planes permanentes son:

3.2.2.1. Misión

Es una declaración general concentrada acerca de los macro resultados que se buscan; es la base de los objetivos y representa la razón de ser de la empresa.

3.2.2.2. Visión

Es una imagen sacada del futuro y traída al presente en nuestra mente para hacer un concepto de lo que se espera lograr a largo plazo, una visión requiere de fe, de creer, de poseer esperanza para lograrla.

3.2.2.3. Objetivos

Son los resultados que la empresa espera alcanzar, cumpliendo con su misión según los valores y creencias que ha aceptado. Estos representan el fin hacia el cual se encamina un ente organizacional por lo que forma parte integral de las actividades de la planeación.

3.2.2.4. Estrategias

Se definen como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de las líneas de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

3.2.2.5. Estándares

Un estándar es una guía en la cual se declara la forma en que debe de ser llevado a cabo un proceso.

Se trata de un criterio global de referencia, que señala un nivel deseable tanto para las acciones como para los resultados, de algún proceso particular.

Mediante un estándar es posible establecer niveles aceptables de desempeño en el desarrollo de un proceso. A partir de un estándar es posible definir variables e indicadores que permitan evaluar, controlar y gestionar las actividades propias del proceso.

3.2.2.6. Políticas

Son guías que canalizan el pensamiento y la acción de la conducta de los individuos de una organización, hacia el fin determinado.

3.2.2.7. Reglas

Son planes permanentes que detallan las acciones específicas que deben realizarse en una situación dada.

Determinan acciones específicas a seguir y no permiten ninguna desviación.

3.2.2.8. Procedimientos

Es un plan permanente que detalla un conjunto de instrucciones para ejecutar determinadas actividades que ocurren con regularidad en cada departamento de la organización. Generalmente se representan por gráficos llamados flujogramas.

b. ORGANIZACIÓN

1. Concepto

Según Terry Franklin organizar es: "Establecer relaciones efectivas de comportamiento, entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo

condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.”¹²

En esta fase del proceso administrativo, es donde se determinan los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, estableciendo las relaciones de autoridad y responsabilidad en las diferentes unidades administrativas, así como la asignación de actividades que deben de realizarse en ella.

2. Importancia

La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos de un grupo, mejorando así la eficiencia y eficacia de las comunicaciones dentro de la organización. Por medio de esta se puede obtener el recurso humano que la empresa necesita para su funcionamiento, reclutando y seleccionando al personal idóneo que se requiere.

3. Principios

La organización posee principios o verdades fundamentales cuyo conocimiento es indispensable para toda persona que desee estructurar, modificar y dirigir una empresa, a fin de optimizar resultados.

¹² Terry, Franklyn “Principios de Administración”, Mc. Graw Hill, México, 1996, 4ª Edición. Pág. 250

3.1. Unidad de mando

Indica que para un número determinado de empleados que realizan trabajos similares que se coordinan entre si para el logro de los objetivos, debe existir un solo jefe. Es decir, nadie debe recibir órdenes de dos personas distintas sobre el mismo tema.

3.2. Equilibrio de autoridad y responsabilidad

Indica que debe precisarse el grado de responsabilidad al jefe o empleado de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente.

3.3. Jerarquía de autoridad

Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los niveles más altos, hasta los más bajos modificándose cuando sea necesario.

Según este principio quien recibe la autoridad debe tomar las decisiones que sean de su competencia, sin recurrir a los niveles más altos de la organización.

3.4. Intervalo de control

Consiste en fijar el número de subalternos que pueden depender de un superior, de manera que pueda contar con el tiempo suficiente para instruirlos, coordinarlos,

supervisarlos y controlarlos en las labores en forma adecuada.

3.5. Especialización

Cuando más se divida el trabajo asignándole a cada empleado una actividad más limitada y concreta, habrá mayor especialización, lo cual es resultado de una mayor precisión y destreza.

3.6. Centralización y descentralización

Toda empresa debe ser dirigida y coordinada desde un sistema central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

3.7. Equidad

La equidad tiene que ver con el buen criterio, la experiencia, la bondad y principalmente con la igualdad en el buen trato para todos los empleados.

Los administradores deben ser amables y justos con sus colaboradores o subordinados, leales y respetuosos con el personal, demostrando cortesía y justicia con trato.

4. Herramientas organizacionales.

Mediante la fase de organización se establece la estructura organizativa que agrupa las funciones, asigna la autoridad y responsabilidad a quien ejecute, de manera que facilite el cumplimiento de las actividades y para ello se necesitan las siguientes herramientas:

4.1 Organigrama

Concepto: "Es la representación gráfica de las relaciones de autoridad, jerarquía, comunicación, asesoría, apoyo y coordinación que existen entre las distintas unidades o puestos de una organización".¹³

La estructura del organigrama está compuesta por cuadros rectangulares y líneas, donde los cuadros representan los nombres de los puestos o unidades administrativas y las líneas que unen los diferentes cuadros, representan las relaciones y niveles de jerarquía.

4.2. Tipos de organigrama

Es evidente que toda institución debe disponer de una forma esquemática de su organización, en la que se refleje claramente la forma de su estructura, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, como también las relaciones entre los diversos departamentos o secciones.

¹³ Koontz Harold y Otros, "Administración. Una Perspectiva Global." Editorial Mc Graw- Hill, México 1994, 10ª Edición.

Por su presentación los organigramas pueden ser:

▪ **Vertical:**

Se representa de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente, son los más usados y fáciles de comprender.

▪ **Horizontal:**

Este representa los niveles máximos de jerarquía hacia la izquierda y los niveles inferiores finalizan en forma sucesiva hacia la derecha.

▪ **Circular:**

La estructura es circular, cuando el centro es la máxima autoridad de la empresa, y a su alrededor se encuentran círculos concéntricos, ligados por líneas representando un nivel de organización, en donde se colocan a jefes inmediatos a los que se les delega autoridad y responsabilidad.

5. Manuales administrativos

Son instrumentos administrativos que contienen los objetivos, políticas, procedimientos, funciones; tareas y relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado y de las empresas como un todo.

5.1. Tipos de manuales administrativos

Dentro de las empresas se pueden distinguir diversos tipos de manuales y entre los principales se mencionan los siguientes:

5.1.1. Manual de organización

Expone con detalle la estructura de la institución y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las diferentes unidades organizativas.

5.1.2. Manual de procedimientos

Contiene los flujos de procesos que se realizan en una institución, y estos se describen mediante breves expresiones y símbolos, la secuencia de pasos de una actividad, cualquiera que sea su extensión. Los procedimientos, se elaboran para eliminar, cambiar, simplificar o subdividir las operaciones y los pasos, para lograr mayor eficiencia en la organización.

5.1.3. Manual de descripción de puestos

Este tipo de manual contiene la descripción de las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones de un puesto tipo. Este detalle se refiere exclusivamente al trabajo que se desempeña en el puesto, independiente de la persona que lo utilice.

6. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal

Representa el reclutamiento, la selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal de una empresa.

6.1. Reclutamiento

Consiste en la aplicación de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, es decir que mediante el reclutamiento la empresa ofrece plazas vacantes a un mercado laboral existente. El reclutamiento puede ser interno o externo.

6.2. Selección

Una vez establecido el reclutamiento corresponde la tarea básica de la selección la cual consistirá en escoger entre los candidatos reclutados los que mejor se adapten al perfil del puesto vacante.

6.3 Inducción

A través de la inducción, se proporciona al empleado seleccionado, la información básica de los antecedentes que requiere para desempeñar su trabajo, de manera correcta; es decir que es el proceso permanente para infundir en el empleado las actitudes, normas, valores y patrones de

conducta que prevalecen y son esperados por la organización y el departamento que lo requiere.

6.4. Capacitación

Se refiere a procesos mediante el cual la empresa lleva a cabo una serie de actividades con el fin de proporcionar a su personal informaciones, conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes en beneficio del personal de la empresa y de sus clientes.

Para la empresa la capacitación representa una herramienta que hace empleados eficientes y eficaces.

c. DIRECCIÓN

1. Concepto

Se define como: "El proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización".¹⁴

La dirección administrativa es la manera por medio de la cual el administrador hace que sus subalternos se identifiquen con los objetivos de la compañía, orientando sus esfuerzos y así trabajen para lograrlos; a través de la motivación, el liderazgo, comunicación, delegación y la supervisión.

¹⁴ / Koontz Harold y otros. *Administración Una Perspectiva Global, México MC. Graw Hill 10ª. Edición, 1997, Pág. 461.*

2. Importancia

La importancia de la dirección radica en que es la fase donde se lleva a la práctica todo lo planeado y organizado, es decir que se asignan los elementos materiales, financieros y técnicos al elemento humano que deberá realizar las actividades.

3. Componentes de la dirección

La dirección posee cuatro componentes que son:

3.1. Liderazgo administrativo

Se define como el "proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo ".¹⁵

De lo anterior se puede decir que el liderazgo administrativo es la influencia que los supervisores tengan sobre sus subalternos, de manera que estos se esfuercen voluntariamente, para alcanzar los objetivos de la empresa a través de la motivación.

3.1.1. Tipos de liderazgo

Entre los tipos de liderazgo o líderes, que pueden darse en una empresa se tienen:

- **Líder autocrático**

¹⁵ Koontz Harold y Otros, "Administración. Una Perspectiva Global." Editorial Mc Graw- Hill, México 1994, 10ª Edición

Es aquel líder que hace obligatorias sus decisiones mediante el empleo de recompensas y el temor al castigo.

Este tipo de líder pide y toma todas las decisiones y exige a sus subordinados que ellos hagan su trabajo como él lo desea. Los subalternos no participan en el proceso decisional, la comunicación se hace en el sentido único de arriba hacia abajo.

▪ **Líder democrático**

Es el líder que toma en consideración los deseos y sugerencias de sus subalternos así como los de él mismo. Se refiere a un enfoque de relaciones humanas en donde todos los miembros del grupo se consideran como colaboradores importantes respecto a la decisión final.

Un líder democrático invita a sus subordinados a tomar parte del proceso decisional. Este líder es lo contrario al autocrático, ya que tiene confianza en sus subalternos y los considera dotados de un espíritu imaginativo e innovado.

▪ **Líder liberal**

Es aquel líder que intenta ejercer muy poco control o influencia sobre los miembros del grupo.¹⁶

Este líder se desinteresa del trabajo y de sus subalternos. Él les da a sus subalternos la libertad de determinar lo que

¹⁶ Herberth G. Hicks, "Administración". Editorial Mc Graw-Hill. 4a Edición. México 1987. Pág. 485

ellos deben hacer y de qué forma; por lo tanto dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas.

- **Líder paternalista**

Cuando un líder ejerce un liderazgo paternalista, puede sinceramente desear el bienestar de los seguidores, puede tratar a los otros miembros como un padre, los cuida, los protege, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas para ellos y les dice que no se preocupen porque él ya ha resuelto todo para ellos. A veces puede preguntar a los miembros del grupo sus opiniones y dar una impresión externa de ser un líder democrático, pero en el análisis final es él que finalmente toma la decisión. El líder paternalista no ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades. Probablemente no piensa que ellos tengan muchas capacidades. Más bien, él siente satisfacción al saber cuán necesario es para los otros miembros del grupo.

- **Líder innato**

Es aquel tipo de liderazgo congénito o hereditario, ya nace líder, aunque puede aprender y desarrollar sus atributos en el medio que vive.

Tiene características innatas que lo definen y que le otorgan personalidad a todos sus actos. Por lo tanto, este estilo, es

propio y es en definitiva la proyección de tipo de liderazgo que esta persona ejerce.

3.2. Motivación

"Influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione".¹⁷

"La motivación puede ser definida como el complejo de esfuerzos que inician y mantienen a una persona en su trabajo en la organización ".¹⁸

La motivación administrativa es aquella que conduce y sustenta la conducta humana, es decir que impulsa a las personas a la consecución de las metas organizacionales a cambio de satisfacer sus necesidades, deseos y aspiraciones personales.

3.2.1. Consideraciones iniciales de la motivación

Las primeras teorías de la motivación se parecían en que trataron de construir un único modelo de motivación que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier

¹⁷ / Stoner, Freeman y Gilber J. R. *Administración*. México, Prentice Hall, 6a. Edición 1991. Pág. 367

¹⁸ / Sura Delmy Carolina y otros. *Propuesta de un modelo de dirección administrativa...*, Tesis de graduación Universidad de El Salvador, 1996.

situación. Sin embargo en la siguiente tabla se muestra el modelo tradicional, el modelo de los recursos humanos, los cuales presentaron una perspectiva diferente de los seres humanos.¹⁹

3.2.2. Enfoques iniciales de la motivación

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE RELACIONES HUMANAS	MODELO DE RECURSOS HUMANOS
Supuestos		
<p>1. El trabajo es, por su naturaleza desagradable para el hombre.</p> <p>2. Lo que hacen los trabajadores es menos importante que lo que ganan para hacerlo.</p> <p>3. Pocos quieren o pueden realizar el trabajo que requiere creatividad autodirección o control de sí mismo.</p>	<p>1. Las personas quieren sentirse útiles e importantes.</p> <p>2. Las personas quieren pertenecer a algo y que se les reconozca como individuos.</p> <p>3. Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a la gente a que trabaje.</p>	<p>1. El trabajo no es desagradable por naturaleza. La gente quiere contribuir a la obtención de metas importantes que ha ayudado a establecer.</p> <p>2. La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y autocontrol que los que exigen sus puestos actuales.</p>

¹⁹ Stoner, James y Otros. "Administración". 6ª Edición. Pág. 489

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE RELACIONES HUMANAS	MODELO DE RECURSOS HUMANOS
Políticas		
<p>1. El administrador debería controlar estrechamente a los subordinados.</p> <p>2. Debería dividir las actividades en operaciones sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje.</p> <p>3. Debería establecer rutinas y procedimientos detallados de trabajo y ejecutarlos de una manera justa y firme a la vez.</p>	<p>1. El administrador debería hacer que cada empleado se sienta útil e importante.</p> <p>2. Debería mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones que hagan a sus planes.</p> <p>3. Debería permitir a los subordinados ejercer un poco de autodirección y autocontrol con asuntos rutinarios.</p>	<p>1. El administrador debería utilizar los recursos humanos subutilizados.</p> <p>2. Debe crear un ambiente donde todos los miembros puedan contribuir según los límites de su capacidad.</p> <p>3. Debe alentar la plena participación en asuntos importantes, ampliando continuamente la autodirección y autocontrol de sus subordinados.</p>
Expectativas		
<p>1. La gente puede tolerar el trabajo si recibe un salario decente y el jefe es justo.</p> <p>2. Si las actividades son bastante simples y se controla a los trabajadores, lograrán alcanzar la producción establecida.</p>	<p>1. Si se comparte la información con los subordinados y se logra su intervención en decisiones rutinarias, quedarán satisfechas sus necesidades básicas y se sentirán importantes.</p> <p>2. Satisfacer esas necesidades mejoraran la moral y reducirá la resistencia a la autoridad formal: Los subordinados estarán "Dispuestos a cooperar."</p>	<p>1. Ampliar la influencia de los subordinados, su autodirección y autocontrol dará origen a mejoras directas en la eficiencia de operación.</p> <p>2. La satisfacción en el trabajo puede mejorar como un "producto secundario" de que los subordinados aprovechen al máximo sus recursos.</p>

3.3. Comunicación

Es "La transferencia de información desde el emisor hasta el receptor, en donde ambos comprenden la información ".²⁰

Es decir que comunicación es transferencia de ideas, sentimientos y emociones de una persona a otra ya sea verbal o escrita.

Se define como un proceso o flujo de información de un ente a otro y donde debe haber retroalimentación.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en deterioro del logro de los objetivos.

La comunicación consta de elementos básicos tales como:

- **Emisor:** en donde se origina la información.

²⁰ Koontz Harold y Otros, "Administración. Una Perspectiva Global." Editorial Mc Graw- Hill, México 1994, 10ª Edición t. Pág. 509.

- **Mensaje:** información a transmitir.
- **Canal o transmisor:** a través del cual fluye la comunicación.
- **Receptor:** que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la alteración de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

- Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

- Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Por la forma en que fluye la información, la comunicación puede ser:

- Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.

- Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

Por la forma de emitir el mensaje, la comunicación puede ser:

- Verbal. Se transmite oralmente.

- Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

3.3.1. Requisitos de la comunicación efectiva.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

- Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesible para quien va dirigida.

- Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

- Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación. La comunicación debe ser lo estrictamente necesaria, concreta y oportuna, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

3.3.2. Barreras de la comunicación

Representan las barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje, o obstaculizando el proceso general de ésta.

Las barreras de la comunicación pueden ser: Personales, físicas, fisiológicas, semánticas, psicológicas y administrativas

▪ **Barreras personales**

Interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo, las barreras más comunes en las situaciones de trabajo son: las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales y la deficiencia al escuchar.

▪ **Barreras físicas**

Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación ejemplos de ello son: una actividad que pueda distraer, una puerta que se abre, la distancia física entre las personas, un canal de la comunicación saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación telefónica, etc.

▪ **Barreras fisiológicas.**

Estas son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar a cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo,

pueden ser los ejemplos más claros, pero también se debe de considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen alguna falla y no ven, no escuchan, no hablan o bien debido a algún defecto orgánico.

- **Barreras semánticas**

Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no se precisa su sentido, estas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo; el término salario. En las discusiones relativas al contrato colectivo de trabajo la palabra significa conquista del trabajador, mejor nivel de vida, etc., para una parte; mientras que para la otra, implica elevación de costos, reducción de utilidades, y así sucesivamente.

- **Barreras psicológicas**

Existen factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Sospecha.
- Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
- Timidez.

- Explicaciones insuficientes.
- Sobrevaloración de sí mismo.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente hablar.

Algunas de las causas que contribuyen para formar barreras psicológicas son:

- Altos status. (título)
- Poder para emplear o despedir.
- Uso de sarcasmo.
- Actitud despótica.
- Crítica punzante.
- Uso de conocimientos precisos y detallados.
- Facilidad en el uso del lenguaje.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan

- **Barreras administrativas.**

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, como mala planeación y deficiente operación de los canales de comunicación.

Recomendaciones necesarias para las barreras administrativas:

- Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- Interés en retroalimentación; es decir verificar si el mensaje se recibió bien o no, o si la reacción del receptor es la deseada.
- Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- Utilización de lenguaje sencillo y directo.
- Empleo de múltiples canales de comunicación a fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde se ha propuesto.
- Aprovechamiento oportuno de las situaciones para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en las que se encuentre el receptor pueden alterar el contenido del mensaje.
- Reforzar las palabras con hechos.

3.4. Supervisión

"La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente ".²¹

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función coinciden todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para el logro de los objetivos
- La viabilidad de una buena comunicación
- La relación entre jefe - empleado

²¹ / Galindo García, Munch y Martínez García. *Fundamentos de Administración*. México, Editorial Trías, S.A. de C.V. 1ª. Edición, 1987. Pág.. 165.

- La corrección de errores
- La práctica de la motivación y disciplina

Por lo tanto, el liderazgo esta ligado con la supervisión y de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

3.5. Cultura organizacional

Es la manera en que se relaciona el personal de todos los departamentos que pertenecen a la organización.

Stoner define la cultura organizacional como "la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización".²²

La cultura organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación.

²² Stoner James y otros, "Administración." 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996, ., Pág. 198

Este modelo se basa en las siguientes premisas:

Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.

La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.

Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.

Cada tipo de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento.

La cultura organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la empresa e influye en su comportamiento.

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.

Litwin y Stringer

Resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura de la organización: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimiento, etc.
- Responsabilidad: el sentimiento de ser propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
- Riesgos: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos y en la situación de trabajo.
- Recompensas: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la substitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.
- Calor y apoyo: el sentimiento de buenos compañeros en general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.

- Conflicto: el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

d. CONTROL

1. Concepto

"El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".²³

Es decir que el control administrativo es la fase donde los administradores comparan los resultados obtenidos con lo que se había planeado previamente de manera que puedan identificarse los inconvenientes suscitados y corregirse en el futuro; el control provee al administrador de información suficiente para tomar medidas correctivas necesarias para conducir a la empresa a la consecución de las metas trazadas.

2. Importancia

El control es la forma de retroalimentar el proceso administrativo ya que en el se compara lo realizado con lo planeado, de tal manera que partiendo del control se puede redefinir la planeación.

²³ Stoner James y otros, "Administración." 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996, ., Pág. 198

A la vez representa un modo eficaz de monitorear las actividades que la empresa realiza, de manera que puedan identificarse las deficiencias que se estén generando.

3. Tipos de control

Los tipos de control son presupuestarios y no presupuestarios.

3.1. Control presupuestario

"Es un instrumento de control administrativo total por medio del cual se establecen normas y planes, se usa para medir y valorar la ejecución efectiva, por medio de informes financieros. Como se podrá apreciar, el objetivo primordial es controlar, ya que en sí el presupuesto puede ser utilizado como instrumento de control".²⁴

El presupuesto posee una doble función en el proceso administrativo, en la fase de planificación para proyectar las expectativas materiales y financieras de la empresa y en la fase de control cuando se utiliza para comparar los resultados obtenidos en la realidad con los planificados.

²⁴ / Mercado, Salvador. *Administración Aplicada. Teoría y práctica*, México, editorial Limusa, 2da. Edición 1995, Pág. 816

3.2. Control no presupuestario

Se realiza utilizando otro tipo de información que no son presupuestos. Entre los principales instrumentos de control se puede mencionar:

3.2.1. Evaluación del desempeño

Es el método que se utiliza para evaluar a los empleados de una manera formal, con el fin de determinar el rendimiento del personal y verificar si las actividades designadas en la planeación se están realizando como sé previo.

Existen diferentes métodos de evaluación del desempeño: método de escala gráfica, de elección forzada, de investigación de campo, de incidentes críticos, de comparación por partes, de frases descriptivas, de autoevaluación, de evaluación por resultados y mixtos.

3.2. Gráfica de Gantt

"Es una herramienta sencilla que permite a los gerentes detallar con facilidad que es lo que falta hacerse para terminar una tarea o un proyecto, y evaluar si una actividad esta adelantada, a tiempo, atrasada o de acuerdo con el programa".²⁵

²⁵ / Robbins, Stephen P. op. cit. pag.307

Consiste en trazar una gráfica con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical.

3.2.3. Análisis de razones financieras

El análisis de las razones financieras se utiliza para hacer una comparación de la situación financiera de la empresa con respecto a los resultados obtenidos; miden el riesgo, el rendimiento y la liquidez de una empresa, proporcionando información importante para la toma de decisiones.

3.2.4. Contabilidad

Esta contribuye en el sentido que controla los ingresos y egresos generados por la actividad económica de la empresa además de llevar registros de los movimientos de activos, pasivos y capital y así proveer al administrador de información financiera útil y oportuna de la empresa.

3.2.5. Estadísticas

Esta es una herramienta para el control que permite el análisis estadístico de los diferentes aspectos de una operación, representándolos en forma de diagramas o valores promedios.

3.2.6. Auditoria interna

Consiste en el examen objetivo, sistemático y profesional, efectivo con posterioridad a la ejecución de todas las actividades de la entidad, como un servicio a la máxima autoridad realizado por la unidad de auditoria interna, con la finalidad de verificarla, evaluarla y elaborar el correspondiente informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.²⁶

3.2.7. Punto de equilibrio

Es una técnica que ayuda a los gerentes a hacer proyecciones de utilidades, en donde se identifica el punto en el cual el ingreso total logra o no cubrir los gastos totales de la empresa. Es decir que hace una relación entre ingresos, costo y utilidades.

²⁶ Corte de Cuentas de la República. Normas Técnicas de Control Interno. El Salvador, enero 2000, página 8

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA

MEDIANA EMPRESA DE SERVICIOS DEDICADA AL RAMO DE LA

PELUQUERÍA.

A. Situación problemática.

Actualmente los principales problemas administrativos que enfrenta la empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería son: la falta de objetivos, políticas, estrategias, estándares, metas, programas, presupuestos, así como la falta de herramientas administrativas como: Manuales de organización, descripción de puestos y procedimientos; así como líneas de mando bien definidas; falta de un adecuado proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal, además de no contar con adecuados controles presupuestarios y no presupuestarios.

Tal situación incide en la incorrecta toma de decisiones, lo cual contribuye a no alcanzar las metas y objetivos propuestos, además existe desmotivación, comunicación inadecuada, liderazgo deficiente lo cual se refleja en una deficiente atención al cliente trayendo inmerso la pérdida

de ellos y poca atracción de futuros, lo que se manifiesta en la disminución de las ventas.

B. Formulación del problema

De acuerdo con el planteamiento del problema se estima conveniente la estructura de un Modelo Administrativo para la empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería del área metropolitana de San Salvador, de manera que se formula la siguiente interrogante:

¿En qué medida la propuesta de un Modelo Administrativo mejorará las funciones administrativas en la empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería del área Metropolitana de San Salvador?

C. Importancia.

El Modelo Administrativo provee a las empresas de herramientas necesarias para su eficiente funcionamiento, de manera que la aplicación adecuada de este vuelve a las empresas más eficientes.

La importancia de este estudio radica en proponer un Modelo Administrativo que sirva de guía a la empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería para mejorar el desempeño de sus funciones administrativas de manera

que sus dirigentes actúen de manera anticipada, preparados así ante los cambios constantes de la economía nacional.

Todo lo anterior conlleva a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, ya que representa el producto final que toda empresa dedicada a prestar un servicio pretende alcanzar.

La investigación es de carácter novedoso debido a que en la empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería no existe una investigación de esta naturaleza que permita ser utilizada en sus funciones administrativas.

Para el caso ilustrativo y por la accesibilidad de la información, la investigación se efectuará en la empresa Peluquerías Donald's ya que esta cuenta con varias sucursales en el área metropolitana de San Salvador.

D. Objetivos de la investigación.

a. Objetivo general

- Conocer la situación actual de la empresa lo cual permita crear un Modelo Administrativo que ayude a mejorar las funciones administrativas de la mediana empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería del área metropolitana de San Salvador.

b. Objetivos específicos

- _ Determinar qué herramientas de planificación son necesarias para que la empresa pueda prever su situación a corto, mediano y largo plazo.
- _ Establecer si hay o no una estructura organizacional que muestre la determinación de responsabilidades, atribuciones y funciones de los componentes de la empresa.
- _ Analizar qué modelos de dirección necesitan ser creados para que los niveles operativos trabajen eficientemente.
- _ Establecer qué herramientas de control necesitan ser diseñadas para que la gerencia pueda por medio de ellas; medir el desempeño con los estándares establecidos.

E. Metodología de la investigación**a. Método de investigación**

El método se refiere a la serie de pasos sucesivos, que llevaron a la meta esperada así como el orden que se impuso a los diferentes procesos necesarios para lograr un fin dado o resultados esperados. Por ende fue necesario

seguir el método más apropiado al problema, a fin de alcanzar el objetivo propuesto.

Para la realización de la presente investigación se aplicó el método científico, el cual consiste en formularse interrogantes sobre una realidad existente que permita darle respuestas a la problemática planteada.

El método utilizado fue el **deductivo** el cual permitió que la investigación fuera de lo general a lo particular, éste método parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular en la deducción donde se compararon las características de la investigación en estudio.

El problema identificado en la empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería consistió en la falta de un Modelo Administrativo que permita mejorar las funciones administrativas.

