

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



**“MODELO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA  
DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE SAN  
MIGUEL, AÑO 2006”**

**PRESENTADO POR:**

AVILES, YESSENIA ESMERALDA

CASTELLÓN MONTERROZA, ROSARIO DEL CARMEN

CHÁVEZ CHÉVEZ, ANGELA LILIANA

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**FEBRERO 2007.**

**SAN MIGUEL,**

**EL SALVADOR,**

**CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

<b>Rectora:</b>	Doctora Maria Isabel Rodríguez.
<b>Vicerrector Académico:</b>	Ingeniero Joaquín Orlando Machuca.
<b>Vicerrector Administrativa:</b>	Doctora Carmen Rodríguez de Rivas.
<b>Fiscal General:</b>	Licenciado Pedro Rosalio Escobar.
<b>Secretario General:</b>	Licenciado Alicia Margarita Rivas.

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

<b>Decano:</b>	Licenciado Marcelino Mejía Gonzáles.
<b>Vicedecano:</b>	Licenciado Nelson de Jesús Quintanilla.
<b>Secretaria de la Facultad:</b>	Licenciado Lourdes Elizabeth Prudencio.
<b>Jefe de Departamento:</b>	Licenciado Arnoldo Orlando Sorto.
<b>Coordinador General de</b>	
<b>Proceso de Graduación:</b>	Licenciado Gilberto de Jesús Coreas Soto.
<b>Asesor Metodológico:</b>	Licenciado Luís Alonso Interiano.
<b>Docente Director:</b>	Licenciado Arnoldo Orlando Sorto.

**Febrero de 2006**

**San Miguel,**

**El Salvador,**

**Centro América**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por haberme iluminado y dotado de energía física y mental para poder lograr esta meta, y confío en el, que siempre estara con migo para guiarme en el camino de la vida.

A mi hermano René Avilés por su apoyo incondicional moral y ecomonico, desde el principio de mi carrera hasta la culminación de la misma; asi como de su esmero por verme formada espiritual y profecionalmente.

A mi mamá por haberme aportado todos los consejos para no desistir y poder seguir adelante asi como por todo el tiempo y amor que me a brindado, y el cuidado para mi hija.

A mis compañeras de tesis Rosario y Liliana por haberme colaborado en todo el proceso y por su amistad y su confianza que han depositado en mí.

A mi esposo Ronald Funes por toda su comprensión y apoyo en los momentos mas dificiles y por la confianza que me ha brindado.

Y al Licenciado Arnoldo Sorto por haberme ayudado con sus aportes bibliograficos y conocimientos profecionales y por su etica como docente de esta Universidad.

**Yessenia Esmeralda Avilés**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso por haberme dado fortaleza y sabiduría para alcanzar esta meta y guiarme por el camino del bien.

A mis padres José Francisco Castellón Y María Rafaela Monterroza De Castellón por su apoyo incondicional, su comprensión y su amor, que me dieron fuerzas para seguir adelante.

A mis hermanas por su cooperación y su apoyo que me ayudaron a alcanzar este triunfo obtenido.

Al Licenciado Arnoldo Orlando Sorto por toda su colaboración y sus conocimientos profesionales que me ayudaron a obtener mi triunfo ya que sin él no hubiese sido posible.

A mis compañeras y amigas Yessenia y Liliana por su amistad y su colaboración ya que compartimos muchos momentos importantes que nos ayudaron a fortalecer nuestra amistad.

**Rosario del Carmen Castellón Monterroza**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradesco a mi Dios todopoderoso por haberme iluminado y fortalecido todos estos años de estudio y haber echo que mis sueños se hicieran realidad.

A mi madre Maria santisima por ser la mujer más excelente de este mundo por cuidarme y guiarme.

A mis padres por su apoyo incondicional que me dieron, que sin ellos no hubiese sido realidad este triunfo obtenido.

A mis hermanos que siempre me ayudarán, a mis amigos y amigas que me animarán.

A mi asesor Licenciado Arnoldo Orlando Sorto que me apoyo mucho para seguir adelante.

**Angela Liliana Cháves Chéves**

## INDICE

Generalidades.....	i
Introducción.....	xi
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1 Título del problema.....	1
1.2 Situación problemática.....	1
1.3 Planteamiento del problema.....	2
1.4 Enunciado del problema.....	4
1.5 Justificación de la investigación.....	4
1.6 Delimitación de la investigación.....	5
1.7 Objetivos de la investigación.....	7
1.8 Sistemas de hipótesis.....	8
<b>CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIAL</b>	
2.1 Marco normativo.....	13
2.2 Marco histórico.....	16
2.3 Marco teórico.....	18
2.3.1 Modelos Administrativos.....	18
2.3.1.1 Planeación.....	21
2.3.1.1.1 Propósitos.....	22
2.3.1.1.2 Premisas.....	23
2.3.1.1.3 Objetivos.....	24

2.3.1.1.4 Políticas.....	26
2.3.1.2 Organización.....	27
2.3.1.2.1 División del trabajo.....	28
2.3.1.2.2 Delegación de autoridad.....	29
2.3.1.2.3 Coordinación.....	30
2.3.1.2.4 Tramos de control.....	32
2.3.1.3 Dirección.....	34
2.3.1.3.1 Supervisión.....	35
2.3.1.3.2 Comunicación.....	37
2.3.1.3.3 Motivación.....	39
2.3.1.3.4 Liderazgo.....	40
2.3.1.4 Control.....	42
2.3.1.4.1 Establecimiento de estandares.....	44
2.3.1.4.2 Medición de resultados.....	45
2.3.1.4.3 Corrección de desviaciones.....	46
2.3.2 Efectividad en las areas operativas.....	47
2.3.2.1 Preveer y dirigirse hacia el futuro.....	50
2.3.2.1.1 Presupuestos.....	51
2.3.2.1.2 Programas.....	53
2.3.2.1.3 Estrategias.....	54
2.3.2.1.4 Pronosticos.....	55
2.3.2.2 Ordenamiento y coordinación del trabajo.....	55

2.3.2.2.1 Jerarquización.....	56
2.3.2.2.2 Departamentalización.....	57
2.3.2.2.3 Descripción de Puestos.....	58
2.3.2.3 Mejor ejecución y coordinación del recurso humano.....	59
2.3.2.3.1 Toma de decisiones.....	59
2.3.2.3.2 Integración.....	61
2.3.2.3.3 Satisfacción laboral.....	62
2.3.2.4 Garantizar resultados.....	63
2.3.2.4.1 Control de producción.....	63
2.3.2.4.2 Control de mercadotecnia.....	64
2.3.2.4.3 Control de finanzas.....	65
2.3.2.4 Control de recursos humanos.....	67

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de investigación.....	69
3.2 Población.....	69
3.3 Método de muestreo y tamaño de la muestra.....	72
3.4 Diseño y técnica de recolección de información.....	74
3.5 Procedimiento (validación, procesamiento y análisis de resultados)...	75
3.5.1 Procedimiento de validación de los instrumentos.....	75
3.5.2 Procedimientos de validación de captura de datos.....	76
3.5.3 Procedimiento de validación de procesamiento de la información...	76



3.5.4 Procedimiento de validación de análisis de resultados y prueba de hipótesis .....	76
---	----

## **CAPÍTULO IV TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Tabulación, análisis e interpretación del cuestionario dirigido a propietarios y administradores de las pequeñas empresas de la ciudad de San Miguel dedicadas a la industria de la panificación de la ciudad de San Miguel.....	77
--	----

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1 Conclusiones.....	100
4.2 Recomendaciones.....	102

## **CAPÍTULO VI**

### **“Modelo administrativo para lograr la efectividad operativa de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel”**

6.1 Aspectos generales del modelo administrativo.....	104
6.1.1 Planeación.....	117
6.1.1.1 Objetivos.....	117
6.1.1.2 Políticas.....	118
6.1.1.3 Programas.....	120
6.1.1.4 Estrategias.....	121
6.1.2 Organización.....	123

6.1.2.1 Estructura organizativa.....	123
6.1.2.2 Manual de descripción y análisis de cargo.....	127
6.1.3 Dirección.....	146
6.1.3.1 Liderazgo.....	146
6.1.3.2 Motivación.....	147
6.1.3.3 Comunicación.....	148
6.1.3.4 Supervisión.....	151
6.1.4 Control.....	152
6.1.4.1 Control de producción.....	153
6.1.4.2 Control de mercadotecnia.....	154
6.1.4.3 Control de finanzas.....	155
6.1.4.4 Control de recursos humanos.....	155
Glosario.....	164
Referencias.....	171
Anexos.....	175

## **Introducción**

Las pequeñas empresas dedicadas a la industria de la panificación inicia sus actividades en forma empírica, sin trazarse objetivos, metas, ni realizar un ordenamiento dentro de la empresa, dirigir al personal ni controlar las actividades, pero a medida que el entorno se vuelve mas competitivo se hace necesario que recurran a un proceso de orientación, enfocado a identificar problemas, crear alternativas para resolverlos y así obtener mejores resultados.

Es por ello que se propone “Modelo administrativo para lograr la efectividad operativa de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel” mejorando así la administración de dichas empresas.

El presente investigación se encuentra estructurado de la siguiente forma:

### ***Capítulo I***

Denominado “El Problema” que comprende el título del proyecto, situación problemática y planteamiento del problema que describe las deficiencias que enfrentan las empresas panificadoras, justificación la cual contiene la importancia, utilidad y factibilidad para llevar a cabo la realización de la investigación, la delimitación dividida en espacial temporal y teórica, objetivos y sistemas de hipótesis de la investigación.

## ***Capítulo II***

“Marco referencial” constituida por el marco normativo, el cual contiene todo el marco legal que influye en la investigación es decir las leyes los decretos y reglamentos que determinen el comportamiento del fenómeno en estudio. Marco histórico, que comprende los antecedentes del problema y la evolución histórica hasta llegar a su situación actual. Marco teórico en este apartado se desarrollan todos los temas pertinentes del tema a investigar incluimos conceptos de todos los términos relacionados con el fenómeno.

## ***Capítulo III***

Que comprende la metodología de la investigación conteniendo el tipo de investigación definiéndolo como descriptiva y explicativa, se especifica el universo población y tamaño de la muestra, acá se especifica la población que se estudiara, el método y el tipo de muestreo, las técnicas de recolección de datos donde se detallan la encuesta y la observación directa además especifica el contenido del cuestionario utilizado para recabar la información y la forma en la cual se analizaran e interpretaran los resultados.

## ***Capítulo IV***

Se presenta el resultado obtenido de las encuestas que se realizaron a los propietarios y/o administradores de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San miguel, dicha presentación se hace a través de gráficos de pastel y cuadros resumen, donde se expresan los datos en forma relativa y absoluta,

estos cuadros y gráficos son acompañados de un análisis e interpretación para dar un mayor entendimiento a los datos obtenidos.

### ***Capítulo V***

Se presentan en resumen las conclusiones y recomendaciones del análisis obtenido del resultado de las encuestas para poder diseñar la propuesta.

### ***Capítulo VI***

El modelo administrativo que se presenta tiene como propósito reforzar los conocimientos que poseen los propietarios y/o administradores y personal en general de las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, a través de conocimiento sobre administración bastantes amplios, fáciles de comprender y aplicables de acuerdo a la problemática que presentan dichas empresas lo cual servirá de base para reforzar las áreas operativas de las mismas y por ende lograr la efectividad operativa de estas.

El documento comprende la diferencia de la misión y visión de dichas empresas para que esta le pueda dar su propia identidad a las mismas, el establecimiento de objetivos, políticas, estrategias y programas, de plantear un diseño del organigrama, los manuales de descripción y análisis de cargos, así como también un pequeño plan de capacitación para reforzar las áreas principales de la empresa. Además se presenta un esquema de la fase de dirección donde se propone un liderazgo, comunicación, motivación y supervisión eficaz para lograr

los objetivos propuestos y para finalizar en la fase de control y ordenamiento de los recursos necesarios para asignar el funcionamiento de las mismas.

También se hace mención a los textos, ya sean libros o tesis, que se han consultado, en los cuales se encuentra información de las variables y los indicadores del fenómeno en estudio.

Finalmente los anexos, los cuales fueron necesarios realizar para sustentar la investigación; además se presentan el instrumento que utilizamos para desarrollar la investigación y el cuadro resumen de las variables.

# **CAPÍTULO I**

## ***El Problema***

### **1.1 El título descriptivo del proyecto**

“Modelo administrativo para lograr la efectividad operativa de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel año 2006”

### **1.2 Situación problemática**

Es muy importante darle un tratamiento administrativo a las pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de pan, porque en nuestro medio existen muchas empresas panificadoras, esto se debe a que el producto es de primera necesidad, pero no tienen ninguna formalidad para llevar a cabo el proceso administrativo.

Un aspecto que incide en el comportamiento de este tipo de industria es el político puesto que en nuestro país se crean leyes que están favoreciendo a la gran industria (Pastelería Lorena, Francesa. Lido entre otras), mientras que las pequeñas tienen que adaptarse a los cambios políticos. Tal es el caso de la gestión que está realizando el Ministerio de Hacienda cuya finalidad es disminuir la evasión de impuestos en las pequeñas empresas.

En el aspecto económico la inflación es un fenómeno que afecta al precio del producto, ya que en marzo de 2006 incremento 0.65 y en abril 0.07 más que en

mes anterior. El precio de la materia prima principal: la harina, la azúcar han aumentado en los últimos meses, y los productores toman la decisión de incrementar el precio del producto; pero con el tratado de libre comercio se espera que ingrese al país materia prima con precios bajos, por lo que se podrá negociar con los proveedores para poder ofrecer precios competitivos a los clientes. Otro indicador que afecta es la tasa de interés que ofrecen los bancos sobre la cantidad de dinero que prestan y las respectivas restricciones crediticias que no le permite a muchas empresas obtener un crédito para lograr los objetivos.

La situación social no permite que las pequeñas empresas puedan mejorar su administración, y lograr una eficiencia que permita ampliar sus operaciones y expandirse; esto es debido a que los productores de pan poseen un nivel de educación bajo por lo que no tienen conocimientos académicos para lograr la efectividad en la empresa.

### **1.3 Planteamiento del problema**

La administración ha tenido gran importancia desde la época de los Incas hasta la actualidad; pero las pequeñas empresa panificadoras realizan de manera informal sus actividades; es decir no planea, organiza, dirige, y controla para poder lograr eficientemente los objetivos con la mínima cantidad de recursos.

Es importante reconocer que la empresa no tiene una previsión que le permita conocer lo que acontecerá en el futuro es decir no plantea propósitos generales de



la empresa, ni establece objetivos para prever el futuro; además la utilización de estrategias en las diferentes áreas son deficientes por lo que no se determina como se llevarán a cabo dichos planes para lograr eficientemente los objetivos. Los administradores no saben hacia donde se dirigen es por eso que no realizan presupuestos, programas, políticas y pronósticos.

La etapa de organización es deficiente puesto que las actividades no están ordenadas de acuerdo al nivel jerárquico; además no tiene una estructura organizativa, que permita un mejor ordenamiento de los departamentos con sus respectivos recursos necesarios para el buen desempeño.

El proceso de dirección es ineficaz esto se da básicamente a que en las pequeñas empresas panificadoras los gerentes no rompen el esquema de actuar como jefes es decir obligar a los empleados a realizar mas funciones sin proporcionarles una motivación que permita que se sienta satisfecho en la empresa. El término liderazgo es desconocido por los propietarios y todo esto afecta en la toma de decisiones ya que genera insatisfacción en el trabajo, faltan constantemente a su trabajo, no atienden bien a los clientes, y muchas veces se alejan del ámbito laboral para incorporarse a otro trabajo. En este tipo de empresa se le presta poca atención al elemento humano, que debería darle prioridad porque de ello depende la ejecución y el nivel de cooperación por parte de los mismos.

La etapa del control no la realiza formalmente; puesto que carecen de planeación por esta razón no puede comparar los resultados reales con lo anticipado en cada una de las áreas de la empresa.

#### **1.4 Enunciado del problema**

¿En que medida un modelo administrativo facilitara la efectividad operativa de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel?

#### **1.5 Justificación**

El análisis que se presenta de las empresas investigadas, es importante ya que a través de este, se conseguirá recopilar suficiente información para realizar una propuesta que obtenga soluciones viables a la problemática que enfrenta las pequeñas empresas dedicadas a la industria panificadora en la ciudad de San Miguel.

Con la presente información se pretende proporcionarles, a este pequeño sector industrial las herramientas administrativas necesarias para que tengan un mejor desempeño dentro del mercado en el cual se desenvuelven.

En la realización de este estudio puedan salir muchos sectores beneficiados entre los cuales están todas aquellas empresas que presentan estas mismas deficiencias administrativas y que tengan la necesidad de aplicarlos en sus empresas para lograr un mejor desempeño empresarial. Beneficiará además a los

empleados ya que se contará con las herramientas administrativas necesarias que darán los lineamientos necesarios para mejorar las actividades que se realizan en la empresa; como material de apoyo sobre posibles investigaciones sobre el problema y como texto de consulta para estudiante de nivel básico y nivel superior.

## **1.6 Delimitación**

### 1.6.1 Delimitación espacial

La investigación se realizara en la pequeña industria panificadora de la zona urbana de la ciudad de San Miguel.

Ubicación de San Miguel:

San Miguel, municipio y distrito del departamento de San Miguel, está limitado por los municipios siguientes: Al norte, por el Divisadero, San Carlos, Yamabal, Guatajiagua (todos del departamento de Morazán), y Chapeltique. Al este por Comacarán, Uluazapa, Yayantique y El Carmen (los dos últimos del municipio de la Unión). Al sur por Jucuaran, departamento de Usulután, Chirilagua. Al oeste por El Tránsito, San Rafael oriente, San Jorge, Chinameca, Moncagua y Quelepa.

Se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 13° 18'00" LN (extremo meridional), 88°01'10" LWG (extremo oriental).

Para su administración, el municipio está dividido en 32 Cantones y 114 Caseríos.

Dimensiones del municipio: Área rural 579.12 Km<sup>2</sup>, área urbana: 14.86 Km<sup>2</sup>.

### **1.6.2 Delimitación temporal**

La investigación se llevo a cabo en un tiempo aproximado de 7 meses de junio a diciembre de 2006.

### **1.6.3 Delimitación teórica**

La realización del presente estudio se basara en las temas de modelos administrativos y eficiencia empresarial en las cuales se encuentran las teorías de “Guillera Tenorio Fernando con su libro “Metodología para el diseño de un modelo de administración para la ejecución de proyectos, Lewis, Mike con su obra “La eficiencia administrativa”, Mintzberg, Henry “Diseño de una organización eficiente, además se puede mencionar la conversión nacional para la micro y pequeña empresa (CONAMYPE) y el “Libro blanco de la micro empresa en El Salvador”.

Por lo tanto son estos actores e instituciones los que se consideran como base, para realizar la investigación.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

- Diseñar un modelo administrativo para lograr la efectividad operativa de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel año 2006.

### ***Objetivos específicos***

- Determinar una planeación apropiada para una mejor previsión y dirección de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel año 2006.
- Establecer una organización adecuada para lograr la coordinación y el ordenamiento del trabajo de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel año 2006.
- Determinar una dirección que permita una mejor ejecución y coordinación de recursos humanos de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel año 2006.
- Aplicar un control eficaz para garantizar resultados de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel año 2006.

## **Hipótesis de investigación**

### ***Hipótesis general***

- ✓ Con un modelo administrativo se logrará la efectividad operativa de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.

### ***Hipótesis específica***

- ✓ Con una adecuada planeación, se permitirá mejorar una previsión y dirección de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de san Miguel, año 2006.
- ✓ Con una mejor organización se lograra una coordinación y ordenamiento del trabajo, de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad e San miguel, año 2006.
- ✓ Con un buen proceso de dirección se lograra una buena coordinación al recurso humano, en las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.
- ✓ Con un control adecuado se permitirá mejores resultados en las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.

## **Hipótesis nulas**

### ***Hipótesis general nula***

- ✓ Con un modelo administrativo no lograremos la efectividad operativa de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.

### ***Hipótesis específica***

- ✓ Con una adecuada planeación, no se permitirá mejorar una previsión y dirección de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.
- ✓ Con una mejor organización no se lograra una coordinación y ordenamiento en el trabajo de la empresa panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.
- ✓ Con el proceso de dirección no se lograra una coordinación al recurso humano en las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.
- ✓ Con un control adecuado no se lograrán los resultados esperados en las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.

### ***Hipótesis estadísticas***

- Con un 80% se establecerá una adecuada planeación que permita mejorar una previsión y dirección de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel año 2006.
  
- Con una mejor organización se lograra en un 85% una coordinación y ordenamiento en el trabajo de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel año 2006.
  
- Con el proceso de dirección se lograra en un 75% una adecuada coordinación al recurso humano, en las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.
  
- Con la implementación de un control adecuado se garantizará en un 90% los resultados esperados en las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel año 2006.



## Operacionalización de hipótesis

“Modelo administrativo para lograr la efectividad operativa de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.

