

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



**TRABAJO DE GRADO:**

**PROPUESTA DE REORGANIZACION PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA “CENTRO FERRETERO A Y M” EN LA CIUDAD DE EL TRANSITO DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, 2017.**

**PRESENTA:**

**ARGUETA, REINA ELIZABETH  
PORTILLO DE PEREIRA, LESLY YAMILETH  
ZUNIGA ARGUETA, ROXANA IBETH**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DOCENTE DIRECTOR:**

**MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, OCTUBRE 2017  
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES**

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS

**RECTOR**

DR. MANUEL DE JESUS JOYA

**VICE-RECTOR ACADEMICO**

ING. NELSON BERNABE GRANADOS

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO**

MTRO. CRISTOBAL HERNÁN RIOS BENÍTEZ

**SECRETARIO**

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**AUTORIDADES**

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ  
**DECANO**

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ  
**VICE-DECANO**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ  
**SECRETARIO**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**AUTORIDADES DE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCÍA

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA CARRERA DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**DOCENTE ASESOR**

MTRO. RAUL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

**ASESOR METODOLÓGICO**

## **Agradecimientos Especiales.**

Principalmente agradezco a Dios todo poderoso por haberme permitido culminar mis estudios, por darme fortaleza, sabiduría y guiar mis pasos, ya que me ha permitido terminar esta meta tan importante para mí.

A mi madre María Teresa Argueta Romero por su confianza y sacrificio de su trabajo y darme todo su amor y guiarme por el camino correcto impulsándome valores y ser mi pilar y ejemplo a seguir, en los momentos más difíciles en mi carrera ya que con sus sabios consejos, de creer en mí y darme la oportunidad de ser una profesional.

A mi compañero de vida José Ernesto Parada Aguilar por estar siempre a mi lado y brindarme todo su amor comprensión y apoyo económico en mi formación.

A mi hijo Eduardo Alexander Parada Argueta por darme esas pequeñas caricias y llenar mi vida de tanto amor y felicidad.

A mis hermanas Roxana Argueta, Gloria Argueta y hermano Daniel Argueta por su apoyo, amor comprensión y sobre todo estar en los momentos más adversos de mi vida.

A mi sobrina Zaira Argueta y sobrino Gustavo Argueta por los momentos de felicidad y su muestra de cariño que me dan.

A mis tíos Alejandro Argueta, Antonio Argueta y mi tía Catarina Argueta, primos y primas, por sus consejos y su comprensión, y estar presente en mi vida y creer en mi sueño.

A mis amigos y compañeras de tesis Roxana y Lesly por su paciencia y comprensión.

A mi asesor de tesis Mtro. Arnoldo Orlando Sorto Martínez por haber compartido sus conocimientos por su ayuda y su apoyo. A todos mis docentes que formaron parte de mi carrera impartiendo sus conocimientos con mucha dedicación.

Al propietario de la empresa Centro Ferretero señor Ángel Alberto Alegría Molina, por habernos brindado su valiosa información y dedicarnos de su tiempo.

**Reina Elizabeth Argueta.**

### **Agradecimientos Especiales.**

A Jehová Dios todo poderoso, por su misericordia infinita, por permitirme la vida, la oportunidad de haber tenido acceso a la educación, por protegerme durante todo ese trayecto hasta este momento de mi vida, por la fortaleza recibida en los momentos de flaqueza más difíciles y por todas sus bondades recibidas. Gracias Dios.

A mi padre Juan de Dios portillo (Q. D. D.G.) por creer en mí. Cuando se cerraron puertas, fue mi apoyo y mi fuerza, nunca olvidare sus sacrificios, hoy le cumplo padre perdón por la tardanza.

A mi madre Lilian Margarita Vásquez por ser apoyo incondicional, más que mi madre mi fiel amiga, mi consejera, mi respaldo. Por todos sus sacrificios madre muchas gracias. Este logro es suyo. Gracias infinitas.

A mi esposo Fernando Enrique, por su amor y apoyo incondicional, por su paciencia, comprensión y confianza en todo momento. Por tus sacrificios Muchas Gracias.

A mis hijos Johann Enrique, Axel Adonis y en especial a Fernando José por sus sacrificios, amor y comprensión, Gracias hijos amados por ser mi mayor motivación y mi fuerza para seguir adelante ante las adversidades.

A mis hermanos Lilibeth, Ingrid, Rosita, Herson, Ever, Vladimir, Josselyn Y Melany por su apoyo, a mis familiares y amigos que de alguna manera me apoyaron, A mis compañeras de tesis Reina Elizabeth y Roxana Ibeth por su comprensión. Muchas Gracias.

A la Universidad de El Salvador y a todos mis formadores catedráticos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, por compartir conocimientos y formarme profesionalmente durante toda mi carrera, especialmente a mi asesor de tesis Mtro. Arnoldo Orlando Sorto Martínez, Muchas Gracias.