El tipo de investigación con el cual se indagó en la mediana empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería fue **correlacional** en la cual se midieron las dimensiones y las relaciones de las variables en estudio estableciendo su grado de correlación, la investigación

pretende demostrar que a medida se implementen herramientas de planeación, organización, dirección y control mayor será la eficiencia en la empresa.

b. Tipo de diseño de la investigación

El tipo de diseño utilizado en la investigación fue el **no experimental** debido a que en ella el investigador observa los fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

c. Fuentes de información

1. Fuentes primarias

Para la recopilación de los datos de la investigación se aplicaron las técnicas de entrevista y encuesta cuya herramienta fue el cuestionario, aplicándolo de la siguiente manera, se visitaron las diferentes sucursales del área metropolitana de San Salvador, al ingresar al establecimiento se habló con los encargados de cada una de estos, para la proporción del lugar adecuado para llevar a cabo la encuesta en forma de entrevista a todos los empleados de la empresa. El por qué de la utilización de estos instrumentos se debió a la facilidad de su manejo y comprensión de los encuestados utilizando además la explicación de términos desconocidos por ellos, además se

aplicó la observación directa la cual permitió obtener datos que enriquecieron el contenido de la investigación.

2. Fuentes secundarias

Estas constituyen la información existente a través de libros, tesis relacionadas con la investigación de interés, revistas y periódicos, estas fuentes fueron obtenidas en bibliotecas, instituciones como Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, Banco Central de Reserva, Instituto Nacional de Pensiones de Los Empleados Públicos, Asociación de la Mediana y Pequeña Empresa Salvadoreña, Instituto Nacional de Formación Profesional, Sociedad de Peluqueros de El Salvador, etc. Además de la información que se encuentra disponible en Internet.

El por qué de su uso se basa en que tanto libros, tesis, periódicos, revistas etc.; contienen puntos de interés para el desarrollo de la investigación así como las instituciones antes mencionadas las cuales contienen la información precisa sobre aspectos de la empresa de servicios.

3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información

Para llevar a cabo la investigación fue necesaria la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos, por lo tanto una vez que se analizó la información requerida y la técnica para recolectarla, se localizaron los instrumentos de medición que sirvieron para analizar e interpretar los datos.

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron:

- **La Entrevista.**

Esta técnica se utilizó para recabar información en forma verbal, a través de preguntas propuestas. Las entrevistas se realizaron en forma de conversación con el personal, con el objetivo de conocer su problemática administrativa; el total de los encuestados lo comprendió el universo total de 31 empleados.

- **La Encuesta.**

Es un canal de comunicación escrito en el cual la información se obtuvo de una población, para conocer su percepción respecto al objetivo del estudio. Para esta investigación se formuló un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, lo que permitió realizar eficazmente la investigación de campo.

El personal encuestado lo comprendió 31 empleados entre ellos: Personal de Dirección, Personal Administrativo y Personal Operativo de la mediana empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería.

▪ **La Observación.**

Esta técnica permitió evaluar el comportamiento de las personas encuestadas lo cual sirvió para obtener conclusiones sobre los problemas administrativos que aquejan a la empresa.

4. Universo y muestra

Para el caso de la investigación se tomó como universo a 31 personas que constituyen el total de empleados de Peluquerías Donald's ubicadas en el área metropolitana de San Salvador; **el universo es finito por lo tanto su muestra es finita.**

La muestra esta compuesta por:

UNIDAD	CANTIDAD DE EMPLEADOS
PERSONAL DE DIRECCIÓN	1
PERSONAL ADMINISTRATIVO	2
PERSONAL OPERATIVO	28
TOTAL DEL UNIVERSO	31

El cuadro muestra al personal de Peluquerías Donald's de los establecimientos ubicados en centros comerciales como: Metrocentro, Galerías Escalón, Plaza Merliot y Plaza Mundo Soyapango.

5. Tabulación y análisis de datos

La información obtenida a través de la encuesta efectuada tanto al personal de dirección, administrativo y operativo, fue recopilada y ordenada en cuadros estadísticos con los cuales se establecieron sus respectivas tabulaciones, efectuándolo de la siguiente manera: Se planteó la pregunta con su respectivo objetivo, este a su vez fue acompañado de una gráfica de pastel con cifras y porcentajes en comparación a las variables.

Todo lo anterior se desarrolló en hojas de cálculo las cuales permitieron una mayor facilidad y comprensión en su realización y presentación.

Como punto final se hizo un diagnóstico que permitió proporcionar, conclusiones y recomendaciones a fin de fortalecer la investigación de manera que mejore las funciones administrativas de la empresa en estudio.

F. Análisis de la situación actual de la mediana empresa de servicios de peluquería

Para realizar el análisis fue necesario la utilización de las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Para cada una de las fases, se realizó un análisis sobre los problemas administrativos de la empresa en estudio y con base a aspectos teóricos fundamentales se establecieron conclusiones y recomendaciones con respecto a lo analizado.

G. Datos generales de la población encuestada.

Las características de la población son:

En su mayoría el personal operativo representa el 90%, por consiguiente el 10% restante pertenece al personal de dirección y administrativo.

Los cargos desempeñados por las personas encuestadas están comprendidos de la siguiente manera: Propietario, gerente, secretaria, encargado de sucursal y peluquero.

Las unidades a las que pertenecen son: Dirección, administración y operativo.

El período de servicio de los empleados esta comprendido en los siguientes porcentajes: Menos de un año 39%, de un año a dos 29%, de tres a cuatro años 16% y de cuatro años a más 16%.

H. Diagnóstico de la mediana empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería del área metropolitana de San Salvador.

Peluquerías Donald's es una mediana empresa de servicios fundada en el año de 1998 por el señor Jorge Amilcar Chupina Maclanghler quien decidió incursionar en el negocio de las peluquerías en el mercado salvadoreño ofreciendo atención personalizada a los clientes en un ambiente limpio, seguro y agradable. Dicha empresa fue creada para satisfacer las necesidades del cliente, específicamente del sector masculino. En la actualidad peluquerías Donald's cuenta con cuatro sucursales en el área metropolitana de San Salvador, las cuales se encuentran ubicadas en los siguientes centros comerciales:

- Metrocentro San Salvador, fundada el 25 de agosto de 1998(Casa Matriz).
- Plaza Merliot, fundada el 1 de marzo de 1999.
- Galerías Escalón, fundada el 1 de agosto de 2001.

- Plaza Mundo, fundada el 28 de octubre de 2003.

Este diagnóstico se estructurará con base a las cuatro etapas básicas del proceso administrativo las cuales se especifican de la manera siguiente:

Planeación

En la pregunta número 1 se investigó la existencia de la misión de Peluquerías Donald's determinando que el 71% de los empleados que laboran en la empresa respondieron que esta no cuenta con una misión que muestre el compromiso entre los clientes y empleados.

En la pregunta número 2 se indagó sobre la existencia de la visión de Peluquerías Donald's determinando que el 87% de los empleados respondió que la empresa no posee una visión que defina las expectativas de la empresa en el futuro.

En la pregunta número 3 se investigó sobre los planes administrativos que posee la empresa, determinando que un 90% respondió que no posee objetivos, un 68% respondió que no posee metas, un 65% respondió que no utiliza procedimientos, un 77% dijo que no cuenta con políticas,

un 71% aseguro que no cuenta con estrategias, un 84% respondió que no cuentan con programas y un 94% dijo que no poseen presupuestos; sin embargo un 39% no respondió dicha interrogante.

En la pregunta número 4 se investigó sobre los procedimientos utilizados por la empresa y se determinó que son el de corte de caja, atención al cliente, cierre mensual contable, elaboración de planilla, compras al crédito y supervisión del personal de las sucursales.

En la pregunta número 5 se investigó sobre las actividades realizadas con programación en Peluquerías Donald's, determinando en un 74% que los empleados desconocían si las planillas de sueldos se realizaban con programación, un 81% desconoce si se realiza programación para la contabilidad a la vez el 87% desconoce si para las cuentas por pagar se realiza programación, además manifestaron que estos términos son conocidos solo por el personal administrativo.

En la pregunta número 6 se indagó sobre los tipos de presupuestos que la empresa utiliza, determinando que un 94% respondió que no se aplican los presupuestos de

compras, ventas, gastos y un 97% respondió que no utilizan presupuestos de efectivo.

Organización

En la pregunta número 7 se investigó si Peluquerías Donald's cuenta con un organigrama administrativo que muestre la estructura jerárquica y los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad que existen en la empresa; determinando que el 68% de los empleados opinó que esta no cuenta con un organigrama.

La pregunta número 8 indagó acerca de si la estructura organizativa de Peluquerías Donald's esta de acuerdo a las necesidades de la empresa, determinando en un 68% que los encuestados dijo no estar de acuerdo con dicha estructura, debido a que no cumple con las necesidades de la empresa.

En la pregunta número 9 se indagó de cuantas personas reciben ordenes los empleados en el desempeño de sus funciones, obteniendo que el 39% de los encuestados manifestaron recibir ordenes de más de un jefe, lo cual ocasiona confusión entre el personal.

La pregunta número 10 se investigó sobre la existencia de manuales administrativos básicos obteniendo que un 3% de los encuestados respondió que la empresa no cuenta con manual de organización, el 10% respondió que no posee manual de descripción de puestos, el 0% corresponde a manual de procedimientos cabe mencionar que un 87% no contestó por desconocer los términos.

En la pregunta número 11 se consultó sobre los medios de reclutamiento que la empresa utiliza, obteniendo que el 81% manifestara que esta se efectúa a través de los recomendados de los mismos empleados.

Cabe mencionar que la empresa no cuenta con un proceso de selección de personal.

En la pregunta número 12 se investigó acerca del proceso de inducción y se obtuvo que el 81% de los encuestados manifestara que se realiza el proceso de inducción de personal al momento de ingresar a la empresa.

En la pregunta número 13 se investigó sobre la periodicidad con la cual el personal recibe capacitación, determinando en un 100% que los empleados de Peluquerías Donald's no reciben capacitación de ningún tipo.

En la pregunta número 14 se investigó referente a la capacitación que requiere el personal de Peluquerías Donald's determinando que el 74% de los encuestados respondió que requiere de charlas motivacionales, el 42% en cultura organizacional, el 65% en técnicas en cortes de cabello.

Dirección

En la pregunta número 15 se investigó acerca del tipo de líder que predomina en Peluquerías Donald's y se determinó en un 90% que los empleados identificaron el tipo de líder democrático, por las características que se describieron, como que este toma en consideración las opiniones de sus colaboradores y deposita confianza en ellos.

En la pregunta número 16 se investigó sobre los medios de comunicación más utilizados por Peluquerías Donald's obteniendo que en un 90% predominan las juntas/reuniones, un 29% identificó el uso de llamadas telefónicas para transmitir ordenes y se determinó que no utilizan la comunicación escrita.

En la pregunta número 17 se indagó sobre los incentivos que Peluquerías Donald's proporciona a sus empleados, determinando que el 61% corresponden a las bonificaciones, el 8% a los ascensos y el 4% a los incrementos salariales.

En la pregunta número 18 se averiguó si la gerencia hace saber a los empleados cuando estos cometen algún error, determinando que el 52% opinó que cuando ellos cometen errores en el desarrollo de sus actividades laborales, es el jefe de sucursal quien dependiendo de la gravedad del problema decide si esto debe ser informado a la Gerencia General.

En la pregunta número 19 se preguntó a los empleados si en el desempeño de sus labores observaban la falta de delegación y supervisión determinando que el 3% respondió que existe falta de delegación de autoridad y el 13% que hace falta supervisión.

La pregunta número 20 hace mención sobre valores morales y éticos practicados dentro de la empresa, obteniendo que el 71% dice que Peluquerías Donald's cuenta con la práctica de valores tales como: honradez y responsabilidad con un 84%, colaboración y comunicación con un 71%, y el 65% con

valores como: rectitud, adecuado vocabulario, lealtad, confiabilidad y buenos modales.

En la pregunta número 21 se indagó sobre el ambiente laboral de la empresa, estableciendo que el 90% de la población encuestada respondió que en Peluquerías Donald's existe un ambiente laboral agradable fortaleciendo de esta manera el trabajo en equipo.

En la pregunta número 22 se averiguó sobre la calidad en el servicio al cliente determinando que un 45% respondió que la atención al cliente es excelente, un 52% que es buena y solamente un 3% opinó que es regular.

En la pregunta número 23 se investigó sobre aspectos que podrían ser mejorados en cuanto a la prestación del servicio; un 48% de los encuestados dijo que la amabilidad, un 39% la calidad en el servicio, un 32% la apariencia e higiene de la sucursal, 35% la apariencia del personal y un 6% la rapidez en el servicio y horarios accesibles.

Control

En la pregunta número 24 y 25 se indagó sobre la existencia de herramientas de control, obteniendo que el 100% respondió que la empresa no aplica un control presupuestario, de igual manera no cuenta con razones financieras, evaluación del desempeño y punto de equilibrio; sin embargo cuenta con estadísticas y contabilidad.

En la pregunta número 26 se investigó si son comparadas las metas con los resultados, a lo que la totalidad de los encuestados respondió que Peluquerías Donald's no compara sus metas con los resultados obtenidos.

(Ver anexo 1)

CONCLUSIONES

1. La empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería no posee una misión y visión definida.
2. La empresa no cuenta con los planes administrativos siguientes: objetivos, políticas, procedimientos, estrategias, estándares, metas, reglas, programas presupuestos.
3. La empresa en estudio no cuenta con una estructura organizativa establecida, por lo que no se cumple el principio de unidad de mando.
4. La empresa no posee manuales básicos de organización, descripción de puestos y procedimientos; de tal manera que no se cumple con una organización efectiva.
5. El reclutamiento de la empresa es limitado, al utilizar como único medio las recomendaciones de los empleados a la vez la selección de personal es efectuada incorrectamente por los encargados de las sucursales.

6. Los empleados no reciben ningún tipo de capacitación que conlleven al mejoramiento de sus funciones.

7. El tipo de liderazgo que predomina en la empresa es el democrático; lo cual en ocasiones genera inconvenientes al momento de tomar decisiones.

8. En la empresa no se da la comunicación escrita; lo que genera confusiones al momento de deducir responsabilidades sobre algún problema.

9. La empresa no incentiva a sus empleados, generando con ello la desmotivación de los mismos.

10. La supervisión utilizada en la empresa es adecuada no representando ningún problema para la administración.

11. En cuanto a la atención al cliente se debe de mejorar la calidad en el servicio, la apariencia de la sucursal y del personal, así como también la amabilidad.

12. La empresa no cuenta con ninguna herramienta de control que sirva para comparar los resultados con las metas propuestas.

RECOMENDACIONES

1. Crear una misión de la empresa que muestre el compromiso que adquiere con sus empleados y sus clientes y una visión que represente lo que la empresa quiere llegar a alcanzar en el futuro, a la vez estas deben de darse a conocer al personal para que se identifiquen con ellas.
2. Se propone la elaboración de planes administrativos tales como: objetivos, políticas, procedimientos, estrategias, estándares, metas, reglas, programas presupuestos para una eficiente administración y toma de decisiones.
3. Se propone diseñar un organigrama de la empresa que establezca las líneas de autoridad y responsabilidad, de manera que permita comprender gráficamente la estructura de la misma.
4. Se le recomienda a la empresa la elaboración de manuales básicos como: Organización, descripción de puestos y procedimientos, de manera que sirvan de

guía para el desempeño de una organización efectiva y eficiente.

5. Se recomienda que la empresa utilice otros medios de reclutamiento y que aplique adecuadamente la selección de personal.
6. Se le propone a la empresa la elaboración de un plan de capacitación.
7. Se le recomienda a la empresa utilizar diferentes tipos de liderazgo partiendo de la situación que se desea resolver.
8. La administración debe establecer canales de comunicación escritos que le permitan transmitir las órdenes para que estas sean ejecutadas de manera eficiente y a la vez permitan dejar constancia de ello.
9. Se le recomienda a la empresa ampliar incentivos monetarios y no monetarios, que conlleven a la motivación del personal.

10. Se recomienda mantener la supervisión utilizada por la empresa.

11. Se sugiere a la administración crear programas de capacitación en atención al cliente, así como un buzón de sugerencias con sus respectivos cuestionarios para conocer de primera instancia la opinión de los clientes con relación al servicio que se les brinda.

12. Se recomienda, elaborar los controles aplicables para la empresa tales como: Control presupuestario, razones financieras, evaluación del desempeño; de manera que se ejerza con ello un mejor control de sus actividades así como la comparación de las metas con los resultados, para poder tomar las medidas correctivas necesarias.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PELUQUERÍAS DONALD´S.

A. Aspectos generales

a. Introducción

La propuesta contiene un modelo administrativo, el cual pretende contribuir al mejoramiento de las funciones administrativas de Peluquerías Donald´s tales como: Planificación, organización, dirección y control de manera que provea a la empresa de planes y herramientas administrativas, así como un agradable clima organizacional y controles adecuados que contribuyan a la optimización de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.

b. Objetivos

General

- Proporcionar un Modelo Administrativo para la mediana empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería del área metropolitana de San Salvador, que permita mejorar las funciones administrativas de la empresa.

Específicos

- Diseñar herramientas de planificación que permitan a la empresa dedicada al ramo de las peluquerías prever su situación a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una estructura organizacional que permita la determinación de responsabilidades, atribuciones y funciones de cada miembro de la organización.
- Crear modelos de dirección donde los ejecutivos de la empresa logren que los niveles operativos trabajen eficientemente.
- Diseñar herramientas de control que le permitan a la gerencia hacer comparaciones de los resultados con el fin de establecer acciones correctivas.

c. Importancia del modelo administrativo

La importancia del Modelo Administrativo radica en mejorar el desempeño de las funciones administrativas, de manera que los gerentes se anticipen a tomar decisiones, preparados así ante los cambios constantes del entorno y a la vez se logre la optimización de los recursos con que cuenta la empresa.

d. Alcances y limitaciones del modelo

▪ Alcances

Los alcances que se esperan obtener a través de la implementación del modelo administrativo propuesto son:

- Qué el personal idóneo de la empresa fortalezca y aplique sus conocimientos administrativos que le faciliten el desarrollo de las actividades a desempeñar.
- Qué el modelo administrativo sirva a la gerencia como base para mejorar en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Qué sean utilizados adecuadamente los recursos técnicos, financieros, humanos y materiales alcanzando la eficiencia de estos.
- Qué el documento provea a la empresa de un instrumento esencial para el crecimiento y desarrollo de la misma en el ámbito económico y social.

▪ **Limitaciones**

Las limitaciones que puede obstaculizar la implementación del modelo propuesto son:

- Qué el gerente no tome en cuenta la importancia de la aplicación del modelo propuesto y no considere viable la implementación del mismo.
- La falta de los recursos necesarios para la implementación del modelo propuesto, en el período indicado.
- La falta de conocimiento e interpretación de este tipo de documentos por parte los empleados conlleva a no tomar en cuenta las sugerencias que este contiene, en el desarrollo de sus actividades.

B. Descripción del modelo administrativo para la mediana empresa de servicios dedicada al ramo de la peluquería. Caso ilustrativo Peluquerías Donald's.

En este apartado se especifica detalladamente cada una de las fases de la propuesta del modelo administrativo de la empresa objeto de estudio.

a. Planeación

En la empresa Peluquerías Donald's se debe considerar la aplicación de planes administrativos que la orienten al logro de los objetivos y metas propuestas a través de la optimización de los recursos. Entre estos planes se pueden mencionar:

1. Misión

La misión forma parte permanente de la identidad de la empresa, ya que a través de esta se define su razón de ser, los servicios que ofrece y hacia quienes van dirigidos, comprometiendo a los miembros de la organización en brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Por lo cual se propone la siguiente misión:

"Brindar un servicio personalizado y de calidad a precios accesibles en un ambiente seguro y agradable, comprometiéndonos en satisfacer de manera integral los gustos y preferencias de nuestros clientes, siendo la mejor alternativa en servicios de peluquerías en El Salvador".

2. Visión

La visión define las perspectivas que la empresa tiene en

el futuro, donde quiere estar posicionada, motivando a sus empleados y esforzándose para alcanzar esa meta.

La visión propuesta es:

"Llegar a ser la empresa líder a nivel nacional en el ramo de las peluquerías, identificados por la excelencia en la calidad del servicio, amabilidad, experiencia y profesionalismo creando fidelidad en nuestros clientes".

3. Objetivos de Peluquerías Donald´s

Una empresa para su crecimiento y desarrollo debe tener objetivos claros y definidos que la orienten a la optimización de los recursos disponibles, de manera que le permita alcanzar el éxito propuesto; por lo anterior se proponen los siguientes objetivos:

- **Objetivo general**

- Proporcionar un servicio de calidad en cortes de cabello, a través de personal capacitado y competente que satisfaga de manera integral los gustos y preferencias de nuestros clientes.

▪ **Objetivos específicos**

- Proporcionar un servicio personalizado y de calidad a los clientes, a través de un equipo profesional de peluqueros capacitados.
- Ofrecer cortes de cabello a precios bajos.
- Satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, adquiriendo fidelidad de los mismos hacia nuestra empresa.
- Utilizar estrategias de mercado para atraer nuevos clientes.

4. Políticas

Las políticas son lineamientos por escrito orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa, de manera que guíen el accionar de sus miembros y faciliten el buen funcionamiento de esta.

De acuerdo a lo anterior se proponen las siguientes políticas:

- La contratación del personal debe de llevarse a cabo a través de un contrato de trabajo por escrito.
- Al existir una plaza vacante de encargado de sucursal se dará prioridad al reclutamiento interno y banco de datos

existente y solo de ser necesario se recurrirá al reclutamiento externo.

- La selección de los peluqueros se realizará tomando como base el conocimiento técnico, la experiencia laboral y el nivel académico.
- Reclutar personal de acuerdo al perfil requerido en cada puesto de trabajo.
- La inducción será realizada por el jefe inmediato del nuevo empleado, al iniciar sus labores.
- Para contar con personal calificado se programarán capacitaciones de acuerdo a las necesidades existentes, cada seis meses.
- Cada peluquero deberá contar con instrumentos y herramientas propias para el desempeño de sus labores.
- Se efectuará evaluación del desempeño cada seis meses mediante la utilización de las herramientas diseñadas a fin de verificar la optimización de los recursos.
- Todo empleado que cometa una falta será acreedor de una acción de personal; al acumular dos acciones de personal se aplicará el despido justificado.
- El empleado que labore después de su horario establecido será acreedor de un bono del 10% sobre el valor de cada corte de cabello.

- Los dos empleados que acumulen el mayor número de cortes de cabello en el mes de cada sucursal se les otorgará un bono.

5. Procedimientos

Debido a la importancia de contar con procedimientos adecuados que faciliten el desarrollo de las actividades de la empresa, se elaboró el Manual de Procedimientos para definir las diferentes actividades que se realizan en la organización. (Ver anexo 3)

6. Programas

En Peluquerías Donald's la programación es efectuada en algunas actividades; sin embargo, no existe un formato que permita registrar ordenadamente las actividades. Debido a lo anterior se le propone a la empresa el uso de la Gráfica de Gantt, la cual se muestra en forma detallada en el control no presupuestario. (Ver pág. 148)

7. Presupuesto

Un presupuesto representa las proyecciones de la empresa en términos monetarios de los recursos que esta posee, además facilita el control de dichos recursos al momento de medir los resultados obtenidos.

Peluquerías Donald's es una empresa de servicios, por lo que se le sugiere la implementación de los siguientes presupuestos.

▪ **Presupuestos de operación**

- **Presupuesto de venta**

Este presupuesto muestra el volumen de ventas que la empresa tiene más posibilidades de realizar en un período futuro.

- **Presupuesto de compra de materiales y suministros**

Es aquel que muestra las cantidades de productos que se necesitan adquirir para poder satisfacer los niveles de consumo para la prestación del servicio.

- **Presupuesto de gastos de administración**

Este presupuesto incluye aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa.

- **Presupuesto de gastos de venta**

Contiene aquellos gastos que están directamente relacionados con la promoción y realización efectiva de ventas, así como los gastos que se generan para hacer llegar el servicio al cliente.

▪ **Presupuestos financieros**

- **Presupuesto de efectivo**

Es el estado que muestra la posición financiera estimada, señalando los ingresos y egresos de dinero que pronostican que habrán de operarse en un período determinado.

Dicho presupuesto indica lo siguiente:

- La situación de efectivo probable como resultado de las operaciones planeadas.
- La necesidad de recurrir a préstamos o la disponibilidad de efectivo a un período determinado.

- **Balance general proyectado**

Representa el estado financiero que refleja la situación financiera proyectada de la empresa, el cual suministra información interna y externa sobre el valor probable del activo, pasivo y patrimonio además de sus variaciones en una fecha futura.

- **Estado de resultados proyectado**

Es el estado financiero que muestra la situación económica proyectada de la empresa, determinando la utilidad por

alcanzar así como el camino para obtenerla; se elabora con las cuentas de resultado.

Los formatos y la aplicación de estos presupuestos se muestran en el anexo # 5.

8. Estrategias

En toda empresa deben de establecerse estrategias o planes a largo plazo con base a las necesidades existentes y futuras, tomando en cuenta el análisis del entorno y apegándose a los planes y políticas establecidas.

A continuación se detallan las estrategias aplicables a la empresa.

- Capacitar al personal de acuerdo a las tendencias de la moda en los cortes de cabello.
- Lanzar promociones en temporadas de menor afluencia de clientes.
- Entregar títulos de primer corte de cabello a los niños y obsequiarle dulces a todos los clientes al momento de cancelar el servicio.
- Introducir la técnica del cliente incógnito para monitorear el servicio prestado.

- Instalar buzones de sugerencia en las sucursales, para conocer de primera mano, las opiniones de nuestros clientes.
- Entregar tarjetas de cliente frecuente la cual le permite aplicar a promociones especiales.

9. Estándares

Para que Peluquerías Donald's proporcione a sus clientes un servicio eficiente se le recomienda la utilización de los siguientes estándares:

Estándar de tiempo esperado

Para establecer el estándar se hará uso de la fórmula siguiente:

$$Te = \frac{to + 4 (tm) + tp}{6}$$

Donde

Te = Tiempo esperado

to = tiempo mínimo

tm = tiempo más probable

tp = tiempo pesimista (Máximo)

6 = los cortes de cabello

4 = tiempo normal de los cortes

Sustituyendo valores se obtiene

$t_o = 20$ minutos

$t_m = 35$ minutos

$t_p = 45$ minutos

Sustituyendo valores en fórmula

$$T_e = \frac{20 + 4 (35) + 45}{6}$$

$$T_e = 205/6 = 34.16$$

Donde 34 minutos será el tiempo de espera por un cliente de Peluquerías Donald's, mientras le realizan el corte de cabello.

Estándares de Calidad

Los siguientes estándares deberán efectuarse tomando en cuenta la perspectiva del cliente y de sus necesidades.

A este aspecto cabe mencionar los siguientes estándares de calidad:

- La atención integral y eficiente de las necesidades de los clientes, se realizarán mediante la supervisión constante del encargado de sucursal en coordinación con el Gerente Operativo.
- Las sugerencias de los clientes en relación al servicio prestado, constituirán indicadores a evaluar para la toma de decisiones concernientes a su mejora.
- Mantener limpias y ordenadas las sucursales será un punto importante para encargados de sucursal, peluqueros y todo el personal involucrado en la prestación del servicio.
- Es importante mantener la higiene y aspecto personal de los peluqueros en especial el aseo de sus manos las cuales entran en contacto con el cliente.