Objetivos	Hipótesis	Unidad de Análisis	Variable	Conceptualización	Indicadores	Nº de Ítem
<p><b>Objetivos Generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar un modelo administrativo para lograr la efectividad operativa de las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con un modelo administrativo lograremos la efectividad operativa de la empresa panificadora de la Ciudad de San Miguel año 2006.</li> </ul>	Empresas Panificadoras	<p>Valor Independiente Modelo administrativo</p>	<p>Modelo Administrativo: Es una representación o abstracción de una situación que muestra las relaciones directas e indirectas y las interrelaciones de la acción y la reacción en términos de causa y efecto Efectividad Operativa.</p>		1
<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar una planeación apropiada para una mejor previsión y dirección de las empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, año 2006.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Especifica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con una adecuada planeación se permitirá mejorar una previsión y dirección de las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.</li> </ul>	Empresas Panificadoras	<p>Variable independiente planeación</p>	<p>Planeación: Selección de emisiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones selección de un curso de elección entre varias operaciones. Previsión: es lo que se logra a futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- propósitos</li> <li>- premisas</li> <li>- objetivos</li> <li>- políticas</li> </ul>	2 3 4 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer una</li> </ul>	<p>Con una mejo organización se logrará una buena</p>	Empresas Panificadoras	<p>Variable independiente</p>	<p>Organización: Es agrupar las</p>	<p>Presupuestos Programas Estrategias Pronósticos</p> <p>División del trabajo Delegación de</p>	6 7 8 9

<p>organización adecuada para lograr la coordinación y ordenamiento del trabajo de las empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, año 2006.</p>	<p>coordinación al recurso humano en las Empresas Panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.</p>	<p>Empresas Panificadoras</p>	<p>organización</p> <p>Variable dependiente Coordinación y ordenamiento</p>	<p>actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador. Coordinación: Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos</p>	<p>autoridad Coordinación Tramos de Control Jerarquización Departamentalización Descripción de funciones</p>	<p>10 11 12</p>
<p>▪ Determinar una dirección que permita una mejor ejecución y coordinación de recursos humanos de las empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel año 2006.</p>	<p>Con un buen proceso de dirección se logrará una buena coordinación al recurso humano en la empresa panificadora de la ciudad de San Miguel, año 2006.</p>		<p>Variable Independiente Dirección</p>	<p>Dirección: Es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados Ejecución: Es aquella que esta de acuerdo con los planes de acuerdo con la estructura organizacional</p>	<p>Supervisión Comunicación Motivación Liderazgo</p>	<p>13 14 15</p>
<p>▪ Aplicar un control eficaz para garantizar resultados de las empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel, año 2006.</p>	<p>Con un control adecuado mejores resultados esperados, en las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, año 2006.</p>		<p>Variable Independiente Control</p>	<p>Control: Implica la medición del lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos Resultados: Es aquella que consiste en la medición de lo real con lo planeado</p>	<p>Toma de decisiones Integración Satisfacción laboral</p> <p>Establecimiento de estándares Medición de resultados Corrección Retroalimentación Control de Producción Control de mercadotecnia Control de Finanzas Control de recursos humanos</p>	<p>16 17 18 19</p>

## **CAPÍTULO II**

### **2 Marco referencial**

#### **2.1 Marco normativo**

Todo sector empresarial o proyecto a realizar tiene la obligación de tomar en cuenta una serie de leyes, reglamentos y normas que regulan la forma de operar y llevar a cabo las actividades a las cuales se va a dedicar. La pequeña empresa panificadora no es la excepción, ya que por ser una industria que se dedica a la producción de bienes de consumo humano con mucha más razón debe de cumplir la legislación que la rige.

Entre las principales leyes, reglamentos y normas que rigen a las pequeñas empresas de la industria panificadora se pueden mencionar:

- ✓ Constitución de la República Art. 1

En este artículo se establece la obligación mas importante del estado salvadoreño, asegurarles a quienes habitan en su territorio la satisfacción de sus necesidades físicas, espirituales y culturales para que tengan una existencia digna. Es decir, lo hace responsable de garantizar a los habitantes de la republica sus derechos humanos.

✓ Código de Comercio Art. 15

El cual dice que todo comerciante e industriales en pequeños deberán matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos y realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, obteniéndose de toda competencia desleal.

Art. 411 número I y IV.

✓ Art. 435

El cual dice: todas las obligaciones de los comerciantes de llevar contabilidad debidamente organizada, además especifica todo los estados financieros exigidos por la ley.

✓ Art. 553

La empresa mercantil esta constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, los propósitos de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.

✓ Ley de impuestos a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicio y su reglamento Art. 1

La cual establece un impuesto que se aplicara a la transferencia, importación, internación, exportación y al auto consumo de servicio de acuerdo con las normas que se establecen en las mismas.

Art., 8. Establece quienes serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyente o de responsable.

Art. 28. Se refiere a la exclusión como contribuyente por volumen de venta y total de activo.

✓ Ley del impuesto sobre renta

Art. 2

a) Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas devengadas por los sujetos pasivos, ya sean en efectivo o en especie y previamente de cualquier clase se fuente:

b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza, además del Art. 34 que especifica como calcular el impuesto de Renta y el Art. 37 que presenta la tabla para calcular el impuesto.

✓ Código de Trabajo

Art. 29 el cual describe todas las obligaciones de los patronos Art. 30 que son todas las prohibiciones que se les exige por medio de esta ley a los patronos y el Art. 31 que es la descripción de los obligaciones de los trabajadores y el Art. 32 que son las prohibiciones de los trabajadores.

✓ Código de Salud Art. 101,109 y 111 que se refiere a la seguridad e higiene del trabajo de las empresas panificadoras.

## **2.2 Marco histórico**

El pan tiene su origen en las primeras épocas de la historia del hombre con el paso del tiempo han aparecido infinidad de variedades. Este alimento básico en la dieta diaria posee propiedades nutritivas muy valoradas en los últimos tiempos. El pan forma parte muy importante de la cultura universal de las civilizaciones y ha sido el alimento mas consumido por las sociedades de la antigüedad desde la época de neolítico, cuando era consumida como simples gachas y harina, luego como fruto de la interacción de diversos factores y de casualidad, se convirtió en tortas con la cocción en horno.

Los egipcios dieron un paso mas añadiendo masa ya fermentada a la mezcla primaria de harina, agua y sal.

La historia cuenta que son los auténticos inventores del pan fermentado en los primeros hornos de cocción y de la idea de colocar un panecillo a cada comensal. La civilización griega se encargo de perfeccionar las técnicas de panificación, haciendo de las mismas todo un arte.

En la época romana se mejorara los molinos, las maquinas de amasar, los hornos de cocción y la técnica para elaborar un pan de mas duración para alimentar a las milicias. Como consecuencia del progreso de las técnicas agrícolas, de panificación y de molido de la harina, así como por los excedentes de trigo, de extendió al resto de la población y a mejor precio.

La industria del pan evoluciona tras la revolución industrial y durante todo el siglo XIX Y XX, con nuevas metodologías, técnicas mecánicas y variedades de composición y conservación del pan, hasta llegar a nuestros días.

Las materias primas del pan común son harina de trigo, sal, levadura y agua potable y debe cumplir con las respectivas reglamentaciones técnico-sanitario y se le podrán añadir aditivos e innovaciones en el área tecnológica que estén permitidos y autorizados.

Haciendo un análisis de la historia sobre las empresas que actualmente se pueden considerar como pequeñas industrias panificadoras, se pudo comprobar que en su mayoría, han tenido su origen en el seno familiar y con carácter artesanal, y en la mayoría de los casos eran los mismos dueños los que realizaban las actividades del área operativa. Con el paso de los años esta situación no ha cambiado ya que se sigue comprobando que la mayoría de estas empresas siguen siendo empresas familiares y manejadas por los mismos propietarios.

Actualmente todo el proceso en estas empresas se realiza de forma empírica ya que no se elabora ninguna clase de planeación, ni organización y mucho menos controla todo los procesos que se llevan a cabo en estas empresas.

## 2.3 Marco teórico

### 2.3.1 Modelos Administrativos

Los administradores para poder dar solución a algunos problemas, administrativos y obtener los resultados deseados, se abastecen de modelos a través de los cuales, diseñan la estrategia de ejecución a seguir, el programa de actividades a realizar, organizan los instrumentos que les permitirá estructurar el trabajo; así como también los sistemas de información y control que les servirán de base para tomar decisiones. A continuación se estudian los aspectos más importantes de estos.

#### ✓ Conceptos y definiciones

Un modelo administrativo es una representación o administración de una situación que muestras las relaciones directas e indirectas y causas y efecto.

Etimológicamente la palabra modelo, se deriva del latín: módulos, moldes, ejemplar o forma que uno se propone y sigue en la ejecución en una obra o una casa. “(1)”

“Es la representación ideal de la realidad en la cual se ha obstruido los elementos mas esenciales, con el fin de desempeñar la versión de los factores que están influyendo en una situación determinada”. “(2)”

---

1-Real academia de la lengua española editorial Calpes río rosa

2-Guillera Cenorio Fernando, metodología para el diseño de un modelo de administración para la ejecución de proyectos.



Después de analizar lo anterior, puede definirse como modelo administrativo, la representación de una realidad correcta objetiva, que muestra la situación de las variables importantes que intervienen en los entornos y problemas organizacionales a razón de causa y efecto.

✓ Importancia

La importancia de los modelos administrativos radica principalmente, en que constituyen un patrón que permite descubrir cuales son las variables que intervienen e influyen en determinada situación a si como sus relaciones basándose para ellos en la constitución intelectual que representa idealmente la manera de administración de la ejecución de las actividades.

✓ Características

Específicamente un modelo presenta comúnmente las siguientes características:

- Son representativos de aquellos aspectos de la realidad que se están investigando.
- Permiten descubrir las técnicas para mejorar la ejecución administrativa.
- Presenta la respuesta óptima para un problema propuesto.
- Obliga a los administradores a ser explícito en relación a sus objetivos.
- Obligan a identificar y registrar los tipos de decisión que influyen sobre los objetivos.

- Identifican y registran las interacciones en intercambio entre las variables de decisión.
- Pueden llegar a constituir herramientas para evaluar distintos aspectos de la organización.

✓ Clasificación

Las diferentes clasificaciones de los modelos dan una idea adicional de sus características esenciales, por que pueden describirse de muchas formas, pueden clasificarse por sus dimensiones, funciones, propósitos, o grado de administración de la clasificación que se presenta incluye lo básico.

- Modelo icónicos: Constituyen una representación física de algunos objetivos, ya sea en forma idealizada o en escala distinta. Son adecuados para la descripción de acontecimientos de un momento específico del tiempo.
- Modelo analógicos: representan situaciones dinámicas y son de mas usos que las anteriores, debido a que muestran las características del acontecimiento que se estudian.
- Modelos simbólicos o matemáticos: son verdaderas representaciones de la realidad y toman la forma de cifras, símbolos y números. Comienzan como modelos abstractos que se forman en la mente y luego se registran como modelos simbólicos.

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.3.1.1 Planeación:**

#### Definición

Es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro. Una organización no solo vive en el presente, por lo cual debe dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos "(3)".

#### Generalidades.

El proceso de planeación es esencial para toda organización, pues permite orientar las acciones de estas hacia las metas o propósitos previamente establecidos.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son una guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, los miembros de la organización desempeña actividades que se en al logros de los mismos.

---

3 -Garza Treviño, Juan Gerardo "Administración Contemporánea " 2ª Edición Mc Graw-Hill, Pág. 87

## Principios

- 1) Factibilidad: Lo que se planea ha de ser realizable.
  
- 2) Objetividad y cuantificación: Establece lo necesario de utilizar datos objetivos tales como estadísticos, estudios de mercado, cálculos probabilísticas, modelos matemáticos, y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
  
- 3) Flexibilidad: Es conveniente establecer márgenes de amplitud que permita afrontar situaciones imprevistas.
  
- 4) Unidad: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
  
- 5) Intercambio de estrategias: Cuando un plan se extiende en relación el tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

## Tipos de planes

### 2.3.1.1.1 Propósitos

Es determinar que se debe hacer para llegar al futuro que se concibe como posible y deseable. Es decir el rumbo y generar los compromisos necesarios para lograrlo. “(4)”

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunas pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que aplican las operaciones de cualquier grupo social.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan.

#### **2.3.1.1.2 Premisas**

Son las condiciones previstas en que operaran los planes. Incluye supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras conocidas que afectaran la operación de los planes. “(5)”

Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Las premisas, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser:

---

5-Koontz Harold y otros “Administración “11ª Edición Mc Graw-Hill, Pág. 183-184

- 1) Internas: Son cuando se originan dentro de las empresas y pueden influir en el logro de los propósitos. Algunas de ellas son: variaciones en el capital, ausentismo, rotación del personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelgas, innovaciones.
  
- 2) Externas: Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.

Las premisas externas pueden ser:

- A. De carácter público
- B. De carácter legal
- C. Económico
- D. Social
- E. Técnicas
- F. Otros factores

### **2.3.1.1.3 Objetivos**

Son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad. Los objetivos dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización. “(6)”

Son las metas seleccionadas que se pretende alcanzar en cierto tiempo. Los objetivos de la empresa predominan sobre todos los demás objetivos, mientras que los objetivos de cada división predominan sobre las de cada especialista. Los objetivos generales se imponen sobre los objetivos específicos.

Desglose de los objetivos:

Los objetivos de la organización pueden visualizarse en una jerarquía que va desde los objetivos generales de la organización (en la cúpula de la jerarquía) hasta los objetivos operativos u operacionales que implican simples instrucciones para la rutina cotidiana (en la base de la jerarquía).

Como consecuencia de la jerarquía de objetivos, surge el desglose de los mismos. A partir de los objetivos organizacionales la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas programadas, procedimientos, métodos y normas,

Lineamientos para establecer objetivos.

- Asentarlos por escrito
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlas
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas claves de la administración; ¿qué, como, donde, quién, cuando, y porque?
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

#### **2.3.1.1.4 Políticas**

Las políticas también se consideran planes, dado que son enunciados generales que guían las acciones y decisiones de la organización. “(7)”

Las políticas contienen un término ambiguo que deja la interpretación a quien decide. Una vez que los empleados han aceptado llevar a cabo un plan, las políticas se convierten en importantes herramientas para que la gerencia pueda implantarlo.

Las políticas tienen las siguientes características.

- 1) Flexibilidad
- 2) Amplitud
- 3) Coordinación
- 4) Ética
- 5) Claridad



La máxima prueba sobre la eficacia de una política es si se logra o no el objetivo para el que esta diseñada. Las políticas deben sujetarse a una revisión y examen continuo, y, si no cumplen con el objetivo para el que fueron diseñados, deben adaptarse.

### **2.3.1.2 Organización**

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de los papeles que los individuos deberán desempeñar. “(8)”

Clasificación:

Organización formal e informal

Organización Formal: Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual tanto presente como futuro, a las metas grupales. Una organización formal comprende generalmente un gerente, subgerente, gerentes divisionales o por departamento. “(9)”

Organización Informal: Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Así, las relaciones informales establecidas en el grupo de personas que juegan ajedrez pueden contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales.

---

8,9-Koontz Harold y otros “Administración “11ª Edición Mc Graw-Hill, Pág. 246 247-248

## Importancia

- 1- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contratación, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- 2- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- 3- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- 4- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos incrementando la productividad.
- 5- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

### **2.3.1.2.1 División del trabajo**

Es descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general “(10)”

---

10- Stoner A.F. James, y otros, “Administración” 6ª Edición, Editorial PRENTICE- HALL, Pág. 347

A principios del siglo XX, Henry Ford aplicó este concepto en las líneas de ensamble en las que a cada trabajador de Ford se le asignaba una tarea específica y repetitiva. Hoy usamos el término especialización del trabajo para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente, los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que todas las actividades,

#### **2.3.1.2.2 Delegación de autoridad**

Este principio nos dice que debe de precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente que se le transfiere a un subordinado para tomar decisiones “(11)”

El proceso de delegación implica:

- 1) La determinación de los resultados esperados en un puesto
- 2) La asignación de tareas a ese puesto

- 3) La delegación de autoridad para el cumplimiento de las tareas.
- 4) La responsabilidad de las personas que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

Aunque la realización de un organigrama de una organización y la descripción de metas y deberes administración contribuye a la eficaz aplicación de la delegación de autoridad, siempre no dejar de estar presentes ciertas actitudes.

Receptividad: el administrador que sabe delegar debe de ser capaz no solo de aceptar las ideas de los demás, sino también de colaborar con ellos y elogiar su inventiva.

#### **2.3.1.2.3 Coordinación**

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas d la organización con eficacia "(12)".

---

12- Stoner A.F. James, y otros, "Administración "6ª Edición, Editorial PRENTICE- HALL, Pág. 351

Cuando las tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación; mientras que es de menor importancia el trabajo se ejecuta con mayor eficacia y no es necesario el intercambio entre unidades.

La coordinación depende, directamente de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de información. Cuando mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinan, tanto mayor será la necesidad de información.

Tres enfoques para lograr una coordinación efectiva:

1- Usar técnicas básicas de la administración

Una coordinación relativamente modesta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de administración; como la cadena de mando de la organización; que especifica las relaciones entre los miembros y las unidades es por eso que facilita el flujo de información.

2- Ampliar las fronteras

Cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizá sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos; lo cual cumple con el papel para ampliar las fronteras.

Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos.

### 3-Reducir la necesidad de coordinación

Una forma de reducir la necesidad de coordinación es crear unidades independientes, cuyos miembros puedan realizar todos los aspectos necesarios de una tarea, en lugar de depender de otros departamentos.

#### **2.3.1.2.4 Tramo de control**

Se refiere al número de empleados o secciones que deben depender directamente de un jefe; ya que las capacidades de todo gerente son limitadas para atender, supervisar, dirigir, controlar y corregir las actividades encomendadas. (13)”

Existen diversos factores que influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, las características del trabajo que se realiza.

Por ejemplo, cuando mayor capacitación y experiencia tengan los empleados, menor será la supervisión directa que necesitarán

Por lo tanto, los gerentes que tienen empleados bien capacitados y experimentados pueden funcionar bastante bien con una amplitud mayor.

---

13- Serrano Martínez, Américo Alexis “Administración I Y II, 1ª Edición Pág. 107

Otras variables de contingencia que determinan la amplitud adecuada son:

- La similitud de las tareas de los empleados
- El grado en el que se usan procedimientos estandarizados
- La complejidad del sistema de información de la organización

En años recientes ha sido hacia amplitudes de control mayores, que concuerdan con los esfuerzos de los gerentes para reducir los costos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, estar mas cerca de los clientes y conferir poder a los empleados. Los gerentes reconocen que pueden manejar una mayor amplitud cuando los empleados conocen bien sus trabajos o pueden dirigir a sus colegas si tiene dudas.

Disposición a ceder: para delegar autoridad eficazmente, un administrador debe estar dispuesto a ceder a sus subordinados el derecho de tomar decisiones, uno de los errores más graves de los administradores que ascienden en las jerarquía ejecutiva en la manía de asignar tomando decisiones que en estricto sentido corresponden a puntos que ya no le pertenecen.

Disposición a permitir que los demás cometan errores.

Aunque ningún administrador responsable permitiría que un subordinado cometiera un error capaz de dañar a la compañía a la posición en esta del subordinado.

Dado que todas cometemos errores, se debe permitir a los subordinados que las cometen y su costo debe considerarse una inversión en su desarrollo personal.

Disposición a confiar en los subordinados.

Los supervisores no tienen otra opción que confiar en sus subordinados, puesto que la delegación de autoridad implica una actitud de confianza entre unos y otros. Cuando los administradores carecen de capacidad; el superior debe capacitar a sus subordinados o elogiar.

### **2.3.1.3 Dirección**

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. “(14)”

Importancia

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

---

14- García Martines, Munch Galindo, Fundamentos de Administración 5ta. Edición, editorial trilla



A través de ella se logra las formas de conducta más posible en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.

A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

#### Principios

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando
- De la supervisión directa
- De la vía jerárquica
- De la resolución del conflicto
- Aprovechamiento del conflicto

#### **2.3.1.3.1 Supervisión**

La palabra supervisión se deriva de súper (sobre), y de visum (ver); implica, por lo tanto “ver sobre”, revisar, vigilar. . “(15)”

La función supervisora supone “ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior como los jefes de oficina.

Por ser función inmediata el control, fácilmente puede confundirse con el, quizás el criterio para distinguirlos radica, sobre todo, en que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

Funciones del supervisor:

- a) Distribuir el trabajo
- b) Saber tratar a su personal (relaciones humanas)
- c) Calificar a su personal
- d) Instruir a su personal
- e) Recibir y tratar las quejas de sus subordinados
- f) Realizar entrevistas con estos
- g) Hacer informes, reportes etc.
- h) Conducir reuniones, aunque sean pequeñas
- i) Mejorar los sistemas a su cargo
- j) Coordinarse con los demás jefes
- k) Mantener la disciplina

### **2.3.1.3.2 Comunicación**

La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas, para lograr la eficiencia, pues la armonía de los grupos esta en función de la información que poseen acerca de los motivos que los mueven como tales. La comunicación ha sido además factor de desintegración de los grupos cuando esta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

#### **Elementos de la comunicación**

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- a) Emisor: Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación.
- b) Mensaje: Una vez establecido el primer elemento conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se este en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.
- c) Canal: Es el vehículo o medio que trasporta los mensajes; cartas, radio y periódicos.
- d) Receptor: Es la persona que recibe y capta la información transmitida; se debe tener en cuenta, por tanto, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando las informaciones llevan a cabo alguna modificación; de ahí que todo lo que significa cambio puede correr riesgo de ser rechazado, produciéndose consiente o

inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información, o en su defecto, la modificación de manera que esto sea aceptable. “(16)”

#### Tipos de comunicación

- a) Comunicación oral: Se hace uso del habla, y su ventaja es que tiene rapidez, además se pueden evaluar dudas de inmediato, como: discursos, discusiones etc.
- b) Comunicación escrita: Esta se da a través de cartas, memorando, boletines etc. Su ventaja es que se constituye como registro de información y evita evadir responsabilidades.
- c) No verbal: Esta se da a través de movimientos corporales y expresiones faciales. “(17)”

La comunicación se puede clasificar en:

- 1- formal: aquellas que se originan en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
- 2- Informal: surge de los grupos informales de la organización, y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

---

16-Arias Galicia, Fernando, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Trillas, Pág. 386-390

17- Serrano Martínez, Américo Alexis “Administración I Y II, 1ª Edición Pág. 217 -

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- a) Vertical: cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior.
- b) Horizontal: se da en nivel jerárquico semejante.
- c) Verbal: se trasmite oralmente.
- d) Escrita: mediante material escrito o grafico.