**Lesly Yamileth Portillo de Pereira.**

## **Agradecimientos Especiales.**

En primer lugar a Dios todo poderoso por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para seguir adelante con mi carrera, por acompañarme y guiarme a lo largo de mi vida.

A mi mamá María Teresa Argueta Romero, y mi papa Martin Antonio zuniga, por ser ese pilar fundamental en mi vida, su amor, su lucha porque siguiera adelante, son mi gran ejemplo a seguir, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación, y por creer en mí muchas gracias.

A mis hermanas Karina zuniga ,Wendy zuniga, Dinora zuniga, Reina Argueta, Gloria Argueta y mi hermano Daniel Argueta, por ayudarme siempre de una manera incondicional, su apoyo, su ejemplo para mí, su motivación, por llenar mi vida de momentos de felicidad y amor, por ser parte importante en mi vida.

A mi madrastra Anita Saravia por ese apoyo incondicional, sus consejos y su amor. A mi padrastro que siempre ha estado ahí cuando más lo he necesitado, por ese amor que día a día me muestra, sus consejos y su ayuda gracias.

A toda mi familia que de una u otra manera me han apoyado.

A mi amigos/as y hermanos/as de la iglesia por sus su motivación y sobre todo por sus oraciones.

A mi novio por su apoyo en todo momento, por su paciencia, dedicación y amor.

A mis compañeras de tesis Reina y Lesly, por esa paciencia, y comprensión a lo largo de la carrera.

A mi asesor de tesis Mtro. Arnoldo Orlando Sorto Martínez por haber compartido sus conocimientos, su ayuda y su apoyo a la largo de la tesis y de la carrera muchas gracias.

Al señor Ángel Alegría Molina, propietario de centro ferretero A Y M, por habernos brindado su valiosa información y dedicarnos de su tiempo.

A todos mis docentes que formaron parte de mi carrera impartiendo sus conocimientos con mucha dedicación.

**Roxana Ibeth Zuniga Argueta.**

<b>INDICE.....</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>i</b>
<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>13</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
1.1.Antecedentes del Problema .....	13
1.2.Situación Problemática. ....	14
1.3.Enunciado del Problema.....	15
<b>2. Justificación del Estudio .....</b>	<b>16</b>
<b>3. Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>17</b>
3.1.Objetivo General.....	17
3.2.Objetivos Específicos .....	17
<b>4. Delimitaciones de la Investigación. ....</b>	<b>17</b>
4.1. Delimitación Temporal.....	17
4.2. Delimitación Espacial.....	17
4.3. Delimitación Teórica. ....	17
<b>5. Sistema de Hipótesis .....</b>	<b>18</b>
5.1. Hipótesis General .....	18
5.2. Hipótesis Específicas.....	18
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>19</b>
<b>MARCO REFERENCIAL. ....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. MARCO HISTÓRICO. ....</b>	<b>19</b>
2.1.1. Reseña Histórica de las Empresas Ferreteras. ....	19
2.1.2. Antecedentes Generales de las Ferreterías. ....	20
2.1.2.1. Origen de las Ferreterías a Nivel Mundial. ....	20
2.1.2.2. Origen de las Ferreterías a Nivel Nacional.....	20
2.1.3. Antecedentes de Centro Ferretero A Y M. ....	21
<b>2.2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
2.2.1. Origen y Evolución del Pensamiento Administrativo. ....	22
2.2.2. Administración. ....	24
2.2.3. Organización.....	25
2.2.4. Reorganización. ....	27
2.2.5. Metodología de Reorganización Administrativa.....	34
2.2.6. Integración del Proyecto de Reorganización. ....	38
2.2.7. El Organigrama.....	40
2.2.8. La Misión.....	42
2.2.9. La Visión. ....	42
2.2.10. Manuales.....	42
2.2.11.Manual de Descripción de Puesto. ....	52
2.2.12. Manual de Bienvenida. ....	53
<b>2.3. MARCO NORMATIVO.....</b>	<b>53</b>
2.3.1. Constitución de la República de El Salvador: .....	53
2.3.2. Código de Comercio:.....	56