10. Metas

- Contar en un 100% con personal capacitado y competitivo.
- Incrementar en un 10% las ventas anuales con base a los datos obtenidos de los estados de resultados de años anteriores.
- Mantener en un 100% la calidad en la prestación del servicio satisfaciendo los gustos y preferencias de los clientes.
- Atraer en un 10% nuevos clientes con base a las estadísticas obtenidas de años anteriores.

11. Reglas

Reglas de la Gerencia General

- Será la responsable de la administración general de la empresa.
- Será la encargada de monitorear a las sucursales en el cumplimiento de las actividades.
- Deberá revisar y autorizar todo gasto realizado en la empresa.
- La gerencia autorizará los despidos al personal que considere que ha faltado de gravedad a la empresa.

- Autorizará los incrementos salariales respectivos al personal que lo amerite, dependiendo de la situación económica de la empresa.

Reglas de la Gerencia Administrativa

- Estará en la obligación de convocar a reuniones al personal a fin de proporcionar los lineamientos adecuados para el buen funcionamiento de la empresa.
- Será la responsable del reclutamiento y selección del nuevo personal.
- Se encargará de velar por un ambiente agradable y sano dentro de la empresa.
- La Gerencia Administrativa en ausencia de la Gerencia General será la encargada de velar por que las siguientes reglas se cumplan en los lugares de trabajo.

Reglas para el personal

- Los empleados estarán en la obligación de mantener en buen estado los recursos de la empresa.
- Todo el personal deberá de cumplir con los horarios establecidos por la gerencia al momento de la contratación.

- Todo el personal operativo deberán vestir debidamente sus uniformes.
- Se prohíbe cualquier tipo de riña entre compañeros; en caso de darse, la sanción será el despido inmediato.
- Se prohíbe terminantemente que un empleado maltrate verbal o físicamente a un cliente, de ser así, el encargado de la sucursal deberá solucionar inmediatamente el problema.
- Los encargados de las sucursales estarán en la obligación de informar al Gerente Administrativo y en ausencia de este al Gerente General de cualquier anomalía que afecte el buen funcionamiento y nombre de la empresa.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo, así como el equipo que se utiliza.
- No tomar alimentos en horas y lugares de trabajo.
- Se prohíbe al empleado abandonar su puesto de trabajo sin causa justificada o sin el permiso correspondiente de su superior.
- Evitar las visitas reiteradas y las llamadas telefónicas personales, en el lugar de trabajo, para que los clientes siempre reciban un servicio eficiente.

- Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas en el horario laboral, así como presentarse en estado de embriagues a la empresa.
- En el caso de los peluqueros el encargado de la sucursal será quien disponga de los horarios rotativos de los mismos así como los días de descanso.

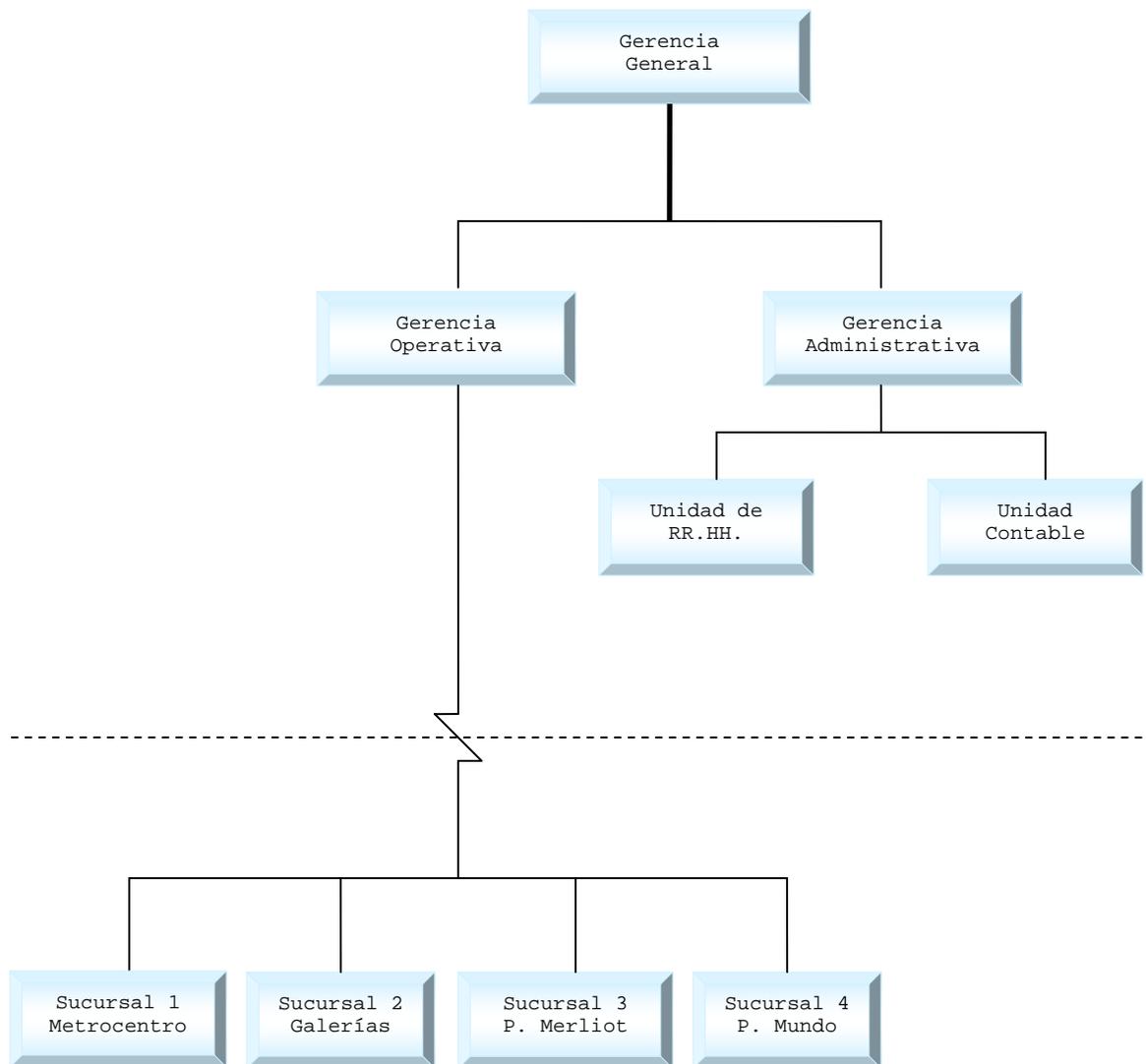
b. Organización

1. Estructura organizativa u organigrama

La estructura organizativa de Peluquerías Donald's muestra las relaciones de autoridad y responsabilidad que a cada puesto han sido asignados así como define los canales formales de comunicación.

La propuesta del organigrama se presenta a continuación:

1.1. ORGANIGRAMA DE PELUQUERÍAS DONALD'S (PROPUESTO)



Fecha de elaboración: 16 de septiembre de 2004

Elaborado por: Grupo de Tesis

Aprobado por: Gerente General

SIMBOLOGÍA

————— Autoridad lineal

Σ Descentralización

2. Manuales administrativos

Habiendo determinado los planes administrativos necesarios aplicables en la empresa, se provee de herramientas administrativas en las cuales se asigna al recurso humano funciones y responsabilidades de la empresa, de manera que se puedan alcanzar los objetivos organizacionales e incrementar la eficiencia en el desarrollo de las actividades a desempeñar.

Por lo tanto se elabora una propuesta de las siguientes herramientas administrativas como: Manual de organización, descripción de puestos y procedimientos.



PELUQUERÍAS DONALD'S

***MANUAL DE
ORGANIZACIÓN***

GERENCIA ADMINISTRATIVA

2.1. Manual de organización

▪ Introducción

El presente documento ha sido creado para llevar a cabo en Peluquerías Donald's un plan de desarrollo organizacional conforme al crecimiento que va tomando dicha empresa. En la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones entre ellos que afectan la toma de decisiones, lo que genera desorden en ello y en las responsabilidades de los mismos.

El Manual de Organización propuesto involucra y está dirigido al personal que labora en Peluquerías Donald's definiendo funciones asignadas a cada unidad existente de la empresa, de tal manera que este proporcione los lineamientos necesarios para que los integrantes de cada unidad específica identifiquen claramente sus funciones a realizar.

▪ Objetivos

- Conocer claramente las funciones de cada unidad que conforma la empresa.

- Definir las funciones de las unidades con relación a sus actividades diarias.
- Proporcionar a los jefes de las unidades una herramienta esencial para el buen funcionamiento de la unidad y la empresa misma.
- Proporcionar una herramienta importante para los integrantes de la organización en el desarrollo de sus funciones mejorando así la toma de decisiones.

▪ **Uso del manual**

Este Manual ha sido creado tomando como base elementos sencillos que permitan la fácil comprensión del personal que lo utilizará.

- El manual contiene en su estructura superior , nombre de la empresa , nombre del manual, número de páginas, además muestra nombre de la unidad, su dependencia jerárquica, a quien supervisa , a la vez este contiene un objetivo del mismo para una mejor comprensión de lo que se desea dar a conocer. Concluyendo con quien lo elabora, lo realiza, autoriza y fecha de realización y actualización. Cabe mencionar que este documento deberá ser revisado y autorizado por la gerencia de la empresa.

- Cada unidad tendrá un manual que muestre sus funciones y actividades a realizar, evitando con ello las confusiones entre el personal y superiores.

	PELUQUERÍAS DONALD´S		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA: 01/01
<p>Unidad organizativa : Gerencia General</p> <p>Depende de : No tiene</p> <p>Supervisa a : - Gerencia Administrativa - Gerencia Operativa</p>			
<p>Objetivo: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización para el logro de sus objetivos y metas.</p>			
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planear las diferentes actividades de la empresa. 2. Aprobar el presupuesto general anual de la empresa. 3. Programar reuniones con el personal, para conocer el rumbo de la empresa. 4. Autorización de salidas de efectivo. 5. Coordinarse con la Gerencia Administrativa y Operativa para la elaboración del plan de trabajo. 6. Autorización de Plan de Trabajo. 7. Revisar y actualizar Manuales Organizacionales. 8. Autorizar la contratación del personal idóneo para las diferentes plazas vacante. 9. Mantener comunicación constante con los proveedores. 10. Velar por la imagen de la empresa. 11. Revisa informes y estadísticas de ventas mensuales y los compara con los meses anteriores. 			
ELABORO: Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA DE ACTUALIZACIÓN

	PELUQUERÍAS DONALD´S		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA: 01/02
<p>Unidad organizativa : Gerencia Administrativa</p> <p>Depende de : Gerencia General</p> <p>Supervisa a : - Unidad de Recursos Humanos - Unidad de Contabilidad</p>			
<p>Objetivo: Apoyar a la Gerencia General y coordinar las funciones administrativas de la empresa.</p>			
<p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las actividades relacionadas con el personal de la empresa. 2. Elaborar las planillas de sueldo, AFPS, ISSS. 3. Elaborar cheques de pago. 4. Efectuar anotaciones en libros legales. 5. Llevar registros contables. 6. Efectuar cierres contables al final de año. 7. Efectuar el proceso de reclutamiento y selección de personal. 			
ELABORO: Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA DE ACTUALIZACIÓN

		PELUQUERÍAS DONALD´S	
		MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: 02/02
<p>8. Elaborar el presupuesto general anual.</p> <p>9. Elaborar los Manuales Organizacionales.</p> <p>10.Efectuar pagos varios.</p> <p>14.Establecer formas de pagos a los proveedores así como el manejo de fondos.</p> <p>15. Controlar los ingresos para las ventas de servicio.</p> <p>16.Verificar documentación bancaria a fin de compararla con los datos existentes en la empresa.</p> <p>17.Organizar actividades de esparcimiento al personal (Convivió anual de empleados).</p> <p>18.Realizar evaluaciones del desempeño al personal.</p> <p>19.Elaborar y presentar estados financieros.</p> <p>20.Elaborar declaraciones de IVA y renta.</p> <p>21.Elaborar el Plan de Trabajo anual en conjunto con la Gerencia General y Operativa.</p> <p>22.Efectuar trámites legales de la empresa en instituciones privadas y gubernamentales.</p> <p>23.Controlar la correspondencia interna y externa de la empresa.</p>			
ELABORO: Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA DE ACTUALIZACIÓN

	PELUQUERÍAS DONALD´S		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA: 01/01
<p>Unidad organizativa : Gerencia operativa</p> <p>Depende de : Gerencia General</p> <p>Supervisa a : A Sucursales</p>			
<p>Objetivo: Coordinar los recursos disponibles de la empresa para brindar un servicio de calidad a los clientes.</p>			
<p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar estadísticas y reportes de ventas. 2. Realizar inventarios físicos de materiales y suministros. 3. Distribuir y entregar los suministros a sucursales. 4. Informar a la Gerencia Administrativa sobre inquietudes y observaciones de los clientes. 5. Proporcionar servicios de cortes de cabello. 6. Efectuar inducción al personal de atención al cliente. 7. Fomentar actitudes positivas y profesionales en el personal. 8. Efectuar reuniones semanales con el personal con el objetivo de conocer las inquietudes de los clientes. 9. Remesar los ingresos diarios. 			
ELABORO: Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA DE ACTUALIZACIÓN

2.2 Manual de descripción de puestos.

▪ Introducción

El manual ha sido elaborado tomando como base los puestos tipo de Peluquerías Donald's. Este documento será una herramienta importante en la fase de reclutamiento y selección de personal, debido a que muestra los requisitos, conocimientos y actitudes; es decir, el perfil de cada puesto. Además les servirá de guía a los empleados para el desempeño de sus funciones.

▪ Objetivos

- Proporcionar a peluquerías Donald's una herramienta que muestre las funciones de los puestos tipo.
- Servir de apoyo a la Gerencia Administrativa en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Proporcionar a los empleados una guía de sus actividades en relación a la forma correcta de efectuar sus labores.
- Lograr una mejor coordinación entre empleados y jefes en relación a efectuar órdenes relacionadas a sus actividades.

▪ **Uso del manual**

Este manual será una herramienta básica en cada unidad de la empresa, su comprensión es sencilla y clara por lo que su interpretación no tendrá inconvenientes.

- Cada jefe debe de conocer los puestos tipo que a su unidad compete, para aplicar debidamente dicho manual.
- Para un empleado de nuevo ingreso y con cargo de jefatura, deberá en primera instancia estudiar la estructura y contenido de este manual, debido a que el será la guía de sus subordinados.
- Este manual contiene en su estructura superior el logo de la empresa, nombre de la misma, número de página, nombre del puesto, de quien depende, a quien supervisa, descripción general del puesto, requisitos del puesto, características personales para optar al puesto, conocimientos y habilidades necesarias.
- La Gerencia Administrativa será la encargada de capacitar a los jefes de las sucursales en cuanto a la aplicación y estructura de este manual.

Cabe mencionar que dicho manual deberá ser actualizado año con año por la misma gerencia.

(Ver Anexo 2)

2.3. Manual de procedimientos

▪ Introducción

Este manual contiene la descripción de las principales actividades realizadas por Peluquerías Donald's y ha sido elaborado con la finalidad de simplificar las operaciones y los pasos, para lograr mayor eficiencia en la organización.

▪ Objetivos

- Proveer a la empresa de una herramienta organizativa que facilite la realización de las actividades básicas de la empresa.
- Dar a conocer a los empleados el manual de procedimientos para que las labores sean efectuadas de manera eficaz y sencilla.
- Detallar las funciones de cada empleado mediante una secuencia lógica de pasos.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben de hacer y como hacerlo.

▪ Uso del manual

Para la fácil comprensión de este manual se presentan los siguientes lineamientos:

- Se explica claramente el nombre de la actividad que se efectúa, así como los pasos necesarios para ponerla en práctica.
- Cada actividad contiene el personal involucrado y necesario, para poder desarrollar eficientemente el trabajo asignado.
- Para una mejor comprensión e interpretación de los flujogramas, es necesario que se conozca el significado de la simbología descrita en este manual.

(Ver Anexo 3)

3. Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal

3.1. Reclutamiento

▪ Fuentes de reclutamiento

Para atraer la mayor cantidad de personal idóneo al puesto vacante, se recomienda que Peluquerías Donald's utilice fuentes de reclutamiento internas y externas.

- Fuentes externas

Entre las fuentes de reclutamiento externas que la empresa debe considerar se tienen: las universidades, escuelas o

colegios técnicos, Asociación de Peluqueros, empresas, Ministerio de Trabajo, entre otros.

- Fuentes internas

Esta fuente es más rápida y económica para la empresa, ya que se conoce al candidato y representa una manera de motivar a los empleados. También desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, ya que un candidato puede ascender de un puesto a otro, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

▪ Medios de reclutamiento

Es muy importante que la empresa cuente con un proceso de reclutamiento de personal que sea eficiente, ya que a través de este se deben de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Por lo anterior se propone que Peluquerías Donald's utilice diferentes medios de reclutamiento como:

- Anuncios en el periódico

Este es una de los medios más eficaces para atraer candidatos, ya que se dirige a un público general; por lo

tanto es muy importante crear un anuncio que llame la atención y cree interés en los posibles candidatos.

- Banco de datos

El banco de datos estará compuesto por todos aquellos currículum entregados por candidatos que se presentaron de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores, los cuales estarán debidamente revisados y que cumplen con el perfil de cada puesto existente dentro de Peluquerías Donald's.

- Candidatos presentados por empleados de la empresa (Recomendados)

La empresa debe de mantener este medio, ya que es de bajo costo y alto rendimiento. También por que los recomendados pueden ser candidatos de mejor calidad, en la medida en que los empleados no recomendarían a personas poco calificadas.

3.2. Selección

▪ Técnicas de selección de personal

Es muy importante contar con técnicas de selección de personal adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

A fin de que la empresa seleccione a los mejores candidatos se proponen las siguientes técnicas:

- Entrevista estructurada

En este tipo de entrevista las preguntas se elaboran con anticipación y permiten respuestas libres o abiertas. Además con este tipo de técnica se crea una guía de preguntas estándar para todos los candidatos y se reduce la subjetividad.

- Prueba técnica

Esta prueba consiste en que el encargado de la sucursal evalúe al candidato en la práctica; es decir que uno de los barberos de la sucursal debe de hacer el papel de cliente.

En este examen se evaluará lo siguiente:

- Atención al cliente.
- Corte de cabello.
- Rapidez en el servicio.
- Presentación personal.

Posterior a la entrevista y después de haber realizado la prueba técnica, se hará el estudio de referencias laborales o personales finalizando el proceso con la entrega de

exámenes médicos como: prueba de embarazo (mujer), examen de pulmón y V.D.R.L (Sífilis).

3.3. Inducción

Este proceso es realizado adecuadamente en Peluquerías Donald's, por los encargados de las sucursales, sin embargo la unidad de recursos humanos que se ha propuesto tendrá incidencia directa en los futuros procesos de inducción, ya que será dicha unidad la que se encarará directamente del recurso humano de la empresa.

3.4. Capacitación

Se cree necesaria la creación y ejecución de un plan de capacitación para Peluquerías Donald's el cual conlleve a la formación de mejores empleados y la prestación de un servicio de calidad, por lo que se considera primordial la inscripción de la empresa como unidad de capacitación empresarial al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional -INSAFORP-, quien será un apoyo importante para la implementación de dicho plan. (Ver anexo 4)

c. Dirección

1. Liderazgo

El estilo de liderazgo que se practica en Peluquerías Donald's es el democrático o participativo, porque toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados para la toma de decisiones. Por lo tanto es muy importante que la empresa lo mantenga, también dependiendo de la situación que se presente debe aplicar el tipo de líder autocrático, ya que en ocasiones es primordial que los subordinados realicen el trabajo como el jefe lo indique.

Para mantener el liderazgo democrático se sugiere que:

- El líder permita a sus empleados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual origine una mayor motivación.
- El líder mantenga un ambiente propio que le ayude a los empleados a cumplir con sus obligaciones.
- El estilo de liderazgo sea coherente o lógico con las políticas de la empresa.
- Las sanciones sean aplicadas de igual manera para el personal administrativo y operativo sin ningún tipo de distinción.

- El líder debe de estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con confianza.

Se le recomienda a la empresa que deberá adoptar el líder autocrático en los siguientes casos:

- Contratación de personal
- Incremento salarial
- Despidos
- Ascensos

Por lo tanto el líder deberá discernir cuando adoptar una actitud democrática o autocrática con los subordinados.

2. Motivación

Es de vital importancia que los gerentes en coordinación con los jefes de sucursal, motiven y recompensen a los empleados por el buen desempeño de sus funciones, de manera que se cuente con un personal que se esfuerce voluntaria y entusiastamente para el logro de los objetivos de la empresa, satisfaciendo a la vez las necesidades y deseos individuales de estos.

Con la finalidad de motivar a los empleados se proponen algunos incentivos como:

1- Incentivo económico (el dinero)

Si los empleados perciben y creen que su desempeño es al mismo tiempo posible y necesario para obtener más dinero, se desempeñaran de la mejor manera posible; por lo cual es necesario que la empresa considere lo siguiente:

- Mantener salarios competitivos en el mercado laboral.
- Bonificaciones
- Premios

2- Prestaciones

Entre las prestaciones legales y complementarias que puede proporcionar la empresa se tienen:

- Vacaciones
- Aguinaldo (un sueldo al año)
- Indemnización anual
- Viáticos
- Ayuda de en el caso de muerte del empleado o de algún familiar (padres o núcleo familiar).

3- Reconocimiento público

Todo empleado que realice su trabajo de manera eficiente

y eficaz debe de ser reconocido y/o recompensado públicamente, que lo motive en seguir esforzándose y a la vez que sirva de ejemplo para sus demás compañeros.

4- Clima organizacional y estabilidad laboral

Mantener un ambiente laboral agradable donde los empleados trabajen en equipo, logrando así los objetivos comunes, y a la vez que se sientan seguros en sus puestos de trabajo. Además, es importante la existencia de buenas relaciones interpersonales entre jefes y empleados.

5- Participación

Motivar a los empleados tomando en cuenta sus ideas y sugerencias, ya que debido a sus capacidades y experiencias tienen conocimientos sobre los diversos problemas que podrían presentarse así como las soluciones de los mismos, esto conlleva a una sensación de realización para dicho personal.

3. Comunicación

En Peluquerías Donald's existe una comunicación oral descendente la cual se realiza mediante ordenes, el teléfono y a través de reuniones mensuales en la que se tratan aspectos relacionados con el trabajo.

Es importante que la empresa cuente con un proceso de comunicación efectivo y oportuno, de tal manera que la información fluya de manera ascendente y descendente.

Para que Peluquerías Donald's tenga una buena comunicación se le recomienda tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

3.1. Comunicación descendente

- Implementar el tipo de comunicación escrita, en la cual se proporcione la información a través de memorandos, notas o cartas para evitar que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando.
- Mantener la comunicación oral mediante las reuniones mensuales, para asegurarse que la información sea recibida por todo el personal que labora en la empresa.
- La persona que emita el mensaje debe de tener claro lo que desea comunicar.
- EL contenido del mensaje debe de adecuarse al nivel de conocimiento de los empleados.

- El tono de voz y el lenguaje deben de ser congruentes con lo que se dice.
- Contar con un sistema de retroalimentación mediante preguntas y opiniones para determinar si la información se percibió de la manera correcta.

3.2. Comunicación ascendente

- Generar un ambiente laboral agradable en el que los subordinados se sientan con libertad y confianza para informar cualquier situación que afecte a la empresa.
- Establecer diferentes medios para llevar a cabo la comunicación ascendente. Entre estos medios se proponen: sistemas de sugerencias, las reuniones de trabajo.

4. Supervisión

En Peluquerías Donald's la supervisión es una función que se realiza de manera adecuada, ya que vigila y guía a los empleados para que realicen su trabajo de manera eficiente.

Debido a lo anterior y para mantener una adecuada supervisión se propone lo siguiente:

- Visitas periódicas

Se deben realizar visitas en todas las sucursales y en los diferentes puestos de trabajo, para verificar que el empleado esté desempeñando sus funciones de manera eficiente.

- Crear una ficha de supervisión

Crear una ficha en donde se evalúen diferentes aspectos como la higiene y apariencia que tiene la sucursal, así como también la presentación de los empleados.

- Establecer planes de trabajo y metas mensuales

Deben de ser claras, específicas y medibles para que los empleados entiendan lo que deben de hacer y que se espera de ellos.

d. Control

Para el buen funcionamiento de la empresa es necesario que la Gerencia General en coordinación con la Gerencia Administrativa efectúe el control a través de una buena planificación que conlleve a la obtención de las metas y permita comparar el desempeño real de la empresa.

1. Control presupuestario

Para una buena administracion de los recursos financieros de la empresa, es necesaria la utilización del control presupuestario que permita evaluar las variaciones entre lo presupuestado y lo real.

Los formatos que se proponen para el Control Presupuestario son los siguientes:

PELUQUERÍAS DONALD'S JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER						
CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS DEL ____ AL ____ DE ____ DE ____						
SUCURSALES	CORTES PRESUPUESTADOS	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUESTADAS	CORTES REALES	VENTAS REALES	VARIACIÓN
METROCENTRO S.S.						
GALERIAS ESCALÓN						
PLAZA MUNDO						
PLAZA MERLIOT						
TOTAL						

PELUQUERÍAS DONALD´S
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER
CONTROL PRESUPUESTARIO DE COMPRAS DE MATERIALES Y SUMINISTROS
DEL ____ AL ____ DE ____ DE ____
(EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS)

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	VARIACIÓN
MATERIALES							
PAPEL ROLLO							
KLEENEX							
GELATINA							
GILLETTE ROJA							
GILLETTE NORMAL							
SUMINISTROS							
DULCES							
PALETAS							
CAFÉ							
AZÚCAR							
RREMOVEDORES							
VASOS DESECHABLES							
BOLSAS DE BASURA							
DESINFECTANTE							
CERA							
CLORO							
JABÓN LIQUIDO							
CONOS PARA AGUA							
IMPREVISTOS							
TOTALES							

PELUQUERÍAS DONALD´S
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER
CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
DEL ____ AL ____ DE _____ DE _____
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)

CONCEPTO	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
SUELDOS			
VACACIONES			
AGUINALDOS			
ISSS Y AFP´S			
INDEMNIZACIONES			
DEPRECIACIÓN DE EQ. DE REPARTO			
DEPRECIACIÓN DE MOB. Y EQ. DE VTS.			
TELÉFONO			
MANTENIMIENTO DE LOCALES			
ALQUILERES			
ENERGÍA ELÉCTRICA			
CABLE			
VARIOS			
IMPREVISTOS			
TOTAL			

<p style="text-align: center;">PELUQUERÍAS DONALD´S JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL ____ AL ____ DE ____ DE ____ (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)</p>			
CONCEPTO	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
SUELDOS			
HONORARIOS			
VACACIONES			
AGUINALDOS			
ISSS Y AFP´S			
ALQUILERES			
INDEMNIZACIONES			
PAPELERÍA Y ÚTILES			
TELÉFONO			
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES			
AGUA			
ENERGÍA ELÉCTRICA			
IMPREVISTOS			
TOTAL			

<p style="text-align: center;">PELUQUERÍAS DONALD´S JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER</p>			
<p style="text-align: center;">CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO DEL ____ AL ____ DE _____ DE _____ (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)</p>			
RUBRO	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
INGRESOS			
INGRESOS POR VENTAS DE SERVICIOS			
TOTAL			
EGRESOS			
COMPRAS DE MATERIALES Y SUMINISTROS			
GASTOS DE VENTAS			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA			
TOTAL			
EXCESO O DEFICIENCIA DE EFECTIVO			
SALDO INICIAL			
SALDO FINAL			

PELUQUERÍAS DONALD´S
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER
CONTROL DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL ____ AL ____ DE _____ DE _____
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)

	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
INGRESOS POR SERVICIO			
(-) COSTOS POR SERVICIOS			
(=) UTILIDAD BRUTA			
(-) GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE VENTA			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN			
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA			
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO			

<p style="text-align: center;">PELUQUERÍAS DONALD´S JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER CONTROL DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO DEL ____ AL ____ DE ____ DE ____ (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)</p>			
	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
ACTIVO			
<u>CIRCULANTE</u>			
CAJA			
BANCOS			
<u>FIJO</u>			
BIENES DEPRECIABLES			
MOBILIARIO Y EQUIPO			
DEPRECIACIÓN ACUMULADA			
TOTAL DE ACTIVO			
PASIVO			
<u>CIRCULANTE</u>			
PROVEEDORES			
PRESTACIONES POR PAGAR			
IMPUESTOS POR PAGAR			
<u>OTROS PASIVOS</u>			
PROV. POR PREST. LABORALES			
PATRIMONIO			
CAPITAL LIQUIDO			
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			

Ver ejemplo en Anexo # 6

2. Control no presupuestario

Los tipos de control no presupuestario que debe seguir utilizando Peluquerías Donald's son los siguientes:

2.1 Contabilidad

Peluquerías Donald's lleva el control de sus ingresos y egresos por medio de contabilidad formal y legalmente establecida.