La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales:

- a. Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b. Proporcionar las actitudes necesarias que promueven la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

En conjunto, estos 2 propósitos sirven para promover un ambiente que conduce a crear sentido de equipo y lograr mejor desempeño en la tareas.

La comunicación es importante para la relación entre las personas y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas.

### **2.3.1.3.3 Motivación**

Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales condicionados con la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (18)”

---

18-Robbins Stephen, “Comportamiento Organizacional “8ª Edición, Prentice Hall, Pág. 168

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Las teorías de la motivación pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional ya que a través de ellos se describe la razón por la cual los empleados son productivos o lo que impulsa su conducta, a la vez que aporta datos valiosos para mejorar dicha conducta.

#### **2.3.1.3.4 Liderazgo**

Es el proceso que consiste en influir en el grupo para que se esfuerce voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales para el logro de los objetivos. “(19)”

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de los departamentos.

El liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas.

---

19- Koontz Harold y otros “Administración 11ª edición mc Graw-Hill Pág. 532

Enfoques de contingencia del liderazgo de Fiedler:

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es escénicamente de carácter analítico del estilo de liderazgo Fred E. Fiedler y sus colaboradores propusieron una teoría de contingencia de liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos sostienen que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

Estilos de liderazgo:

Para definir la dirección de su estudio, Fiedler propuso dos grandes estudios de liderazgo. Uno de ellos es principalmente orientado a las tareas, esto es, aquel en el que el líder obtiene satisfacción al ver realizadas las tareas. El otro se orienta principalmente al establecimiento de buenas relaciones interpersonales y al logro de una posición de distinción personal.

Lo favorable de la satisfacción fue definido por Fiedler como el grado en que una situación dada le permite a un líder ejercer influencia en un grupo. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder se orienta primordialmente a las tareas y como modo de comprobación aplico una inusual técnica. Baso sus hallazgos en dos tipos de fuentes:

- 1) Puntaje en la escala de compañero de trabajo menos preferido (CTMP), las clasificaciones hechas por los miembros de un grupo respecto de aquellos con los que menos les gustaría trabajar.
- 2) Puntaje en la escala de supuestas semejanzas entre contrarios (SSC), clasificaciones basadas en el grado en el que los líderes ven a los miembros del grupo como semejantes a ellos, con base en el supuesto de que la gente se lleva mejor y trabaja mejor con individuos a los que concibe como más afines a ella.”(20)”

#### **2.3.1.4 Control**

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. “(21)”

##### Elementos

1. Relación con lo planeado; el control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
2. Medición; para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. Detectar desviaciones; una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas; el objetivo de control es proveer y corregir los errores.

---

20-Koontz Harold y otros “Administración 11ª edición mc Graw-Hill Pág. 545-546

21-Op. Cit. Pág. 636



## Importancia del control

El Control es de vital importancia dado que:

- 1) Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- 2) Se aplica a todo; a las cosas, a las personas, y a los actos.
- 3) Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- 4) Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- 5) Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- 6) Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- 7) Su aplicación inicia directamente en la racionalización de la administración y  
Consecuentemente, el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

## Principios

- ✓ Principios de equilibrio
- ✓ Principios de los objetivos
- ✓ Principios de la oportunidad
- ✓ Principios de las desviaciones
- ✓ Principios de excepción
- ✓ Principios de la función controlada

## **ETAPAS DEL CONTROL**

### **2.3.1.4.1 Establecimiento de estándares**

Puede definirse como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. “(22)”

Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas claves de resultados las cuales son:

- 1) Rendimiento de beneficio
- 2) Posición en el mercado
- 3) Productividad
- 4) Calidad del producto
- 5) Desarrollo del personal
- 6) Evaluación de la actuación

Tipos de estándares:

Existen tres tipos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con la necesidad específica del área donde se implementan:

- 1- Estándares estadísticos: Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras.
- 2- Estándares fijadas por apreciación: Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia,
- 3- Estándares técnicamente elaborados: Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

#### **2.3.1.4.2 Medición de resultados**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.”(23)”

---

23- García Martines, Munch Galindo, Fundamentos de Administración 5ta. Edición, editorial trillas pag. 172

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo) confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medidas apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

#### **2.3.1.4.3 Corrección de desviaciones**

Este paso es necesario sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere una intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, o bien un cambio en las normas originalmente establecidas. “(24)”

---

24- García Martines, Munch Galindo, Fundamentos de Administración 5ta. Edición, editorial trillas pag. 172

El establecimiento de medidas correctivas de lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación mas estrecha entre la planeación y el control.

La retroalimentación es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo.

### **2.3.2 Efectividad en las áreas operativas**

Esto significa dirigir adecuadamente la empresa usando las mejores técnicas disponibles. La producción eficiente, maquinaria eficientemente manejada utilización adecuada de todos los recursos, y la reducción de desperdicios ayudan a las empresas a lograr la efectividad y el manejo idóneo de la misma. “(25)”

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad o división están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica sino de la coordinación entre todas las áreas la cuales son: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos.

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamento o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

---

25- García Martínez, Munch Galindo, Fundamentos de Administración 5ta. Edición, editorial trillas Pág. 72

Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, las cuales las más comunes a toda empresa, son: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

1. Producción: Donde se lleva a cabo la transformación de la materia prima en productos terminados.

Funciones básica:

- ✚ Seleccionar los medios necesarios para producir
- ✚ Abastecimiento de los materiales necesarios
- ✚ Organizar los espacios necesarios en planta
- ✚ Almacenar los materiales y los equipos de uso cotidiano
- ✚ Mantenimiento de equipo de producción
- ✚ Control de calidad
- ✚ Supervisar los procesos productivos
- ✚ Fuentes de costos

Mercadotecnia: Donde se lleva a cabo la función de promoción y ventas de los productos.

Funciones básica:

- ✚ Investigar mercados
- ✚ Definir los diseños de los horarios y ventas de los servicios
- ✚ Promoción y publicidad
- ✚ Identificar rangos de precios
- ✚ Fijar los precios
- ✚ Fuentes de costos

Tiene como funciones:

1. investigación de mercado
2. Planeación y desarrollo del producto
  - Empaque
  - Marca
3. Precio
4. Distribución y logística
5. Administración de ventas
6. Comunicación
  - Promoción de ventas
  - Publicidad
  - Relaciones públicas
7. Estrategias de mercado

Finanzas: Donde se lleva a cabo la obtención y administración de los recursos financieros de la empresa.

Funciones básica:

- ✚ Conseguir los recursos financieros necesarios para que la empresa opere
- ✚ Establecer necesidades de créditos
- ✚ Establecer plazo para devoluciones de crédito
- ✚ Controlar las cobranzas
- ✚ Maneje las relaciones con los bancos u otros proveedores de dinero.

Recursos humanos: Donde se recluta y selecciona el personal de la empresa.

Funciones básica: "(26)".

- ✚ Seleccionar el personal de toda la empresa
- ✚ Entrenar y capacitar al personal de la empresa
- ✚ Crear un ambiente grato de trabajo
- ✚ Motivar al personal
- ✚ Solucionar conflictos

### **2.3.2.1 Prever y dirigirse hacia el futuro**

Las organizaciones, como las personas, realizan todos los días actividades relacionadas con la planeación. La vida personal como profesional exige definir lo que se requiere y ponerse a trabajar para conseguirlo. "(27)"

---

26- Serrano Martínez, Américo Alexis "Administración I Y II, 1ª Edición Pág. 58-59  
27- Op. Cit.



Dentro de las empresas es importante prever, porque podrán analizar sistemáticamente el rumbo deseado, además de disminuir el nivel de incertidumbre del medio en el cual se desenvuelven y de esta manera, poder adaptarse a las condiciones cambiantes de los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, culturales etc., y poder desarrollar estrategias frente a la competencia.

Es de gran importancia que las empresas tengan una base sobre la cual puedan dirigirse hacia el futuro ya que le permita lograr un uso óptimo de los recursos y formular de una manera consciente las estrategias de la organización que le ayudara a lograr la efectividad empresarial.

#### **2.3.2.1.1 Presupuestos**

Los presupuestos en esencia, son programas en los que se les asigna cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implica una estimación de capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos. “(28)”

## **Propósito de los presupuestos**

Los presupuestos correlacionan la planeación y permiten delegar autoridad sin pérdida de control. Reducir los planes a números obliga a cierta clase de orden que permite a los administradores determinar claramente que capital será gastado por quien y donde y qué egresos, ingresos o unidades de insumo o productos físicos implica los planes.

Los presupuestos pueden clasificarse en:

- Presupuestos de ingresos y gastos
- Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos
- Presupuestos de gastos de capital
- Presupuestos de efectivo

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesitan la empresa para cumplir con su objetivo; sus principales finalidades consiste en determinar la mayor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez de controlar las actividades de la organización en términos financieros.

### **2.3.2.1.2 Programas**

El programa regula la marcha y misión de las labores de oficina. Esta es la conjunción efectiva de normas, capacidades mecánicas, habilidades personales y trabajo a realizar en un procedimiento o plan de acción; puede proporcionar objetivos específicos tanto de tiempo como de cantidad. "(29)"

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser de una serie de actividades dentro de un programa mas general. Así, vemos que se pueden establecer programas que van desde un área general, como mercadotecnia, hasta actividades mas detalladas como la publicidad de un producto.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otras, que actividades se dan simultáneamente, y por ultimo, que actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

---

29- Larin Casillas, Francisco Javier, "Administración Integral", 1edición, editorial cecca Pág.171

Los programas se clasifican en:

1. Tácticos: Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividades.
2. Operativos: Son aquellas que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que constan en un área de actividades.

### **2.3.2.1.3 Estrategias**

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adaptación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. “(30)”

Son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico; muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas de la planeación tales como los programas, los presupuestos y los procedimientos.

---

30- García Martines, Munch Galindo, Fundamentos de Administración 5ta. Edición, editorial trillas

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- 1- Determinación de los cursos de acción o alternativas: Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- 2- Evaluación: Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.
- 3- Selección de alternativas: Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellos que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

#### **2.3.2.1.4 Pronósticos**

Los pronósticos son predicciones de lo que puede suceder o esperar, son premisas o suposiciones básicas en que se basan la planeación y la toma de decisiones.”(31)”

#### **2.3.2.2 Ordenamiento y Coordinación del trabajo**

Cuando se ordenan las actividades por su importancia se logra una mejor armonía de los esfuerzos individuales en forma del cumplimiento de las metas grupales. Es tarea básica del administrador conciliar las diferencias de enfoques, ritmos, esfuerzos o intereses y armonizar las metas individuales a fin que contribuyan a las organizaciones. “(32)”

---

31- Koontz Harold “administración una perspectiva global, 11° edición Mc Graw Hill  
32- Monografias.com

Todas las funciones deben apoyarse completamente y cambiarse, a fin de lograr un objetivo común; de esta forma, la organización funcionara como un sistema armónico en el que todas sus partes actúan oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

#### **2.3.2.2.1 Jerarquización**

Implica necesariamente como delegar responsabilidad y autoridad, se identifica en cada línea. "(33)"

Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionan entre si con precisión.

---

33- Koontz Harold "administración una perspectiva global, 11° edición Mc Graw Hill Pág. 37

### **2.3.2.2.2 Departamentalización**

Es la agrupación de actividades por unidades de acuerdo con la afinidad de tareas. Generalmente se subdivide en departamentos o secciones con que cuenta la empresa, producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos. “(34)”

Secuencia de la departamentalización: Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico
4. Asignar actividades a cada uno de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

### **2.3.2.2.3 Descripción de puesto**

Es necesario que las empresas cuenten con una buena descripción del puesto para informar a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante.

La descripción de puestos posee muchos beneficios, mediante el análisis de puestos es posible mostrar deberes y responsabilidades e identificar áreas de superposición o descuido de ciertos deberes. Este esfuerzo bien vale la pena si gracias a él la gente se ve obligada a considerar las actividades que es preciso realizar y quien debe ocuparse de ellos. Otros beneficios de las descripciones de puestos son la orientación que ofrecen para la capacitación de nuevos administradores, la determinación de los requisitos que deben cumplir los candidatos a un puesto y el establecimiento de niveles salariales. Finalmente, como medio de control de la organización las descripciones del puesto constituyen una norma contra la cual juzgar si efectivamente un puesto es necesario o no y, en caso de serlo, que nivel organizacional y ubicación exacta en la estructura deben corresponderle.



Se enuncia la función básica del puesto, en principales áreas de resultados finales de los que es responsable el respectivo administrador y las relaciones de reporte implicados, se precisa así mismo la autoridad del puesto y se establece la serie de objetivos para las diferentes áreas. ” (35)”

### **2.3.2.3 Mejor ejecución y coordinación del recurso humano**

Todos los aspectos de la dirección son importante para llevar a cabo las actividades de las empresas, además para lograr que estas alcancen todos los objetivos que se tracen, para esto tienen que lograr todo el esfuerzo y la cooperación del recurso humano que se considera la parte más importante de la empresa.”(36)”

#### **2.3.2.3.1 Toma de decisiones**

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son “el motor de los negocios”; y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte del éxito de cualquier organización.

---

35- Koontz Harold “administración una perspectiva global, 11° edición Mc Graw Hill Pág. 348  
36- Monografias.com

El proceso de toma de decisiones sigue las siguientes secuencias: definir el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas, elegir entre alternativas, aplicar la decisión. “(37)”

- 1) Definir el problema: Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- 2) Analizar el problema: Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- 3) Evaluar las alternativas: Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas de desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo con el marco específico de la organización.
- 4) Elegir entre alternativas: Una vez evaluado las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema y la que reditúe máximos beneficios; seleccionar, además dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.

---

37- García Martínez, Munch Galindo, Fundamentos de Administración 5ta. Edición, editorial trillas Pág. 153-154

Las bases para elegir alternativas pueden ser:

- Experiencia
- Experimentación
- Investigación

5) Aplicar decisiones: Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

#### **2.3.2.3.2 Integración**

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se apoya de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidos para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos, estos últimos son los mas importantes para la ejecución, esto se da porque el factor humano es importante porque de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos. "(38)"

Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, tanto la experiencia como la investigación demostraron que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos.

Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

---

38-García Martínez, Much Galindo, 5ta. Edición editorial trilla Pág. 155

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr efectividad en la integración:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado
2. De la provisión de elementos necesarios.
3. De la importancia de la introducción adecuada

La integración comprende cuatro etapas las cuales son:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción o inducción
- Capacitación y desarrollo

#### **2.3.2.3.3 Satisfacción laboral**

Es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Cuando los subordinados están satisfechos con sus trabajos con empeño, y por lo tanto es más productivo.

Otro aspecto es que las personas satisfechas faltan menos al trabajo, es decir que se reduce la índole de ausentismo, además se reduce el índice de rotación de personal porque la empresa prefiere mantener recursos humanos satisfechos por lo que lo asciende, aumento de sueldos etc.

El último aspecto es la satisfacción con el cliente, ya que a mayor satisfacción laboral mayor atención y en buen servicio al cliente. “(39)”

#### **2.3.2.4 Garantizar resultados**

Consiste en medir lo real con lo planeado, dependiendo de una eficiencia y una mayor eficacia, que depende de técnicas y procedimientos disponibles llevar al logro de una buena administración. “(40)”

##### **2.3.2.4.1 Control de producción**

La función de control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora la calidad del producto. Para lograr esto, se aplica técnicas tales como: estudios de tiempos movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadístico y graficas. “(41)”

El objetivo fundamental de este tipo control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes o lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneo para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

---

39-Robbins / Coulter “Administración”, Octava Edición, Editorial Pearson Pág. 344-345

40-García Martínez, Much Galindo, 5ta. Edición editorial trillas

41-Op. Cit. Pág. 188

Existen diversos sistemas de control y planeación de la producción, los que varían de acuerdo con el tamaño y la naturaleza del proceso de fabricación.

Un sistema adecuado de control de producción se logra los siguientes beneficios:

- Disminución de tiempos ociosos
- Reducción de costos
- Evita demora en la producción
- Incrementa la productividad.

#### **2.3.2.4.2 Control de mercadotecnia**

Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Comprende áreas tales como: ventas, desarrollo del producto, distribución, publicidad y promoción. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercado lógicas se han cumplido o no. "(42)"

Cubre aspectos tales como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias, por medio de la realización de encuestas. La evaluación en toda esta área, proporciona fundamentos para:

- a) Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.
- b) Desarrollo de planes a corto y medio plazo
- c) Evaluación de la efectividad de los vendedores
- d) Sirve también para controlar otras funciones que están relacionados con el área de mercadotecnia.

#### **2.3.2.4.3 Control de finanzas**

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran. "(43)"

Básicamente comprende cuatro áreas que son las siguientes:

- 1) Control presupuestal: como ya se estudio, los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuesto, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

---

43-García Martínez, Much Galindo, 5ta. Edición editorial trillas

2) Control contable: Los informes contables se basa en la recopilación de una empresa.

Al objeto primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones mas atinadas para futuras actuaciones.

La contabilidad, que es parte primordial del control, proporciona esta información, a través, no solo de registros, sino de los estados financieros y de su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y la aplicación de las razones financieras que son estándares medidos o indicadores de la situación financiera de la organización.

3) Costos: Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación. A través de esta información es posible no solo establecer el precio mas adecuado del producto, si no contar con datos acerca de áreas.

4) Auditoria: La auditoria contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos.



Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliar de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

#### **2.3.2.4.4 Control de recursos humanos**

Su función es la evaluación de la efectividad de la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de recursos humanos. “(44)”

- Auditoria de recursos humanos: Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. Incluye la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.
- Evaluación de la actuación: Esta mide la actividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta ciertos factores tales como: rotación, ausentismo, quejas de consumidores, quejas de subordinados, etc.

---

44-García Martínez, Much Galindo, 5ta. Edición editorial trilla

Esto se determina con base de registros estadísticos y se comentan con los supervisores, además sirven para establecer acciones correctivas y recompensas eliminando de esta manera conflictos entre subordinados.

Además existen otras evaluaciones como son: Evaluación de reclutamiento y de selección, evaluación de capacitación y desarrollo, evaluación de la motivación, evaluación de sueldos y salarios, evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones.

## **Capítulo III**

### **3. Metodología de la investigación**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es explicativa y descriptiva consecutivamente porque explica cuales son las causas del problema en nuestro estudio, el problema es la deficiente administración que tiene las industrias panificadoras, por lo que es necesario implementar un modelo administrativo que abarque el proceso administrativo a las diferentes áreas operativas a consecuencia de esto las empresas sean mas eficientes.

Pero además descriptiva porque describe las fases de dicho proceso administrativo y las áreas operativas de la empresa: Mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas.

#### **3.2 Población**

Nuestra unidades de análisis van a ser las micro y pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

El universo se conforma por 40 propietarios de la micro y pequeña empresa dedicadas a la industria de la panificación de la ciudad de San Miguel, registradas en las unidad de catastro de la alcaldía municipal de dicha ciudad.