2.3.3. Código de Trabajo: .....	57
2.3.4. Código Municipal: .....	58
2.3.5. Código Tributario: .....	58
2.3.6. Leyes Tributarias: .....	59
2.3.7. Ley de Impuesto sobre la Renta: .....	60
2.3.8. Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios:.....	60
2.3.9. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	61
2.3.10. Ley Sobre Seguridad e Higiene Del Trabajo.....	62
<b>CAPITULO III. ....</b>	<b>63</b>
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1.Tipo de Investigación. ....</b>	<b>63</b>
3.1.1.Investigación Descriptiva. ....	63
3.1.2.Investigación Analítica. ....	63
<b>3.2.Población. ....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.Muestra.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4.Criterios para Establecer la Muestra. ....</b>	<b>64</b>
<b>3.5. Criterios de Inclusión. ....</b>	<b>64</b>
<b>3.6.Métodos, Técnicas e Instrumentos:.....</b>	<b>64</b>
<b>3.6.1.Métodos: .....</b>	<b>64</b>
3.6.1.1. Método Hipotético Deductivo. ....	64
3.6.1.2. Método Analítico. ....	64
<b>3.6.2.Técnicas de Investigación.....</b>	<b>64</b>
3.6.2.1. Técnicas de Campo.....	64
3.6.2.2. Técnicas Documentales. ....	65
<b>3.6.3. Instrumentos. ....</b>	<b>65</b>
<b>3.7. Procedimiento. ....</b>	<b>66</b>
3.7.1. Validación del Instrumento. ....	66
3.7.2. Realización de Entrevistas y de Encuestas. ....	66
3.7.3. Procesamiento de los Datos.....	66
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>67</b>
<b>4.0. RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.....</b>	<b>67</b>
<b>4.1. Resultado de la Entrevista realizada al propietario de Centro Ferretero A Y M. ....</b>	<b>67</b>
<b>4.2. Tabulación y Análisis de Encuestas Dirigida a los Empleados de Centro Ferretero A Y M.....</b>	<b>68</b>
<b>4.3. CONCLUSIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>4.4. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>91</b>
<b>“PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA “CENTRO FERRETERO A Y M” EN LA CIUDAD DE EL TRANSITO DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, 2017.....</b>	<b>91</b>

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>91</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>92</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>93</b>
Objetivo general .....	93
Objetivos específicos.....	93
<b>Esquema del Proceso de Reorganización de Centro Ferretero A Y M. ....</b>	<b>94</b>
<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>95</b>
ANALISIS FODA.....	96
ANÁLISIS VRIO .....	98
CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS VRIO.....	100
<b>REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>102</b>
Departamentalización.....	103
Jerarquización.....	105
Organigrama Propuesto a Centro Ferretero A Y M. ....	106
<b>Formulación del Diagnóstico.....</b>	<b>109</b>
Manual de Bienvenida .....	127
Manual de Descripción de puesto.....	174
Manual de Atención al Cliente .....	188
Plan de Capacitación .....	206
Plan de Motivación.....	224
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>231</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>233</b>

## INTRODUCCION

La reorganización es cualquier cambio o modificación parcial o total, en la estructura de la empresa, para obtener mejoras en el rendimiento, tales como calidad buen servicio y mejor rapidez, debido a que en los procesos administrativos de la empresa no existe una buena sincronía organizativa, con la reorganización se busca que Centro Ferretero A Y M, logre un alto nivel de eficiencia en los procesos administrativos.

De esta manera se plantea una propuesta que mejore los procesos administrativos de la ferretería y lograr así la eficiencia necesaria, a través de una evolución de los procesos que se encuentran deficientes y poder así realizar cambios en la actuación de dichos procesos.

La investigación es desarrollada de la siguiente manera:

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, compuesto por la situación problemática, el enunciado del problema, la justificación de la investigación, donde explicamos el porqué de esta, así como también los objetivos, para con ello establecer un sistema de hipótesis que servirá de guía para la investigación. Además este capítulo comprende la delimitación y limitantes de la investigación.

El capítulo II, comprende el marco de referencia de la investigación, dividido en marco histórico, el cual muestra, la historia, y origen de las ferreterías se muestra los antecedentes de la empresa, el marco teórico el cual contiene una serie de conceptos que se verán a lo largo del desarrollo del trabajo el marco legal o normativo que respalda con base legal este estudio.

En capítulo III, trata sobre la metodología de la investigación, en este se define el método a desarrollar, la población a estudiar, se delimita el tamaño de la muestra, las fuentes y técnicas para la recolección de datos, el instrumento que son los cuestionarios que servirá para llevar a cabo la investigación de campo, y la entrevista que ayuda a saber más a fondo las condiciones de la empresa Se presenta el procesamiento y presentación de la información.

Capítulo IV, contiene presentación y análisis de los resultados obtenidos en conjunto con el diagnóstico de dicha empresa, luego de haber aplicado las técnicas de recolección de datos, aplicados al propietario y empleados de Centro Ferretero A Y M, cabe recalcar que ya que es un análisis interno no necesita de hacerlo a personas extrañas a la empresa. Se establecen las conclusiones y recomendaciones con base al análisis de los resultados obtenidos de la investigación de campo, cuyos datos son la referencia para el desarrollo de la propuesta.

Por último, el capítulo V, se desarrolla el diseño de la propuesta en base a las deficiencias encontradas a la ferretería, denominada: “PROPUESTA DE REORGANIZACION PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA “CENTRO FERRETERO A Y M” EN LA CIUDAD DE EL TRANSITO DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL 2017”.