2.2. Estadísticas

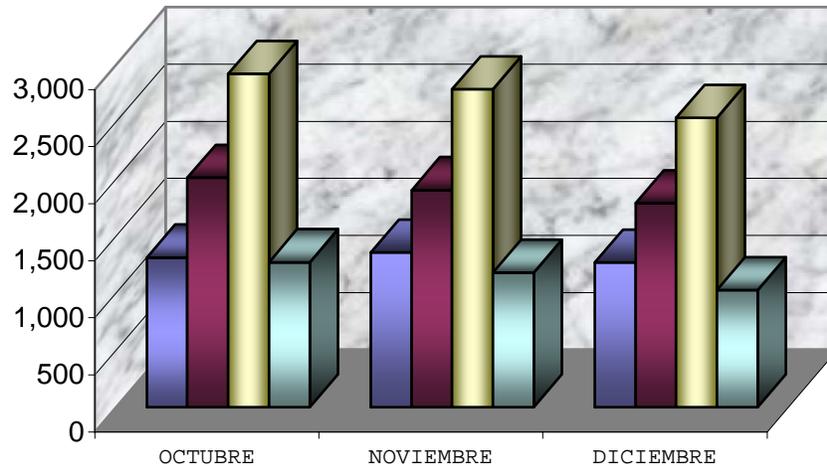
Peluquerías Donald's cuenta con datos estadísticos siguientes:

- control de ventas
- control de ingresos
- control de gastos

De acuerdo con la administración de la empresa son correctas las estadísticas utilizadas por lo que no se sugiere cambios, pues se considera una herramienta de control que contribuye al logro de los objetivos propuestos.

PELUQUERÍAS DONALD'S
ESTADÍSTICAS DE UNIDADES VENDIDAS
CUARTO TRIMESTRE DEL AÑO 2004

SUCURSALES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GALERÍAS ESCALÓN	1,312	1,354	1,266
PLAZA MERLIOT	2,009	1,902	1,788
METROCENTRO	2,922	2,786	2,535
PLAZA MUNDO	1,270	1,180	1,027



■ GALERÍAS ESCALÓN ■ PLAZA MERLIOT ■ METROCENTRO ■ PLAZA MUNDO

Comentario: gráficamente se expresan las cantidades de corte de cabello realizadas en el cuarto trimestre del año 2004 en las sucursales de Peluquerías Donald's del área metropolitana de San Salvador.

2.3. Gráfica de Gantt

Esta gráfica es una herramienta que muestra el tiempo establecido entre una actividad y otra. Para el caso de Peluquerías Donald's se ha diseñado la siguiente gráfica aplicable en la programación de sus actividades.

2.4. Razones financieras

La empresa no aplica las razones financieras en el control de sus resultados; sin embargo, se propone la aplicación de las siguientes:

- Rentabilidad de las ventas = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$
- Rentabilidad de activos totales = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$
- Rentabilidad de capital social = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$
- Nivel de endeudamiento = $\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$
- Capital de trabajo neto = $\frac{\text{Activo circulante (-)}}{\text{Pasivo circulante}}$

Estas razones financieras se presentan aplicadas en el Anexo 7.

2.5. Punto de equilibrio

Esta herramienta financiera permitirá al gerente de Peluquerías Donald's determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, además de mostrar la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, por tal razón se debe analizar algunos aspectos importantes como son

los costos fijos, costos variables y las ventas generadas por el servicio de cortes de cabello.

En el caso de la empresa que ofrece un solo tipo de servicio la formula a aplicar será la siguiente:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}}$$

Donde:

PE = Punto de Equilibrio

CF = Costos Fijos

CV = Costos Variables

VT = Ventas Totales

Tomando en cuenta los datos reales del mes de diciembre de 2004 se tiene:

CF = \$4,861.44

CV = \$21,084.34

VT = \$33,562.00

Sustituyendo

$$PE = \frac{\$4,861.44}{1 - \frac{\$21,084.34}{\$33,562.00}}$$

$$PE = \$ 13,076.14$$

En unidades se tiene:

$$Pe(u) = \frac{CF(\text{unidades producidas})}{VT - CV}$$

$$Pe(u) = \frac{\$4,861.44 (7,249)}{\$33,562.00 - \$21,084.34}$$

$$Pe(u) = \frac{35,240,578}{12,477.66}$$

$$Pe(u) = 2,824.24 = 2,824 \text{ unidades}$$

Para una mayor comprensión de lo anterior, se presenta un ejemplo en Anexo 8.

3. Evaluación del desempeño

Se entenderá que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del rendimiento global de cada empleado en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Además sirve para tener una visión del empleado de cómo actúa, supera, mantiene o mejora en el desempeño de sus funciones.

En Peluquerías Donald's la evaluación del desempeño contribuirá a la toma de decisiones en los siguientes aspectos:

- Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas actividades.
- Identificar a los empleados que cumplen con los requisitos para ser ascendidos.
- Determinar las necesidades de capacitación.
- Motivar al personal a través de incentivos salariales por un buen desempeño.
- Mejorar las relaciones humanas entre jefes y subordinados.
- Retroalimentar al empleado con respecto a su desempeño.

Se propone que en Peluquerías Donald's la gerencia sea la responsable de efectuar la evaluación del desempeño cada año, con el objetivo de tomar las medidas correctivas a los problemas encontrados. Además, se sugiere que dicha evaluación se realice mediante formatos escritos que contengan los factores a evaluar según cada puesto, y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

3.1. Método utilizado en la Evaluación del Desempeño

Se sugiere la utilización del Método de Escala Gráfica debido a que es un instrumento sencillo y de fácil comprensión para el evaluador. Así mismo, esta gráfica permite cuantificar los resultados obtenidos, a través de los factores de evaluación previamente definidos.

3.1.1. Factores a evaluar

A continuación se presentan algunos factores a evaluar en los puestos de la empresa en estudio:



**PELUQUERÍAS DONALD'S
FACTORES UTILIZADOS EN LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

FACTOR	DEFINICIÓN
AMABILIDAD	Atención, consideración, respeto y cortesía del personal.
ACTITUD POSITIVA	Mantener una actitud de disposición para ayudar y conocer a los clientes y sus necesidades.
RESPONSABILIDAD	Desarrollar el trabajo dentro del tiempo requerido, sin la necesidad de la supervisión.
EXACTITUD Y RÁPIDEZ	Habilidad para ejecutar el servicio prometido en forma fiable y cuidadosa, además de proveerlos de un servicio rápido.
COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON LOS CLIENTES	Manera de expresarse y atender a los clientes durante el servicio prestado.
APARIENCIA PERSONAL	Considera la impresión causada a clientes y compañeros por la presentación personal, su manera de vestir y arreglarse.
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Grado en el que los empleados dominan todos los aspectos relacionados con el puesto de trabajo, y que son necesarios para su desempeño.
TÉCNICAS EN CORTES DE CABELLO	Grado de habilidad y destreza para realizar los diferentes estilos de cortes de cabello.
HABILIDAD NÚMÉRICA	Habilidad en la aplicación de las operaciones matemáticas.
RELACIONES INTERPERSONALES	Calidad y efectividad de las relaciones que el empleado mantiene y desarrolla con los compañeros de trabajo.

Cabe mencionar que el personal a evaluar lo integran el personal operativo y administrativo.

3.1.2. Escala de calificación

Para la evaluación de los empleados se asignan las calificaciones que mejor describen su grado de desempeño en cada característica. Cabe destacar que la escala de calificación utilizada en el desempeño del personal operativo es similar, difiriendo únicamente en algunos factores.

En el caso de las evaluaciones de la Gerencia Administrativa esta es diferente, ya que varía en los formatos de las fichas de evaluación así como también en los factores.

Con respecto a la escala de calificación el puntaje máximo que podrá obtener un empleado es de 100 puntos y el mínimo será de 16 puntos.

Los formatos de evaluación del desempeño se presentan en el Anexo 9.

A continuación se presentan diferentes rangos de calificación:

CALIFICACIÓN	ESCALA	DEFINICIÓN
N: NO CALIFICADO	1-16	No es aplicable o es demasiado pronto para calificar.
I: INSATISFACTORIO	17-33	Resultados inaceptables en general y que requieren mejoría de inmediato. No se deben de dar aumentos a los empleados que obtengan esta calificación.
R: REQUIERE MEJORAR	34-50	Desempeño deficiente en ciertas áreas. Necesita mejorar.
B: BUENO	51-67	Grado de desempeño competente y confiable. Cumple con las normas de desempeño del puesto.
MB: MUY BUENO	68-83	Resultados claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto. Desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente.
S: SOBRESALIENTE	84-100	Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior al de otros.

C. Plan de implementación

a. Introducción

El plan de implementación que se presenta a continuación tiene como objetivo, facilitar la puesta en marcha del Modelo Administrativo propuesto y a la vez determinar las actividades a desarrollar para que el modelo se lleve a la práctica y sea ejecutado cuando las autoridades de la empresa lo consideren necesario. Además, se definen los objetivos y los recursos necesarios para dicha implementación, a fin de mejorar las funciones administrativas de Peluquerías Donald's.

b. Objetivos

▪ General

Proveer de un plan de implementación que permita llevar a cabo el Modelo Administrativo propuesto a fin de mejorar las funciones administrativas de la empresa.

▪ Específicos

- Determinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la puesta en marcha del modelo administrativo propuesto.
- Planificar en forma cronológica las actividades que se deben de realizar para la implementación del modelo.

c. Recursos

Para la implementación del Modelo Administrativo es indispensable contar con los recursos mínimos necesarios para llevar a cabo dicho modelo.

1. Recursos humanos

El recurso humano actual con el que cuenta Peluquerías Donald's no es suficiente para la puesta en marcha del modelo administrativo, por tal motivo es necesaria la creación de nuevas plazas.

Las plazas requeridas para la implementación de dicho modelo son:

- Gerente Operativo
- Contador General
- Encargado de Recursos Humanos

2. Recursos materiales

Dentro de estos recursos se estima necesaria la adquisición de papelería y útiles, equipo de computación, un archivero de 4 gavetas y tres escritorios, para la implementación de dicho modelo.

3. Recursos financieros

Para la implementación del modelo se estima la cantidad de \$14,110.85 en concepto de recursos materiales y recursos técnicos.

4. Recursos técnicos

Determinado recurso será utilizado en la implementación de las capacitaciones al personal de Peluquerías Donald's el cual es contemplado en el Plan de Capacitación de la empresa.

RECURSOS	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
HUMANOS				
- Gerente Operativo			\$400.00	\$4,800.00
- Contador General			\$285.71	\$3,428.52
- Encargado de R.R.H.H			\$228.57	\$2,742.84
MOBILIARIO Y EQUIPO				
- Papelería y útiles			\$20.00	\$240.00
- Computadora	2	\$400.00		\$800.00
- Escritorio	3	\$150.00		\$450.00
- Archivo(4 gavetas)	1	\$171.43		\$171.43
RECURSOS TÉCNICOS				
Plan de capacitación				\$1,478.06
TOTAL				\$14,110.85

d. Ejecución

La ejecución del Modelo Administrativo se llevará a cabo durante un período de un año. En esta parte de la implementación se incluye el desarrollo de la propuesta.

Cabe mencionar que en esta parte se dará a conocer el documento a todos los empleados que conforman la empresa.

e. Evaluación y seguimiento de resultados

Es la etapa final de la implementación en la cual los directivos de la empresa deberán realizar la respectiva evaluación de resultados y el correspondiente seguimiento a la implementación del plan.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

CHIAVENATO, IDALBERTO

"Administración de Recursos Humanos", Mc Graw Hill, 5^a Edición, México, D.F., 1994

DESSLER, GARY

"Administración de Personal". Prentice Hall. 4^a Edición México, D.F., 1999,

HANKE, JOHN E. & REITSCH, ARTHUR G.

"Estadística Para Negocios", Mc Graw Hill, 2^a Edición, España, 1997

HELLRIEGEL Y JONE W. SLOCUM

"Administración", Prentice Hall, 7^a Edición, México Internacional Jhonson, 1998

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO - FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS

"Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, 2^a Edición, México, D.F., 1998

KOONTZ, HAROLD & WEIHRICH, HEINZ

"Administracion Una Perspectiva Global", Mc Graw Hill, 10^a Edición, México, D.F., 1994

ROBBINS STEPEN

"Principios de Administración Teoría y Practica", Prentice Hall, 4^a Edición, México, 1994

STONER, FREEMAN Y GILBERT

"Administración", Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1996

Tesis

CONTRERAS BONILLA, JENNY ALEYDA

"Propuesta de un Modelo Administrativo para la Mediana Empresa de Servicios Funerarios del Área Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo"

LEMUS ORDÓÑEZ, ESTHER MARÍA

"Diseño de un Sistema Administrativo para la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, Departamento de San Salvador". 1998

MENA GUEVARA, NÉSTOR OSWALDO

Propuesta de un Sistema de Control Interno Administrativo aplicable a las Asociaciones Cooperativas de Consumo afiliadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Consumo...". 1996

VALDÉS FLORES, REMBERTO FELIPE

"Propuesta de un Sistema Administrativo para Colegios Salesianos de El Salvador. Caso Ilustrativo". 1997

Para el desarrollo de la Investigación fue necesario el uso de los siguientes buscadores de Internet:

www.google.com , www.yahoo.com , www.altavista.com,
www.terra.com , www.yupimsn.com .

INDÍCE ANEXOS

- ANEXO 1: TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS
 - ANEXO 2: MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
 - ANEXO 3: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
 - ANEXO 4: PLAN DE CAPACITACIÓN
 - ANEXO 5: PRESUPUESTOS
 - ANEXO 6: CONTROL PRESUPUESTARIO
 - ANEXO 7: RAZONES FINANCIERAS
 - ANEXO 8: PUNTO DE EQUILIBRIO
 - ANEXO 9: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
-

ANEXO 1

***TABULACIÓN Y
ANÁLISIS DE DATOS***

OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS

1. ¿Conoce si la empresa cuenta con una misión definida?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene una misión definida que la oriente al logro de los objetivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	29%
No	22	71%
Total	31	100%

Comentario: Se determina que el 71% de los encuestados desconocen si la empresa cuenta con una misión definida, más sin embargo un 29% expresó si conocerla, Lo que indica que la administración no se ha preocupado por dar a conocer estos términos entre los empleados.

2. ¿Conoce si la empresa cuenta con una visión definida?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene una visión establecida que determine en donde desea estar ubicada en el futuro.

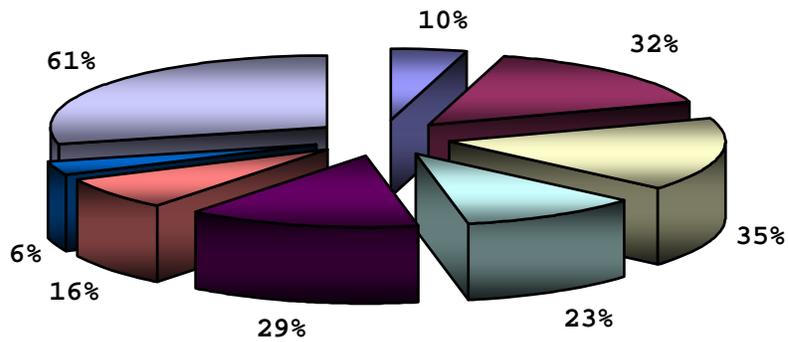
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	13%
No	27	87%
Total	31	100%

Comentario: Se determina que la empresa no cuenta con una visión definida, lo cual se refleja en el 87% de los encuestados quienes expresaron no conocerla y solo un 13% afirmo que si la conocía, coincidiendo con el comentario expresado para la misión , los empleados desconocen los términos.

3. ¿Cuáles de los siguientes planes administrativos posee la empresa?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con planes definidos para llevar a cabo su administración.

Alternativa	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Objetivos	3	10%	28	90%	31	100%
Metas	10	32%	21	68%	31	100%
Procedimientos	11	35%	20	65%	31	100%
Políticas	7	23%	24	77%	31	100%
Estrategias	9	29%	22	71%	31	100%
Programas	5	16%	26	84%	31	100%
Presupuestos	2	6%	29	94%	31	100%
No contesta	19	61%	12	39%	31	100%



Objetivos	Metas	Procedimientos
Políticas	Estrategias	Programas
Presupuestos	No contesta	

Comentario: Los objetivos, políticas, programas, y presupuestos son los planes administrativos menos utilizados tal como lo especifican los porcentajes de los encuestados que en su mayoría expresaron no conocerlos. Lo anterior nos refuerza la hipótesis específica de utilizar herramientas de planificación para prever situaciones a corto, mediano y largo plazo.

4. ¿En su unidad de trabajo que tipo de procedimientos realiza, podría detallarlos en una página adicional?

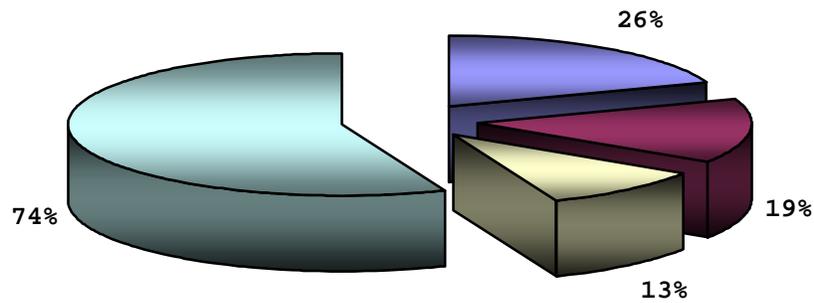
Objetivo: Conocer los procedimientos que se realizan en la empresa los cuales sirvan de lineamientos para la creación del Manual de Procedimientos.

Comentario: la pregunta anterior no posee un cuadro de tabulación debido a que esta fue abierta y se utilizó para la creación del manual de procedimientos.

5. ¿De las siguientes actividades, podría marcar cuales son realizadas con una programación?

Objetivo: Conocer las diferentes actividades en las cuales se realice una programación.

Alternativa	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Planilla de empleados	8	26%	23	74%	31	100%
Contabilidad	6	19%	25	81%	31	100%
Cuentas por pagar	4	13%	27	87%	31	100%
No contesta	23	74%	8	26%	31	100%

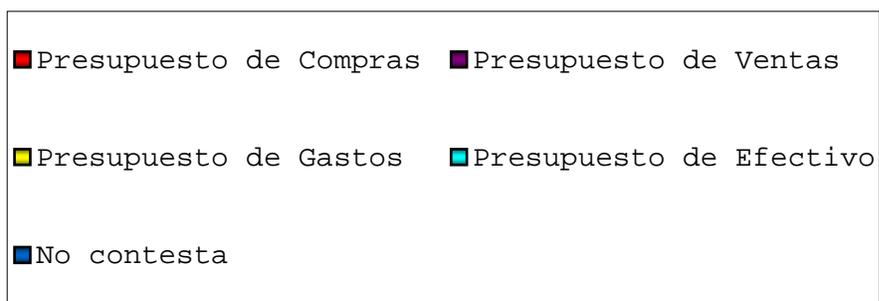
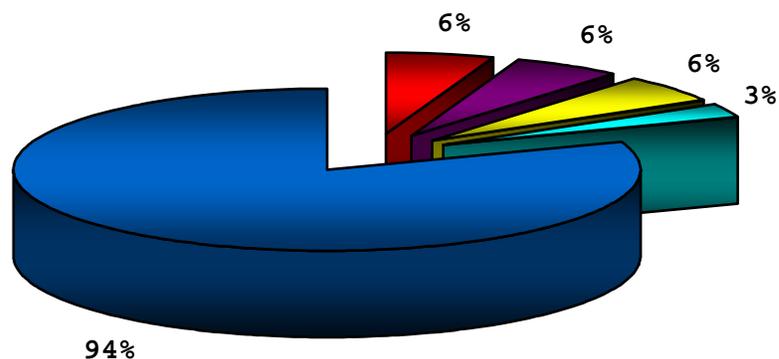


Comentario: Los porcentajes de 74% de planilla de empleados, 81% contabilidad y 87% de cuentas por pagar corresponden a encuestados que expresaron desconocer si se efectúa una programación para realizar dichas actividades, estos términos son conocidos solo por el personal administrativo y de dirección, creando vacíos entre los empleados y confusiones.

6. ¿Qué tipo de presupuestos se elaboran en la empresa?

Objetivo: Conocer los tipos de presupuesto que se elaboran y utilizan dentro de la empresa.

Alternativa	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Presupuesto de Compras	2	6%	29	94%	31	100%
Presupuesto de Ventas	2	6%	29	94%	31	100%
Presupuesto de Gastos	2	6%	29	94%	31	100%
Presupuesto de Efectivo	1	3%	30	97%	31	100%
No contesta	29	94%	2	6%	31	100%



Comentario: Según los resultados obtenidos en un 94% se puede observar en la gráfica que los empleados desconocen la utilización de estas herramientas de la planificación.

7. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Comentario: La empresa no cuenta con un organigrama definido.

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con un organigrama establecido.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	35%
No	20	65%
Total	31	100%

Comentario: Un 65% contestó que la empresa no cuenta con un organigrama que muestre la estructura de la empresa, administrativamente es necesaria para la comprensión de sus unidades y sobre todo explicar a los empleados el por que de su creación y funcionamiento interno y externo.

8. ¿La estructura organizativa esta de acuerdo a las necesidades de la empresa?

Objetivo: Determinar si la estructura organizativa esta acorde a las necesidades de la empresa.

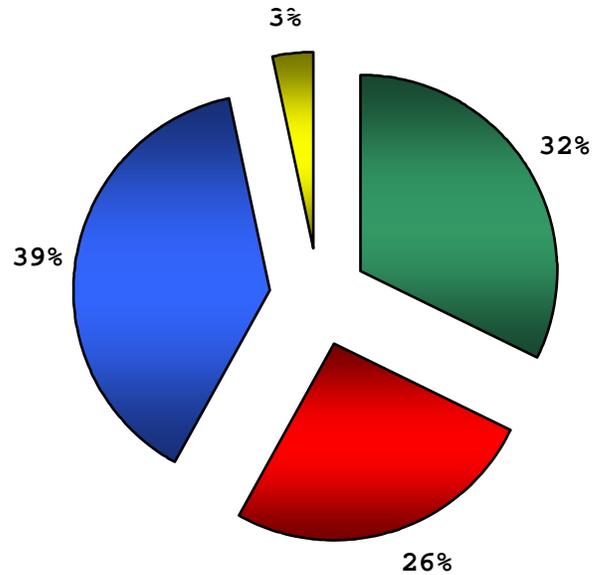
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	32%
No	21	68%
Total	31	100%

Comentario: Un 68% de los encuestados dijo no estar de acuerdo con la estructura organizativa de la empresa, debido a que no cumple con las necesidades de la misma. Cabe mencionar que este porcentaje efectuó su comentario con base a los mandos que rigen en la actualidad la empresa.

9. ¿En el desempeño de sus funciones de cuantas personas recibe ordenes?

Objetivo: Determinar si dentro de la empresa se aplica el principio de unidad de mando.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De uno	10	32%
De dos	8	26%
Más de dos	12	39%
No contesta	1	3%
Total	31	100%

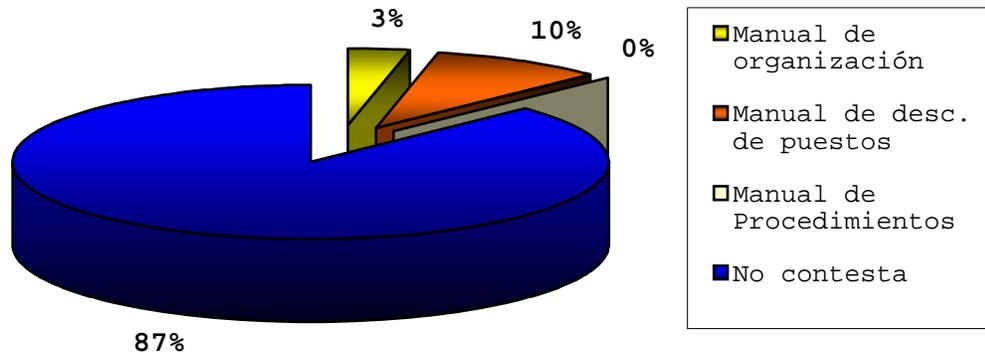


Comentario: Según los resultados obtenidos se pudo determinar que no se aplica el principio de unidad de mando, debido a que el 39% de los empleados recibe órdenes de más de dos personas. Ocasionando el descontento del personal y la confusión al no saber de quien en realidad acatar una orden.

10. ¿Qué tipo de manuales organizativos posee la empresa?

Objetivo: Identificar los manuales organizativos con los cuales cuenta la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual de organización	1	3%
Manual de desc. de puestos	3	10%
Manual de Procedimientos	0	0%
No contesta	27	87%
Total	31	100%

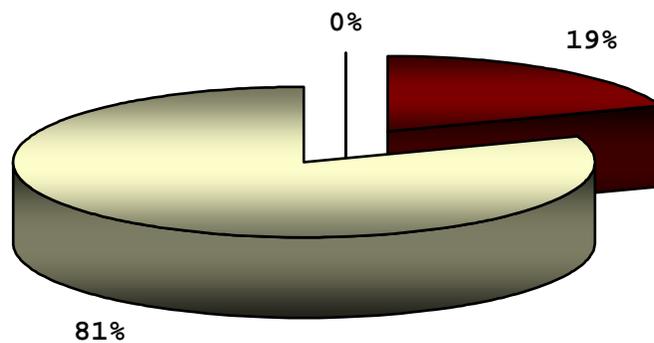


Comentario: El 87% de los encuestados expresó que la empresa no cuenta con manuales organizativos que les guíen a efectuar con eficiencia su trabajo. Lo anterior implica inconvenientes para la administración ya que no cuenta con estas herramientas que le facilitarían actividades como procesos.

11. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para el reclutamiento de personal?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Solicitud de empleo	0	0%
Anuncios en el periódico	6	19%
Por medio de empleados	25	81%
Total	31	100%

Objetivo: Determinar los diferentes medios que se utilizan para el reclutamiento del nuevo personal.



■ Solicitud de empleo	■ Anuncios en el periódico
■ Por medio de empleados	

Comentario: El 81% de los encuestados expresó que el reclutamiento se efectúa de forma externa a través de ellos quienes recomiendan amigos o conocidos y sólo un 19% opinó que se realiza por medio de anuncios en los periódicos. Lo que indica que la administración no utiliza otros medios que podrían beneficiar a la empresa.

12. ¿El personal contratado recibe inducción al ingresar a la empresa?

Objetivo: Conocer si el personal recibe algún tipo de inducción al ingresar a la empresa por primera vez.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------

Si	25	81%
No	6	19%
Total	31	100%

Comentario: Según los resultados obtenidos el 81% de los empleados respondió que si recibe inducción al comenzar sus labores en la empresa y sólo un 19% expresó que no reciben ningún tipo de inducción en sus puestos de trabajo. Administrativamente la inducción esta siendo aplicada adecuadamente.

13. ¿Marque la alternativa con que periodicidad recibe capacitación?

Objetivo: Conocer la periodicidad con la que los empleados son capacitados.

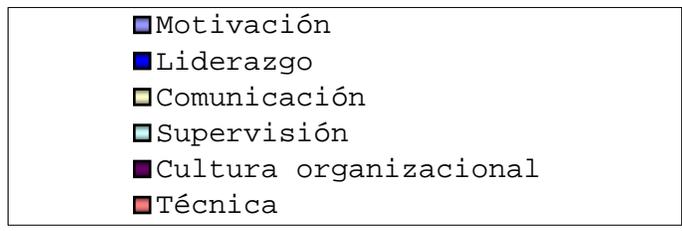
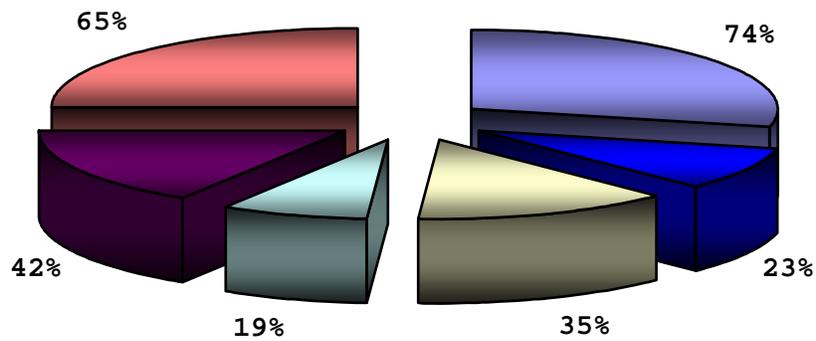
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Anual	0	0%
Total	0	0%

Comentario: Según lo manifestado por los empleados la empresa no proporciona ningún tipo de capacitación a su personal lo cual representa una gran desventaja ante la competencia.

14. ¿De las siguientes alternativas cuál considera usted que es importante para recibir capacitación?

Objetivo: Conocer los temas de interés por parte del personal interesado en recibir capacitación.

Alternativa	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Motivación	23	74%	8	26%	31	100%
Liderazgo	7	23%	24	77%	31	100%
Comunicación	11	35%	20	65%	31	100%
Supervisión	6	19%	25	81%	31	100%
Cultura organizacional	13	42%	18	58%	31	100%
Técnica	20	65%	11	35%	31	100%



Comentario: Según los resultados obtenidos se pudo determinar que existe un gran interés por parte de los empleados en recibir capacitación tal como lo muestra el 74% que corresponde al término motivacional y 65% a la parte técnica.

15. ¿ Con cual(les) de las siguientes características podría identificar a su jefe ?

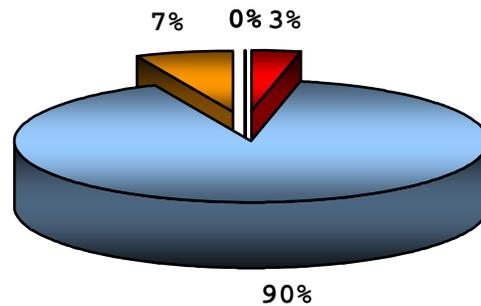
Objetivo: Identificar el tipo de líder que predomina en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------

Autocrático	1	3%
Democrático	27	90%
Liberal	2	7%
Paternalista	0	0%
Innato	0	0%
Total	30	100%

Nota:

La muestra corresponde a 31 encuestados más sin embargo esta pregunta se efectuó con un total de 30 personas que tiene un jefe, no tomando en cuenta la del Gerente General debido a que él no tiene jefe a quien describir; por ser el propietario de la empresa.



■ Autocrático	■ Democrático	■ Liberal
■ Paternalista	■ Innato	

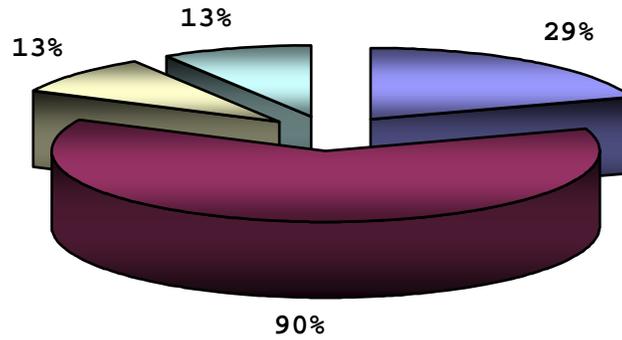
Comentario: El tipo de líder que predomina es el democrático ya que considera las diversas opiniones que pueden surgir del personal y confía en ellos, facilitando la comunicación a fin de alcanzar los objetivos definidos.

16. ¿Qué medios de comunicación son utilizados dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar los medios de comunicación que son utilizados por el personal dentro de la empresa.

Alternativa / Verbal	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Teléfono	9	29%	22	71%	31	100%
Juntas / Reuniones	28	90%	3	10%	31	100%
Ordenes	4	13%	27	87%	31	100%
Instrucciones	4	13%	27	87%	31	100%

Alternativa / Escrita	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Memorandum	3	10%	28	90%	31	100%
Circulares	1	3%	30	97%	31	100%
Correo electrónico	0	0%	0	0%	0	0%



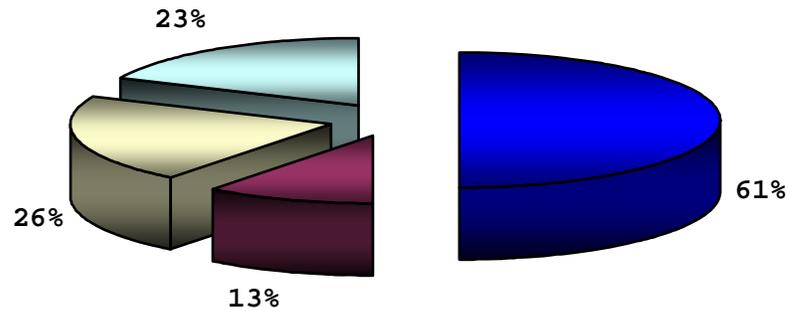
■ Teléfono	■ Juntas / Reuniones
■ Ordenes	■ Instrucciones

Comentario: Los canales de comunicación más utilizados por la empresa representan en porcentajes un 29% a través del teléfono y un 90% a las juntas/reuniones, lo que constituye una desventaja, ya que no hay ningún documento por escrito.

17. ¿De los siguientes incentivos, cuales ofrece la empresa para estimular a sus empleados?

Objetivo: Conocer los diferentes incentivos que ofrece la empresa a sus empleados.

Alternativa	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Bonificaciones	19	61%	12	39%	31	100%
Incremento	4	13%	27	87%	31	100%
Ascenso	8	26%	23	74%	31	100%
No contesto	7	23%	24	77%	31	100%



■ Bonificaciones ■ Incremento ■ Ascenso ■ No contesto

Comentarios: Los resultados muestran que los tipos de incentivos que predominan son en un 61% las bonificaciones y un 26% los ascensos que por su regularidad se dan de peluqueros a encargados de la sucursal.

18. ¿Si algún empleado comete un error en su trabajo la gerencia se lo hace saber?

Objetivo: Conocer si la gerencia esta informada sobre los errores cometidos por sus empleados.

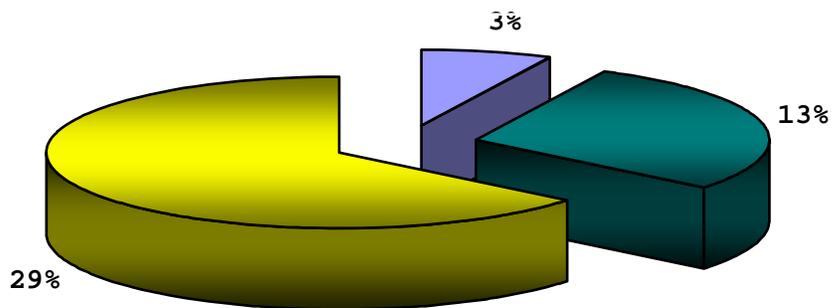
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	48%
No	16	52%
Total	31	100%

Comentario: Los resultados reflejan en un 52% que no es el gerente quien les hace saber si han cometido algún error. Según lo comentado por los entrevistados es el encargado de la sucursal quien dependiendo de la gravedad del problema decide si deberá ser informado a la gerencia.

19. ¿De las siguientes dificultades con cuales se enfrenta en su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar los aspectos que afectan la ejecución de las funciones del personal de la empresa.

Alternativa	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Falta de delegación	1	3%	30	97%	31	100%
Escasez de recursos	12	39%	19	61%	31	100%
Falta de motivación	9	29%	22	71%	31	100%
Falta de comunicación	8	26%	23	74%	31	100%
Falta de supervisión	4	13%	27	87%	31	100%
No contesta	9	29%	22	71%	31	100%

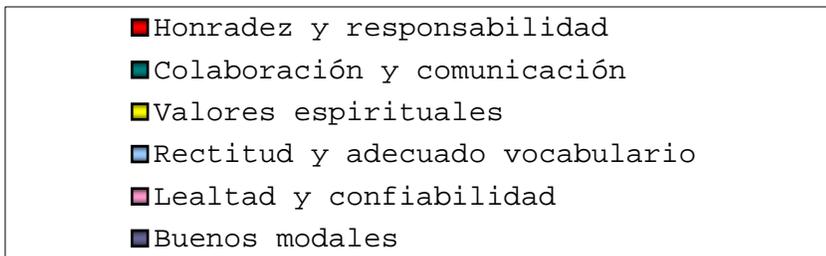
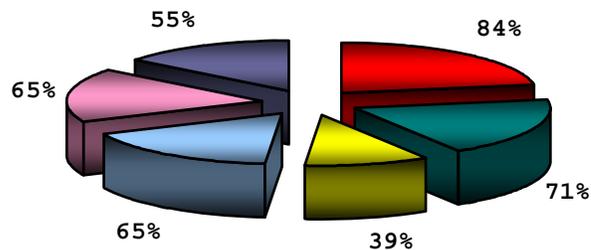


Comentario: La falta de delegación en un 3%, falta de supervisión en un 13%, representa dificultades con la que se enfrentan los empleados de Peluquerías Donald's dentro de sus puestos de trabajo.

20. ¿De los siguientes valores morales y éticos cuales son practicados dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer el tipo de valores morales y éticos practicados en la empresa los cuales establezcan la cultura existente en el lugar.

Alternativa	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Honradez y responsabilidad	26	84%	5	16%	31	100%
Colaboración y comunicación	22	71%	9	29%	31	100%
Valores espirituales	12	39%	19	61%	31	100%
Rectitud y adecuado vocabulario	20	65%	11	35%	31	100%
Lealtad y confiabilidad	20	65%	11	35%	31	100%
Buenos modales	17	55%	14	45%	31	100%



Comentario: Según la investigación se pudo determinar en porcentajes que los valores que más se practican son: 84% en honradez y responsabilidad, 71% en colaboración y comunicación, 65% en rectitud y adecuado vocabulario.

21. ¿Existe un ambiente laboral agradable en la empresa?

Comentario: Un 90% respondió que el ambiente laboral es agradable.

Objetivo: Determinar el clima organizacional dentro de la empresa.

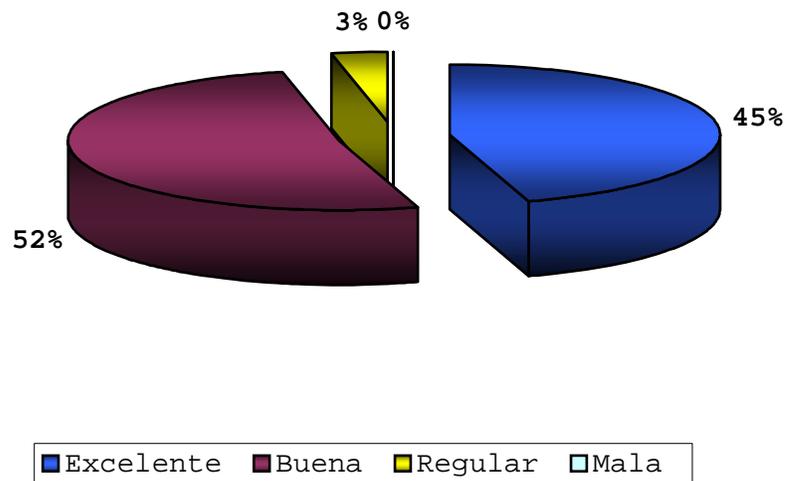
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	90%
No	3	10%
Total	31	100%

Comentario; un 90% de la población encuestada manifestó sentirse en un lugar agradable, obteniendo solo un 10% que expreso que no, cabe mencionar que este porcentaje se debe a la existencia de un compañero con el cual se han tenido inconvenientes.

22. ¿Cómo considera usted la atención al cliente que brinda la empresa?

Objetivo: Conocer la calidad del servicio que esta prestando en la actualidad la empresa.

Alternativa	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Excelente	14	45%	17	55%	31	100%
Buena	16	52%	15	48%	31	100%
Regular	1	3%	30	97%	31	100%
Mala	0	0%	31	100%	31	100%

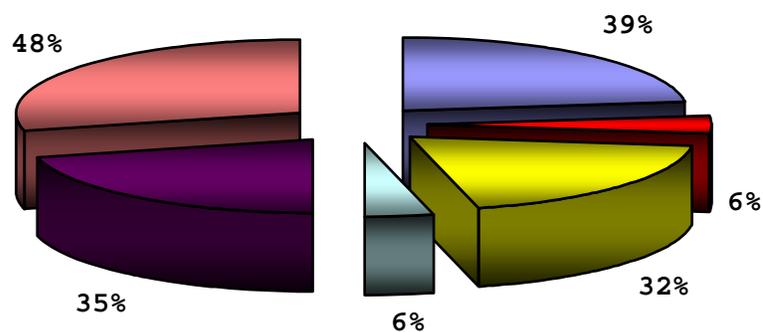


Comentario: El 45% de los encuestados respondió que la atención prestada a los clientes es excelente, mientras que el 52% dijo que es buena y solamente un 3% comentó que es mala.

23. ¿Qué aspectos en el servicio al cliente considera que pueden ser mejorados en la empresa?

Objetivo: Determinar los parámetros que podrían ser mejorados en el servicio prestado a los clientes por la empresa.

Alternativa	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Calidad en el servicio	12	39%	19	61%	31	100%
Horarios accesible	2	6%	29	94%	31	100%
Apariencia e higiene de la sucursal	10	32%	21	68%	31	100%
Rapidez en el servicio	2	6%	29	94%	31	100%
Apariencia del personal	11	35%	20	65%	31	100%
Amabilidad	15	48%	16	52%	31	100%



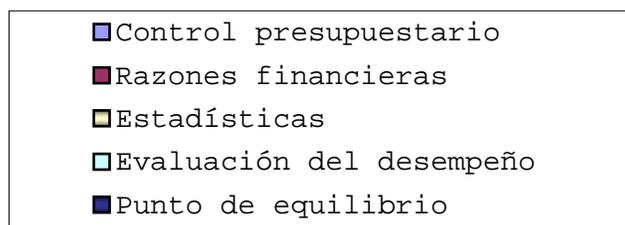
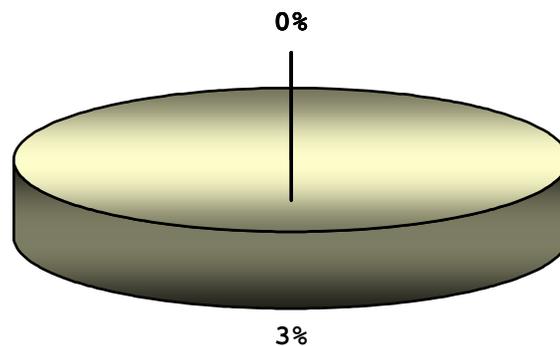
- Calidad en el servicio
- Horarios accesible
- Apariencia e higiene de la sucursal
- Rapidez en el servicio
- Apariencia del personal
- Amabilidad

Comentario: Del total de la muestra un 48% respondió que se debe mejorar la amabilidad con los clientes, un 39% opinó que la calidad en el servicio y un 35% consideran que la apariencia del personal es un aspecto importante de mejorar.

24. ¿De las siguientes herramientas de control cuales son aplicadas en la empresa?

Objetivo: Conocer las diferentes herramientas de control que aplica la empresa.

Alternativa	Si		No		Total	
	Frc.	%	Frc.	%	Frc.	%
Control presupuestario	0	0%	31	100%	31	100%
Razones financieras	0	0%	31	100%	31	100%
Estadísticas	1	3%	30	97%	31	100%
Evaluación del desempeño	0	0%	31	100%	31	100%
Punto de equilibrio	0	0%	31	100%	31	100%



Comentario: La única herramienta de control utilizada por la empresa es: la estadística, expresada en un 3% y correspondiendo al personal que lo realiza, debido a que los términos no son conocidos por los empleados.

25. ¿Cuáles son las razones financieras que se aplican dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer las razones financieras que utiliza la empresa en sus funciones.

Comentario: Según los resultados obtenidos se pudo determinar que la empresa no utiliza ninguna razón financiera.

26. ¿Se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos?

Objetivo: Determinar si se están comparando las metas con los resultados obtenidos de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	31	100%
Total	31	100%

Comentario: Según la investigación se pudo determinar en un 100% que las metas no se comparan con los resultados.

ANEXO 2

***MANUAL DE
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS***

	PELUQUERÍAS DONALD´S		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 01/02
<p>Nombre del puesto: Gerente General</p> <p>De quien depende: No tiene</p> <p>A quienes supervisa: - Gerente Administrativo - Gerente Operativo</p>			
<p>Descripción general del puesto: Procurar por el desarrollo de la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles de la empresa.</p>			
<p>Descripción de las actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y programas establecidos. 2. Planificar reuniones para la elaboración del plan de trabajo mensual. 3. Autorizar y firmar cheques. 4. Autorizar todas las salidas de efectivo. 5. Informar al personal sobre nuevas autoridades y cambios a realizarse dentro de la empresa. 6. Comunicación constante con los proveedores. 7. Conceder permisos personales. 8. Firmar documentos relacionados con la empresa. 9. Realizar otras actividades afines al puesto. 			
ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 02/02

Requisitos del puesto

Educación: Lic. en Administración de Empresas

Experiencia laboral: Tres años como mínimo en puestos similares.

Edad: de 28 a 45 años.

Sexo: Femenino o Masculino

Características personales:

Discreto, con iniciativa, ética profesional, responsable, colaborador, comunicativo, líder, honrado, buena presentación.

Conocimientos y habilidades:

Capacidad para dirigir grupos de trabajo, conocimientos de leyes mercantiles, tributarias y laborales, capacidad de análisis y toma de decisiones, excelentes relaciones interpersonales, habilidad para expresarse en forma verbal y escrita, conocimientos de computación.

ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN

	PELUQUERÍAS DONALD´S		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 01/03
<p>Nombre del puesto: Gerente Administrativo</p> <p>De quien depende: Gerente General</p> <p>A quienes supervisa: - Jefe de Contabilidad - Encargado de recursos humanos - Secretaria de gerencia</p>			
<p>Descripción general del puesto: Brindar apoyo administrativo a la Gerencia General colaborando en las distintas actividades que realiza la empresa.</p>			
<p>Descripción de las actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar a la Gerencia General sobre lineamientos administrativos. 2. Elaborar el plan de trabajo en coordinación con la Gerencia General y Operativa. 3. Revisar y actualizar manuales administrativos. 4. Controlar las ventas y remesas realizadas diariamente. 5. Revisar reportes mensuales de ventas y gastos, a fin de compararlos con los presupuestos. 6. Sustituir en funciones al Gerente General, cuando por algún motivo este se ausente. 			
ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 02/03

7. Revisión y autorización de planillas de sueldos.
8. Dirigir las funciones del personal a su cargo.
10. Efectuar reuniones de trabajo.
11. Realizar otras actividades afines al puesto.

Requisitos del puesto

Educación: Licenciado o egresado en Administración de Empresas o Contaduría Pública.

Experiencia laboral: Dos años como mínimo en puestos similares.

Edad: de 28 a 45 años de edad.

Sexo: Femenino o Masculino.

Características personales:

Dinámico, ética profesional, responsable, colaborador, discreto, amable, comunicativo, honrado, y buena presentación.

ELABORÓ
Grupo de tesis

AUTORIZADO POR:
GERENTE GENERAL

REVISADO POR:
GERENTE ADMINISTRATIVO

FECHA DE ELABORACIÓN:
SEPTIEMBRE DE 2004

FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 03/03

Conocimientos y habilidades:

Capacidad para dirigir, conocimientos de computación, habilidad numérica, conocimientos de archivo, capacidad de análisis y toma de decisiones, capacidad para interpretar y ejecutar ordenes, conocimientos de leyes mercantiles, laborales y tributarias, capacidad de análisis e interpretación de información financiera, capacidad de liderazgo y buenas relaciones interpersonales.

ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 01/02

Nombre del puesto: Secretaria de Gerencia

De quien depende: Gerente Administrativo

A quienes supervisa: Ninguno

Descripción general del puesto: Desempeñar tareas de apoyo a los gerentes, realizando actividades que normalmente se desarrollan en una oficina, atender las visitas que llegan a la empresa y dar una buena imagen de la organización.

Descripción de las actividades

1. Efectuar y realizar llamadas telefónicas.
2. Atender a las visitas y proporcionarles información.
3. Mecanografiar información.
4. Fotocopiar y compaginar documentos.
5. Recepción de currículum vitae.
6. Realizar cotizaciones.
7. Clasificar, ordenar y archivar documentos.
8. Archivar documentos contables.
9. Hacer envíos de productos para uso o venta a cada sucursal.
10. Realizar otras funciones afines al puesto.

ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 02/02

Requisitos del puesto

Educación: Bachiller opción secretariado, computación o contaduría.

Experiencia laboral: Un año como mínimo en puestos similares.

Edad: de 20 a 35 años.

Sexo: Femenino.

Características personales:

Responsable, dinámica, colaboradora, amable, honesta, buenas relaciones interpersonales, discreta, con iniciativa, buena presentación.

Cocimientos y habilidades:

Conocimientos básicos de computación, buena ortografía, mecanografía y caligrafía, capacidad para atender instrucciones específicas, capacidad para redactar documentos.

ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN

	PELUQUERÍAS DONALD´S		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 01/02
<p>Nombre del puesto: Gerente Operativo</p> <p>De quien depende: Gerente General</p> <p>A quienes supervisa: Encargados de Sucursal</p>			
<p>Descripción general del puesto: planificar, dirigir y controlar las actividades de los encargados de las sucursales.</p>			
<p>Descripción del puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la elaboración del plan de trabajo. 2. Coordinar reuniones de trabajo con los encargados de las sucursales. 3. Supervisar las sucursales y funciones de los encargados. 4. Autorizar permisos al personal. 5. Proveer a las sucursales de los suministros necesarios para la prestación del servicio. 6. Informar a la Gerencia General sobre las inquietudes, observaciones o quejas de los clientes. 7. Realizar evaluaciones del desempeño al personal encargado de las sucursales. 			
ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN

	PELUQUERÍAS DONALD´S		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 02/02
<p>8. Realizar inventarios físicos de materiales y suministros.</p> <p>9. Elaborar estadísticas y reportes de ventas.</p> <p>Requisitos del puesto</p> <p>Educación: Egresado en Administración de Empresas o Contaduría Pública</p> <p>Experiencia laboral: Dos años en puestos similares.</p> <p>Edad: de 28 a 45 años de edad.</p> <p>Sexo: Femenino o Masculino</p> <p>Características personales</p> <p>Facilidad de expresión, responsabilidad, honestidad, iniciativa, capacidad de dirección y coordinación, dinámico, emprendedor y buena presentación.</p> <p>Conocimientos y habilidades</p> <p>Conocimientos en técnicas de atención al cliente, conocimientos de leyes laborales y mercantiles, habilidades para el manejo del personal, buenas relaciones interpersonales, capacidad de análisis y toma de decisiones.</p>			
ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN

	PELUQUERÍAS DONALD´S		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 01/02
<p>Nombre del puesto: Encargado de Sucursal</p> <p>De quien depende: Gerente Operativa</p> <p>A quienes supervisa: - Peluqueros - Cajeras</p>			
<p>Descripción general del puesto: Coordinar y ejecutar las actividades del personal de cada sucursal.</p>			
<p>Descripción del puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente en la prestación del servicio. 2. Manejo de quejas y conflictos del personal de cada sucursal. 3. Llevar un registro diario de las ventas realizadas. 4. Entregar informes de las ventas realizadas. 5. Informar al Gerente Operativo sobre las inquietudes, observaciones o quejas de los clientes. 6. Controlar la asistencia de los empleados. 7. Inducir al nuevo personal de la sucursal. 8. Realizar cortes de caja al final de la jornada en conjunto con la cajera. 			
ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD´S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 02/02

Requisitos del puesto

Educación: Bachiller en comercio, computación o similares

Experiencia laboral: Un año como mínimo en puestos similares.

Edad: de 24 a 35 años de edad.

Sexo: Masculino

Características personales

Facilidad de expresión, responsabilidad, honestidad, iniciativa, capacidad de dirección y coordinación, dinámico, emprendedor y buena presentación.

Conocimientos y habilidades

Conocimientos de técnicas de atención al cliente, habilidades para el manejo del personal, buenas relaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones.