Las empresas panificadoras se detallan a continuación:

Nº	Nombre de la empresa	Dirección
1	Panadería "Patricia"	7ª Av. Norte # 410
2	Panadería Milton Jurado	Calle las Flores Col. Vista Hermosa
3	Pan "Gloria"	Cal. Principal # 7 Col. San José
4	Panadería "Garcilazo"	6ª. Av. Norte # 706
5	Panadería San José	7ª. Av. Sur # 901 Bis.
6	Panadería	Av. José Simeón Cañas # 108
7	Panadería "La Providencia"	10ª. Cal. Poniente # 309
8	Panadería "Angelita"	1ª. Av. Sur # 614
9	Panadería "Mr. Beto"	11 Calle poniente # 105
10	Panadería "Zelaya"	Pasaje # 6, Col. Kury
11	Panadería "Ideal"	14 calle. Ote # 106 Bo. Sn. Francisco
12	Panadería "Liz"	Cal. Chaparrastique # 204
13	Panadería "Miguelena"	5ª. Cal. Poniente # 105
14	Panadería	Calle Las Camelias # 4
15	Panadería "La Estrella"	3ª. Cal. Oriente # 206
16	Panadería "La Oriental"	17ª. Cal. Pte. # 201
17	Panadería "San Carlos"	12ª. Av. Norte # 2 Col. 15 de sep.
18	Panadería "Benítez"	11ª. Cal. Ote. # 105
19	Panadería Las Gemelas"	6ª. Calle Oriente # 603-A
20	Panadería "Pan Nuestro"	Col. El Tesoro Pje. Haití # 182

21	Panadería Alba”	Col. San José Pje. Pineda # 19
22	Panadería “Sonia”	Pje. 10 Block 8-8 # 2 Col. Sta. Emilia
23	Panadería “San Judas”	Pje. Jazmines # 27, Col. Sta Maria
24	Panadería “El Ángel”	Col. Dolores, Av. Cuscatlán # 7
25	Panadería “Jeannette”	Col. 14 de julio, Pje. Sonora # 14
26	Panadería “Franklin”	Pje Santa Marta # 7 Col. San José
27	Panadería “Elida”	Ruta Militar, Lotif. Abdala, Km. 137 ½
28	Panadería “Santa Cecilia”	7ª. Av. Sur # 608 Bis
29	Panadería “ La Deliciosa”	Calle Panamericana # 6 Bis, Col. Panamericana
30	Panadería “ Jardín”	3ª. Calle Pte. # 1412 Col. Cd. Jardín
31	Panadería “ Espiga de Oro”	Final 3ª. Calle Pte. # 1315 Col. Cd. Jardín
32	Panadería “Paiz”	Calle D Block “P” # 17 Col. Esmeralda
33	Panadería “Los Pinos”	Pje. Los Pinos, Polg. E # 5 Urb. 18 de Mayo
34	Panadería “Orellana”	Pje. Capulín Acceso “X” # 6 Col. La Presita
35	Panadería “La Colmena”	Carretera Panamericana, salida a la unión # 57
36	Panadería “Gaby”	Pje. Santa Marta # 11 Colonia San José
37	Panadería “La Perla”	Col. San Antonio Sur # 196 S/Línea férrea
38	Panadería “Sarita”	Calle Las Azucenas Polg. F # 12 Lotif. Paniagua
39	Panadería “Edith”	Lotif. Valle San Juan, Calle a Mayucaquin
40	Panadería “El Creador”	Col. Santa luisa Pol. R # 11

Las características de las pequeñas panaderías es que utilizan poco la tecnología moderna, y además cuentan con 6 – 19 empleados, es por eso que en nuestro estudio se tomara en cuenta el criterio para determinar el universo y la muestra.

### **3.3 Método de muestreo y tamaño de la muestra**

#### **3.3.1 Método de muestreo**

En esta investigación se va a utilizar el método de muestreo “Aleatorio simple”, se Eligió este, por que es la población todas las panaderías tiene las mismas características por lo tanto tienen la misma probabilidad de ser elegida y forman parte de la parte de la población a encuestar.

Procedimientos para utilizar el método:

1. Se enumeran las panaderías del 1 al 40 en papelitos.
2. Se tiene una lista de las 40 panaderías con sus respectivas direcciones y en orden correlativo.
3. Se introducen los papelitos ya doblados en una caja de cartón.
4. Se revuelven todos los papelitos dentro de la caja.
5. Uno de los integrantes de la investigación sacara un papelito al azar.
6. Luego si por ejemplo; le sale el numero 10 buscara el correlativo en la lista antes mencionada.
7. Se escribe en una hoja aparte el nombre de la panadería y su dirección.
8. Se produce de igual manera con el segundo papelito hasta completar la muestra.

$$n = \frac{z^2 pqn}{\ell^2 (n-1) + z^2}$$

### 3.3.2 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra de los propietarios de las pequeñas empresas dedicadas a la industria de la panificación de la ciudad de San Miguel, se utilizó la fórmula para población finita que es:

$$n = \frac{z^2 pqn}{\ell^2 (n-1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{0.95^2 (0.5) (0.5) 40}{0.05^2 (40-1) + 0.95^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{9.025}{0.323125}$$

$$n = 27.9303675$$

$$\approx n = 28 \text{ micro y pequeña panadería}$$

#### Datos

$$N = 40$$

$$Z = 95\%$$

$$P = 50\%$$

$$\ell = 5\%$$

$$q = 50\%$$

Donde

n = total de la población

Z = nivel de confianza

Pq = variabilidad del fenómeno

estudiado

### **3.4 Diseño y técnicas de recolección de información**

Encuesta:

Esta técnica a utilizar consiste en recopilar información directa sobre una parte de la población denominada muestra. La información recopilada podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas.

Para nuestro estudio se utilizara esta técnica para recopilar información confiable empleando preguntas cerradas y de opción múltiple realizadas a los propietarios de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel. De esta manera se podrá conocer y analizar la información recopilada para conocer la situación actual de dichas empresas y darles una posible solución.

Observación directa

Esta técnica se utiliza, para corroborar datos que nos proporciona información veraz; del comportamiento de los individuos y de los sucesos que ocurren en su momento a su alrededor.

Instrumento de recopilación de información

Para la realización de nuestro estudio se utilizó la técnica de la encuesta utilizando el instrumento del cuestionario que consta de preguntas cerradas y de opciones



múltiples dirigidas a gerentes y/o propietarios de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

#### Prueba piloto

Se utiliza una prueba piloto el 10% de la muestra que permitió validar el instrumento que se pretende dirigir a los gerentes y/o propietarios de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

### **3.5 Procedimientos (validación, procesamiento y análisis de resultados).**

#### **3.5.1 Procedimientos de validación de instrumentos de datos.**

En la validación de instrumentos, se emplearon tablas simples, grafico de pastel, seguido por el análisis e interpretación a cada una de las respuestas contenidas en los instrumentos para los gerentes y/o propietarios de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

Para el desarrollo de las encuestas se utilizo el análisis e interpretación para cada pregunta, logrando de esta forma conocer e identificar que tanto se aplica la administración en las áreas de las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

### **3.5.2 Procedimientos de validación de captura de datos**

La investigación que hemos realizado la hemos captado por medio de encuestas; la cual las pasamos a un grupo de personas que trabajan en las diferentes pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

### **3.5.3 Procedimiento de validación de procesamiento de la información**

La información que vamos a analizar será en forma computarizada, por medio gráfico con la ayuda de un programa de computación llamado Microsoft Excel.

Procedimientos de validación

### **3.5.4 Análisis de resultados y prueba de hipótesis**

Por el tipo de investigación que es explicativa y descriptiva, fue necesario aplicar el análisis relacional de variable, considerando, el tipo de instrumento que se elaboró y la información que se recolecto. Una vez se obtuvieron los resultados de las encuestas administradas a la población en estudio, se realizo un análisis para cada hipótesis considerando sus variables, sus indicadores, las preguntas de los instrumentos y las respuestas proporcionadas por la población consultada.

## CAPITULO IV

### TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tabulación análisis e interpretación del cuestionario dirigido a propietarios y/o administradores de las pequeñas empresas dedicadas a industrias de la panificación de la ciudad de San Miguel.

#### Pregunta Nº 1

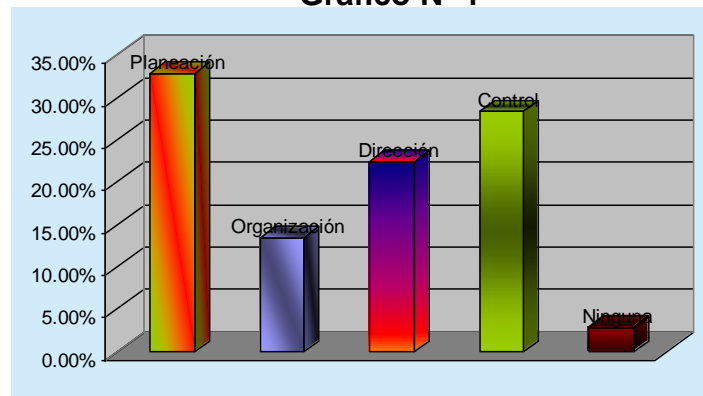
¿Cuáles son los siguientes términos que conoce usted?

Objetivo: Conocer el grado de conocimiento del Proceso Administrativo de los gerentes o encargados de las panaderías

**Cuadro Nº 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Planeación	22	32.84%
Organización	9	13.43%
Dirección	15	22.39%
Control	19	28.36%
Ninguno	2	2.89%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Gráfico Nº 1**



#### Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas el 32.84% conoce planeación, 13.43% organización, 22.39% dirección, y 28.36% control solamente el 2.98 no conoce ningún termino.

## Pregunta Nº 2

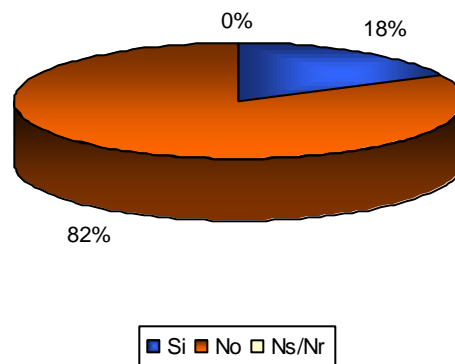
¿Posee misión y visión la empresa?

Objetivo: Determinar si poseen Misión y Visión las empresas panificadoras

**Cuadro Nº 2**

Respuesta	Números	Porcentaje
Si	5	17.86%
No	23	82.14%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica Nº 2**



Análisis e interpretación:

El 17.86% de las diferentes panaderías poseen visión y misión ya que si cuentan con una gran estabilidad en su empresa, mientras que el 82.14% no tienen misión y visión, dentro de su empresa.

### Pregunta Nº 3

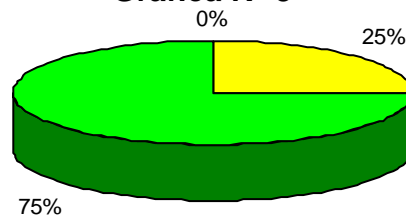
¿Tiene usted idea de lo que va a ocurrir en el futuro con respecto a la producción, las ventas, personal ocupado, y las utilidades que obtendrá?

Objetivo: Conocer si la los gerentes paseen premisas en las empresas panificadoras

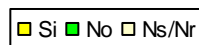
**Cuadro Nº 3**

Respuesta	Números	Porcentaje
Si	7	25%
No	21	75%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Grafica Nº 3**



Análisis e interpretación:



Un 25% de los propietarios o encargados de las panaderías si tienen alguna idea de lo que va a ocurrir en el futuro; mientras un 75% de los encuestados considera que no tiene ninguna idea de lo que ocurrirá en el futuro.

#### Pregunta Nº 4

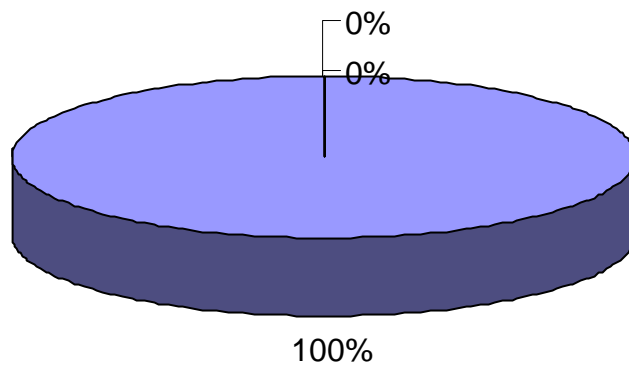
¿Considera usted que es necesario prever antes de formular los planes?

Objetivo: Determinar si los gerentes proveen antes de realizar sus actividades en el negocio.

**Cuadro Nº 4**

Respuesta	Números	Porcentaje
Si	28	100%
No	0	0.00%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica Nº 4**



■ Si ■ No □ Ns/Nr

Análisis e interpretación:

El 100% de las panaderías consideran que es necesario prever antes de formular los planes en el futuro.

### Pregunta Nº 5

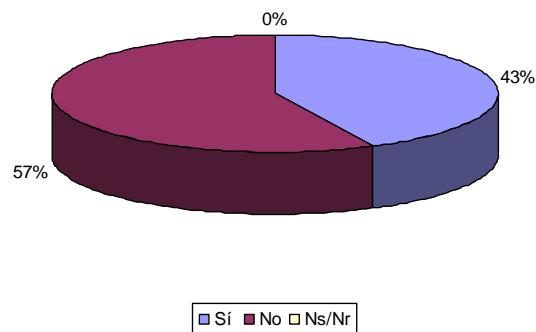
¿Tiene formalmente establecidos los objetivos de las empresas?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene objetivos formales

**Cuadro Nº 5**

Respuesta	Números	Porcentaje
Si	12	42.86%
No	16	57.14%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica Nº 5**



Análisis e interpretación:

Del total de personas encuestadas el 42.86% tienen formalmente establecidos los objetivos de la empresa mientras que el 57.14% contestó que no ha establecido los objetivos de la empresa.

### Pregunta Nº 6

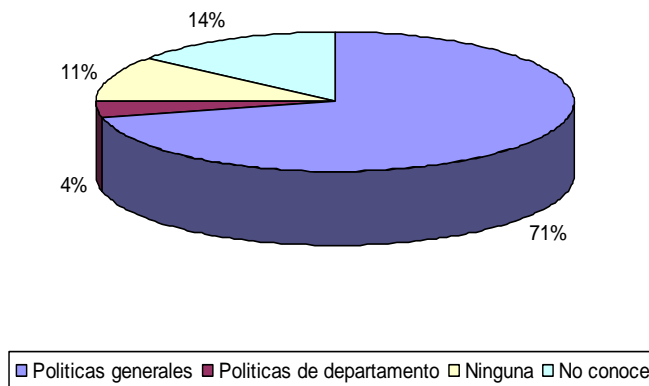
¿Qué tipo de políticas establece en su empresa?

Objetivo: Determinar que tipo de políticas establecen el las panaderías

**Cuadro Nº 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Políticas generales	20	71.43%
Políticas por departamento	1	3.57%
Ninguna	3	10.71%
No conoce	4	14.29%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica Nº 6**



Análisis e interpretación:

Se puede observar que el 71.43% de las panaderías establece políticas generales, mientras que en un 3.57 establece políticas por departamento.



### Pregunta N° 7

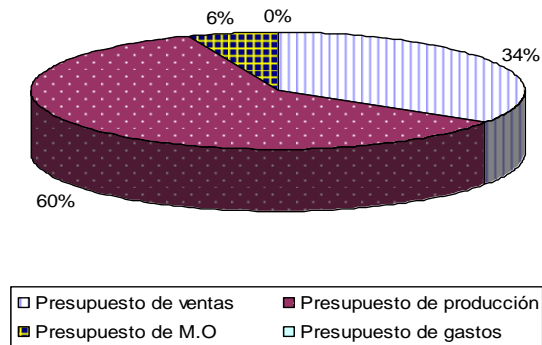
¿Qué tipo de presupuestos realiza en su empresa?

Objetivo: Determinar el tipo de presupuestos que la empresa realiza

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto de ventas	12	34.29%
Presupuesto de producción	21	60%
Presupuestos de M.O	2	5.71%
Presupuesto de ingreso y gastos	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>35/28</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 7



Análisis e interpretación:

Del total de personas encuestadas el 34.29% respondió que realiza presupuestos de ventas, el 60% presupuesto de producción y solo el 5.71% realizo presupuestos de ingresos y gastos.

### Pregunta Nº 8

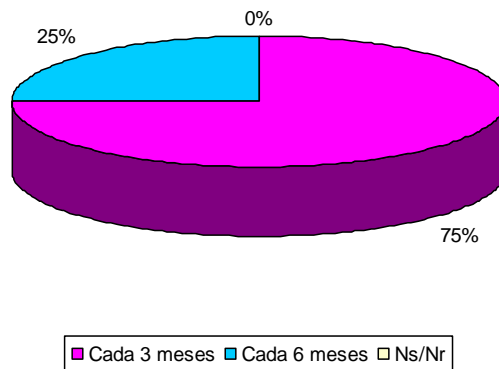
¿Con que frecuencia elabora los presupuestos en la empresa?

Objetivo: Conocer cuantas veces al año elaboran presupuestos en las panaderías.

**Cuadro Nº 8**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cada 3 meses	21	75%
Cada 6 meses	7	25%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica Nº 8**



Análisis e interpretación:

Un 75% de las panaderías de la población de la ciudad de San Miguel, elaboran sus presupuestos cada 3 meses, y 25% la elaboran cada 6 meses.

### Pregunta Nº 9

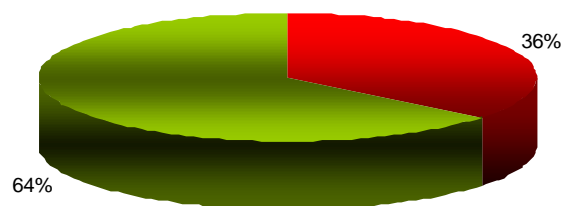
¿Realiza usted en su empresa programas donde definen todas las actividades a realizar y el tiempo en que se ejecutan?

Objetivo: Determinar si programan las actividades a utilizar en las empresas panificadoras.

**Cuadro Nº 9**

Respuesta	Números	Porcentaje
Si	10	35.71%
No	18	64.29%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica Nº 9**



■ Si ■ No

Análisis e interpretación:

Del total de panaderías, el 64.29% no realiza programas mientras que el 35.71 sí.

### Pregunta N° 10

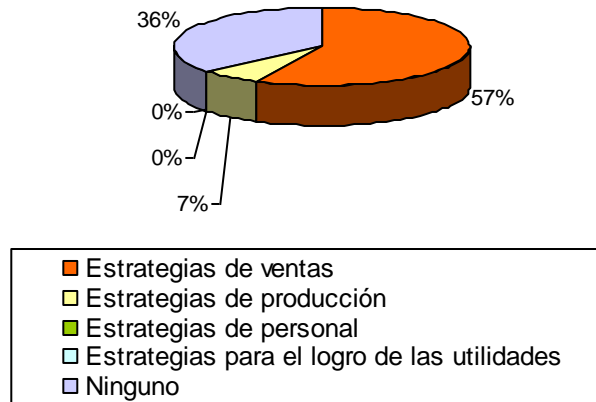
¿Qué tipo de estrategias implementa en su empresa?

Objetivo: Conocer el tipo de estrategias que utilizan en las panaderías

**Cuadro N° 10**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Estrategias de ventas	16	57.15%
Estrategias de producción	2	7.14%
Estrategias de personal	0	0.00%
Estrategias para el logro de las utilidades	0	0.00%
Ninguno	10	35.71%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 10**



Análisis e interpretación:

Del total de panaderías, el 57.15% implementa estrategias de venta, y no establece estrategias de personal, y al logro de utilidades.

### Pregunta N° 11

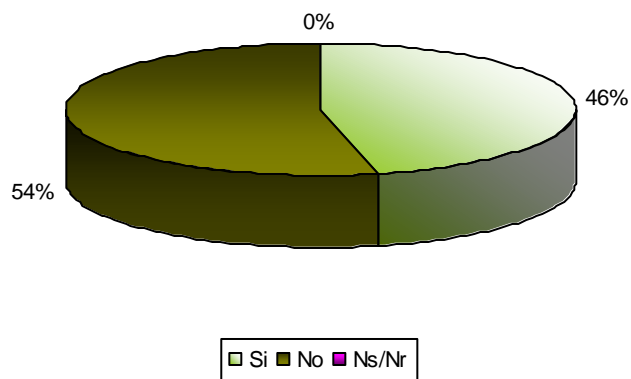
¿Existe la división de trabajo en su empresa?

Objetivo: Conocer si dividen el trabajo en las empresas panificadoras

**Cuadro N° 11**

Respuesta	Números	Porcentaje
Sí	13	46.43%
No	15	53.57%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 11**



Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados el 46.43% si tiene dividido el trabajo dentro de las panaderías en cambio el 53.57% no tiene dividido el trabajo.

### Pregunta N° 12

¿Existe una estructura organizacional dentro de la empresa?

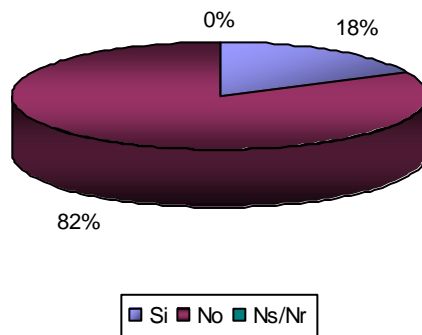
Objetivo:

Conocer si existe una estructura organizacional dentro de las empresas panificadoras.

**Cuadro N° 12**

Respuesta	Números	Porcentaje
Sí	5	17.86%
No	23	82.14%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 12**



Análisis e interpretación:

Un 17.86% de las empresas panificadoras de la ciudad de san miguel si tienen una estructura organizacional, mientras que un 82.14% no.

### Pregunta N° 13

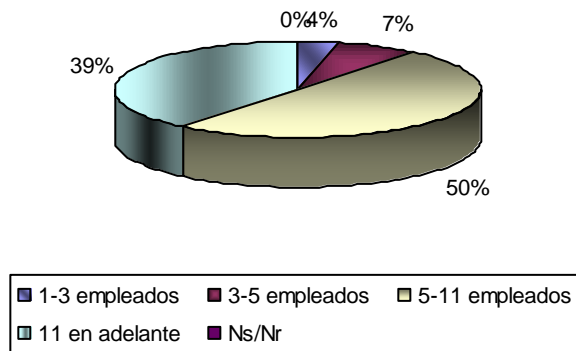
¿A cuantos empleados supervisa su empresa?