## **CAPITULO 1.**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.1. Antecedentes del Problema.**

“Centro Ferretero A Y M ” nace con la idea de abastecer a carpinterías aledañas al lugar donde se encuentra ubicada, ya que el propietario a través de la observación y dado que transitaban frecuentemente por las carpinterías de la zona, se dieron cuenta que dichos negocios tenían la necesidad de una ferretería cercana con productos de calidad, precios justos y competentes en el mercado, lo cual les ahorraría tiempo y dinero para obtener los recursos necesarios para sus negocios, los propietarios hicieron una investigación de mercados empírica, recolectando información necesaria, analizándola y finalmente llegando a tomar una decisión, contando con los recursos económicos necesarios, es cuando a finales del año 2011, los propietarios deciden formar una sociedad en la Ciudad de El tránsito San Miguel, comenzando por comprar un predio y seguidamente se construye el edificio donde actualmente se encuentra la ferretería.

Comienza labores el día martes 19 de marzo del 2013 como sociedad anónima, con Giro venta de artículos de ferretería, de materiales y accesorios para la construcción, incluye pinturas y productos conexos, con un capital de \$20,000.00, con 7 trabajadores en el área de ventas y 3 en distribución de materiales, contando con equipo de transporte (2 vehículos), la ferretería se encuentra ubicada en la Ciudad de El tránsito, municipio de San Miguel.

La empresa ha seguido aumentando sus ventas, y ahora cuenta con una nueva sucursal , la cual inicio 16 de marzo del 2015 debido a que muchas personas que viajaban del municipio de san Jorge y san Rafael Oriente no podían caminar hasta donde se encuentra a la casa matriz ya que esta se encuentra situada en las afueras de centro de la ciudad del Tránsito y viendo la necesidad de las personas se abrió la sucursal, es así como ahora cuenta con una casa matriz y una sucursal aquí en la ciudad de el Transito departamento de san Miguel.

## 1.2. Situación Problemática.

Los negocios son parte de la dinámica económica de la realidad nacional, por lo que gran parte del quehacer científico, e investigativo de manera constante aporta propuestas y estrategias para optimizar la eficiencia en sus actividades, y sobre todo retomar los presupuestos de la reorganización, por lo que para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, inclusive sobrevivir, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma como se dirigen las empresas.

En la actualidad es uno de los temas más debatidos en el ambiente de oficinas y fábricas en muchos países. La reorganización ha llegado al punto de ser considerada como la manera de reducir costos, de llegar a tiempo al mercado, de ampliar la satisfacción de los clientes y de incrementar con solidez las ventas, etc. Muchas veces las empresas tienen que ver todas sus áreas, en muchas direcciones al mismo tiempo, ya que en algunos casos creen que tienen todo lo necesario para ser eficientes.

Tal es el caso de Centro Ferretero A Y M, que desde sus inicios se ha dado una serie de situaciones que han afectado el rendimiento y crecimiento en el desarrollo de sus actividades; desde sus inicios la empresa ha venido presentando ciertas dificultades el cual tiene como problema principal; **La mala organización** del cual se desglosan los sub problemas siguientes:

- Cuenta con un personal no capacitado
- No posee un control interno
- Existe un desperdicio de materiales en un 5% anual
- La empresa no está departamentalizada
- No se les imparte capacitaciones
- No tienen coordinación
- Los empleados no tienen un puesto de trabajo específico

- No posee inventario
- Retraso en la revisión de mercadería

Debido a los problemas antes mencionados se propone una reorganización que ayude a mejorar el funcionamiento administrativo a la empresa comenzando con capacitar a los empleados para que obtengan mayor conocimiento sobre el trabajo a resolver y puedan dar un mejor rendimiento; implantando así un control interno que ayudara a no tener pérdidas.

La reorganización también contribuirá a que la empresa pueda establecerse por departamentos ayudando a desempeñarse con eficiencia en sus diversas actividades, se tendrá un orden jerárquico y un control de autoridad.

También dar a conocer a los empleados un manual de descripción de puesto que les ayude a saber cuál es la función que van a desempeñar en su puesto correspondiente, cuáles serán los requisitos que deben cumplir para cierto puesto.

Que contribuya a tener un inventario mejor estructurado ya que si no se lleva un control de inventario no se sabe bien a fondo conque materiales se cuenta y con cuales no, ya que si esto no se lleva a cabo esta operación se pueden tener pérdidas porque los productos tienden a bajar o subir de precio.

Todo lo antes mencionado radica que una mala organización con lleva a que la empresa no de un funcionamiento al máximo, por el cual se le propone una reorganización que ayude a mejorar el ámbito administrativo.

### **1.3.Enunciado del Problema.**

¿Cómo una reorganización administrativa contribuirá a un mejor funcionamiento administrativo en Centro Ferretero A y M.?