ELABORÓ

Grupo
de
tesis

AUTORIZADO POR:

GERENTE GENERAL

REVISADO POR:

GERENTE ADMINISTRATIVO

FECHA DE ELABORACIÓN:

SEPTIEMBRE DE 2004

FECHA ACTUALIZACIÓN

	PELUQUERÍAS DONALD'S		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 01/02
<p>Nombre del puesto: Peluquero</p> <p>De quien depende: Encargado de sucursal</p> <p>A quienes supervisa: Ninguno</p>			
<p>Descripción general del puesto: Prestar el servicio de cortes de cabello.</p>			
<p>Descripción del puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el aseo de la sucursal en conjunto con los demás peluqueros al iniciar las labores. 2. Atender a los clientes cuando ingresan al negocio. 3. Sugerirle cortes de cabello a los clientes por medio de catálogos. 4. Cortarle el cabello a los clientes. 5. Mantener una conversación amena con el cliente antes, durante y después del corte de cabello. 6. Consultarle al cliente si esta satisfecho con el corte de cabello. 7. Al finalizar el corte de cabello consultarle al cliente si desea aplicación de producto en su cabello. 			
ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 02/02

8. Entregar a la cajera fichas de control de cortes de cabello al final de cada jornada.
9. Limpiar el área de trabajo después de cada corte de cabello.

Requisitos del puesto

Educación: Certificado de tercer ciclo (9no. Grado)

Experiencia Laboral: Dos años de experiencia.

Edad: 18 a 35 años.

Sexo: Masculino

Características personales

Dinámico, honesto, responsable, creativo, iniciativa propia, emprendedor, facilidad de expresión, amigable, buena presentación, buenas relaciones interpersonales.

Conocimientos y habilidades

Amplios conocimientos en cortes de cabello, facilidad para trabajar en equipo, capacidad para interpretar y ejecutar órdenes, habilidad en el uso del equipo de trabajo.

ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN

	PELUQUERÍAS DONALD´S		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 01/02
<p>Nombre del puesto: Cajera</p> <p>De quien depende: Encargado de sucursal</p> <p>A quienes supervisa: Ninguno</p>			
<p>Descripción general del puesto: Atención al cliente y cobro del servicio prestado.</p>			
<p>Descripción del puesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el aseo de la sucursal en conjunto con los demás peluqueros al iniciar las labores. 1. Contestar el teléfono. 2. Cobrarle al cliente y facturar cada corte efectuado. 3. Recibir fichas de control de cada peluquero al final de cada jornada y anotar la cantidad de cortes efectuados. 4. Efectuar corte de caja con la supervisión del encargado de la sucursal. 5. Efectuar remesa de ventas. 			
ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD´S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 02/02

Requisitos del puesto

Educación: Bachillerato técnico opción contaduría o secretariado.

Experiencia laboral: Un año de experiencia.

Edad: 18 a 35 años

Sexo : Femenino

Características personales

Dinámica, honesta, responsable, iniciativa propia, emprendedora, facilidad de expresión, amigable, buena presentación, buenas relaciones interpersonales.

Conocimientos y habilidades

Habilidad numérica, facilidad para trabajar en equipo, capacidad para interpretar y ejecutar órdenes, habilidad en el uso del equipo de trabajo.

ELABORÓ
Grupo
de
tesis

AUTORIZADO POR:
GERENTE GENERAL

REVISADO POR:
GERENTE ADMINISTRATIVO

FECHA DE ELABORACIÓN:
SEPTIEMBRE DE 2004

FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 01/03

Nombre del puesto: Contador General

De quien depende: Gerente Administrativo

A quienes supervisa: Ninguno

Descripción general del puesto: Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras de la empresa.

Descripción de las actividades

1. Realización de balance general, estado de resultados y otros estados financieros.
2. Efectuar las liquidaciones anuales para elaborar los estados financieros y someterlos a consideración de la Gerencia Administrativa.
3. Recabar información financiera para la elaboración del presupuesto general.
4. Programar las fechas de pago a proveedores y personal de la empresa.
5. Participar en reuniones de trabajo.
6. Hacer revisiones semanales a los libros de caja de cada sucursal.

ELABORÓ
Grupo
de
tesis

AUTORIZADO POR:
GERENTE GENERAL

REVISADO POR:
GERENTE ADMINISTRATIVO

FECHA DE ELABORACIÓN:
SEPTIEMBRE DE 2004

FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD´S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 02/03

7. Llevar el control de los libros contables de la empresa.
8. Registrar los movimientos diarios de ingresos y egresos.
9. Verificar documentación bancaria a fin de comprobar, que los datos estén acordes con los de la empresa.
10. Realizar conciliaciones bancarias.
11. Llevar control de inventarios de mobiliario y equipo.
12. Detectar necesidades de financiamiento que requiera la empresa.
13. Emitir y elaborar cheques de pagos.
14. Elaborar planillas de sueldos para todo el personal de la empresa.
15. Hacer planillas de seguro y AFP´S.
16. Efectuar pagos por obligaciones contraídas.
17. Realizar otras actividades afines al puesto.

ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 03/03

Requisitos del puesto

Educación: Licenciado o egresado en Administración de empresas o Contaduría pública.

Experiencia laboral: Dos años como mínimo en puestos similares.

Edad: de 25 a 35 años.

Sexo: Femenino o Masculino.

Características personales:

Dinámico, ética profesional, responsable, colaborador, discreto, amabilidad, comunicativo, honrado, y buena presentación.

Conocimientos y habilidades:

Conocimientos de computación, habilidad numérica, conocimientos de archivo, capacidad de análisis, capacidad para interpretar y ejecutar ordenes, conocimientos de leyes mercantiles, laborales y tributarias, capacidad de análisis e interpretación de información financiera, buenas relaciones interpersonales.

ELABORÓ
Grupo
de
tesis

AUTORIZADO POR:
GERENTE GENERAL

REVISADO POR:
GERENTE ADMINISTRATIVO

FECHA DE ELABORACIÓN:
SEPTIEMBRE DE 2004

FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 01/02

Nombre del puesto: Encargado de Recursos Humanos

De quien depende: Gerente Administrativo

A quienes supervisa: Ninguno

Descripción general del puesto: Apoyar a la Gerencia Administrativa en los aspectos relacionados con el recurso humano y capacitación del mismo.

Descripción de las actividades

1. Efectuar proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal
2. Realizar el proceso de inducción de personal.
3. Efectuar inscripción de la empresa y trámites de capacitaciones en INSAFORP.
4. Coordinar y programar capacitaciones al personal.
5. Buscar mecanismos para fomentar la práctica de valores.
6. Coordinar convivio anual de empleados
7. Participar en reuniones de trabajo.
8. Realizar otras actividades afines al puesto.

ELABORÓ
Grupo
de
tesis

AUTORIZADO POR:
GERENTE GENERAL

REVISADO POR:
GERENTE ADMINISTRATIVO

FECHA DE ELABORACIÓN:
SEPTIEMBRE DE 2004

FECHA ACTUALIZACIÓN



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 02/02

9. Llevar un control de los expedientes del personal de la empresa.

Requisitos del puesto

Educación: Cuarto año en Administración de empresas.

Experiencia laboral: Un año como mínimo en puestos similares.

Edad: de 24 a 35 años de edad.

Sexo: Femenino o Masculino.

Características personales:

Dinámico, ética profesional, responsable, colaborador, discreto, amabilidad, comunicativo, honrado, y buena presentación.

Conocimientos y habilidades:

Capacidad para dirigir, conocimientos de computación, habilidad numérica, conocimientos de archivo, capacidad de análisis, capacidad para interpretar y ejecutar ordenes, conocimientos de leyes laborales, capacidad de liderazgo y buenas relaciones interpersonales.

ELABORÓ
Grupo
de
tesis

AUTORIZADO POR:
GERENTE GENERAL

REVISADO POR:
GERENTE ADMINISTRATIVO

FECHA DE ELABORACIÓN:
SEPTIEMBRE DE 2004

FECHA ACTUALIZACIÓN



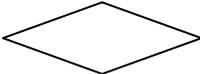
PELUQUERÍAS DONALD´S

ANEXO 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

GERENCIA ADMINISTRATIVA

SIMBOLOGÍA A UTILIZAR

SÍMBOLO	REPRESENTA
	TERMINAL: Indica el inicio, terminación del flujo, puede ser de acción o lugar
	OPERACIÓN: Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro de un flujo en que son posibles varios caminos.
	DOCUMENTO: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere y/o salga del procedimiento.
	CONECTOR: Indica una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	CONECTOR DE PÁGINA: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que contiene el diagrama de flujo.
	ARCHIVO: Representa un archivo común y corriente de oficina.
	COPIAS: Se usa siempre que un documento tenga varias copias.



PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

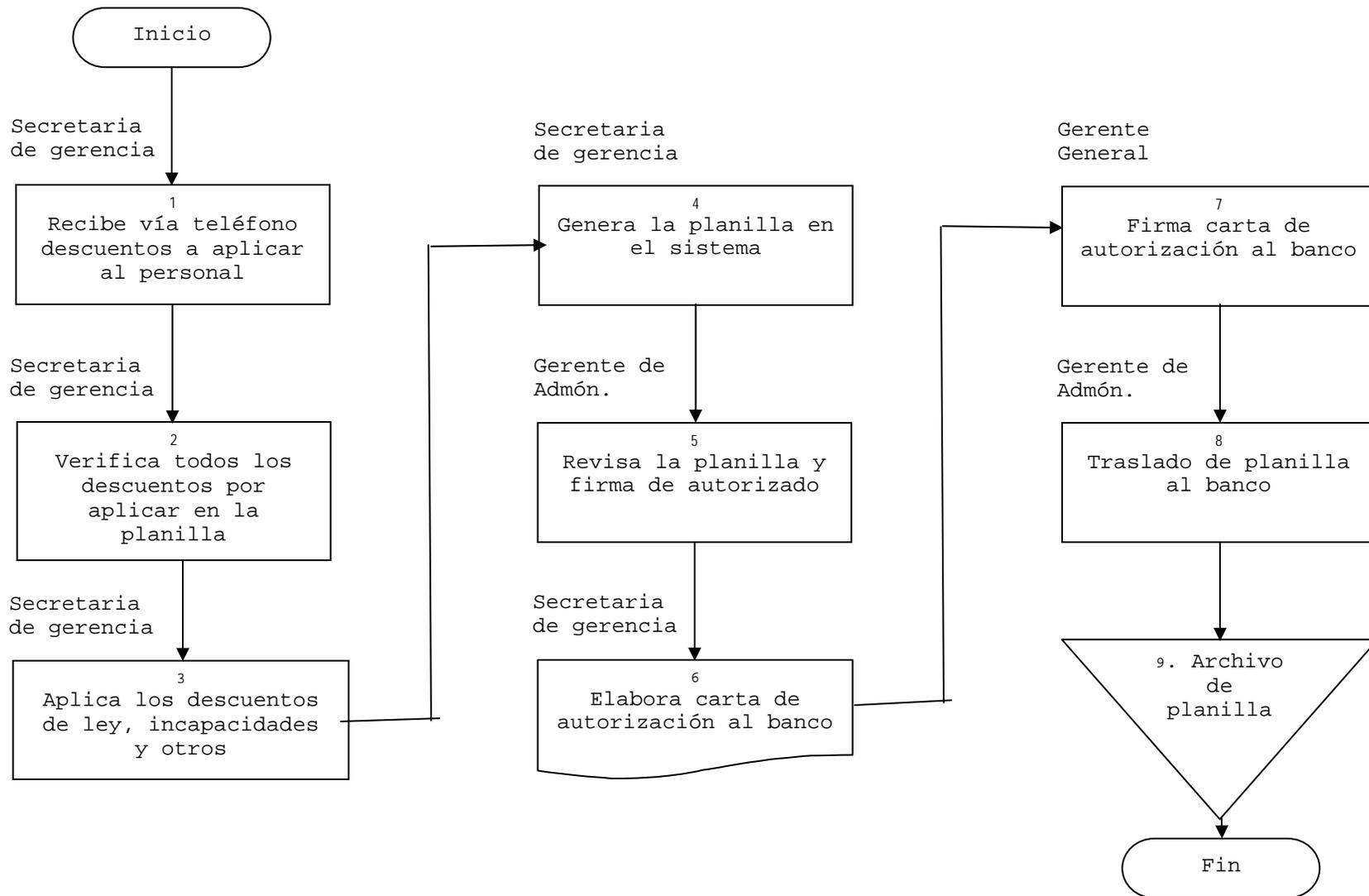
PÁGINA: 01 / 01

UNIDAD EN ESTUDIO:
GERENCIA ADMINISTRATIVA

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
ELABORACIÓN DE PLANILLA DE SUELDOS

NO. ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1	Secretaria de gerencia	Recibe vía telefónica los descuentos a aplicar al personal por medio de el encargado de cada sucursal.		
2	Secretaria de gerencia	Verifica todos los descuentos por aplicar a la planilla.		
3	Secretaria de gerencia	Aplica los descuentos de ley, incapacidades y otros como: procuraduría, órdenes de descuentos, etc.		
4	Secretaria de gerencia	Genera la planilla en el sistema.		
5	Gerente administrativo	Revisa la planilla y firma de autorizado.		
6	Secretaria de gerencia	Elabora carta de autorización al banco para aplicación de planilla.		
7	Gerente general	Firma carta de autorización al banco.		
8	Gerente administrativo	Traslada planilla de pago al banco.		
9	Secretaria de gerencia	Archiva planilla y sus anexos.		
ELABORÓ Grupo de tesis		AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
				FECHA ACTUALIZACIÓN

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PLANILLA DE SUELDOS





PELUQUERÍAS DONALD'S

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
PAGO A PROVEEDORES

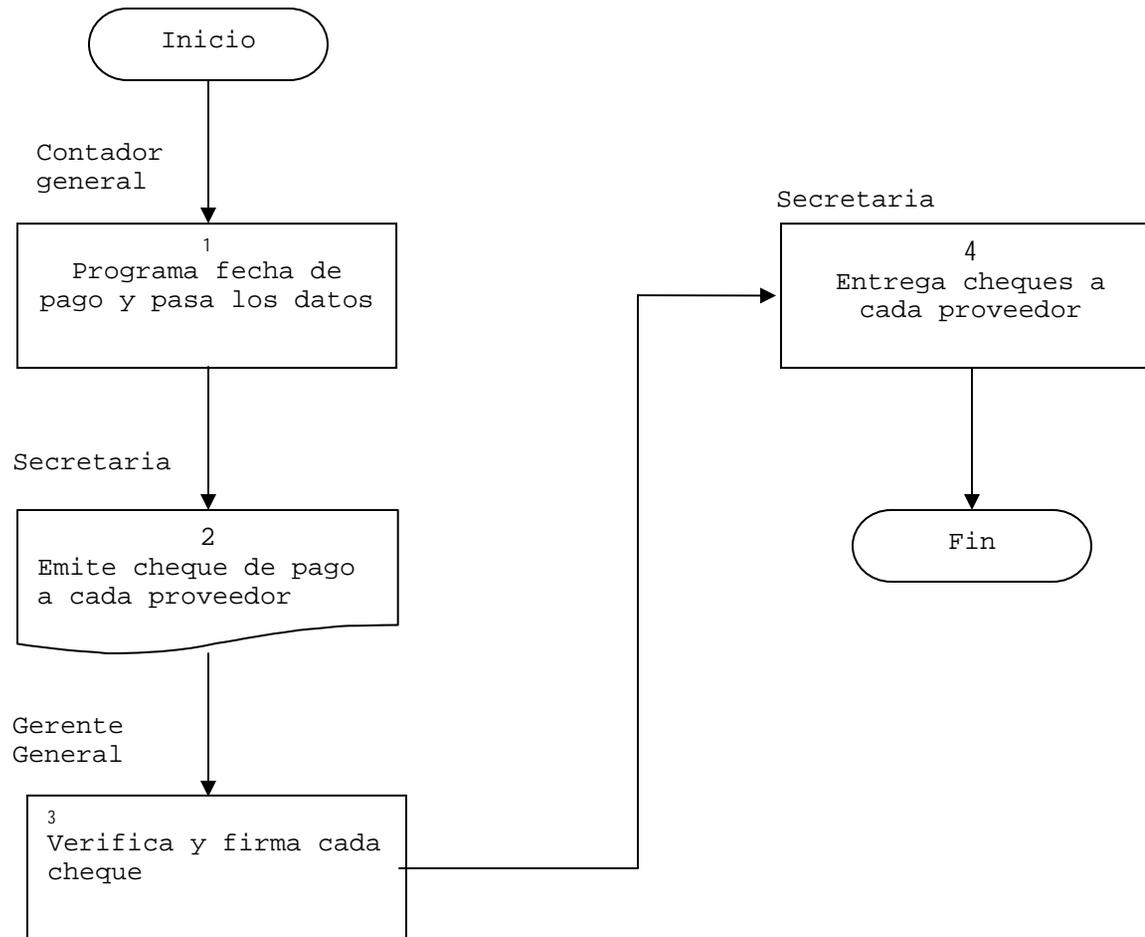
PÁGINA: 01 / 01

NO. ACT .	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
1	Contador general	Programa fecha de pago a cada proveedor y pasa los datos a secretaria.	
2	Secretaria	Emite cheques de pago para cada proveedor.	
3	Gerente General	Verifica y firma cada cheque.	
4	Secretaria	Entrega cheques a cada proveedor.	
ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004 FECHA ACTUALIZACIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
ELABORACIÓN PAGO A PROVEEDORES

PÁGINA: 1 / 1





PELUQUERÍAS DONALD'S

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
SUPERVISIÓN DE SUCURSALES

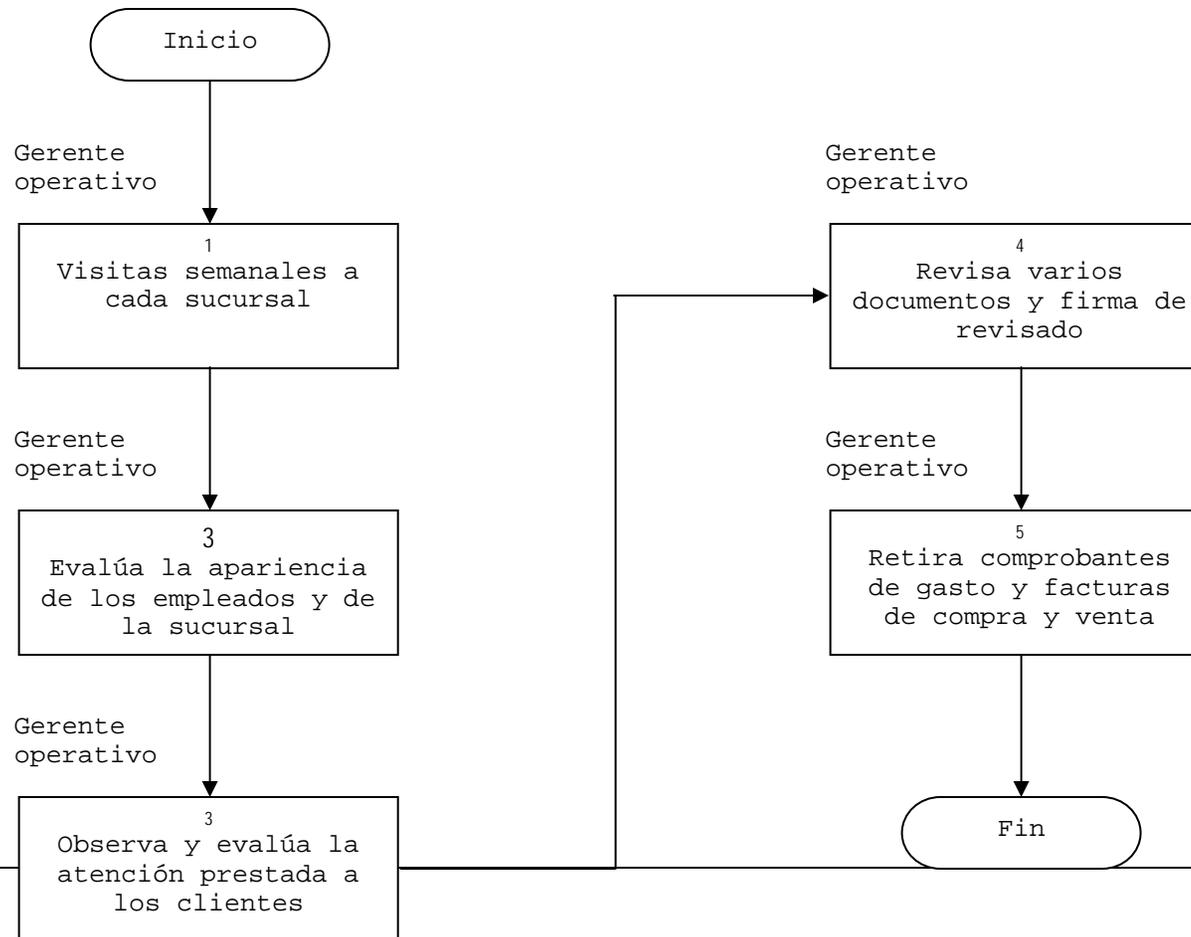
PÁGINA: 01 / 01

NO. ACT .	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
1	Gerente operativo	Visitas a las sucursales.	
2	Gerente operativo	Evalúa la apariencia física de los empleados y de la sucursal.	
3	Gerente operativo	Observa y evalúa la atención de los peluqueros hacia los clientes.	
4	Gerente operativo	Revisa libros de caja, comprobantes de gastos y remesas diarias y firma de revisado.	
5	Gerente operativo	Retira comprobantes de gastos, facturas de compra y venta.	
ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
SUPERVISIÓN DE SUCURSALES

PÁGINA: 1 / 1





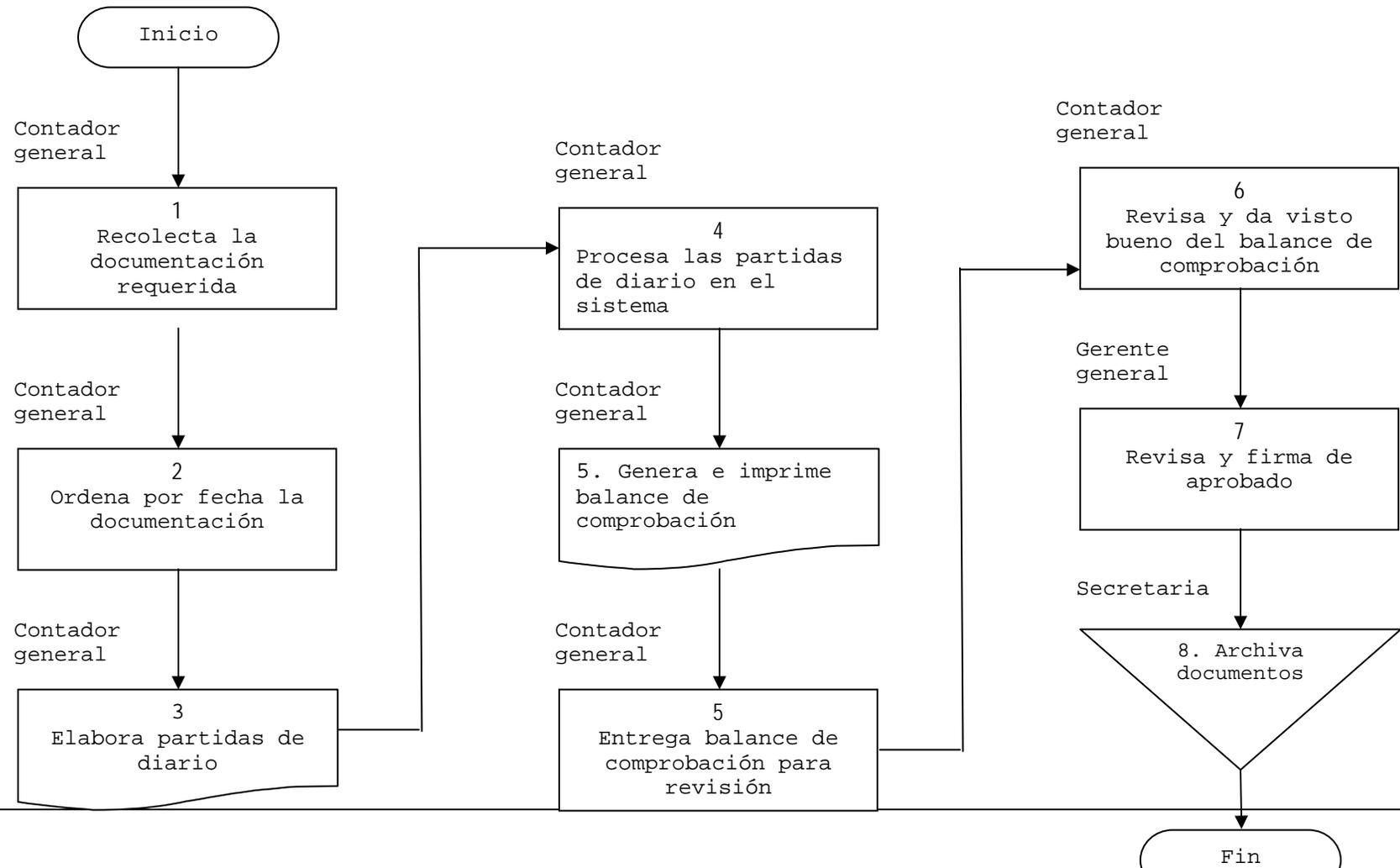
PELUQUERÍAS DONALD´S

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
CIERRE CONTABLE MENSUAL

PÁGINA: 01 / 01

NO. ACT	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Contador general	Recolecta la documentación requerida como facturas de compra y venta y comprobantes de gastos.
2	Contador general	Ordena por fechas la documentación para elaborar partidas de diario.
3	Contador general	Elabora partidas de diario.
4	Contador general	Procesa las partidas de diario en el sistema contable.
5	Contador general	Genera e imprime balance de comprobación mensual y entrega al Gerente Administrativo para su respectiva revisión.
6	Contador general	Revisa y da visto bueno del balance para que sea entregado a Gerente General.
7	Gerente general	Revisa y firma de aprobado.
8	Secretaria de gerencia	Archiva documentos.
ELABORÓ Grupo de tesis		AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL
		REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO
		FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
		FECHA ACTUALIZACIÓN

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: CIERRE CONTABLE MENSUAL





PELUQUERÍAS DONALD'S

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

PÁGINA: 01 / 02

UNIDAD EN ESTUDIO:
SUCURSALES

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
ATENCIÓN AL CLIENTE

NO. ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Peluquero	Abre la puerta al cliente que visita la sucursal solicitando el servicio.
2	Peluquero	Le recibe y le solicita que pase al sillón para efectuar el corte de cabello o le especifica que espere en caso de estar llena la sucursal.
3	Peluquero	Pregunta al cliente como desea el corte de cabello o muestra catálogo de cortes.
4	Peluquero	Si el cliente esta seguro del corte que desea especifica al peluquero, sino observa el catálogo y especifica el corte deseado.
5	Peluquero	Efectúa el corte solicitado por el cliente.
6	Peluquero	Muestra el corte finalizado.

ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN



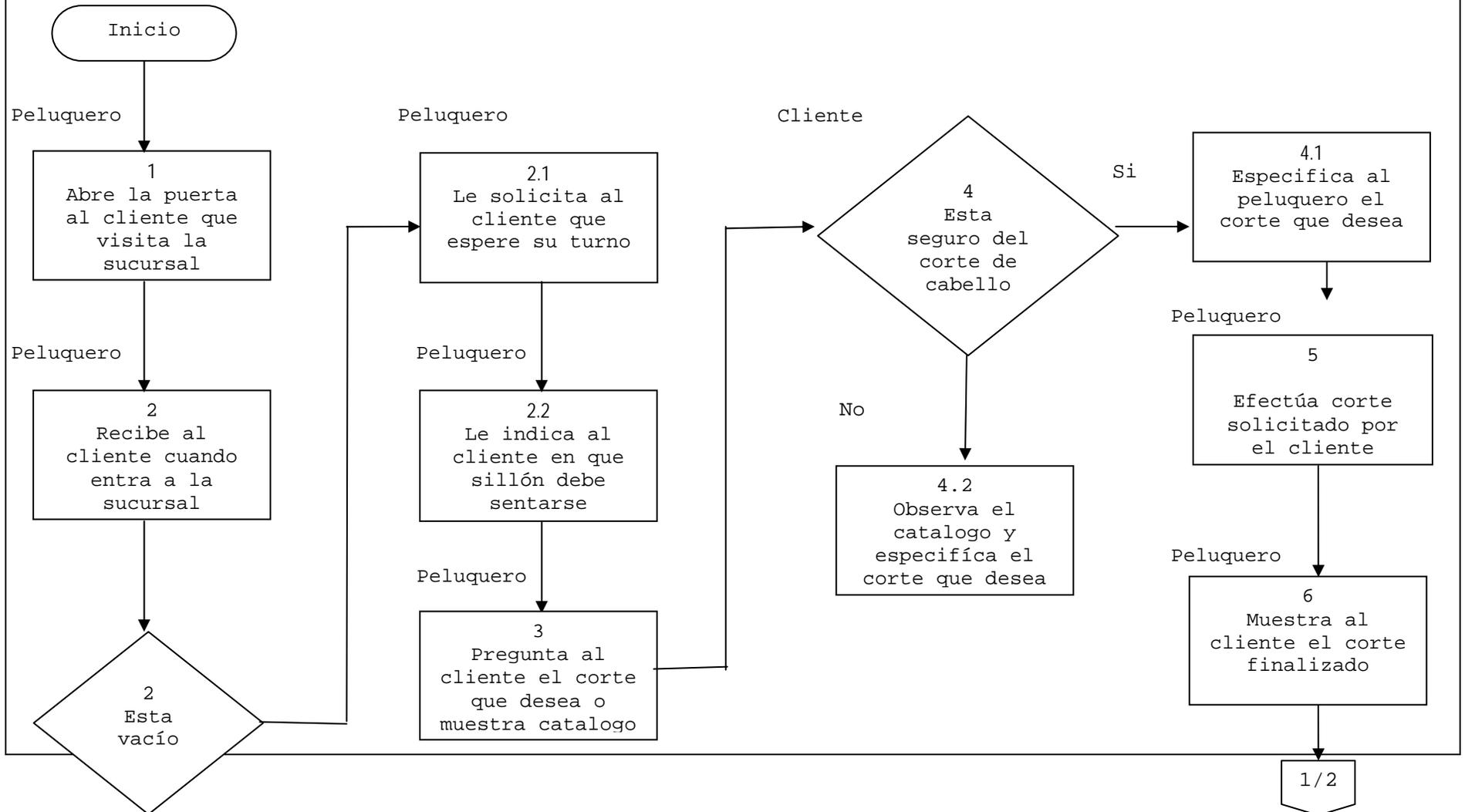
PELUQUERÍAS DONALD'S

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
ATENCIÓN AL CLIENTE

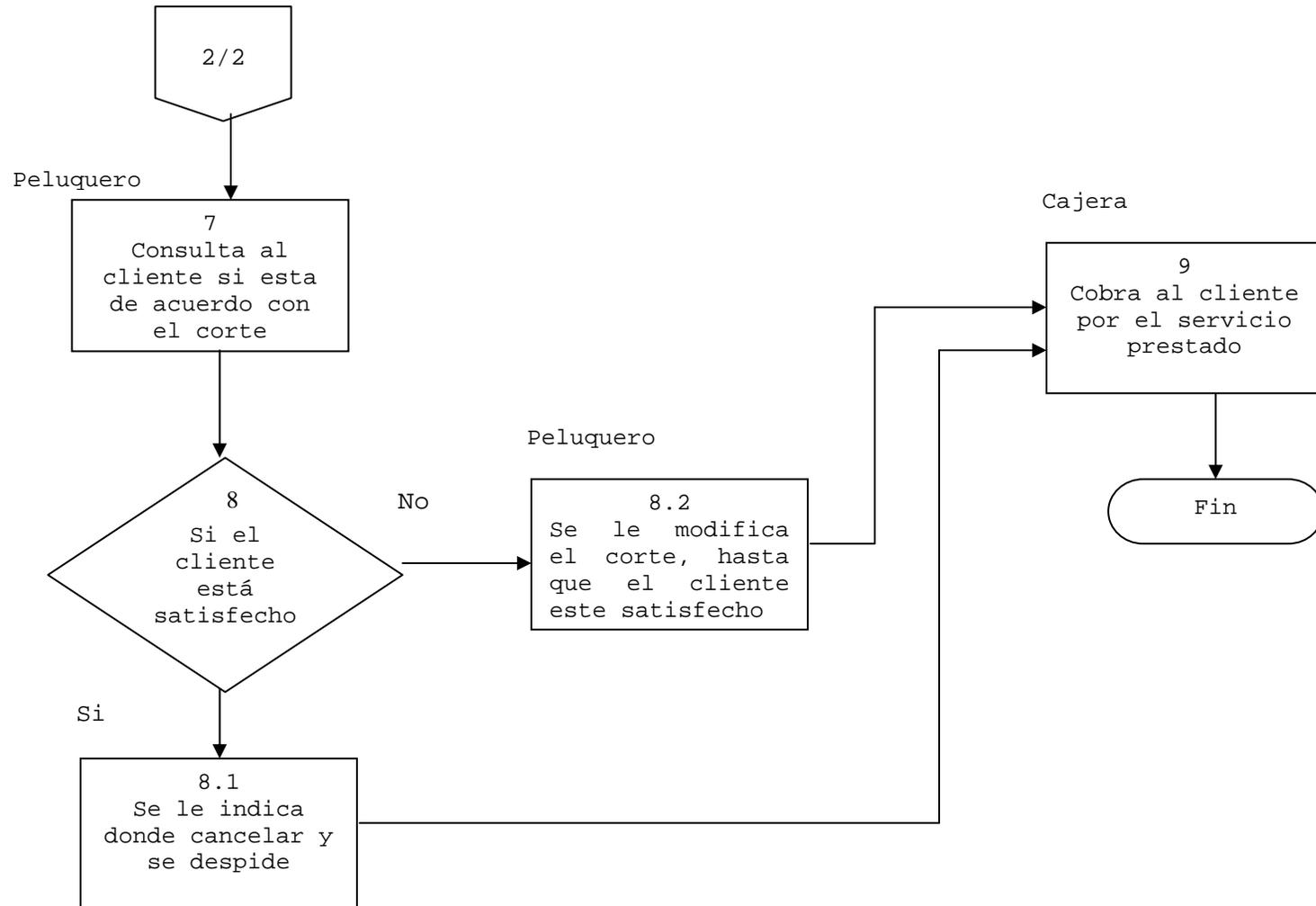
PÁGINA: 02 / 02

NO. ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
7	Peluquero	Consulta al cliente si esta de acuerdo, quien observa el corte realizado y da visto bueno.	
8	Peluquero	Si el cliente esta de acuerdo con el corte, se le indica donde podrá cancelar el servicio sino se le modifica hasta que este satisfecho.	
9	Cajera	Cobra al cliente por el servicio prestado.	
ELABORÓ Grupo de tesis	AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
			FECHA ACTUALIZACIÓN

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN AL CLIENTE



FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN AL CLIENTE





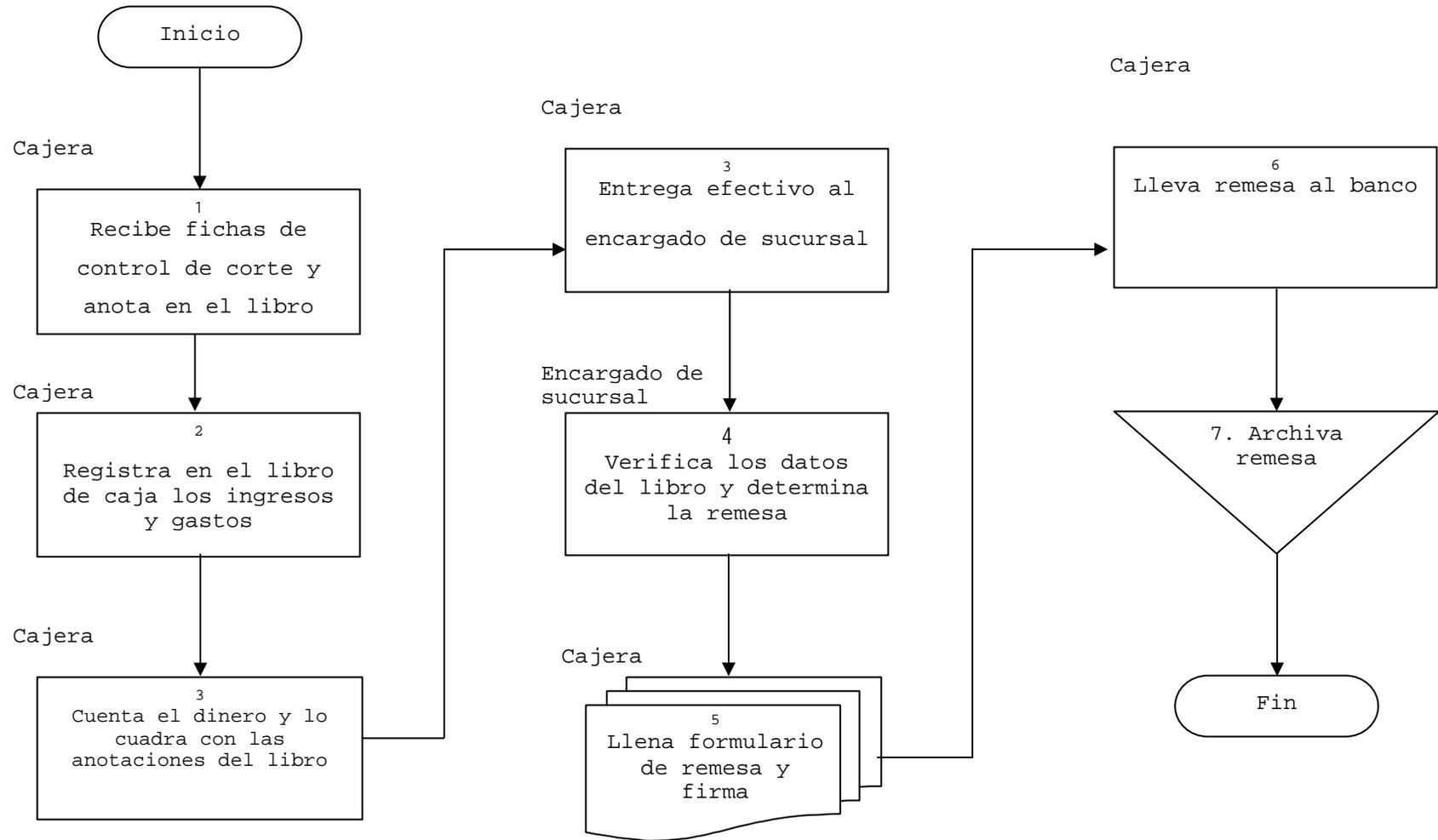
PELUQUERÍAS DONALD'S

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:
CORTE DE CAJA

PÁGINA: 01 / 01

NO. ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1	Cajera	Recibe las fichas de control de corte de todos los peluqueros y las anota en libro de control de corte.		
2	Cajera	Registra en el libro de caja los ingresos por cortes y gastos incurridos durante la jornada laboral.		
3	Cajera	Cuenta el dinero existente en caja y cuadra con las anotaciones del libro conservando el fondo de caja, posteriormente entrega el efectivo al encargado de sucursal.		
4	Encargado de sucursal	Verifica las anotaciones en el libro y determina la remesa del día.		
5	Cajera	Llena formulario de remesa y firma junto al encargado de sucursal de conforme.		
6	Cajera	Lleva al día siguiente la remesa al banco.		
7	Cajera	Archiva copia de remesa		
ELABORÓ Grupo de tesis		AUTORIZADO POR: GERENTE GENERAL	REVISADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO	FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE DE 2004
				FECHA ACTUALIZACIÓN

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: CORTE DE CAJA





PELUQUERÍAS DONALD´S

ANEXO 4

PLAN DE CAPACITACIÓN

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCIÓN

El Plan de Capacitación de Peluquerías Donald's tiene como objetivo mejorar la eficiencia del personal en sus puestos de trabajo así como prepararlos en el desempeño de sus funciones y responsabilidades para satisfacer necesidades en el corto , mediano y largo plazo dentro de la empresa.

El éxito de la ejecución y realización del plan, dependerá en gran medida de la asignación de recursos y del apoyo que brinde la Gerencia General, quien deberá optimizar las oportunidades de capacitación para generar resultados que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos. La información que se presenta en este documento se encuentra sustentada en la convicción, de que se lograrán los objetivos trazados mediante la capacitación.

Lo anterior deberá de apoyarse a través del INSAFORP, de quien se espera la aportación de un 70% en los costos de la implementación de los diferentes cursos que se pretenden llevar a cabo, así como en las acciones formativas que son prioritarias y estratégicas para la empresa.

El diagnóstico de las necesidades de la capacitación fue efectuado con base a las encuestas realizadas al personal

así como la observación directa del mismo, lo que permitió conocer a profundidad los problemas de la organización.

ANTECEDENTES

Peluquerías DONALD'S fue fundada en el año de 1998 por el señor Jorge Amilcar Chupina Mclanghler quien decidió incursionar en el negocio de las peluquerías en el mercado Salvadoreño ofreciendo atención personalizada a los clientes en un ambiente limpio, seguro y agradable.

Constituye una empresa del sector privado Salvadoreño, perteneciente a la mediana empresa en el campo de las Peluquerías, creada para satisfacer las necesidades del cliente, específicamente del sector masculino.

La obtención de ingresos de Peluquerías Donald's es a través del pago de los clientes por el servicio prestado en cortes de cabello.

Al mes de septiembre de 2004, Peluquerías Donald's cuenta con 31 empleados en el área metropolitana de San Salvador y con los niveles jerárquicos siguientes:

1 Gerente General
1 Gerente Administrativo
1 Secretaria
4 Jefes de Unidades
24 Peluqueros

La aportación que mensualmente se proporciona al INSAFORP es de \$ 110.47 los cuales se reflejan en la planilla del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

JUSTIFICACIÓN

El documento describe en forma detallada, los cursos y seminarios que se impartirán en el transcurso del año 2005, a efecto de fortalecer la capacidad técnica del recurso humano, incrementando la productividad de todas las áreas de gestión que conforman la empresa.

Una vez detectados los problemas, las diferentes unidades acordarán priorizar en orden de importancia a corto, mediano y largo plazo los problemas a resolver, con sus respectivas alternativas de solución y responsables de la consolidación de los mismos.

El Plan de Capacitación se ha diseñado de tal manera que cubra todas las necesidades a nivel organizacional, las que se han dividido en los siguientes programas:

a) Programa de Desarrollo

b) Programa Estratégico

Dichos programas se pretenden desarrollar con el apoyo del INSAFORP. Al mismo tiempo en este documento se contempla el seguimiento que la Gerencia Administrativa en coordinación con el Encargado de Recursos Humanos, realizará durante, antes y después de finalizada cada acción formativa, así como el tipo de evaluación que se realizará por programa, cuyos responsables serán cada una de las jefaturas siempre en coordinación conjunta con el Encargado de Recursos Humanos, quienes medirán el impacto de la misma.

a) Programa de Desarrollo

Utilizando las técnicas: Tormenta de Ideas y Análisis Puesto Tipo. Se detectaron debilidades de conocimientos, habilidades y destrezas en algunas de las tareas que se realizaran en los diferentes puestos de trabajo.

A la vez, se considera que el presente Manual de Capacitación contribuirá considerablemente con las metas trazadas, debido a que se pretende capacitar a las diferentes jefaturas y personal operativo (Peluqueros y cajeras).

b) Programa Estratégico

Este programa vendrá a fortalecer a Peluquerías Donald's, ya que las acciones formativas que contiene están estrechamente relacionadas con los objetivos de la organización.

Por lo tanto se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Contar con un espíritu del personal de superación, iniciativa y creatividad.
- b) Brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos.
- c) Contar con personal altamente calificado, comprometido con la misión y visión.

**RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN POR ÁREA.**

Se realizaron conjuntamente con cada uno de los encargados de las sucursales de la empresa, los diagnósticos de detección de necesidades de capacitación.

SEGUIMIENTO

- El Gerente General y Administrativo, autorizarán y aprobarán los programas que integran el Plan de Capacitación en coordinación con el Encargado de Recursos Humanos.

Al finalizar el año 2005, los encargados de las diferentes sucursales presentarán un informe al Encargado de Recursos Humanos, sobre los resultados de la capacitación, mediante una comparación entre lo planeado y lo realizado, para lo cual se utilizarán datos estadísticos y los indicadores siguientes:

- La Eficacia, en donde se medirán los resultados de los programas y su relación con los otros.
- La Eficiencia, se medirá el logro de los objetivos de la empresa, mediante la incidencia de la capacitación en la prestación del servicio hacia los clientes.

- Lo estratégico, una vez finalizada la capacitación, cada encargado de sucursal establecerá que alternativas de solución propone para abordar los problemas de desempeño.

EVENTOS PARA LA CAPACITACIÓN

A continuación se presentan los siguientes seminarios que mejoraran las relaciones del personal y el servicio que se presta a los clientes.

Para la implementación de los diferentes eventos se ha tomado en cuenta las necesidades de la empresa y del personal.

NOMBRE DEL EVENTO: " DESARROLLO DE HABILIDADES EN LAS RELACIONES
LABORALES "

DIRIGIDO A: TODO EL PERSONAL DURACIÓN ESTIMADA: 8 HORAS MÍNIMO

OBJETIVO GENERAL

- Proporcionar una estrategia que mantenga la estabilidad interna con el personal y un enlace de comunicación permanente y efectivo, entre la administracion superior y los demás colaboradores de la empresa.

NOMBRES DE LOS PARTICIPANTES:

TEMARIO MÍNIMO:

- Definición y evolución de la conserjería laboral
- Razón de ser de la conserjería laboral
- Requerimiento del consejero laboral
 - Conocimientos
 - Habilidades
 - Actitudes
 - Ética en la conserjería laboral

NOMBRE DEL EVENTO: " MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL "

DIRIGIDO A: TODO EL PERSONAL

DURACIÓN ESTIMADA: 8 HORAS MÍNIMO

OBJETIVO GENERAL

- Que los participantes desarrollen una visión de cómo crear un ambiente interesante laboral, interesante, rentable y dinámico a través de ser proactivos donde el ambiente responsable y productivo estimule la integración del personal, de tal manera que compartan una visión en común.

NOMBRES DE LOS PARTICIPANTES:

TEMARIO MÍNIMO:

Ambiente emocional generador de mayor comportamiento responsable y productivo , así como estimular la integración del personal, de tal manera que compartan una visión común.

1. Destacar la importancia del seminario para sus actividades.
 - Dinámica e integración de grupo
2. Importancia del empleado dentro de la organización.
 - Estimular el pensamiento emprendedor
 - Elevando los niveles de desempeño
3. Otorgar a los empleados responsabilidad como parte de la motivación.
 - Ayudar a los empleados a aceptar la responsabilidad
 - Integridad personal
 - Responsabilidad y autocontrol
4. Que espera la organización de cada empleado.
 - Relaciones entre empresa y empleados
 - El afecto de la sinergia
 - Desarrollo personal

NOMBRE DEL EVENTO: "CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE"
DIRIGIDO A: PERSONAL OPERATIVO DURACIÓN ESTIMADA: 8 HORAS MÍNIMO

OBJETIVO GENERAL

- Inculcar en el personal una disposición de servicio con calidad desde la primera vez y hacerlo con una actitud positiva; que refleje un alto nivel de satisfacción y pasión por cada uno de los momentos de todo el proceso dado en el servicio prestado.

NOMBRES DE LOS PARTICIPANTES:

TEMARIO MÍNIMO:

- ¿Qué es calidad total?
- Cultura de calidad total
- Concepto y análisis reflexivo del servicio al cliente
- El servicio al cliente es responsabilidad de todos
- Actitud ante servicio al cliente
- Imagen profesional y su impacto ante el cliente.

NOMBRE DEL EVENTO: " TÉCNICAS EN CORTE DE CABELLO"

DIRIGIDO A: PERSONAL OPERATIVO

DURACIÓN ESTIMADA: 8 HORAS MÍNIMO

OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal es contribuir a que consigas una completa formación teórica y práctica que te permita dedicarte profesionalmente al mundo de la peluquería.

NOMBRES DE LOS PARTICIPANTES:

TEMARIO MÍNIMO:

- Lavado de cabello.
- Manejo perfecto de tijeras, máquina, navaja, tijera de entresacar
- Corte de caballero
 - * Clásico.
 - * Francesa clara.
 - * Francesa oscura.
 - * Cepillo.
 - * Patillas, contragiros y cuello (Arreglos).
- Afeitado (rasurado)
- Arreglo de barba y bigote
- Aplicación de los distintos productos
- Comportamiento hacia la clientela
- Evaluación práctica.

CUADRO DE RESPONSABILIDADES

CURSO	ÁREA DE GESTIÓN	RESPONSABLE TÉCNICO	FECHA DE EJECUCIÓN
1. DESARROLLO DE HABILIDADES EN LAS RELACIONES LABORALES	Todo el personal	Encargado de Recursos Humanos	
2. MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Todo el personal	Encargado de Recursos Humanos	
3. CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE	Cajeras y Peluqueros	Encargado de Recursos Humanos	
4. TÉCNICAS EN CORTES DE CABELLO	Peluqueros	Encargado de Recursos Humanos	

CUADRO ESTADÍSTICO

CURSOS	PARTICIPANTES		NÚMERO DE GRUPOS	DURACIÓN		INSTRUCTOR		PARTICIPANTES	
	POR CURSO	TOTAL		POR CURSO	TOTAL	INTERNO	EXTERNO	FEMENINO	MASCULINO
1. DESARROLLO DE HABILIDADES EN LAS RELACIONES LABORALES	15	30	2	8	16		X	6	24
2. MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	15	30	2	8	16		X	6	24
3. CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE	14	28	2	8	16		X	4	24
4. TÉCNICAS EN CORTE DE CABELLO	12	24	2	8	16		X	0	24
TOTALES	56	112	8	32	64		X	16	96

COSTOS DE LA CAPACITACIÓN

CURSOS	NÓ. DE PARTICIPANTES	DE GRUPOS	HONORARIOS Y COSTOS DE MATERIAL DIDÁCTICO Y LOGÍSTICA		ALQUIER DE LOCAL, ALMUERZOS Y REFRIGERIOS		COSTO TOTAL	COSTO POR PARTICIPANTE
			POR HORA	POR DIA	POR PERSONA	POR GRUPO		
1. DESARROLLO DE HABILIDADES EN LAS RELACIONES LABORALES	30	2	\$100.00	\$800.00	\$18.99	\$569.70	\$1,369.70	\$45.76
2. MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	30	2	\$100.00	\$800.00	\$18.99	\$569.70	\$1,369.70	\$45.76
3. CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE	28	2	\$100.00	\$800.00	\$18.99	\$531.72	\$1,331.72	\$47.56
4. TÉCNICAS EN CORTE DE CABELLO	24	2	\$50.00	\$400.00	\$18.99	\$455.76	\$855.76	\$35.66
TOTALES	54	8	\$350.00	\$2800.00		\$2126.88	\$4,926.88	



PELUQUERÍAS DONALD´S

ANEXO 5

PRESUPUESTOS

UNIDAD CONTABLE

Ejemplo de presupuestos mensuales aplicables en Peluquerías Donald's proyectados para el mes de enero de 2005.

Para la elaboración de estos presupuestos se han tomado en cuenta la siguiente información: que la empresa vende servicios de cortes de cabello solamente en efectivo, que las compras de materiales y suministros son al crédito con plazo de 15 días, que están basados en información estadística de años anteriores proporcionada por la gerencia.

<p align="center">PELUQUERÍAS DONALD'S JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER</p>			
<p align="center">PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005</p>			
SUCURSALES	CANTIDAD DE CORTES	PRECIO	TOTAL
METROCENTRO S.S	3,000	\$ 4.75	\$ 14,250.00
GALERIAS ESCALÓN	1,300	\$ 5.00	\$ 6,500.00
PLAZA MUNDO	2,000	\$ 4.75	\$ 9,500.00
PLAZA MERLIOT	1,200	\$ 4.00	\$ 4,800.00
TOTAL	7,500		\$ 35,050.00

<p style="text-align: center;">PELUQUERÍAS DONALD´S JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES Y SUMINISTROS DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005 (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)</p>			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
MATERIALES			
PAPEL ROLLO	110 UNIDADES	\$ 2.50	\$ 275.00
KLEENEX	175 UNIDADES	\$ 0.90	\$ 157.50
GELATINA	325 UNIDADES	\$ 1.20	\$ 390.00
GILLETTE ROJA	130 CJITAS.	\$ 0.35	\$ 45.50
GILLETTE NORMAL	100 CARTONES	\$ 3.00	\$ 300.00
SUMINISTROS			
DULCES	75 BOLSAS	\$ 0.91	\$ 68.25
PALETAS	100 BOLSAS	\$ 0.29	\$ 29.00
CAFÉ	25 BOTES	\$ 1.50	\$ 37.50
AZÚCAR	20 LBS.	\$ 0.35	\$ 7.00
REMOVEDORES	45 CAJA	\$ 1.25	\$ 56.25
VASOS DESECHABLES	50 PQTE.	\$ 2.25	\$ 112.50
BOLSAS DE BASURA	175 UNIDADES	\$ 0.10	\$ 17.50
DESINFECTANTE	35 UNIDADES	\$ 4.42	\$ 154.70
CERA	6 UNIDADES	\$ 4.15	\$ 24.90
COLORO	6 UNIDADES	\$ 3.25	\$ 19.50
JABÓN LIQUIDO	6 UNIDADES	\$ 2.76	\$ 16.56
CONOS PARA AGUA	45 CAJA	\$ 3.95	\$ 177.75
TOTALES			\$1,889.41

PELUQUERÍAS DONALD´S
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLIER

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)

CONCEPTO	TOTAL
SUELDOS	8,488.64
VACACIONES	123.68
AGUINALDOS	123.68
ISSS Y AFP´S	1,209.63
INDEMNIZACIONES	247.35
DEPRECIACIÓN DE EQ. DE REPARTO	5.90
DEPRECIACIÓN DE MOB. Y EQ. DE VTS.	981.58
TELÉFONO	80.00
MANTENIMIENTO DE LOCALES	615.71
ALQUILERES	7,939.66
ENERGÍA ELÉCTRICA	600.00
CABLE	73.99
IMPREVISTOS	1,067.89
TOTAL	21,557.71

**PELUQUERÍAS DONALD´S
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA
MCLANGLER**

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)**

CONCEPTO	TOTAL
SUELDOS	1,128.57
VACACIONES	19.28
AGUINALDOS	19.28
ISSS Y AFP´S	175.07
ALQUILERES	388.57
INDEMNIZACIONES	38.58
PAPELERÍA Y ÚTILES	55.00
TELÉFONO	103.13
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	50.00
SERVICIO DE AGUA	13.00
ENERGÍA	38.87
IMPREVISTOS	200.00
TOTAL	2,229.35

PELUQUERÍAS DONALD'S
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2005
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)

RUBRO	ENERO	FEB.	MZO.	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
INGRESOS							
INGRESOS POR VENTAS DE SERVICIOS	35,050.00	30,151.94	31,415.94	29,799.66	32,510.79	29,966.96	188,895.29
TOTAL	35,050.00	30,151.94	31,415.94	29,799.66	32,510.79	29,966.96	188,895.29
EGRESOS							0.00
COMPRAS DE MATERIALES Y SUMINISTROS	1,889.41	1,507.60	1,570.80	1,489.98	1,625.54	1,498.35	9,581.67
GASTOS DE VENTAS	21,557.71	18,995.72	19,792.04	18,773.79	20,481.80	18,879.18	118,480.24
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,229.35	2,342.38	2,342.38	2,342.38	2,342.38	2,342.38	13,941.25
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	0.00	0.00	0.00	3,456.76	0.00	0.00	3,456.76
TOTAL	25,676.47	22,845.70	23,705.22	26,062.91	24,449.72	22,719.91	145,459.93
EXCESO O DEFICIENCIA DE EFECTIVO	9,373.53	7,306.24	7,710.72	3,736.75	8,061.07	7,247.05	43,435.36
SALDO INICIAL	7,986.20	17,359.73	24,665.97	32,376.69	36,113.44	44,174.51	7,986.20
SALDO FINAL	17,359.73	24,665.97	32,376.69	36,113.44	44,174.51	51,421.56	51,421.56

* SALDO INICIAL AL 01 DE ENERO DE 2005 ES DE \$ 7,986.20

PELUQUERÍAS DONALD´S		
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER		
BALANCE GENERAL PROYECTADO		
DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005		
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)		
ACTIVO		
<u>CIRCULANTE</u>		\$78,312.84
CAJA	\$3,500.00	
BANCOS	<u>74,812.84</u>	
<u>FIJO</u>		
BIENES DEPRECIABLES		4,674.61
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$32,445.25	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	<u>-27,770.64</u>	
TOTAL DE ACTIVO		<u><u>\$4,674.61</u></u>
PASIVO		
<u>CIRCULANTE</u>		\$6,231.74
PROVEEDORES	\$3,255.26	
PRESTACIONES POR PAGAR	2,210.35	
IMPUESTOS POR PAGAR	<u>766.13</u>	
<u>OTROS PASIVOS</u>		10,001.88
PROV. POR PREST. LABORALES	<u>\$10,001.88</u>	
PATRIMONIO		
CAPITAL LÍQUIDO	\$58,146.43	
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	<u>8,607.40</u>	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u><u>\$82,987.45</u></u>

PELUQUERÍAS DONALD´S
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)

INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS	35,050.00
(-) COSTO DE VENTA	1,889.41
(=) UTILIDAD BRUTA	33,160.59
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	23,787.06
GASTOS DE VENTA	21,557.71
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,229.35
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN	9,373.53
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	766.13
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	8,607.40

ANEXO 6

***CONTROL
PRESUPUESTARIO***

Ejemplo de control presupuestario tomando los datos del mes de enero de 2005 comparados con los presupuestos elaborados.