Objetivo: Conocer el grado de Supervisión en las empresas panificadoras

**Cuadro N° 13**

Respuesta	Números	Porcentaje
1 – 3 empleados	1	3.57%
3 – 5 empleados	2	7.14%
5 – 11 empleados	14	50%
11 en adelante	11	39.29%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 13**



Análisis e interpretación:

De las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel un 3.57% no supervisa a sus empleados, mientras que un 39.29% si las supervisa.

### Pregunta N° 14

¿La delegación de autoridad y responsabilidad están bien definidos dentro de su empresa?

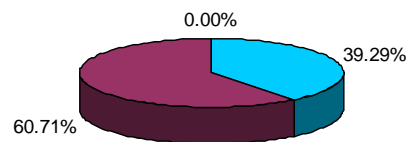
Objetivo:

Conocer si en las empresas panificadoras esta definidas las responsabilidades.

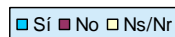
**Cuadro N° 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	39.29%
No	17	60.71%
Ns/Nr	0	0.00%
	<b>Total 28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 14**



Análisis e interpretación.



El 60.71% de los propietarios y/o administradores de las empresas contestaron que no están definidos la delegación de autoridad y responsabilidad, mientras que el 39.29% contestó que si.



### Pregunta N° 15

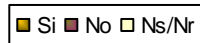
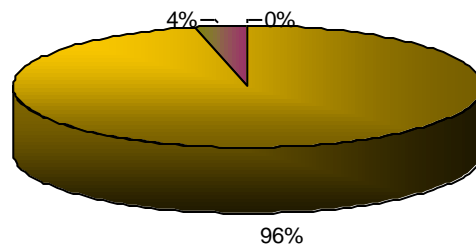
¿Existe supervisión sobre la ejecución del trabajo realizado?

Objetivo: Determinar si supervisan las actividades en las panaderías

**Cuadro N° 15**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	3.57%
No	27	96.43%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 15**



Análisis e interpretación:

Un 96.43% de las empresas panificadoras no tienen supervisión sobre la ejecución del trabajo realizado, mientras que un 3.57% si.

### Pregunta N° 16

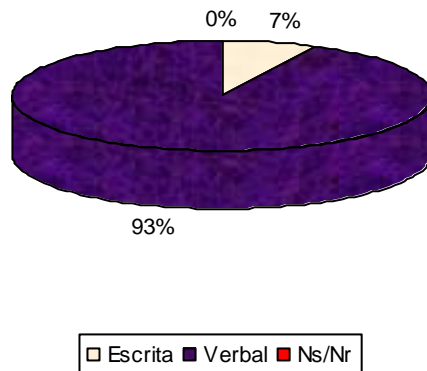
¿En que forma comunican al personal las decisiones que se toman dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar la forma de comunicación en la empresa panificadora

**Cuadro N° 16**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Escrita	2	7.14%
Verbal	26	92.86%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 16**



Análisis e interpretación:

El 7.14% de los encuestados respondieron que la forma de comunicar sus decisiones es escrita mientras que el 92.86% respondieron que la mejor forma de comunicar sus decisiones es verbal.

### Pregunta N° 17

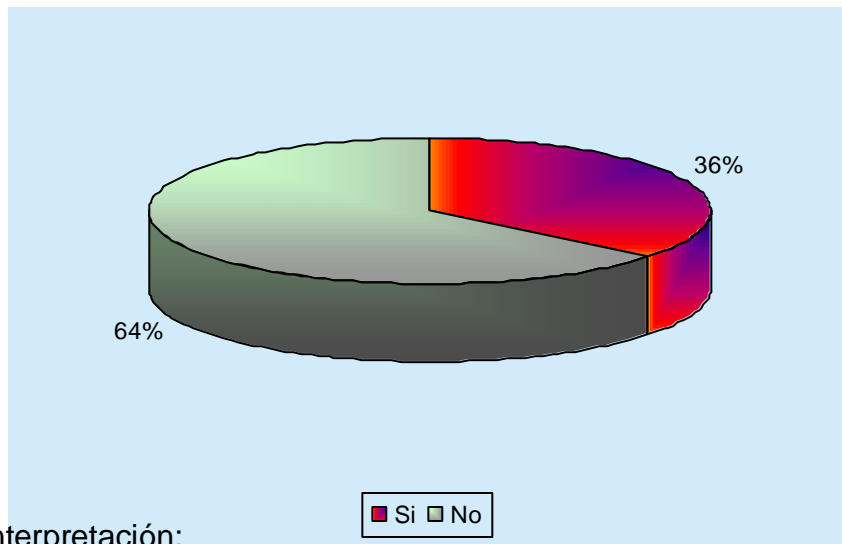
¿Motiva a los empleados para lograr los objetivos trazados?

Objetivo: Conocer el grado de motivación que ejercen los dueños de las panaderías a los empleadores

**Cuadro N° 17**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	35.71%
No	18	64.29%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 17**



Análisis e interpretación:

Del total de panaderías solo el 35.71% motiva al personal, mientras que el resto 64.29% no lo hace.

### Pregunta N° 18

¿En que forma motiva al personal?

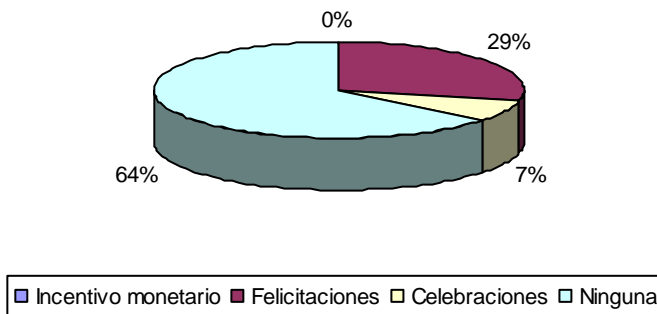
Objetivo:

Determinar de qué manera se genera motivación al personal

**Cuadro N° 18**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Incentivo monetario	0	0.00%
Felicitaciones	8	28.57%
Celebraciones	2	7.14%
Ninguno	18	64.29%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 18**



Análisis e interpretación:

Del total de panaderías el 64.29% no motiva al personal de ninguna manera, mientras que el 28.57% felicita a los empleados cuando su desempeño es eficiente, y solo el 7.14% celebra cumpleaños, día de las madres, del padre entre otras celebraciones.

### Pregunta N° 19

¿Qué tipo de control aplica en la producción?

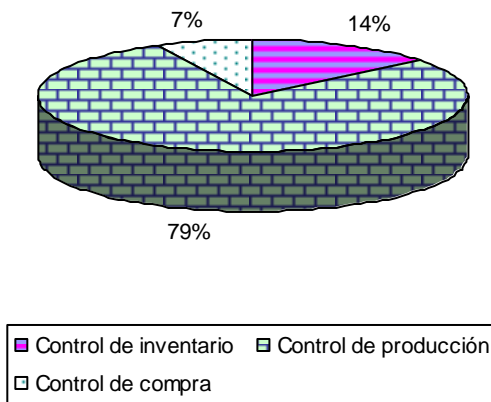
Objetivo:

Conocer si controlan en algunas áreas de la empresa.

**Cuadro N° 19**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Control de inventario	4	14.29%
Control de producción	22	78.57%
Control de compra	2	7.14%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 19**



Análisis e interpretación:

De las 28 personas encuestadas el 78.57% ejerce control en el proceso de producción, un 14.29% controla el inventario, mientras que solo el 7.14% controla la compra de la materia prima como la harina, sales, etc.

### Pregunta N° 20

¿Qué tipo de control ejerce en el área de mercadotecnia?

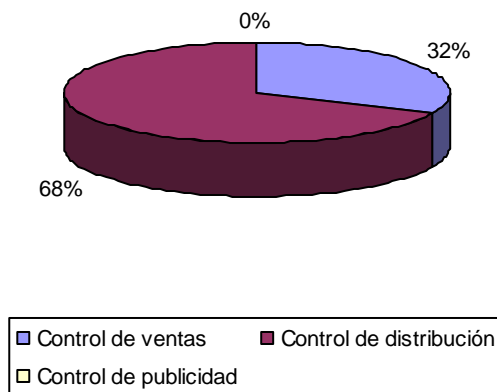
Objetivo:

Determinar el tipo de control en el área de mercadotecnia que tiene la empresa

**Cuadro N° 20**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Control de ventas	12	31.58%
Control de distribución	26	68.42%
Control de promoción y publicidad	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 20**



Análisis e interpretación:

Del 100% de las personas encuestadas el 31.58% respondió que el tipo de control que ejerce en el área de mercadotecnia es el control en las ventas y en cuanto el 68.42% contestó que el control en la distribución del producto.

### Pregunta N° 21

¿Qué tipo de control realiza en el área de finanzas?

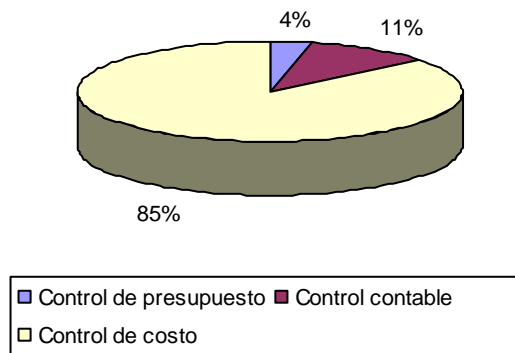
Objetivo:

Conocer si existe el proceso de control en el área de financiera

**Cuadro N° 21**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Control de propuestas	1	3.57%
Control contable	3	10.71%
Control de costos	24	85.72%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 21**



Análisis e interpretación:

Del total de personas encuestadas el 85.72% contestó que realizan control en el costo del producto; un 10.71% en el área contable, y un 3.57 controla a nivel presupuestal.

## Pregunta N° 22

¿Proporciona a su empresa capacitación a sus trabajadores?

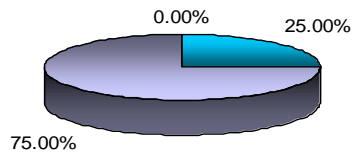
Objetivo:

Identificar si en las empresas de panificación les proporciona capacitación a los empleados.

**Cuadro N° 22**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	25%
No	21	75%
Ns/Nr	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráficas N° 22**



■ Sí ■ No □ Ns/Nr

Análisis e interpretación:

El 75% contestó que no les proporciona ningún tipo de capacitación a los empleados mientras que el 25% sí les proporciona algún tipo de capacitación a sus empleados.



### Pregunta N° 23

¿Qué tipo de capacitación les proporciona a los empleados?

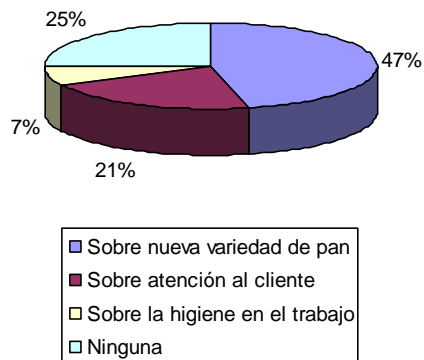
Objetivo:

Determinar que tipo de capacitación proporciona la empresa a los empleados.

**Cuadro N° 23**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sobre nuevas variedades de pan	13	46.43%
Sobre atención al cliente	6	21.43%
Sobre la higiene en el trabajo	2	7.14%
Ninguno	7	25%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 23**



Análisis e interpretación:

El 46.43% si ofrece capacitación sobre las nuevas variedades de pan, el 21.43 % sobre la atención al cliente y el 7.14% sobre la higiene en el momento en que estén elaborando el pan y el 25% no ofrece ningún tipo de capacitación.

## **V. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

- 1- Los elementos o funciones básicas del proceso administrativo que más conocen la mayoría de los propietarios y/o administradores son la planeación y el control, mientras que las menos conocidas son la organización y dirección.
- 2- En la mayoría de las panaderías no poseen misión ni visión esto se debe a que no tienen conocimientos para su elaboración.
- 3- Los dueños de panaderías no tienen formalmente establecidos los objetivos de las empresas, esto se debe a que es características de las pequeñas industrias la informalidad, es por eso que muchas veces no se logran los resultados esperados.
- 4- En la industria de la panificación solamente implementan políticas generales, mientras en las diferentes áreas no se establecen políticas que orienten el comportamiento de la empresa.
- 5- No realizan presupuestos para cada una de las áreas si no que solamente en el área de ventas y producción.

- 6- En las empresas no tienen programadas las actividades que se desarrollarán, para lograr los objetivos.
- 7- Según las encuestas en la mayoría de las pequeñas panificadoras no cuentan con una estructura organizativa y por lo tanto no están bien definidas las actividades y responsabilidades de cada uno de los empleados de la empresa.
- 8- Los propietarios y/o administradores de las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel reconocieron que no cuentan con una buena supervisión de los empleados por lo tanto no son eficaces en la producción, además no cuentan con un sistema de comunicación apropiado para dar a conocer las decisiones tomadas a los demás empleados, ni tampoco con una buena motivación para que los empleados realicen las actividades mas eficientes.
- 9- En las panaderías, solamente ejercen control en la producción; pero existen otras áreas que necesitan controlar sus actividades como son el área de compra; el área de ventas y el área de promoción y publicidad.
- 10- No existe por parte de los propietarios y/o administradores capacitar a sus empleados para que puedan elaborar un producto de mayor calidad que satisfaga los gustos y preferencias de los consumidores.

## 5.2 Recomendaciones

- 1- Es indispensable que los propietarios y/o administradores pongan en practica el proceso administrativo para fortalecer las diferentes áreas de la empresa; enfocándose principalmente en la parte de la organización y dirección.
- 2- Es necesario que todas las empresas panificadoras tengan bien definidas una misión y visión.
- 3- Que los propietarios de las panaderías tengan bien establecidos sus objetivos para tener conocimientos de lo que se espera lograr en el futuro.
- 4- Es necesario que las empresas panificadoras establezcan los diferentes tipos de políticas que se conocen para que orienten el comportamiento de la empresa.
- 5- Es imprescindible que las empresas panificadoras realicen sus presupuestos para las diferentes áreas de la empresa.
- 6- Es importante que las empresas panificadoras tengan bien definidos los diferentes programas y actividades que se desarrollarán en el tiempo deseado.

- 7- Que los propietarios y/o administradores implementen un buen sistema de supervisión, comunicación y motivación que permita que todos los empleados puedan desarrollar sus actividades y lograr un buen desempeño para lograr los objetivos trazados.
  
- 8- Es esencial que todos los propietarios y/o administradores ejerzan un buen control, en todas las diferentes áreas de la empresa para ver si todo lo planeado se esta logrando.
  
- 9- Es necesario que las empresas en estudio consideren la posibilidad de capacitar al personal en cada una de las áreas de sus empresas, pues es clave para mejorar la calidad de los productos que ofrecen.

## **CAPITULO VI**

### **“MODELO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD OPERATIVA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”**

#### **6.1 Aspectos generales del modelo administrativo**

Toda empresa para el logro de sus objetivos debe contar con herramientas administrativas que proporcionen un funcionamiento más eficaz y un mejor aprovechamiento de los recursos de que dispongan.

Las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel carecen de dichas herramientas, por lo cual se plantea un “Modelo administrativo”, que venga a fortalecer de alguna manera los problemas de planificación, organización, dirección y control, que dichas empresas tienen y que sirven de referencia en la consecución de los objetivos de la misma.

#### **Concepto de modelo administrativo**

Para definir lo que se entenderá por modelo se citan algunos conceptos que sobre modelo se tienen de autores como: Stephen Robbins que define un modelo como una “Abstracción de la realidad, representación simplificada de algún fenómeno real del mundo”.

James A. F. Stoner y Charles Wankel, lo definen como “Simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender”.

Después del análisis los dos conceptos anteriores, se definen lo que se entenderá por modelo administrativo: Una simplificación de la situación real de las empresas

panificadoras, que sirvan para presentar los lineamientos aplicables a la administración, de manera significativa y clara, para que así puedan ser aplicados por los propietarios o administradores que estas poseen.

### **Objetivos del modelo**

- Describir los elementos administrativos necesarios para la ejecución de las actividades en las empresas panificadoras en forma eficaz.
- Presentar un documento que sirva de guía o herramientas administrativas para mejorar periódicamente las actividades realizadas en las empresas panificadoras, para lograr una óptima utilización de los recursos con que cuentan.
- Proporcionar a los empresarios y/o administradores un modelo administrativo que se ajuste a sus necesidades y que ayude a resolver diferentes problemas.

### **Aplicación del modelo**

#### Ámbito del modelo

El modelo administrativo que se presenta contiene los aspectos administrativos relacionados a las actividades de las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel, señalando los aspectos más relevantes sobre las fases del proceso

administrativo: planeación, organización, dirección y control, que servirá de apoyo para dichas empresas.

### **Análisis de la situación actual de las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.**

Con base a la información proporcionada por los propietarios y/o administradores se realizó el diagnóstico para identificar las debilidades o áreas críticas de las empresas en estudio; de acuerdo al análisis de resultados obtenidos mediante el cuestionario, se puede determinar que las áreas operativas más vulnerables de estas empresas son:

- **Áreas administrativas**
- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control
- **Áreas Operativas**
- Área de producción
- Área de mercadotecnia
- Área de recursos humanos
- Área de finanzas

#### **✓ Áreas administrativa**

La mayoría de propietarios y/o administradores tienen conocimientos de la etapa de planeación y control pero poco conocen en que consiste la dirección y la



organización que son muy importantes para el logro de los objetivos, ya que esta etapa de dirección, la que permite influir en los empleados para que estos contribuyan a alcanzar las metas propuestas y la organización es la que determina “como hacerlo” es decir que medidas utilizar para lograr lo planeado. Dicho de esta manera la organización establece la disposición y correlación de tareas para lograr los objetivos.

Cabe destacar que no importa el tamaño de la empresa, pues siempre deben ponerse en practica, técnicas que contribuyan a administrar mejor un negocio y volverlo más competitivo.

### **Áreas Operativas**

#### ✓ Área de producción

Aunque los propietarios y/o administradores se encuentran satisfechos con la forma de elaborar sus productos, ya que lo han realizado así de generaciones anteriores y siempre han mantenido sus clientes, pero reconocen que necesitan mejorar su calidad y cantidad de producción.

Entre las dificultades mas notorias dentro del área de producción es la falta de tecnología adecuada, la cual dificulta de alguna manera el cumplimiento de metas y por ende la obtención de mayor rentabilidad. Además no se tiene un amplio conocimiento sobre un adecuado diseño de las instalaciones de producción.

#### ✓ Área de mercadotecnia

Las empresas panificadoras, no poseen actualmente un área o departamento de mercadotecnia que les permita tener un amplio conocimiento sobre los gustos y preferencias de su mercado meta, determinar una mejor forma de comercializar

sus productos, así como también como lograr una mejor atención al cliente, lo cual es de suma importancia ya que a través de ésta se pueden aumentar los ingresos por ventas.

Es de suma importancia que los propietarios y/o administradores tengan conocimientos administrativos para lograr la efectividad en las diferentes áreas de las empresas panificadoras.

✓ Área de recursos humanos

El área de recursos humanos es considerado de menor importancia ya que los propietarios y/o administradores de las pequeñas empresas panificadoras ven a las personas como recurso e insumo es decir, como recursos productivos y no como personas dotadas de características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes y motivaciones. A los propietarios de las panaderías no les interesa conocer a las personas si no que estas, cumplan con todas las obligaciones laborales para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

✓ Área de finanzas

Los propietarios y/o administradores en su mayoría desconocen como evaluar financieramente su empresa, especialmente la forma de aplicar las razones financieras, ni saben como aplicar cada una de ellas, puesto que ellas se alimentan de la información que les proporcionan el contador. Además de las razones financieras, las técnicas de presupuesto de capital también son necesarias para evaluar las empresas y facilitan la toma de decisiones.

## ANALISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos específicos en el proceso productivo.</li> <li>▪ Recursos financieros para desarrollar el negocio.</li> <li>▪ Base de clientes amplios.</li> <li>▪ Buena capacidad de aprendizaje y experiencia.</li> <li>▪ Amplias habilidades en los procesos de mejoramiento e innovación del producto.</li> <li>▪ Capacidad de un buen servicio al cliente.</li> <li>▪ Capacidad de distribución adecuada.</li> <li>▪ Mejor calidad del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe una misión y visión.</li> <li>▪ No tienen una organización formal.</li> <li>▪ No existe publicidad, ni promociones.</li> <li>▪ No capacitan al personal.</li> <li>▪ Carece de control, financiero, de personal, de producción y de costos</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ampliar la línea de productos para satisfacer las necesidades del cliente.</li> <li>▪ Oportunidad para aprovechar nuevas tecnologías.</li> <li>▪ Oportunidad de aumentar la participación de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresos de competidores extranjeros que ofrezcan productos e bajo costos, y que acaparen la atención de los consumidores.</li> <li>▪ Que los rivales igualen o mejoren la calidad de sus productos con respecto a los nuestros.</li> <li>▪ Que los rivales adquieran mejor tecnología; la cual contribuye a la disminución de costos.</li> </ul>

## **Fortalezas**

- Conocimiento específico en el proceso productivo.

Hemos podido comprobar que los propietarios o administradores de las pequeñas empresas panificadoras poseen una amplia gama de conocimiento en el proceso productivo puesto que antes de crear su propio negocio muchos de los dueños trabajaron en empresas panificadoras de gran tamaño de las cuales aprendió la mayor parte de los conocimientos sobre panificadora que posee actualmente y los ponen en practicas en sus negocios y aparte de estos, también recibe asesoría de las empresas proveedoras.