## **2. Justificación del Estudio.**

Este trabajo de grado se realizó con el propósito de facilitar el desempeño administrativo, buscando que los empleados apliquen de forma ordenada, sencilla y eficaz las recomendaciones y obtener mejores resultados en sus actividades comerciales, pues de esto depende en gran medida el poder satisfacer los requerimientos de los clientes, debido a que factores como la eficiencia y productividad son aspectos sobresalientes para los clientes y la empresa.

La realización de nuestro proyecto basa su importancia en la finalidad de proponer una reorganización para mejorar el funcionamiento administrativo de la empresa, para alcanzar progreso en su gestión, asegurando un mejor desempeño.

Se puede determinar que la situación problemática afecta a los empleados, y a la empresa en sí y se considera un grave problema ya que no existe una buena administración organizativa.

Desde el ámbito competitivo el problema es grande ya que la competencia busca ventajas y esto puede afectar a la empresa ya que si no existe una organización no habrá una buena atención porque los empleados no dan su fuerza laboral al 100%.

El problema tiende a tener soluciones beneficiando a la empresa en general; principalmente a los empleados, ya que ellos podrán ser capacitados para ejercer un mejor rendimiento, también se contribuirá a una departamentalización la cual ayudara a obtener una mejor coordinación y el trabajo estará mejor dividido porque cada empleado contara con un puesto específico en el cual será capacitado y orientado de cómo y cuál será su función en ese lugar, por medio de un manual de descripción de puesto, la reorganización también ayudara a que la empresa tenga un control de inventario bien establecido, así los productos serán revisados el mismo día que se recibe en bodega.

Beneficia a la empresa y a los empleados ya que trabajan con un mismo fin; esto ayudara a enfrentar los problemas futuros y a la competencia.



### **3. Objetivos de la Investigación.**

#### **3.1. Objetivo General.**

“Diseñar una reorganización para mejorar el funcionamiento administrativo de la Empresa Centro Ferretero A Y M”.

#### **3.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico de las condiciones actuales del área administrativa para identificar los aspectos que requieren atención en la empresa.
- Identificar las herramientas teóricas del área administrativa para aplicar la reorganización.
- Implementar una estrategia de reorganización para mejorar el funcionamiento administrativo de Centro Ferretero A Y M.

### **4. Delimitaciones de la Investigación.**

#### **4.1. Delimitación Temporal.**

“Propuesta de Reorganización para Mejorar el Funcionamiento Administrativo de la Empresa “Centro Ferretero A y M”, se realizará desde enero de 2016 hasta septiembre de 2017.

#### **4.2. Delimitación Espacial.**

La investigación se realizara en la empresa Centro Ferretero A y M, en la Ciudad de El tránsito, Departamento de San Miguel.

#### **4.3. Delimitación Teórica.**

Teoría Administrativa: como base principal la teoría organizacional: se hará el estudio de cómo funcionan las organizaciones y como afectan y se ven afectadas por el ambiente en que operan. Teoría de proceso de reorganización: se detallan los pasos para hacer una reorganización efectiva.

## **5. Sistema de Hipótesis.**

### **5.1. Hipótesis General.**

- Una buena reorganización contribuirá a un mejor funcionamiento administrativo de la empresa Centro Ferretero A Y M.

### **5.2. Hipótesis Específicas.**

- Al realizar un diagnóstico de las condiciones actuales del área administrativa de Centro Ferretero A Y M, se identificarán los aspectos a corregir en la empresa.
- Al identificar las herramientas teóricas del área administrativa, se aplicará la reorganización.
- Al implementar una estrategia de reorganización, mejorará el funcionamiento administrativo de la empresa.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO REFERENCIAL.**

#### **2.1. MARCO HISTÓRICO.**

##### **2.1.1. Reseña Histórica de las Empresas Ferreteras.**

Durante la pasada década la economía sufrió un grave retroceso en el sector de la industria, comercio y servicios, lo cual condujo a que los sectores comerciales buscaran como sobrevivir, dejando una experiencia sin precedentes en el desarrollo de las empresas salvadoreña.

A pesar de estas situaciones uno de los sectores que ha jugado un papel de importancia es el sector ferretero, ya que se ha mantenido, superado y evolucionado en la economía salvadoreña, explotando habitualmente el suministro de bienes afines a su actividad, con la única finalidad de generar beneficios sociales, apertura de fuentes de trabajo y satisfacer las necesidades de la sociedad.

El sector ferretero es la suma de las grandes organizaciones, la mediana, la pequeña empresa, como también comerciantes individuales, conglomerado en la micro empresa, que sin tener un lugar establecido, se dirigen al consumidor mediante negocios de reto donde proponen sus productos a domicilio.