PELUQUERÍAS DONALD´S JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS CORRESPONDIENTE AL MES DE ENERO DE 2005 (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)						
SUCURSALES	CORTES PRESUPUESTADOS	PRECIO UNITARIO	VENTAS PRESUPUESTADAS	CORTES REALES	VENTAS REALES	VARIACIÓN
METROCENTRO S.S.	3,000	4.75	14,250.00	2,747	13,048.25	(1,201.75)
GALERÍAS ESCALÓN	1,300	5.00	6,500.00	1,382	6,910.00	410.00
PLAZA MUNDO	1,200	4.00	4,800.00	1,046	4,184.00	(616.00)
PLAZA MERLIOT	2,000	4.75	9,500.00	1,983	9,419.25	(80.75)
TOTAL	7,500		35,050.00	7,158	33,562	(1,488.50)

Comentario: comparando los datos reales con los presupuestados se determinó que la variación en la sucursal de Galerías ha sido positiva, sin embargo; el las demás sucursales se han obtenido resultados negativos es decir que las ventas reales son menores a las presupuestadas.

PELUQUERÍAS DONALD´S JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER CONTROL PRESUPUESTARIO DE COMPRAS DE MATERIALES Y SUMINISTROS DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005 (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)									
CONCEPTO	CANTIDAD		PRECIO	TOTAL	CANTIDAD		PRECIO	TOTAL	VARIACIÓN
MATERIALES									
PAPEL ROLLO	110	UNIDADES	\$2.50	\$ 275.00	100	UNIDADES	\$2.50	\$ 250.00	\$(25.00)
KLEENEX	175	UNIDADES	\$0.90	\$ 157.50	155	UNIDADES	\$0.90	\$ 139.50	\$(18.00)
GELATINA	325	UNIDADES	\$1.20	\$ 390.00	350	UNIDADES	\$1.20	\$ 420.00	\$ 30.00
GILLETTE ROJA	130	CJITAS.	\$0.35	\$ 45.50	135	CJITAS.	\$0.35	\$ 47.25	\$ 1.75
GILLETTE NORMAL	100	CARTONES	\$3.00	\$ 300.00	95	CARTONES	\$3.00	\$ 285.00	\$(15.00)
SUMINISTROS									
DULCES	75	BOLSAS	\$0.91	\$ 68.25	70	BOLSAS	\$0.91	\$ 63.70	\$ (4.55)
PALETAS	100	BOLSAS	\$0.29	\$ 29.00	125	BOLSAS	\$0.29	\$ 36.25	\$ 7.25
CAFÉ	25	BOTES	\$1.50	\$ 37.50	12	BOTES	\$1.50	\$ 18.00	\$(19.50)
AZÚCAR	20	LBS.	\$0.35	\$ 7.00	16	LBS.	\$0.35	\$ 5.60	\$ (1.40)
RREMOVEDORES	45	CAJA	\$1.25	\$ 56.25	34	CAJA	\$1.25	\$ 42.50	\$(13.75)
VASOS DESECHABLES	50	PQTE.	\$2.25	\$ 112.50	55	PQTE.	\$2.25	\$ 123.75	\$ 11.25
BOLSAS DE BASURA	175	UNIDADES	\$0.10	\$ 17.50	145	UNIDADES	\$0.10	\$ 14.50	\$ (3.00)
DESINFECTANTE	35	UNIDADES	\$4.42	\$ 154.70	45	UNIDADES	\$4.42	\$ 198.90	\$ 44.20
CERA	6	UNIDADES	\$4.15	\$ 24.90	8	UNIDADES	\$4.15	\$ 33.20	\$ 8.30
CLORO	6	UNIDADES	\$3.25	\$ 19.50	9	UNIDADES	\$3.25	\$ 29.25	\$ 9.75
JABÓN LÍQUIDO	6	UNIDADES	\$2.76	\$ 16.56	4	UNIDADES	\$2.76	\$ 11.04	\$ (5.52)
CONOS PARA AGUA	45	CAJA	\$3.95	\$ 177.75	34	CAJA	\$3.95	\$ 134.30	\$(43.45)
TOTALES				\$1,889.41				\$1,852.74	\$(36.67)

Comentario: Haciendo una comparación entre las cantidades presupuestadas y los resultados obtenidos se observa una variación negativa, es decir que las cantidades presupuestadas son mayores a las reales.

PELUQUERÍAS DONALD'S
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER
CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)

CONCEPTO	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
SUELDOS	8,488.64	8,660.06	171.42
VACACIONES	123.68	123.68	-
AGUINALDOS	123.68	123.68	-
ISSS Y AFP'S	1,209.63	1,234.06	24.43
INDEMNIZACIONES	247.35	247.35	-
DEPRECIACIÓN DE EQ. DE REPARTO	5.90	5.90	-
DEPRECIACIÓN DE MOB. Y EQ. DE VTS.	981.58	981.58	-
TELÉFONO	80.00	98.00	18.00
MANTENIMIENTO DE LOCALES	615.71	535.50	(80.21)
ALQUILERES	7,939.66	7,939.66	-
ENERGÍA ELÉCTRICA	600.00	578.87	(21.13)
CABLE	73.99	73.99	-
IMPREVISTOS	1,067.89	1,234.50	166.61
TOTAL	21,557.71	21,836.83	279.12

Comentario: Se puede determinar que hubo una diferencia desfavorable en los gastos de venta ya que los gastos reales son mayores a los presupuestados.

<p style="text-align: center;">PELUQUERÍAS DONALD´S</p> <p style="text-align: center;">JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER</p> <p style="text-align: center;">CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</p> <p style="text-align: center;">DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005</p> <p style="text-align: center;">(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)</p>			
CONCEPTO	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
SUELDOS	1,128.57	1,385.71	257.14
VACACIONES	19.28	19.28	-
AGUINALDOS	19.28	19.28	-
ISSS Y AFP´S	175.07	197.46	22.39
ALQUILERES	388.57	308.57	(80.00)
INDEMNIZACIONES	38.58	38.58	-
PAPELERÍA Y ÚTILES	55.00	84.00	29.00
TELÉFONO	103.13	208.49	105.36
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	50.00	76.00	26.00
SERVICIO DE AGUA	13.00	13.00	-
ENERGÍA ELÉCTRICA	38.87	45.29	6.42
IMPREVISTOS	200.00	225.56	25.56
TOTAL	2,229.35	2,621.22	391.87

Comentario: Se pudo determinar que la variación es desfavorable ya que las cantidades presupuestadas son menores a las cantidades que se gastaron realmente.

PELUQUERÍAS DONALD´S
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER
CONTROL DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
CORRESPONDIENTE AL MES DE ENERO DE 2005
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)

	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
INGRESOS POR SERVICIO	35,050.00	33,562.00	(1,488.00)
(-) COSTOS POR SERVICIOS	1,889.41	1,852.74	(36.67)
(=) UTILIDAD BRUTA	33,160.59	31,709.26	(1,451.33)
(-) GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE VENTA	21,557.71	21,655.67	97.96
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,229.35	2,437.37	208.02
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN	9,373.53	7,616.22	(1,757.31)
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	766.13	567.33	(198.80)
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	8,607.40	7,048.89	(1,558.51)

Al realizar una comparación entre la utilidad presupuestada con la utilidad real esta es desfavorable para la empresa por ser negativa, determinando que las cantidades presupuestadas son mayores a las reales.

<p style="text-align: center;">PELUQUERÍAS DONALD´S JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER</p>			
<p style="text-align: center;">CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005 (EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS)</p>			
RUBRO	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
INGRESOS			
INGRESOS POR VENTAS DE SERVICIOS	35,050.00	33,565.00	(1,485.00)
TOTAL	35,050.00	33,565.00	(1,485.00)
EGRESOS			
COMPRAS DE MATERIALES Y SUMINISTROS	1,889.41	1,852.74	(36.67)
GASTOS DE VENTAS	21,557.71	21,836.83	279.12
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,229.35	2,621.22	391.87
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	0.00	0.00	0.00
TOTAL	25,676.47	26,310.79	634.32
EXCESO O DEFICIENCIA DE EFECTIVO	9,373.53	7,254.21	(2,119.32)
SALDO INICIAL	7,986.20	7,986.20	0.00
SALDO FINAL	17,359.73	15,240.41	(2,119.32)

Comentario: Al comparar el flujo de efectivo proyectado y lo real se obtiene una variación desfavorable, debido a que los ingresos reales son menores que los proyectados y los egresos son mayores que los proyectados.

PELUQUERÍAS DONALD´S
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER
CONTROL DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO
CORRESPONDIENTE AL MES DE ENERO DE 2005
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)

	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
ACTIVO			
<u>CIRCULANTE</u>	78,312.84	76,089.77	(\$2,223.07)
CAJA	\$3,500.00	\$3,500.00	
BANCOS	74,812.84	72,589.77	
<u>FIJO</u>			
BIENES DEPRECIABLES	4,674.61	4,674.61	\$0.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$32,445.25	\$32,445.25	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-27,770.64	-27,770.64	
TOTAL DE ACTIVO	82,987.45	80,764.38	(\$2,223.07)
PASIVO			
<u>CIRCULANTE</u>	6,231.74	5,567.18	(\$664.56)
PROVEEDORES	\$3,255.26	3453.3	
PRESTACIONES POR PAGAR	2,210.35	1546.55	
IMPUESTOS POR PAGAR	766.13	567.33	
<u>OTROS PASIVOS</u>	10,001.88	10,001.88	\$0.00
PROV. POR PREST. LABORALES	\$10,001.88	\$10,001.88	
PATRIMONIO	66,753.83	65,195.32	
CAPITAL LÍQUIDO	\$58,146.43	\$58,146.43	
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	8,607.40	7048.89	(\$1,558.51)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	82,987.45	80,764.38	(\$2,223.07)

Comentario: Al realizar la comparación entre los balances presupuestado y real se determino que en este último existió un decremento en la utilidad del ejercicio de **(\$1,558.51)**.

ANEXO 7

***RAZONES
FINANCIERAS***

Ejemplo de razones financieras, tomando como datos los siguientes estados financieros.

PELUQUERÍAS DONALD´S JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER BALANCE GENERAL DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005 (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)		
ACTIVO		
<u>CIRCULANTE</u>		\$76,089.77
CAJA	\$3,500.00	
BANCOS	72,589.77	
<u>FIJO</u>		
BIENES DEPRECIABLES		4,674.61
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$32,445.25	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-27,770.64	
TOTAL DE ACTIVO		\$80,764.38
PASIVO		
<u>CIRCULANTE</u>		\$5,567.18
PROVEEDORES	3453.3	
PRESTACIONES POR PAGAR	1546.55	
IMPUESTOS POR PAGAR	567.33	
<u>OTROS PASIVOS</u>		10,001.88
PROV. POR PREST. LABORALES	\$10,001.88	
PATRIMONIO		65,195.32
CAPITAL LÍQUIDO	\$58,146.43	
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	7,048.89	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$80,764.38

PELUQUERÍAS DONALD´S		
JORGE AMILCAR GUILLERMO CHUPINA MCLANGLER		
ESTASDO DE RESULTADOS DEL 01 AL 31 DE ENERO DE 2005		
(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)		
INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		33,562.00
(-) COSTO DE VENTA		1,852.74
(=) UTILIDAD BRUTA		31,709.26
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		24,093.04
GASTOS DE VENTA	21,655.67	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,437.37	
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN		7,616.22
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA		567.33
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>7,048.89</u>

Razones financieras:

1- Rentabilidad de las ventas = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$

= $\frac{\$ 7,048.89}{\$ 33,562.00}$ = 0.21 este valor significa que la ganancia que obtiene la empresa por cada dólar vendido es del \$0.21 centavos.

2- Rentabilidad de activos totales = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$

= $\frac{\$ 7,048.89}{\$ 80,764.38}$ = 0.09 este valor significa que por cada dólar que la empresa tiene invertidos gana \$ 0.09 ctvs.

3- Rentabilidad de capital social = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$

= $\frac{\$ 7,048.89}{\$ 58,146.43}$ = 0.12 este valor significa que por cada dólar que el propietario tiene invertidos Gana \$ 0.12ctvs.

- Nivel de endeudamiento = $\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$

= $\frac{\$ 15,569.06}{\$ 80,764.38}$ = 0.19 este valor significa que por cada dólar que la empresa posee de activos solo tiene comprometidos con sus acreedores \$0.19 ctvs.

- Capital de trabajo = $\frac{\text{Activo circulante (-)}}{\text{Pasivo circulante}}$

\$ 31,500.00 - 5,567.19 = \$ 70,522.58

Significa que la empresa tiene \$ 70,522.58 disponibles de inmediato para invertir.

ANEXO 8

***PUNTO DE
EQUILIBRIO***

La empresa desea obtener \$ 10,000.00 de utilidad mensual.

¿Qué cantidad tendría que vender para garantizar dicha utilidad?

Aplicando formula se tiene:

$$Q = \frac{CF + R}{Pv - Cv}$$

Sustituyendo valores en formula se obtiene:

$$Q = \frac{\$4,861.44 + 10,000.00}{\$ 4.63 - \$ 2.91}$$

$$Q = \frac{14,861.44}{1.72}$$

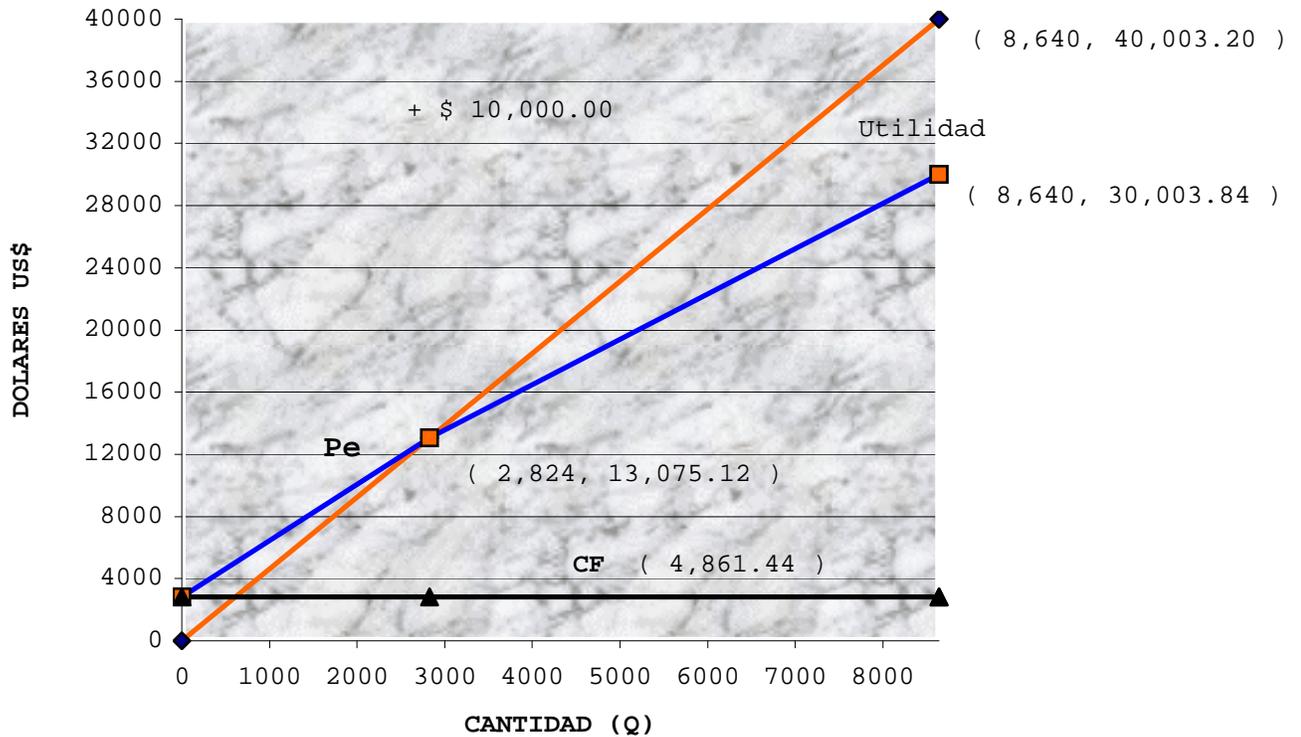
$$Q = 8,640$$

En dólares tenemos: 8,640 X \$4.63

\$ 40,003.20

N	Q	V	+ R	- R	CT
Pe	2,824	\$ 13,075.12			\$ 13,075.12
	8,640	\$ 40,003.20	\$ 10,000.00		\$ 30,003.84

PUNTO DE EQUILIBRIO



Comentario:

El punto de equilibrio de la empresa se obtiene cuando se han realizado 2,824 cortes de cabello equivalente a \$ 13,075.12 en ventas, es decir que los costos totales equivalentes a \$ 13,075.12.

Suponiendo que la empresa desea obtener \$ 10,000.00 de utilidad se obtiene que se deben realizar 8,640 cortes equivalentes a \$ 40,003.20 de ventas.

ANEXO 9

***EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO***

Evaluación del desempeño

PELUQUERÍAS DONALD´S EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PELUQUEROS									
DATOS DE IDENTIFICACIÓN Nombre del empleado: José Alfredo Jiménez Urrutia						Sucursal/Departamento Metrocentro			
Puesto: Peluquero						Período de evaluación Del: 1/06/2004 al 31/08/2004			
EVALUACIÓN DE FACTORES									
FACTORES	DESEMPEÑO						PUNTAJE		
	A	B	C	D	E	F	"P"	"CP"	"R"
	0	2	4	6	8	10	Puntuación	Coficiente Ponderación	Resultado P*CP
DESEMPEÑO OPERATIVO								75%	
1. Amabilidad					X		8	10%	0.8
2. Actitud positiva			X				4	10%	0.4
3. Rapidez y exactitud				X			6	10%	0.6
4. Comunicación y relación con los clientes			X				4	10%	0.4
5. Apariencia o presentación personal			X				4	10%	0.4
6. Conocimiento del trabajo					X		8	10%	0.8
7. Técnicas en cortes de cabello					X		8	15%	1.2
CARACTERÍSTICAS PERSONALES								25%	
1. Relaciones interpersonales					X		8	5%	0.4
2. Facilidad de expresión			X				4	5%	0.2
3. Responsabilidad				X			6	5%	0.3
4. Iniciativa		X					2	5%	0.1
5. Dinámico			X				4	5%	0.2
TOTAL "P":							66	TOTAL "R":	5.8
DESCRIPCIÓN: Cortes de cabello					TOTAL DE PUNTOS: 66		CALIFICACIÓN FINAL: 6.0		
COMENTARIOS:									
Grado de desempeño competente y confiable. Cumple con las normas requeridas del puesto.									
INCIDENTES DEFICIENTES RELEVANTES									
1) Ninguno									
COMPROMISOS MUTUOS SOBRE ÁREAS DE MEJORAS									
1) Mejorar la comunicación y la atención hacia los clientes.									
2) Mejorar la presentación personal.									

PELUQUERÍAS DONALD'S
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS JEFES DE SUCURSAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN Nombre del empleado: _____	Sucursal/Departamento _____
Puesto: _____	Período de evaluación De: _____ a _____ de _____

EVALUACIÓN DE FACTORES

FACTORES	DESEMPEÑO						PUNTAJE		
	A	B	C	D	E	F	"P"	"CP"	"R"
	0	2	4	6	8	10	Puntuación	Coficiente Ponderación	Resultado P*CP
IDENTIFICACION Y CUMPLIMIENTO DE REGLAS								20%	
1. Identificación con la institución								5%	
2. Identificación con su puesto de trabajo								5%	
3. Conocimiento de reglas y manuales								5%	
4. Cumplimiento de reglas y manuales								5%	
DESEMPEÑO OPERATIVO								60%	
1. Habilidad para resolver problemas en general								10%	
2. Comunicación y relación con clientes								10%	
3. Relaciones interpersonales								10%	
4. Manejo de personal								10%	
5. Organización en el trabajo								10%	
6. Cumplimiento de metas y puntualidad								10%	
CARATERÍSTICAS PERSONALES								20%	
1. Facilidad de expresión								5%	
2. Responsabilidad								5%	
3. Iniciativa								5%	
4. Dinámico								5%	
	TOTAL "P":							TOTAL "R":	

DESCRIPCIÓN: _____	TOTAL DE PUNTOS: _____	CALIFICACIÓN FINAL: _____
---------------------------	-------------------------------	----------------------------------

CONTRIBUCIONES RELEVANTES DEL EMPLEADO

- 1)
- 2)
- 3)

INCIDENTES DEFICIENTES RELEVANTES

- 1)
- 2)
- 3)

COMPROMISOS MUTUOS SOBRE ÁREAS DE MEJORAS

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

PELUQUERIAS DONALD'S
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LAS CAJERAS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN Nombre del empleado: _____	Sucursal/Departamento _____
Puesto: _____	Período de evaluación De: _____ a _____ de _____

EVALUACIÓN DE FACTORES

FACTORES	DESEMPEÑO						PUNTAJE		
	A	B	C	D	E	F	"P"	"CP"	"R"
	0	2	4	6	8	10	Puntuación	Coefficiente Ponderación	Resultado P*CP
DESEMPEÑO OPERATIVO								75%	
1. Amabilidad								10%	
2. Actitud positiva								10%	
3. Rapidez y exactitud								10%	
4. Comunicación y relación con los clientes								10%	
5. Apariencia o presentación personal								10%	
6. Conocimiento del trabajo								10%	
7. Habilidad numérica								15%	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES								25%	
1. Relaciones interpersonales								5%	
2. Facilidad de expresión								5%	
3. Responsabilidad								5%	
4. Iniciativa								5%	
5. Dinámico								5%	
TOTAL "P":								TOTAL "R":	
DESCRIPCION: _____						TOTAL DE PUNTOS: _____	CALIFICACIÓN FINAL: _____		

CONTRIBUCIONES RELEVANTES DEL EMPLEADO

- 1)
- 2)
- 3)

INCIDENTES DEFICIENTES RELEVANTES

- 1)
- 2)
- 3)

COMPROMISOS MUTUOS SOBRE ÁREAS DE MEJORAS

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

PELUQUERIAS DONALDS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENTES

DATOS DE IDENTIFICACIÓN
Nombre del empleado:

Sucursal/Departamento

Puesto:

Período de evaluación

De: _____ a _____
de _____

19

POCO SATISFACTORIO

20 a
39

MEDIANAMENTE SATISFACTORIO

40 a
59

SATISFACTORIO

60 a
79

ALTAMENTE SATISFACTORIO

80 a
100

EXCEPCIONAL

TOMA DE DECISIONES	
1. Atiende los problemas que se le presentan sin darle la suficiente prioridad a los mismos.	6 9 12
2. Atiende y resuelve adecuadamente en cuento a tiempo y resultados los problemas que se presentan.	15 18
3. Atiende inmediatamente los problemas que se le presentan y los resuelve en el tiempo mínimo, tomando siempre las decisiones más acertadas.	21 24

VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS	
1. Descuida la observancia y práctica de las políticas y reglas vigentes.	2 3 4
2. Cuida que se observen debidamente las políticas y procedimientos vigentes.	5 6
3. Observa cuidadosamente el cumplimiento de las políticas y reglas vigentes y las interpreta en forma adecuada	7 8

INICIATIVA	
1. Pocas veces sugiere mejoras a las prácticas y procedimientos.	2 3 4
2. Con frecuencia sugiere cambios a los procedimientos, para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional	5 6
3. Continuamente sugiere innovaciones adecuadas a los procedimientos y actividades, para obtener reducción de costos y/o agilidad operacional	7

MOTIVACIÓN DE PERSONAL	
1. No logra la participación o colaboración de su personal para conseguir los objetivos	2
	3
	4
2. Logra la participación adecuada y proporciona el entrenamiento necesario al personal para alcanzar oportunamente los objetivos	5
	6
3. Obtiene la colaboración de su personal en situaciones extraordinarias o urgentes.	7
	8

ALCANCE DE METAS Y RESULTADOS	
1. Alcanza sus objetivos en forma parcial o fuera de tiempo.	16
	24
	32
2. Alcanza sus objetivos en forma adecuada y en el tiempo esperado.	40
	48
3. Alcanza los objetivos de su puesto en un grado superior a lo esperado y sus resultados son de gran importancia.	56
	64

TOTAL DE
PUNTOS : _____

OPINIÓN Y FIRMA DEL EVALUADOR

OPINIÓN Y FIRMA DEL EVALUADO