- Recursos financieros para desarrollar el negocio.

Las empresas cuentan con recursos financieros para desarrollar el negocio puesto que no poseen deuda a largo plazo en la actualidad lo que le proporciona un mayor poder financiero.

Bases de clientes amplios

Las empresas tienen una base de clientes amplias dado que le venden a aproximadamente a unas 200 tiendas en la ciudad de san miguel y las zonas cercanas a esta.

➤ Capacidad de aprendizaje y experiencia

Esta fortaleza es muy importante debido a que todos los trabajadores reciben un aprendizaje, además aprenden el oficio por medio del método de observación y práctica aunque estos ya poseen un conocimiento sobre la fabricación del pan. Los propietarios cuentan con un amplio experiencia además de contar con el asesoramiento de técnicos que envían las compañías productora (MOLSA, ARISA, etc.).Para la fabricación del producto.

➤ Amplias habilidades en los procesos de mejoramiento e innovaciones del producto

Las empresas cuentan con la capacidad de modificar la línea de productos existente; así como la capacidad de crear nuevos productos cuando es necesario para poder satisfacer necesidades de los clientes ; además permanentemente se encuentra buscando nuevas formas de mejorar los productos existentes mejorando las formulas y procesos utilizados.

➤ Capacidad de un buen servicio al cliente

Esta es muy importante en las pequeñas empresas panificadoras como cualquier otra empresa, así se obtiene una amplia clientela y por ende , una gran demanda en su producto, Las empresas buscan ganar una mayor clientela a traves del buen servicio que brinda a sus clientes lo cual se refleja en un servicio constante y puntual en la distribución.

- Capacidad de distribución adecuada

Estas empresas cuentan con vehículos exclusivamente para la distribución del pan, dicha distribución se realiza todos los días cubriendo así con eficacia toda la ciudad de San Miguel.

- Mejor calidad del producto.

Es otro de los puntos fuertes ya que el producto que se elabora es de buena calidad, porque tanto la tecnología como el proceso productivo son adecuados, lo que facilita la elaboración del producto.

## **Oportunidades**

- Ampliar la línea de productos para satisfacer las necesidades del cliente.

Las pequeñas empresa panificadora cuentan con una capacidad para poder ampliar la línea de productos, ya que poseen capacidad para adquirir nuevas tecnologías para poder producir nuevos productos para satisfacer las necesidades del cliente en caso que sea necesario.

- Oportunidad para ampliar nuevas tecnologías

En su mayoría las pequeñas empresas panificadoras tienen la capacidad y disposición para adquirir y aprovechar nuevas tecnologías, ya que lo han demostrado a lo largo de su trayectoria, y siempre han tratado de estar actualizados en cuanto a tecnologías se refiere.

- Aumentar la participación del mercado

Las empresas tienen la oportunidad de ampliar su participación de mercado a través del aumento en las ventas y el mejoramiento de la cobertura de mercado, así como la conquista de nuevos clientes en base a las ventajas con las que cuentan.

### **Debilidades**

- No existe una misión y visión dentro de la empresa.

Es una de las debilidades más importantes ya que en la mayoría de estas empresas carece de misión y visión definidas el funcionamiento de la empresa y la proyección a futura de estas. En este caso la empresa se han desarrollado sin tener una misión establecida que le ayude a delimitar claramente que necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer, que actividades del negocio debe buscar, y que posesión de mercado busca desarrollar a largo plazo.

En cuanto a la visión, también se carece de esta, porque no se ha pensado estratégicamente sobre el futuro de la empresa y que se ha definido una trayectoria estratégica a seguir.

- No tiene una organización formal.

La mayoría de las empresas merecen de un organigrama o un sistema de organización formalmente establecido, en el cual se determinan las funciones de los distintos empleados, el análisis de puestos, así como la estructura organizativa no se ha delimitado claramente y se sigue y aplica solo de manera informal.

➤ No existe publicidad ni promociones.

En la mayoría de estas pequeñas empresas panificadoras no existe mejores programas de publicidad y promoción del producto lo que no le permite aumentar el nivel de ventas.

➤ Carece de control financiero, de personal, de producción y de costo

La mayoría de las empresas carecen de un sistema que permiten ejercer un mejor control financiero, llevar un control exacto de los egresos e ingresos, así como de los costos de producción, lo cual constituye una debilidad ya que impide un mejor control de los factores productivos que permite una mayor reducción de costos o maximización de las utilidades; hasta el momento las empresas realizan todas las funciones de manera informal sin dejar constancia o llevar registro de las operaciones.

## **Amenazas**



- Ingresos de competidores extranjeros que ofrezcan productos de bajo costo y que acaparen la atención de los consumidores.

Generalmente las empresas extranjeras ofrecen productos mejores y a precios muchos mas bajos, esto se debe a que la maquinaria que ellos emplean la adquieren a menos costo o a la mano de obra la pagan mas barata esto daría como resultado que aumentan las importaciones lo que significaría una reducción en la venta a nivel local; situación que podría afectar a la empresa.

- Que los rivales igualen o mejoren la calidad de sus productos con respecto a los nuestros:

Puede existir la posibilidad de que las competencias adquieran materiales de igual calidad o superior a las de estas empresas; o que se capaciten más para estar en el mismo nivel o esto puede afectar porque pueden bajar las ventas.

- Que los rivales adquieran mejor tecnología; la cual contribuye a la disminución de costos.

Los niveles pueden actualizarse mas comprando maquinaria actualizada capaz de producir más pan con menos tiempo y con el menor esfuerzo humano posible lo que hace que los costos bajen; esto como consecuencia podría bajar los precios.

## **MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA**

La cultura empresarial identifica la forma de ser de una empresa, en ellas se expresa los principios, valores, misión y visión. Para el caso se formula de forma general a las empresas panificadoras de manera que se defina el carácter fundamental de las empresas, creando un sentido de identidad y pertenencia, promoviendo un comportamiento ético y una capacidad flexible de conservar metas comunes.

### **MISIÓN**

“Somos una empresa productora de una amplia variedad de pan, con propiedades nutritivas, materias primas de calidad y los registros técnicos sanitarios, utilizando tecnología moderna, para posicionarse dentro de los gustos mas exquisitos de los consumidores”

### **VISION**

“Alcanzar una mayor participación de mercado con los conocimientos y habilidades necesarias para lograr la calidad de los productos y de los procesos de producción, de forma que se pueda aumentar la demanda y rentabilidad de nuestra empresa”.

#### **6.1.1 Planeación**

Dentro de las actividades que se ejecutan en todos los niveles de una empresa, se encuentra la planeación; en la cual se determinan los recursos de acción a seguir que permitirán a la empresa lograr los objetivos establecidos; es decir, se elaboran los planes que guíen y den propósitos a la organización, dirección y control, que indiquen que debe hacerse, cuando, como ha de hacerse y quien lo hará.

En esta fase de la administración se tratarán aspectos considerados medulares como son: Establecimientos de objetivos, políticas, programas, estrategias, así como también establecer la misión y la visión de dichas empresas.

#### **6.1.1.1 Objetivos**

Para iniciar toda actividad, la organización debe hacerse el verdadero punto de partida, determinando el lugar donde está actualmente, que se quiere alcanzar y los medios para lograrlos, de esta toma de conciencias depende la determinación de los objetivos.

En cuanto a objetivos se refiere, se puede decir que todas las personas involucradas en las actividades de las empresas panificadoras tienen una idea acerca de esta. Por lo cual deben de ser conocidas por todo el personal de la empresa, para obtener del mismo la mayor colaboración en las actividades que desarrolla.

#### **Objetivos por Área**

Objetivos del área de producción:

- Lograr un incremento en la producción
- Modernizar y aumentar la planta productiva.

Objetivos del área de mercadotecnia

- Incrementar el nivel de ventas de la empresa
- Aumentar la base de clientes

Objetivos del área de finanzas

- Incrementar las utilidades
- Destinar un porcentaje de las utilidades para la inversión.

Objetivos del área de personal

- Establecer un sistema de capacitación
- Implementar normas para la contratación y el desempeño de los empleados.

#### **6.1.1.2 Políticas**

Como ya se mencionó anteriormente en las empresas panificadoras no establecen políticas claramente definidas y en forma escrita por lo que se hace necesario plantearlas para que todos los involucrados tengan un amplio conocimiento de estas:

#### **Políticas por Área**

#### Políticas de producción

- Se tomarán en cuenta las opiniones y sugerencias del cliente sobre el producto.
- Utilización de insumos de buena calidad e ingredientes complementarios para mantener la buena calidad de los productos.
- Reducir al mínimo el desperdicio de materiales durante la producción.
- Maximizar el rendimiento de la producción utilizando exclusivamente maquinaria moderna.

#### Políticas de mercadotecnia

- Mantener los precios fijos independientemente del número de unidades vendidas a los clientes.
- Fijar metas de ventas diarias que los vendedores deben cumplir.
- Otorgar créditos solo a los clientes que compran en grandes cantidades y pagan puntualmente.
- Mantener la distribución interrumpida los 7 días a la semana.

#### Políticas de finanzas

- Trabajar exclusivamente con capital financiero propio
- Dedicar un porcentaje de las utilidades para la inversión
- Todos los pagos se efectúan únicamente en efectivo.

#### Políticas de personal

- Capacitación periódica al personal

Contratar solo personal calificado para las actividades claves de la producción.

### **6.1.1.3 Programas**

Se hace necesario que en la elaboración de los diferentes programas de las actividades que se efectúan dentro de las empresas panificadoras exista coordinación entre las partes que lo contribuyan.

La programación permitirá las actividades de una mejor manera, ya que estos son instrumentos valiosos en los diferentes niveles de la empresa, porque permite alcanzar resultados, acorde con los objetivos específicos asignados, ya que la elaboración de buenos programas permitirá al administrador y/o propietario anticiparse con éxito, evitando las decisiones precipitadas, saber hacia donde va y que habrá que hacerse para llegar a las metas propuestas.

Entre estas podemos mencionar.

- Graficas de Gantt
- Diagrama Pert
- Diagrama de análisis de procesos
- Los diagramas de flujos etc.

Estos son de gran importancia ya que el empleo de esos técnicos permite tomar en consideración variables que influye en el proceso de planeación, ayudando de

esa forma a conformar planes eficientes, capaces de minimizar los riesgos de la empresa.

Entre las técnicas más sencillas y que pueden utilizar las pequeñas empresas panificadoras están en gráfico de Gantt que es un método grafico de planeación y control que le permite a los gerentes contemplar las fases de inicio y terminación de diversas actividades.

Se trata de un gráfico de barras, donde la longitud de cada barra representa la duración en día, semana, meses o años de la actividad cuyo número aparece a la izquierda y a la misma altura de la barra. La utilidad de este grafico radica en que señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades en base a la base a la duración de cada uno de los mismos.

#### **6.1.1.4 Estrategias**

Las estrategias son otro aspecto a desarrollar dentro de la planeación de las actividades de las empresas panificadoras.

El establecimiento de las estrategias es de vital importancia en el desarrollo de la planeación de actividades dentro de estos, debido a que conduce a un mejor funcionamiento, permitiendo preparar y afrontar el ambiente rápidamente cambiante, además ayuda a los dirigentes a definir objetivos con claridad y métodos para lograrlos; se logra prever los problemas antes de que surjan; y afrontarlos antes de que se agraven.

Por lo tanto se recomienda a los propietarios y/o administradores de las empresas panificadoras que establezcan estrategias a seguir, planteándose las siguientes estrategias por área que podrían tomarse en cuenta.

#### **6.1.1.4 Estrategias por Área**

##### Estrategias de Producción

- Adquirir maquinaria moderna para la producción (hornos, batidoras, amasadoras industriales etc.)
- Innovar el diseño y forma de elaboración del producto.
- Tener varios proveedores disponibles para la obtención de insumos y materia prima.
- Implementar mejoras continuas en el proceso de fabricación del producto.

##### Estrategias de mercadotecnia

- Diversificar la línea de producto que se ofrecerán, de acuerdo a las necesidades y preferencias de los clientes.
- Proporcionar vitrinas para la exhibición del producto a un mayor número de clientes.
- Mantener un monitoreo constante de nuevas tiendas a las que se les pueda ofrecer el producto.
- Incrementar los recursos destinados al área de distribución para lograr su expansión.



### Estrategias de finanzas

- Crear un fondo financiero para sufragar los costos de la inversión.
- Establecer un sistema de registros de ingresos y egresos.

### Estrategias de personal

- Contratar empleados con buena disposición al trabajo, experiencia y responsabilidad.
- Establecer un programa interno de capacitación de los empleados de forma periódica.

## **6.1.2 Organización**

### **6.1.2.1 Estructura organizativa**

En todas las empresas dedicadas a la panificación es importante la creación de una estructura organizativa que comprenda las distintas unidades que conforman la empresa y de esta manera determinar la jerarquía y dependencia.

El organigrama que se presenta a continuación se elaboró tomando en cuenta la información mediante la observación directa y la información secundaria.

Para realizar la estructura organizativa se tomará los principios de la organización los cuales son:

- División del trabajo

El cual dice que cuanto más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficacia, precisión y destreza. Esto mismo se puede aplicar a las panaderías para obtener mayor producción.

- Jerarquización

Se refiere a que debe existir una línea o escala de jefe, de diferentes rasgos, desde la autoridad superior es decir, el gerente que en este caso casi siempre son los propietarios de las panaderías hasta los niveles inferiores.

- Departamentalización

Que es el agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una empresa del cual depende del tipo de actividades a desarrollar. Para las pequeñas empresas panificadoras hemos recomendado una departamentalización funcional ya que hemos dividido la unidad de organización por departamento.

## **Organigrama**

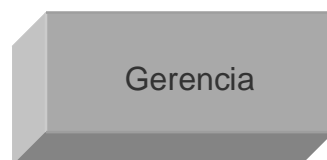
Los organigramas sirven para representar gráficamente a la empresa o también para representar una de sus áreas organizativas en las que se muestran las

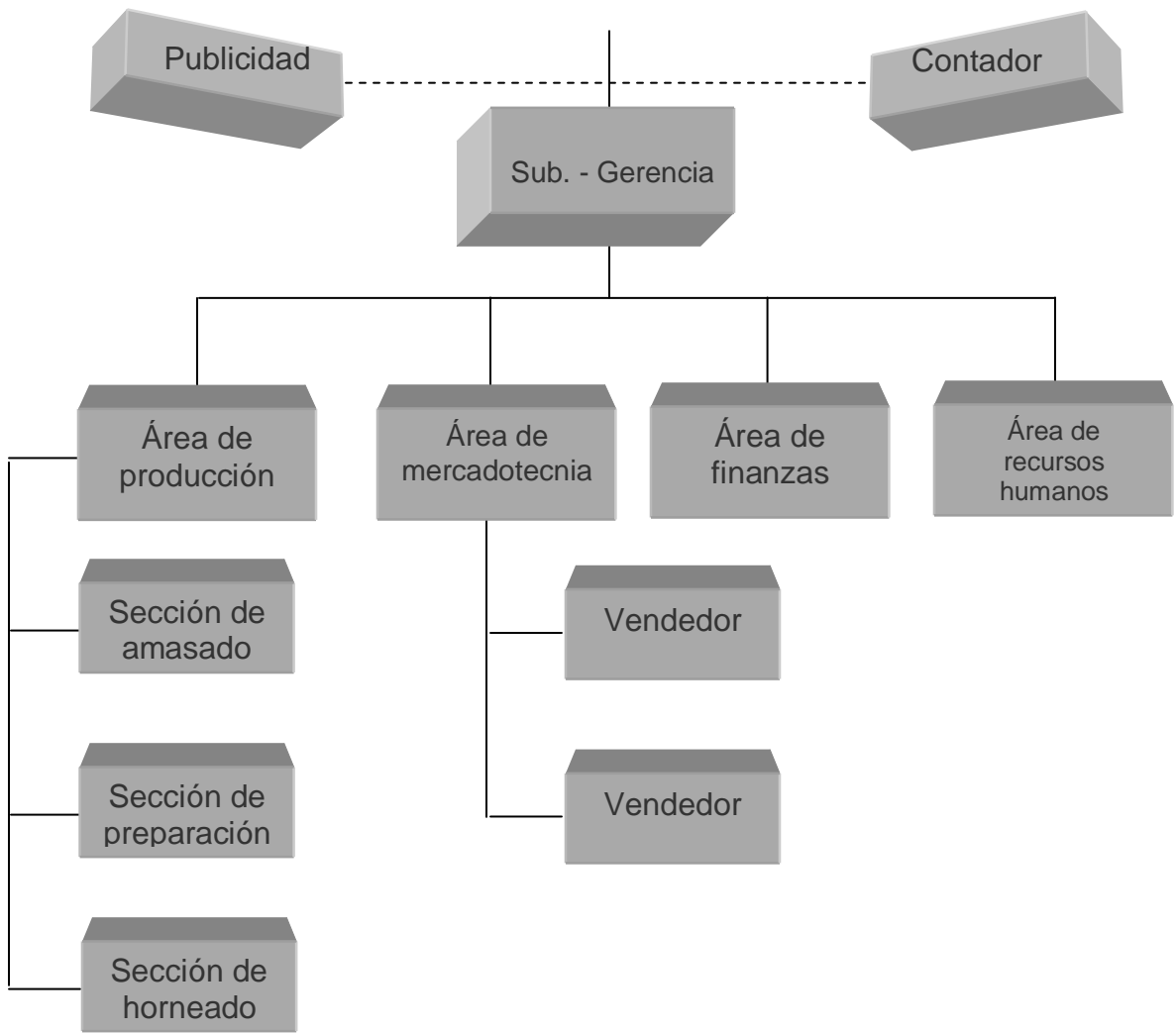
relaciones que guardan entre sí las unidades, departamento y secciones en las que conforman.

#### Elementos básicos de los organigramas

- ✓ Los rectángulos: representan gerencias departamentos secciones u otras unidades administrativas compuestas de una o varias personas.
- ✓ Línea: representa la relación que existe entre cada uno de los departamentos y que pueden ser continuas (-) o discontinúas (- - - - - - - -).

### **Estructura Organizativa**






Elaborado por:  
 Rosario del Carmen Castellón Monterroza  
 Angela Liliana Chávez Chávez  
 Yessenia Esmeralda Avilés

Revisado por:  
 Arnaldo Orlando Sorto

Simbología  
 — Asesoría a jefes de línea  
 - - - Desempeño de funciones independientes

### 6.1.2.2 Manual de descripción y análisis de cargo

Es necesario que cada panadería posea un manual de descripción y análisis de puesto; donde especifiquen las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, y los requisitos que el ocupante necesita cumplir para que desempeñen de manera adecuada sus actividades laborales. Para ello presentamos el siguiente modelo de manual de descripción y análisis de puesto.

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:
---	---	--------

--	--	--

Titulo del puesto:	Gerente
Nivel jerárquico:	Nivel alto
Dependencia jerárquica	Ninguna
Unidad bajo su mando:	Departamento de mercadeo, dpto. de finanzas, dpto. de producción, dpto. de recursos humanos.

### Responsabilidades

- Lograr que la empresa tenga su misión y visión.
- Plantear objetivos claros y alcanzables en la organización.
- Elaborar las políticas para la empresa y hacer que se cumplan.
- Realizar un programa donde se estipule el tiempo que se lograrán las actividades.
- Establecer estrategias que favorezcan el logro de los objetivos.

### Requisitos del puestos

#### A. Requisitos intelectuales

Educación: Graduados o egresados en la carrera de Lic. En administración de empresas.

Experiencia: Por lo menos tres años de experiencia en puestos similares.

Aptitudes: Capacidad de análisis y liderazgo.

B. Condiciones de trabajo: Ambiente agradable con aire acondicionado y luz blanca.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chévez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic.Arnoldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	---	-----------	--------

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:
---	---	--------

--	--	--

Titulo del puesto:	Sub. - gerente
Nivel jerárquico:	Alto nivel
Dependencia jerárquica	Depende del gerente
Unidad bajo su mando:	Área de producción, de mercadotecnia, de finanzas y de recursos humanos.

### Responsabilidades

- Realizar todas las actividades del gerente en ausencia de este.
- Colaborar en todas las actividades de la empresa.
- Sustituir al gerente.
- Apoyar al gerente en todas sus actividades.

### Requisitos del puestos

#### A. Requisitos intelectuales

Educación: Graduado, Egresado, o estudiante en la carrera de administración de Empresas

Experiencia: por lo menos un año en el administrativo

Aptitudes: capacidad de análisis y liderazgo.

B. Condiciones de trabajo: ambiente agradable con aire acondicionado y luz blanca.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chévez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic. Arnaldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	--	-----------	--------

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:
---	---	--------

--	--	--

Titulo del puesto:	Publicista
Nivel jerárquico:	Medio nivel
Dependencia jerárquica	Gerente de mercadotecnia
Unidad bajo su mando:	Ninguna

### Responsabilidades

- Obtener la información necesaria para llevar a cabo un proceso de publicidad exitoso.
- Mantenerse informado de las promociones que la empresa ofrece.
- Darle seguimiento a la publicidad para que la empresa siga teniendo buenos resultados.