En la actualidad, buena parte de empresas ferreteras datan de décadas pasadas que todavía están siendo administradas por accionistas o propietarios que no confían en la sistematización y que hacen de una forma artesanal o empírica los controles, lo que hace más complejo la determinación de los resultados.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Ri.ufg.edu.sv>jspui>bitstream

## **2.1.2. Antecedentes Generales de Las Ferreterías.**

### **2.1.2.1. Origen de las ferreterías a nivel mundial.**

Dentro del marco histórico que presentan las empresas ferreteras, muchas de ellas surgen como pequeñas tiendas instaladas en las viviendas, en las que ofrecían: abarrotes, enseres del hogar ( comales, utensilios, martillos, focos, alambres, etc.) es decir suministros para el hogar pase el tiempo las necesidades de los clientes cada vez son mayores estos empresarios empezaron a diversificar los productos, con el fin de servirles a aquellos trabajadores de obra, a los cuales se les facilita la compra de insumo para realizar trabajos de reparaciones y mantenimiento de viviendas.

Es importante mencionar que una de las circunstancias que dieron origen a este tipo de empresa radica en las necesidades de abastecer con materiales y herramientas a los artesanos, fontaneros, eléctricos, albañiles, entre otros.

Lo que permitió que estos se especializaran en este tipo de producto y desligaron de ellos todos aquellos productos que no eran de utilidad para este tipo de trabajo o servicio.

Cuando estas empresas lograron mantener una estabilidad e incrementaron en la venta de sus productos, muchos de ellos empezaron a llamarlas “ventas de materiales para la reparación y mantenimiento de obras.” Alrededor de los años 1870, siendo los pioneros en la creación de estas empresas y convirtiéndose además en la primera generación dedicada a este tipo de comercialización.

### **2.1.2.2. Origen de las Ferreterías a nivel Nacional.**

En El Salvador las empresas que iniciaron el negocio ferretero han logrado mantenerse y crecer ante cambios radicales y situaciones conflictivas.

No se puede establecer el surgimiento y evolución del sector ferretero en El Salvador, sin antes mencionar que la actividad comercial dio origen a establecimientos cuya razón principal fue de proveer los productos indispensables.

La mayoría de las empresas ferreteras que actualmente están en el mercado, muchas de estas de origen familiar, iniciaron con muy pocos productos, se dedicaron a la distribución de algunos productos en especial o materiales de construcción a la presentación de servicios relacionados a estos productos.

Entre las ferreterías más antiguas en el Salvador están:

- GOLDTREE, SA.A DE C.V. fundada en el año 1888.
- Almacén FREUND S.A DE C.V fundada en el año 1913 entre otras.<sup>2</sup>

### **2.1.3. Antecedentes de Centro Ferretero A Y M.**

La empresa Centro Ferretero A Y M, nace con la idea de abastecer a carpinterías aledañas al lugar, ya que el propietario, a través de la observación y dado que transitaban frecuentemente por las carpinterías de la zona, se dieron cuenta que dichos negocios tenían la necesidad de una ferretería cercana con productos de calidad, precios justos y competentes en el mercado, lo cual les ahorraría tiempo y dinero para obtener los recursos necesarios para sus negocios, el propietario hicieron una investigación de mercado empírica, recolectando información necesaria, analizándola y finalmente llegando a tomar una decisión, contando con los recursos económicos necesarios, es cuando a finales del año 2011, el propietario decide formar una sociedad en la Ciudad de El tránsito San Miguel, comenzando por comprar un predio y seguidamente se construye el edificio donde actualmente se encuentra la ferretería.

Comienza labores el día martes 19 de marzo del 2013 como sociedad anónima, con Giro venta de artículos de ferretería, de materiales y accesorios para la construcción, incluye pinturas y productos conexos, con un capital de \$20,000.00, con 7 trabajadores en el área de ventas y 3 en distribución de materiales, contando con equipo de transporte (2 vehículos), la ferretería se encuentra ubicada en la Ciudad de El tránsito, municipio de San Miguel.

---

<sup>2</sup> Monreal, José Luis. Diccionario enciclopédico ilustrado Océano. 1ª Edición. Barcelona, ES: Grupo editorial Océano, 1982 1054p. ISBN 84- 7505-162-6

La empresa ha seguido aumentando sus ventas, y ahora cuenta con una nueva sucursal , la cual inicio 16 de marzo del 2015 debido a que muchas personas que viajaban del municipio de san Jorge y san Rafael Oriente no podían caminar hasta donde se encuentra a la casa matriz ya que esta se encuentra situada en las afueras de centro de la ciudad del Tránsito y viendo la necesidad de las personas se abrió la sucursal, es así como ahora cuenta con una casa matriz y una sucursal aquí en la ciudad de el Transito departamento de san Miguel.

## **2.2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.2.1. Origen y Evolución del Pensamiento Administrativo.**

#### **1) Administración Científica.**

Muchas y distintas contribuciones de autores y practicantes han dado como resultado diferentes enfoques sobre la administración e integran los diferentes modelos de análisis administrativo y se resume las principales contribuciones de autores y practicantes de la administración científica.