### Requisitos del puestos

#### A. Requisitos intelectuales

Educación: Licenciado en mercadotecnia

Experiencia: Al menos tres años en el área de publicidad.

Aptitudes: Responsabilidad y capacidad de convencimiento a los clientes.

B. Condiciones de trabajo: en parte desagradable ya que se expone al humo, polvo y otros factores ambientales que pueden afectar su salud.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chévez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic. Arnoldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	--	-----------	--------

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:
---	---	--------



--	--	--

Titulo del puesto:	Auditor
Nivel jerárquico:	Nivel medio
Dependencia jerárquica	Ninguna
Unidad bajo su mando:	Ninguna

### Responsabilidades

- Recolectar todas las facturas, créditos fiscales, comprobantes de compra y toda la documentación necesaria.
- Llevar los tres libros de IVA debidamente empastados, foliados, firmados, y sellados por el auditor.
- Realizar los estados financieros básicos para determinar si la empresa va obteniendo utilidades.
- Realizar mensualmente las declaraciones de IVA y pago a cuenta para poder cumplir con las leyes tributarias que exige el Ministerio de Hacienda.
- Realizar anualmente la declaración de renta.
- Realizar toda tramite tributario al inicio de cada año.

### Requisitos del puestos

#### A. Requisitos intelectuales

Educación: Graduado en la carrera de licenciatura en contaduría Pública y especializado en auditoria.

Experiencia: Por lo menos cinco años de ejercer su profesión.

Aptitudes: Responsabilidad, honradez y disciplina para poder cumplir con sus obligaciones.

#### B. Condiciones de trabajo: agradable con aire acondicionado e iluminación necesaria.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chávez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic.Arnoldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	---	-----------	--------

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:
---	---	--------

--	--	--

Titulo del puesto:	Supervisor de producción
Nivel jerárquico:	Nivel medio
Dependencia jerárquica	Ninguno
Unidad bajo su mando:	la sección de amasado, sección de preparación y sección de amasado.

### Responsabilidades

- Supervisar que el peso de la harina sea el correcto, así como los demás ingredientes como la azúcar, manteca, royal, huevos, color entre otros.
- Supervisar que la masa este bien amasada y que baya cortado correctamente y que sea colocado en latas previamente limpias.
- Revisar que el producto se hornee en el tiempo necesario para que no quede ni crudo ni se pase de cocción.

### Requisitos del puestos

#### A. Requisitos intelectuales


Educación: Bachillerato o estudiante en la carrera de licenciatura en administración de empresas o afines.

Experiencia: Por lo menos un año en el área de supervisión.

Aptitudes: Capacidad de liderazgo y supervisión.

#### B. Condiciones de trabajo: ambiente desagradable ya que absorbe polvillo y exceso de calor.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chávez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic.Arnoldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	---	-----------	--------

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:

Título del puesto:	Supervisor de mercadotecnia
Nivel jerárquico:	Medio nivel
Dependencia jerárquica	Sub – gerente
Unidad bajo su mando:	Ninguna.

### Responsabilidades

- Supervisar que la cantidad que se va a distribuir sea la apropiada de acuerdo a la demanda.
- Tener un control de la cantidad que sale de producto a las diferentes tiendas y cafeterías.
- Diseñar estrategias de mercadotecnia, que logren una diferenciación en sus promociones de ventas.
- Supervisar que se cuente con todos los recursos para su desarrollo

### Requisitos del puestos

#### A. Requisitos intelectuales


Educación: Bachillerato o estudiante en la carrera de licenciatura en administración de empresas o afines.

Experiencia: Por lo menos un año en el área de supervisión.

Aptitudes: Capacidad de liderazgo y supervisión.

#### B. Condiciones de trabajo: Ambiente agradable con ventilación e iluminación apropiada.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chévez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic. Arnoldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	---	-----------	--------

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:

Título del puesto:	Supervisor de finanzas
Nivel jerárquico:	Medio nivel
Dependencia jerárquica	Sub – gerente
Unidad bajo su mando:	ninguna

### Responsabilidades

- Lograr que la empresa cuente con los recursos financieros para poner en marcha todas las actividades de la empresa.
- Lograr que la empresa obtenga ganancias.
- Tener contacto con instituciones financieras que le ayuden a financiar el monto que necesita

### Requisitos del puestos

#### A. Requisitos intelectuales


Educación: Bachillerato o estudiante en la carrera de licenciatura en administración de empresas o afines.

Experiencia: Por lo menos un año en el área de supervisión.

Aptitudes: Capacidad de liderazgo y supervisión.

#### B. Condiciones de trabajo: Ambiente agradable con ventilación e iluminación apropiada.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chévez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic. Arnoldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	--	-----------	--------

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:

Título del puesto:	Supervisor de recursos humanos
Nivel jerárquico:	Medio nivel
Dependencia jerárquica	Sub – gerente
Unidad bajo su mando:	Ninguno


### Responsabilidades

- Llevar un control de los empleados y determinar el grado de ausentismo y rotación del personal.
- Supervisar que los empleados de las diferentes áreas estén cumpliendo con el manual de descripción y análisis de cargo.
- Contratar más personal en el momento que la empresa lo requiere y que cumpla con los requisitos.
- Dar informe al gerente del desempeño de los empleados.

### Requisitos del puestos

- A. Requisitos intelectuales  
 Educación: Por lo menos egresado en la carrera de licenciatura en administración de empresa.  
 Experiencia: Por lo menos un año en manejo de personal.  
 Aptitudes: Capacidad de liderazgo y supervisión.
- B. Condiciones de trabajo: Ambiente agradable con ventilación e iluminación apropiada.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chávez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic. Arnoldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	--	-----------	--------

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:

Titulo del puesto:	Encargado de amasar
Nivel jerárquico:	Nivel medio
Dependencia jerárquica	Gerente de producción
Unidad bajo su mando:	Ninguna.

### Responsabilidades

- Pesar la harina y colocarla en la mesa.
- Agregar el azúcar, manteca, margarina, royal, sal, huevos, color, vainilla, jugo de naranja, agua y mezclarlos con la harina hasta obtener un amasado perfecto para pasar a la siguiente etapa

### Requisitos del puestos

#### A. Requisitos intelectuales


Educación: Minino noveno grado.

Experiencia: Al menos seis meses en puestos similar.

Aptitudes: Responsable y dispuesto a trabajar bajo presión.

B. Condiciones de trabajo: Desagradable puesto que en esta área se expone al polvillo de la harina y otros ingredientes.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chévez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic. Arnoldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	--	-----------	--------

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:

Titulo del puesto:	Operario de preparación
Nivel jerárquico:	Medio nivel
Dependencia jerárquica	Gerente de producción
Unidad bajo su mando:	Ninguna.

### Responsabilidades

- Cortar la masa.
- Darle forma a la masa para hacer el pan.
- Colocar la masa en la lata.
- Agregar el azúcar, vainilla y otros ingredientes.

### Requisitos del puestos

#### A. Requisitos Intelectuales


Educación: Minino noveno grado.

Experiencia: Al menos tres meses en puestos similar.

Aptitudes: Responsable y dispuesto a trabajar bajo presión.

#### B. Condiciones de trabajo: Desagradable puesto que se expone al polvillo.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chávez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic. Arnaldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	--	-----------	--------

	<b>Descripción y análisis del cargo</b>	Fecha:

Titulo del puesto:	Horneado
Nivel jerárquico:	Medio nivel
Dependencia jerárquica	Del jefe de producción
Unidad bajo su mando:	Ninguna.

### Responsabilidades

- Meter las latas al horno
- Esperar que trascurra minutos para su cocimiento.
- Sacar el pan ya cocido.

### Requisitos del puestos

#### A. Requisitos intelectuales

Educación: Minino noveno grado.

Experiencia: Al menos seis meses en puestos similar.

Aptitudes: Responsable y dispuesto a trabajar bajo presión.

B. Condiciones de trabajo: Desagradable porque es un área de calentamiento constante.

Elaborado por: Rosario del carmen Castellón Monterroza Angela Liliana Chávez Chávez Yessenia Esmeralda Aviles	Revisado por: Lic. Arnoldo Orlando Sorto	Autorizó:	Fecha:
---	--	-----------	--------



## **Plan de capacitación**

Después de haberse identificado las áreas críticas de las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel en el diagnóstico realizado, el siguiente paso es establecer la temática que refuerce las decisiones que se presentan; de tal forma que puedan homogenizarse los problemas y trabajarse en forma colectiva.

El plan de capacitación comprende un contenido didáctico para cada área deficiente de las empresas como son el área de administración, de mercadotecnia producción y personal, con el objetivo de los propietarios y/o administradores y su personal adquiera conocimientos que luego pondrán en práctica en cada una de sus empresas.

A continuación se presentan las especificaciones y módulos a importarse relacionados con las áreas específicas mencionadas, que contiene el plan de capacitación para las empresas en estudio.

**Plan de capacitación para el personal de las empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel**

**Área administrativa**

<b><i>Temas a impartir</i></b>	<b><i>A quien va dirigido</i></b>	<b><i>Duración del modulo</i></b>	<b><i>Tipo de evaluación</i></b>	<b><i>Responsable de facilitar</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planeación</li> <li>➤ Organización</li> <li>➤ Dirección</li> <li>➤ Control</li> </ul>	Propietarios y/o administradores y personal administrativo	1 mes	Ejercicios de aplicación Practica y observación directa	Profesional certificado por Conamype, u otras empresas certificadoras para impartir la capacitación.

**Plan de capacitación para el personal de las empresas panificadoras de la Ciudad de San Miguel.**

**Área de mercado**

<i>Temas a impartir</i>	<i>A quien va dirigido</i>	<i>Duración del modulo</i>	<i>Tipo de evaluación</i>	<i>Responsable de facilitar</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las 4 P's</li> <li>➤ Oferta</li> <li>➤ Demanda</li> <li>➤ Comercialización</li> <li>➤ Atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propietarios y/o administradores y personal de ventas.</li> <li>➤ Propietarios y/o administradores y personal de ventas.</li> <li>➤ Propietarios y/o administradores y personal de ventas.</li> <li>➤ Propietarios y/o administradores y personal de ventas.</li> <li>➤ Todo el personal.</li> </ul>	1 mes	<p>Ejercicios de aplicación.</p> <p>Practica y observación directa</p>	<p>Profesional certificado por Conamype, u otras empresas certificadoras para impartir la capacitación.</p>

**Plan de capacitación para el personal de las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.**

**Área de producción**

<b><i>Temas a impartir</i></b>	<b><i>A quien va dirigido</i></b>	<b><i>Duración del modulo</i></b>	<b><i>Tipo de evaluación</i></b>	<b><i>Responsable de facilitar</i></b>
➤ Distribución optima de la planta.	✓ Propietarios y/o administradores y jefes de producción.	1 mes	Ejercicios de aplicación.	Profesional certificado por Conamype, u otras empresas certificadoras para impartir la capacitación.
➤ Disponibilidad y costos de insumos.	✓ Propietarios y/o administradores y jefes de producción		Practica y observación directa	
➤ Proceso de producción.	✓ Personal del departamento de producción.			

**DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN**  
**MODULO 1: ÁREA ADMINISTRATIVA**

**FACILITADOR(A):** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Facilitar a los propietarios y/administradores y personal administrativo de las empresas panificadoras, información referente al proceso administrativo.						
SESIÓN #	TEMATICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL FACILITADOR	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
1	- Planeación	Dar a conocer las diferentes fases que contiene el proceso administrativo.	-Clases expositivas -Discusión grupal -Análisis de casos	-Plumones -Material de apoyo -Cañón	-Saludo y Bienvenida  -Bosquejo sobre el tema	-Saludo  -Presentación
2	-Organización	Explicar de las empresas en estudio La forma e importancia de establecer una estructura organizativa.	-Clases expositivas -Discusión grupal -Análisis de casos	-Plumones -Material de apoyo -Cañón	-Enumerar las fases del proceso administrativo	-Exposición de conocimientos previos sobre el tema.
3	-Dirección	Enseñar los beneficios que tiene la dirección para el logro de sus objetivos.	-Clases expositivas -Discusión grupal -Análisis de casos	-Plumones -Material de apoyo -Cañón	-Formación de grupos  -Aclaración de dudas	-Desarrollar actividades grupales  -Exposición de dudas
4	-Control	Dar a la importancia que tiene la función de control para hacer más efectiva la empresa.	-Clases expositivas -Discusión grupal -Análisis de casos	-Plumones -Material de apoyo -Cañón	-Cierre de sesión	-Despedida

**DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN**  
**MODULO 2: ÁREA DE MERCADOTECNIA**

**FACILITADOR(A):** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Explicar a los propietarios y/administradores y personal en general, los diferentes factores que deben tomarse en cuenta para analizar el mercado de la industria de la panificación.						
SESIÓN #	TEMATICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL FACILITADOR	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
1	-Las 4 P's	Explicar en que consisten los cuatro elementos principales del mercadeo.	-Clases expositivas -Discusión grupal	-Plumones -Material de apoyo -Cañón	-Saludo y Bienvenida -Bosquejo sobre el tema	-Saludo
2	-Oferta	Analizar la oferta del producto en la ciudad de San Miguel y su desarrollo en los últimos años.	-Clases expositivas -Discusión grupal -Análisis de casos	-Plumones -Material de apoyo -Cañón	-Definición y explicación de los 4 elementos del mercado.	-Presentación
3	-Demanda	Dar a la importancia que tiene la función de control para hacer más efectiva la empresa.	-Clases expositivas -Discusión grupal -Análisis de casos	-Plumones -Material de apoyo -Cañón	-Analizar la oferta y Dda. De la industria de la panificación.	-Exposición de conocimientos previos sobre el tema.
4	-Comercialización	Explicar en que consiste la comercialización y su importancia para aumentar la demanda de los productos.	-Clases expositivas -Preguntas y respuestas.	-Plumones -Material de apoyo -Cañón	-Explicar la importancia de una comercialización adecuada para aumentar la Dda. de las empresas.	-Ejecutar la actividad asignada a cada grupo
5	-Atención al cliente	Concienciar a los propietarios y/administradores y personal en general, de la importancia que tiene la atención al cliente para aumentar la demanda.	-Clases expositivas -Discusión grupal -Dramatización	-Plumones -Material de apoyo -Cañón	-Explicar como influye la atención al cliente en las preferencias del consumidor. -Formación de grupos para la dramatización. -Cierre de sesión.	-Conclusiones  -Despedida

## DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

### MODULO 3: ÁREA PRODUCCIÓN

**FACILITADOR(A):** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO GENERAL:** dar a conocer a los propietarios y/administradores y personal del Depto. De producción de las empresas dedicadas a industria de la panificación, los aspectos y funciones involucradas en el área de producción.

SESIÓN #	TEMATICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL FACILITADOR	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
1	-Distribución Optima de la planta	Mostrar la manera de organizar adecuadamente la planta para aprovechar tiempo y recursos.	- Exposición dialogada -Discusión de ideas	-Papel bond -Material de apoyo -Plumones -Aula ambientada	-Saludo y Bienvenida -Presentación -Bosquejo s/tema -Enumerar los aspectos dentro del área de producción	-Saludo  -Exponer conocimientos previos sobre la temática
2	-Disponibilidad y Costos de insumo	Dar a conocer como aprovechar mejor los elementos disponibles en la transformación del producto y los costos en que se incurren.	-Lectura y explicación dialogada	-Papel bond -Fotocopias -Plumones -Aula ambientada	-Analizar la importancia de un adecuado diseño y distribución de la planta. -importancia de los insumos y costos.	-Ejecutar la actividad asignada
3	-Proceso de Producción	Enseñar, la forma de evitar tiempos muertos y diversificar fácilmente la producción.	-Clases expositivas -Discusión de ideas	-Papel bond -Material de apoyo -Plumones -Cañón -Aula ambientada	-Estudiar los elementos en el proceso productivo. -Aclarar dudas -Cierre de sesión	-Expresar dudas  -Despedida

### **6.1.3 Dirección**

La función administrativa de dirección es el proceso en el cual se debe influir sobre las personas, para que realicen en forma eficaz el logro de los objetivos de la organización.

Es en esta función donde los jefes se relacionan de manera directa con sus subordinados y los resultados de esta relación dependerán de la forma o de los mecanismos que se utilicen para dirigir.

Existen varios elementos que se consideran importantes dentro de la dirección entre los cuales podemos mencionar: liderazgo, motivación, comunicación y supervisión.

#### **6.1.3.1 Liderazgo**

Como resultado de la investigación que se realizó se pudo determinar, que en cuanto al aspecto de liderazgo, las empresas panificadoras puede decirse que, ejercen un liderazgo autocrático ya que los propietarios y/o administradores centralizan la autoridad, además de dictar los métodos de trabajo y de limitar la participación de los empleados.

Por lo tanto para mejorar el clima organizacional de las empresas panificadoras se propone lo siguiente:



✓ Que se implemente un tipo de liderazgo situacional; esta propuesta nace del hecho, de que no se puede decir que exista un tipo de liderazgo mejor o peor, sino que esto debe responder básicamente a las siguientes aspectos:

- a) El tipo de persona que sea adecuado (educación, raza, valores, etc.)
- b) La situación o momento en que se ejerce el liderazgo.
- c) Los motivos o necesidades del grupo liderado.

Al respecto Hersey y Blanchard argumenta que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores.

1) Para que exista un buen liderazgo este debe demostrar coraje, así como disposición para enfrentar riesgos y asumir responsabilidades.

Un buen líder es aquel que asume riesgos y se enfrenta a problemas, con el fin de lograr las metas y objetivos que se han trazado con su grupo.

### **6.1.3.2 Motivación**

Otro aspecto muy importante, para lograr ejercer una dirección efectiva es lo concerniente a la motivación, por lo cual se propone para alimentar la misma, se pongan en práctica las siguientes consideraciones:

- Preguntar o descubrir que es lo que motiva al personal.
- La motivación debe ser tratada y atendida permanentemente. Es necesario tener claro que no todos los empleados van a tener el mismo grado de motivación, ya que para esto es necesario conocer las necesidades y expectativas de las personas.

De acuerdo al análisis realizado a las empresas panificadoras se propone implementar la teoría del reforzamiento.

Es decir que la clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleve a cabo una acción.

### **6.1.3.3 Comunicación**

A continuación se presenta reflexiones, así como las correspondientes propuestas, para mejorar la eficiencia de las comunicaciones, tanto dentro de las empresas panificadoras, como fuera de ellas.

- Porque se dan las fallas en la comunicación:
  1. La gente no esta muy conciente de la necesidad de saber comunicar.
  2. La gente no sabe muchas veces que es comunicar.
  3. La gente no sabe como comunicarse.
  4. No se tiene los canales adecuados de comunicación.

## 5. Existen barreras de comunicación interna y externa.

### ✓ ¿Qué es comunicar en las empresas panificadoras?

Se deben desarrollar estrategias encaminadas a fomentar la unidad entre la dirigencia y los subalternos, así debe determinarse que es lo que quiere decir y que es lo que los empleados quieren escuchar.

### ✓ ¿Qué es lo que los dueños de las empresas panificadoras quieren comunicar?

- Lograr que las personas entiendan y acepten lo que los dueños proponen hacer áreas que los afecten.
- Lograr que las personas actúen en la forma que los jefes quieren lograr que las identifiquen las panaderías; y sus logros ayuden apreciar más claramente la contribución que ellas hacen a esos logros.

### ✓ ¿Qué quieren oír los empleados en las empresas panificadoras?

Los empleados quieren oír y comentar lo referente a los asuntos que afecten sus intereses. Esto incluye cambio en los métodos y condiciones de trabajo, planes de la empresa que pueden afectar su remuneración así como su seguridad en el trabajo, cambios en las condiciones y términos de empleo etc.

### ✓ ¿Cómo superar barreras en la comunicación en las empresas panificadoras?

1- Adaptarse al mundo del receptor

Piense como este va a recibir el mensaje.

2- Usar la retroalimentación

Hacer que el receptor le retome el mensaje.

3- Usar refuerzos

Reforzar aquellos puntos en los que se creía que va a fallar la comunicación.

4- Usar la comunicación cara a cara.

5- Reforzar las palabras con acciones

Si dice que va hacer algo, hágalo.

6- Utilice el canal mas adecuado para llevar la comunicación a los empleados

de la empresa.

La buena comunicación, se caracteriza por el entendimiento del significado que envía el trasmisor, o sea sirve para controlar el comportamiento de los miembros de las empresas.

Por lo tanto la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional, de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

Por lo tanto todos los empleados de las empresas panificadoras necesitan una buena información para realizar un buen trabajo en la organización.

Para llevar a cabo una buena comunicación en las empresas panificadoras tomaremos en cuenta la comunicación oral; que es la que tiene más rapidez, claridad, precisión y la mas directa, para tratar a los empleados, ya que es lo que responde muchas de las interrogantes como:

¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Por qué o para que? ¿Dónde y cuando?. Todas estas preguntas se realizan dentro de las empresas panificadoras.

En este tipo de comunicación se pueden evaluar dudas, discusiones, felicitaciones que los empleados le hacen o dicen a sus patronos.

#### **6.1.3.4 Supervisión**

La supervisión es fundamental, para cualquier organización, ya que su aplicación es determinante en la consecuencia de las metas y objetivos propuestos.