**Frederick Taylor;** Shop Management (1903), Principals of Scientific Management, (1911) Testimony before the Special House Committee (1912) la teoría de la administración operacional moderna, Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores.<sup>3</sup>

**Henry L. Gantt** (1901), Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica Gantt, Insistió en la necesidad de la capacitación.

---

<sup>3</sup>FrederickTaylorwww.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html, [http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor).

**Frank y Lilian Gilbert** (1900), Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lilian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.

## 2) Teoría de la Administración Operacional Moderna.

**Henri Fayol** y los estudios Hawthorne, *Administración Industrielle et Générale* (1916), Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y esprit de corps.<sup>4</sup>

## 3) Ciencias del Comportamiento.

**Hugo Münsterberg** (1912), *Aplicación de la psicología a la industria y administración*.

**Walter Dill Scott** (1910, 1911), *Aplicación de la psicología a la publicidad, el marketing y el personal*.

**Max Weber** (traducciones 1946, 1947) *Teoría de la burocracia*.

**Wilfredo Pareto** (libros 1896-1917) Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración.

**Elton Mayo F. J. Roethlisberger** (1933) Estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.<sup>5</sup>

## 4) Teoría de Sistemas.

**Chester Barnard**; *The Functions of the Executive* (1938) La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.

---

<sup>4</sup> Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, Nueva York: Pitman, 1949; <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/competence/fayol.html>, Fayol, Henri, "Planning", *Annual Editions - Management*, Fred H. Maidment, ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2009, pp. 26-29.

<sup>5</sup> Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York: Macmillan, 1933, caps. 3-5; Roethlisberger, F. J. y W. J. Dickson, *Management and The Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939. [www.lib.uwo.ca/business/fritz.ht](http://www.lib.uwo.ca/business/fritz.ht)

### **5) Pensamiento Administrativo Moderno.**

Entre las principales aportaciones están las de **Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dale, Keith Davis, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, G. C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Porter, Herbert Simon, George A. Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward. Peter F. Drucker** (1974) Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración.

**W. Edwards Deming** (después de la Segunda Guerra Mundial) Introdujo el control de calidad en Japón.

**Laurence Peter** (1969) Observó que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.

**William Ouchi** (1981) Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense.

**Thomas Peters y Robert Waterman Jr.** (1982), Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.

#### **2.2.2. Administración.**

La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia, y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.

Es una actividad indispensable en cualquier organización de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad en la administración.

##### **A. Importancia de la Administración.**

A través de sus técnicas y proceso se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.

De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización. Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.



## **B. Características de la Administración.**

### **a) Universalidad:**

Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea en una empresa pública, privada o en cualquier tipo de institución.

### **b) Valor instrumental:**

Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.

### **c) Multidisciplinaria:**

Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

### **d) Especificidad:**

Utiliza y aplica conocimientos aunque la administración se auxilia de diversas ciencias su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

### **e) Versatilidad:**

Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a la necesidad de cada grupo social en donde se aplican.

## **C. Administración del Cambio.**

El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional, es necesario que las personas vean con claridad lo que se debe cambiar y que coincidan con ello para después logra el cambio.

### **2.2.3. Organización.**

Se define como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean valor agregado mediante la generación y difusión del conocimiento, y la prestación de servicios a la comunidad o sociedad.

Es el proceso de coordinar personas y otros recursos para trabajar juntos a fin de lograr un objetivo.<sup>6</sup>

“Existen diversos criterios sobre el concepto de organización; sin embargo, la mayoría de los autores modernos la interpretan como; un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.”<sup>7</sup>

**Conjunto de principios fundamentales considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización.**<sup>8</sup>

1. La organización debe ser una expresión de los objetivos.
2. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible.
3. La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
4. La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.
5. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
7. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
8. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.
9. Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.

---

<sup>6</sup> John R. Schermerhorn, Jr. en su libro Administración pag.202

<sup>7</sup> Enrique Benjamín Franklin F. 1º edición pág. 239

<sup>8</sup> Lyndal F. Uwick

10. Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.

#### **2.2.4. Reorganización.**

Reorganizar es cualquier cambio o modificación, parcial o total, en la estructura de la empresa. La decisión de llevar a cabo procesos de reorganización corresponde al director general o a la alta gerencia, como respuesta a los cambios del medio ambiente interno o externo, en pro de alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia y como resultado llegar a la misión de la entidad.<sup>9</sup>

Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo modificaciones, parciales o totales a la estructura de la empresa.<sup>10</sup>

#### **Como Reorganizar una Empresa:**

El éxito en los negocios se logra ejecutando todas y cada una de las operaciones con eficacia y luchando por el mejoramiento. Esto sólo puede lograrse, si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planeación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia. La experiencia demuestra que en la generalidad de las empresas la falla principal es el descuido de la administración para aplicar en su totalidad los principios de la organización, y esto sólo puede deberse a la indiferencia o falta de entendimiento o apreciación del valor de esos principios.