Nadie ignora, que si el trabajo se deja a la deriva, nadie puede garantizar que dicho trabajo llegue a realizarse y si se realiza con que calidad, y oportunidad se hará. Es así que para ofrecer una supervisión efectiva se propone lo siguiente:

- 1) Que los supervisores estén capacitados para desarrollar satisfactoriamente, tanto sus tareas o funciones administrativos, como las funciones técnicas.
- 2) Que exista una adecuada confianza y relaciones interpersonales, entre los empleados y el supervisor.
- 3) Que aplique el tiempo de supervisión situacional o contingencial.
- 4) Que sirva un verdadero enlace entre los dueños y los supervisores de las empresas panificadoras.
- 5) Que los supervisores tengan la capacidad de dirigir y guiar a los empleados, para que esta realicen un trabajo eficaz.
- 6) Que los supervisores tengan la suficiente consideración con los empleados de las empresas panificadoras para que exista una verdadera relación mutua, tanto entre supervisor y trabajador.

#### **6.1.4 Control**

Partiendo del hecho que el control es un aspecto muy importante dentro de la labor de todo dirigente, ya que un buen desempeño dependerá mucho del control que se tenga; es que este se vuelva una necesidad para las empresas panificadoras, a fin de asegurarse el obtener resultados satisfactorios.

Dentro de las empresas panificadoras es de gran importancia el que se implanten adecuados mecanismos de control que estén orientados a la medición de los logros y que sirvan de base para alcanzar los objetivos. Siendo los

aplicables, control de producción, control de mercadotecnia, control de finanzas y control de recursos humanos.

A continuación se presentan algunos modelos que pueden utilizarse para realizar mas eficaz el proceso de control en las deferentes áreas de la empresa.

#### **6.1.4.1 Control de producción**

El objetivo de este control en las diferentes empresas panificadoras es conocer el valor de producción, cuánto es lo que se vende a diario y cuanto queda de inventario para el día siguiente, lo cual todo esto lo representamos así:

#### ***Modelo para registrar la producción diaria***

<b><i>Día</i></b>	<b><i>Producción diaria en \$</i></b>	<b><i>Ventas totales diarias en \$</i></b>	<b><i>Inventario diario</i></b>

#### **6.1.4.2 Control de mercadotecnia**

Este control se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales hace llegar el producto al consumidor.

A través de este control se va identificando el proceso de pedidos que la empresa va realizando con respecto a los proveedores y su valor; es importante mencionar que en las empresas se deben adoptar cuanto se paga en efectivo y cuanto se va a deber y cuales serán los diferentes distribuidores con quienes se realiza estas transacciones.

A continuación se presenta un control de mercadotecnia las cuales representan los distribuidores de insumos.

#### ***Modelo para registrar los proveedores de insumos***

<b><i>Distribuidor</i></b>	<b><i>Insumo</i></b>	<b><i>Precio</i></b>	<b><i>Pago en efectivo</i></b>	<b><i>Pago al crédito</i></b>



### 6.1.4.3 Control de finanzas

Este control proporciona información financiera en todas las empresas y el rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

A través de este control se determinará en las empresas panificadoras las ventas diarias, el costo de producción de lo vendido y se conoce cuanto es lo que se gana diariamente. Estas ventas totales posteriormente pueden anotarse en un libro diario que es el que llevará la empresa.

#### Modelo para determinar la ganancia de la empresa

<i><b>Ventas diarias al contado en \$</b></i>	<i><b>Precio de venta</b></i>	<i><b>Costo de producción</b></i>	<i><b>Ganancia</b></i>

### 6.1.4.4 Control de recursos humanos

El objetivo fundamental de este control es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todas y cada uno de los programas de personal.

Con la utilización de este control de recursos humanos se pretende medir la eficiencia de cada empleado en la relación a la producción, esto ayudará a la empresa para el proceso de contratación de un nuevo personal, dependiendo de cuanto pretenda producir y pretenda desempeñar en la empresa.

### Modelo para medir la productividad de los empleados

Nº	Nombre del empleado	Cargo	Acciones correctivas del empleado				Productividad del empleado
			Rotación	Ausentismo	Perdidas por desperdicios	Quejas de clientes	

### Presupuestos

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear y controlar, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada los elementos que necesita la empresa panificadora para cumplir con sus objetivos.

En las empresas panificadoras, establecemos una serie de presupuestos que designe los recursos que se encausarán para el cumplimiento de las actividades; estos presupuestos estarán enfocados en la asignación de recursos para las

diferentes áreas de la empresa comprometiéndose a determinarlos en ciertos periodos.

Para un mejor entendimiento de dichos presupuestos designaremos los gastos de las empresas panificadoras en forma de cuadros, para cada sector y siguiendo una secuencia de cronograma a lo largo del tiempo de ejecución de los planes propuestos.

***Presupuestos de ventas***

<b><i>Año</i></b>	<b><i>Unidades</i></b>	<b><i>Precio unitario</i></b>	<b><i>Ingresos totales</i></b>
		\$	\$

Con este presupuesto nos daremos cuenta de las unidades producidas por cada año, donde el precio no va hacer igual, por la variedad de pan que existe en las empresas panificadoras.

## Presupuesto de mercadotecnia

### *Presupuesto de gastos para el área de mercadotecnia*

<b>Cantidad</b>	<b>Articulo</b>	<b>Precio</b>
	Vitrinas de exhibición del producto.	\$
	Vehiculo (usado)	\$

Con este presupuesto de gastos se ha establecido un presupuesto para la inversión que significará la ampliación de clientes, que contarán con vitrinas de exhibición del producto, por otro lado para lograr atender la capacidad de distribución que ya resultará suficiente, contando con vehículos para una buena distribución del pan.

### ***Presupuesto de producción***

<b><i>Concepto</i></b>	<b><i>Costo total anual</i></b>
• Materia prima	\$
• Otros materiales	\$
• Energía eléctrica	\$
• Combustible	\$
• Mano de obra directa	\$
• Mano de obra indirecta	\$
• Mantenimiento	\$
• Depreciación	\$
• Otros gastos	\$
<b>Total</b>	<b>\$</b>

Aquí se detalla todo lo respecto a la producción de las empresas panificadoras donde se observa desde lo que es la materia prima, hasta depreciación de la maquinaria a utilizar.

## Presupuesto de producción

### *Presupuesto de producción para la adquisición de maquinaria*

<b>Cantidad</b>	<b>Articulo</b>	<b>Precio</b>
		\$
		\$
		\$
		\$
En un periodo (total)		\$

Como puede apreciarse se reforzara el aumento en el área de producción donde hemos propuesto que dentro de las panaderías pueden llegar a obtener una serie de artículos, con inversiones enfocados principalmente para realizarse a partir de los años futuros.

## Presupuesto de personal

### *Presupuesto de gastos para el área de personal*

<b>Cantidad</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salarios (individuales mensuales)</b>	<b>Costo total</b>
1	Gerente	\$	\$
1	Sub – gerente	\$	\$
1	Supervisor de producción	\$	\$
1	Supervisor de mercadotecnia	\$	\$
1	Supervisor de finanzas	\$	\$
1	Supervisor de recursos humanos	\$	\$
1	Encargado de amasado	\$	\$
1	Encargado de preparación	\$	\$
1	Encargado de horneado	\$	\$

Hemos propuesto este presupuesto de gastos para darnos cuenta que es lo que gana cada miembro de las empresas panificadoras, desde el gerente hasta los empleados.

***Presupuesto para capacitar a los empleados***

<b><i>Concepto</i></b>	<b><i>Monto trimestral</i></b>	<b><i>Monto anual</i></b>
Pago a los empleados por asistir en días no laborales. (12 empleados)	\$	\$
Gastos de capacitación	\$	\$
Total	\$	\$

Se ha establecido este presupuesto propuesto para la capacitación de los empleados; que servirá para costear capacitaciones trimestrales, en las cuales se capacitarán específicamente a los empleados de las empresas panificadoras.



## Presupuesto de finanzas

### *Presupuestos de ingresos y gastos*

<u>Conceptos</u>	
Ingresos	\$
Ventas	\$
<u>Egresos</u>	
Fijos	\$
Personal permanente	\$
Gastos de mantenimiento	\$
Depreciación	\$
<u>Variables</u>	
Mano de obra	\$
Materia prima	\$
Energía y combustible	\$
Imprevistos	\$
Excedentes	\$ <hr/>
Total	\$

En este presupuesto detallamos los ingresos y gastos que tienen las empresas panificadoras.

## Glosario

- **Áreas:** Campo de acción de unidades operativas encaminadas al cumplimiento directo del objetivo principal de dirección
  
- **Coordinación:** Es un proceso que consiste en integrar las actividades en departamento independiente a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.
  
- **Control:** Es una función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.
  
- **Corrección de resultados:** Este paso consiste sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis que se requiere una intervención.
  
- **Control de producción:** La función de control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora la calidad del producto. Para lograr esto, se aplica técnicas tales como: estudios de tiempos movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadístico y graficas.

- **Control de mercadotecnia:** Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Comprende áreas tales como: ventas, desarrollo del producto, distribución, publicidad y promoción.
  
- **Control de finanzas:** Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.
  
- **Control de recursos humanos:** Su función es la evaluación de la efectividad de la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de recursos humanos.
  
- **Coordinación y ordenamiento del trabajo:** Integración de las actividades de las diversas partes de una organización con el propósito de alcanzar las metas de la organización.
  
- **Delegación de autoridad:** este nos dice que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose sobre una misma materia de dos personas distintas.

- **División del trabajo:** Se dice que cuando más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
  
- **Departamentalización:** Agrupar en departamentos aquellas actividades laborales que se parecen y se relacionan de manera lógica.
  
- **Descripción de puesto:** Descripción escrita de un cargo no administrativo, que cubre el nombre del puesto, las tareas y las responsabilidades; incluye su ubicación en el organigrama.
  
- **Establecimiento de estándares:** Puede definirse como una unidad de medida que sirve de modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control
  
- **Efectividad operativa:** Es el logro de las metas operacionales de la empresa con la menor cantidad de recursos. Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos previstos.
  
- **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adaptación de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- **Integración:** Consiste en la obtención para uso de la empresa, del capital, del personal ejecutivo, terrenos y construcciones y demás elementos materiales, humanos necesarios para llevar a cabo los planes
- **Jerarquización:** Se refiere a que debe existir una línea o escala de jefes, de diferentes rasgos, desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores
- **Liderazgo:** Es la capacidad que tiene una persona para lograr que otra la sigan con entusiasmo, en el logro de determinados objetivos.
- **Modelo administrativo:** es una representación o administración de una situación que muestra las relaciones directas e indirectas y causas y efectos.
- **Motivación:** Es lo que nos “mueve es el móvil de nuestras acciones.
- **Medición de resultados:** Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medidas, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- **Mejor ejecución de recursos humanos:** Todos los aspectos de la dirección son importantes para llevar a cabo las actividades de la empresa además para lograr que estas alcancen todos los objetivos que se tracen.

- **Objetivos:** Es el resultado que se expresa obtener, hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto.
  
- **Organización:** Es una etapa del proceso administrativo que consiste en decidir que recursos y actividades son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos, definir funciones y tareas y clasificar autoridad y responsabilidad.
  
- **Organigrama:** Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones y actividades de los recursos materiales y humanos de la entidad
  
- **Plan:** Es la formulación ordenada, coherente y sistemática de los diferentes medios de acción que coadyuven al logro de los objetivos generales y específicos
  
- **Propósitos:** Es determinar que se debe hacer para llegar al futuro que se concibe como posible y deseable.
  
- **Premisas:** Son suposiciones que se deben considerar antes de aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse un plan.

- **Políticas:** Declaraciones o interpretaciones generales que guíen el pensamiento durante la toma de decisiones.
  
- **Prever y dirigir hacia el futuro:** Actitud racional encaminada a evitar que los errores ocurran, mediante la eliminación de la causa raíz.
  
- **Presupuestos:** Es un plan que representa las expectativas para un periodo futuro, expresadas estas en términos cuantitativos, que puede ser dinero, horas hombre, toneladas, kilovatios etc.
  
- **Programas:** Es un plan que comprende objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones, recursos involucrados y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, fijando el tiempo requerido para la realización de cada una de las etapas de operaciones.
  
- **Pronósticos:** Predicción de resultados.
  
- **Supervisión:** Esta función consiste en ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas; aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los niveles inferiores.

- **Satisfacción laboral:** Técnica para tomar decisiones con lo cual los administradores aceptan la primera decisión satisfactoria que encuentran
  
- **Tramo de control:** Se utiliza para determinar cuantos subalternos debe tener un jefe para que su labor pueda ser considerada eficaz.
  
- **Toma de decisiones:** Proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.



## Referencias

- 1) Arias Galicia, Fernando “Administración de recursos humanos
- 2) Constitución de la república de El Salvador.  
6ª Edición, El Salvador
- 3) García Martínez, Much Galindo. Fundamentos de Administración  
5ª Edición, Editorial Trillas S.A. de CV, México
- 4) Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea  
2ª Edición, Editorial Mc Graw – Hill, México
- 5) Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación  
2ª Edición, Editorial Mc Graw – Hill, México.
- 6) Koontz Harold Wehrich Heinz. Administration. Una Perspectiva Global  
11da Edición, Editorial Mc Graw – Hill, México.
- 7) Larín Casillas, Francisco Javier “Administración integral” 1ª Edición
- 8) Robbins / Coulter. Administración 8va Edición, Editorial Prentice Hall, Inc,  
México.

- 9) Reyes Ponce, Agustín “Administración Moderna” Noriega Editores
  
- 10) Rojas Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales.  
40ta Edición, Editorial P.Y.V
  
- 11) Serrano Martínez, Américo Alexis “Administración I y II
  
- 12) Stoner A.F, y otros “Administración” 6ª Edición PRENTICE- HALL
  
- 13) Mendoza Orantes, Ricardo. Código de Comercio  
26ta Edición, Editorial Jurídica Salvadoreña. El Salvador.
  
- 14) Mendoza Orantes, Ricardo. Ley de Impuesto Sobre la Renta  
28a Edición, Editorial Jurídica Salvadoreña. El Salvador.
  
- 15) Mendoza Orantes, Ricardo. Código de Trabajo  
23ta Edición, Editorial Jurídica Salvadoreña. El Salvador.
  
- 16) Diccionario Enciclopédico, Mega Siglo XXI 2003 Edición,  
Editorial Norma S.A. de C.V Colombia.
  
- 17) Diccionario de Sinónimos, Antónimos y Parónimos,  
Editorial Libsa.

## Tesis

Alfredo de Paz, Nora Guzmán. "Diagnostico de la mediana industria panificadora de el Salvador". Abril de 1988. El Salvador

- ✓ García Rivera, Iris Yanira. "Propuestas de un modelo de dirección administrativa para mejorar la eficiencia de las unidades de salud de la región Metropolitana". Febrero de 1996.
  
- ✓ Cornejo Guardado, Rafael. "Propuestas de un modelo de instrumentos de panificación y control de proyecto productivos aplicables en la fundación para la autogestión y solidaridad de las trabajadores salvadoreños (FASTRAS)". Julio de 1995. El Salvador.
  
- ✓ Coto Morales, Juan Francisco y otros. "Diseño de un modelo organizacional aplicables en la pequeña empresa ferretería del municipio de San Salvador". Julio 1994. El Salvador.
  
- ✓ Flores Campos, Margarita Esperanza. "Propuesta de un sistema de control interno para la asociación corporativa de ahorro, créditos y consumo,

- transporte y construcción de responsabilidad limitada”. Mayo 1996. El Salvador.
- ✓ Monterrosa Guardado, Jorge Alberto y otros. “Administración del capital de trabajo en las pequeñas panificadoras de San Salvador”. Lineamientos para mejorar la eficiencia”. mayo 1982. El Salvador.

ANEXOS

## Anexo 1

Relación de variable e indicadores

<b>Dimensión de Variables</b>	
U (x) Modelos Administrativos	U (n) Efectividad en las Áreas Operativas
X1 Planeación	Y1 Proveer y Dirigirse hacia el Futuro
X2 Organización	Y2 Coordinación y Ordenamiento del Trabajo.
X3 Dirección	Y3 Mejor Ejecución Cooperativo del Recurso Humano.
X4 Control	Y4 Garantizar Resultados
<b>Indicadores de Variables</b>	
X1 - Propósitos	Y1 - Presupuestos
- Premisas	- Programas
- Objetivos	- Estrategias
- Políticas	- Pronósticos
X2 - División del Trabajo	Y2 - Jerarquización
- Delegación de Actitud	- Departamentalización
- Coordinación	- Descripción de Puestos
- Tramos de Control	
X3 - Supervisión	Y3 - Toma de Decisiones
- Comunicación	- Integración
- Motivación	- Satisfacción Laboral
- Liderazgo	
X4 - Establecimiento de Estándares	Y4 - Control de Producción
- Medición de Resultados	- Control de Mercadotecnia
- Corrección	- Control de Finanzas
- Retroalimentación	- Control de Recursos Humanos

## Anexo 2

### Mapa de escenario



### Anexo 3

Universidad de El Salvador  
Facultad Multidisciplinaria Oriental  
Departamento de Ciencias Económicas  
Sección de Administración de Empresas



Sr. (a) (rita): Reciba un cordial saludo de parte de los estudiantes de la universidad de El Salvador. Cuyo propósito a través de estas encuestas es recabar información concerniente a la administración de su empresa, para lo cual solicitamos su valiosa colaboración; sus respuestas serán de mucho apoyo para nuestra investigación y serán confidenciales y anónimas.

Objetivo: obtener información que contribuya a la realización de un Modelo Administrativo para lograr la efectividad de las empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.



Indicación: Marque con una X la respuesta que usted considera conveniente,  
puede marcar mas de una alternativa.

¿Nombre de la empresa? \_\_\_\_\_

¿Cargo que desempeña en la empresa? \_\_\_\_\_

Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

¿Edad? \_\_\_\_\_

¿Estado civil? \_\_\_\_\_

¿Nivel educativo? \_\_\_\_\_

1- ¿Cuáles de los siguientes términos conoce usted?

Planeación \_\_\_\_\_ Organización \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_ Control \_\_\_\_\_ Ninguno

2- ¿Posee Misión y Visión la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3- ¿Tiene usted idea de lo que va a ocurrir en el futuro con respecto a la  
producción, las ventas, personal ocupado, y las unidades que obtendrá?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4- ¿Considera usted que es necesario prever antes de realizar sus actividades  
en el negocio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Ns/Nr \_\_\_\_\_

5- ¿Tiene formalmente establecido los objetivos de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6- ¿Que tipo de políticas establece en su empresa?

Políticas generales o gerenciales \_\_\_\_\_ Políticas por departamento \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_ No conoce \_\_\_\_\_

7- ¿Que tipo de presupuesto realizan en su empresa?

Presupuesto de ventas \_\_\_\_\_ Presupuesto de producción \_\_\_\_\_

Presupuesto de mano de obra \_\_\_\_\_ Presupuestos de ingresos y gastos \_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

8- ¿Con que frecuencia elabora los presupuestos en la empresa?

Cada 3 meses \_\_\_\_\_ Cada 6 meses \_\_\_\_\_ Ns/Nr \_\_\_\_\_

9- ¿Realiza usted en su empresa programas donde definen todas las

actividades a realizarse y el tiempo que se ejecutarán?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10-¿Qué tipo de estrategias implementa en su empresa?

Estrategias de Ventas\_\_\_\_\_ Estrategia de Producción\_\_\_\_\_

Estrategias de Personal\_\_\_\_\_ estrategias para el Logro de Utilidades\_\_\_\_\_

Ninguno \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

11-¿Existe la división de trabajo en su empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12-¿Existe una estructura organizacional dentro de la empresa?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

13-¿A cuantos empleados supervisa en su empresa?

1-3\_\_\_\_\_ 3-5\_\_\_\_\_ 5-11\_\_\_\_\_ 11 en adelante\_\_\_\_\_

14- ¿La delegación de autoridad y responsabilidad esta bien definidas dentro de su empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

15- ¿Existe supervisión sobre ejecución del trabajo realizado?

Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

16- ¿En que forma comunican al personal las decisiones que se toman dentro de la empresa?

Escrita \_\_\_\_\_ Verbal \_\_\_\_\_ Ns/Nr \_\_\_\_\_

17- ¿Motiva a los empleados para lograr los objetivos trazados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18- ¿En que forma motiva al persona?

Incentivo monetario \_\_\_\_\_ Felicitaciones \_\_\_\_\_ Celebraciones \_\_\_\_\_

19- ¿Que tipo de control aplica en la producción?

Control de inventario \_\_\_\_\_ Control de producción \_\_\_\_\_ Control de compra \_\_\_\_\_

20- ¿Qué tipo de control ejerce en el área de mercadotecnia?

Control de ventas \_\_\_\_\_ Control de distribución \_\_\_\_\_

Control de promoción y publicidad \_\_\_\_\_

21- ¿Que tipo de control realiza en el área de finanzas?

Control presupuestal \_\_\_\_\_ Control contable \_\_\_\_\_ Control de costos \_\_\_\_\_

22-¿Proporciona en la empresa capacitación a los trabajadores?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Ns/Nr\_\_\_\_\_

23- ¿Qué tipo de capacitación proporciona la empresa a los empleados?

Sobre nuevas variedades de pan\_\_\_\_\_ Sobre atención al cliente\_\_\_\_\_

Sobre la higiene en el trabajo\_\_\_\_\_