Los problemas y dificultades administrativas que requieren solución inmediata y el desarrollo mismo de las actividades, son algunas de las principales causas que originan la desatención de los problemas organizativos, sacrificándolos en función de la producción.

Los defectos de organización en la estructura de una empresa pueden ser la causa primordial de la deficiencia entre resultados productivos o improductivos de la empresa.

---

<sup>9</sup> Administración III Licenciatura de Administración a distancia FCA-UNAM Unidad 7 Pag.5

<sup>10</sup> Administración III Licenciatura de Administración a distancia 7 Pag.17 FCA-UNAM Unidad

Los defectos pueden deberse a una mala organización, falta de dirección y administración adecuada, funciones internas, mala comunicación, poca o ninguna cooperación, mala distribución del trabajo, etc. Como consecuencia de las situaciones anteriores y en un momento determinado de la vida de una empresa, se hace indispensable, partiendo de sus objetivos, la realización de un estudio sobre sus funciones, estructura, niveles, jerarquías, sistemas, métodos, controles de producción, etc. a través del cual sea posible determinar los principales problemas de organización y poderles dar solución adecuada por medio de las técnicas de la administración científica.

También habla de los Síntomas que indican la necesidad de efectuar una reorganización de empresas.<sup>11</sup>

### **Síntomas que Indican la Necesidad de una Reorganización de Empresas.**

Puede haber casos que ameriten la aplicación de las técnicas de la organización:

- A. La creación de una empresa que inicia sus operaciones.
- B. La reorganización para una empresa que se encuentre en crecimiento; en este caso, pueden haber diferentes motivos, entre los que destacan:
  - a) Cuando la empresa cambia de jefes. La integración de nuevas personas con nuevas ideas, quienes necesariamente a su vez hacen cambios, siguiendo impulsos psicológicos.
  - b) Cuando existen Transacciones. Compra, fusión de empresas; ya sea que se cambien o no los objetivos a conseguir, habrá que reorganizar para coordinar las actividades fusionadas.
  - c) Las nuevas ideas en el equipo de la administración. Mantener al día la organización de la empresa ya que con el tiempo puede hacerse inadecuada por los cambios externos e internos que se efectúen a pesar de la flexibilidad que se le dé.

---

<sup>11</sup> Gómez Cejas Planeación y Organización Administrativa. pag.43

- d) Factores de tipo económico. Cambios en el campo de la industria en el que se desenvuelve la empresa; por ejemplo, una fuerte competencia pondría a pensar: ¿convendría mejor una centralización de actividades que permita ganar tiempo en decisiones y ganar clientes? La necesidad de una reorganización generalmente se manifiesta en forma de deficiencias en la operación; lentitud en la toma de decisiones, mal cumplimiento del objetivo, etc.
- e) Baja moral del personal. El ausentismo, la demasiada rotación del personal pueden responder a una excesiva centralización de autoridad que no permite libertad de acción. El trabajo de los empleados llega a hacerse rutinario, lo que crea problemas psicológicos que redundan en descontento y falta de interés en el trabajo.
- f) Tener un número elevado de subordinados. Puede ser que no se les está controlando debidamente, por no poder atender los jefes el número de personas bajo su responsabilidad.
- g) Errores de planeación. Exceso de inventarios que crean una sobreinversión de capital en la empresa, y que se inmovilice la mayor parte del capital en inventarios que pueden convertirse en obsoletos. También por una mala planeación de ventas que haga perder mercados y utilidades deseadas.
- h) Falta de cumplimiento de los estándares establecidos. Por ejemplo, si la empresa constantemente se estuviera saliendo del presupuesto o cuotas fijadas de antemano.
- i) Roces entre diferentes departamentos o personas. Significa que no se han delimitado con exactitud los campos de responsabilidad y autoridad de las funciones.
- l) Falta de ideas nuevas. Lo que significaría que se ha descuidado lo referente a la investigación en la empresa, y que puede llegar a estancarla.
- k) Falta de uniformidad en los procedimientos. Posiblemente habría que centralizar ciertos aspectos, ciertas políticas, para su conveniente uniformidad.
- L) Falta de información. Lentitud en las decisiones o errores graves al tomarlas.

- m) Fallas en el control. Por ejemplo, fugas de dinero, en almacenes, etc.
- n) Fallas de tipo financiero. Pérdidas en la empresa, falta de recursos en algún departamento, de recuperación oportuna de dinero en el departamento de cobranzas".<sup>12</sup>

### **Procedimiento para la Reorganización.**

Es conveniente dividir el procedimiento para llevar a cabo la reorganización, en etapas:

#### **A. Investigación (Situación Actual).**

Consiste en la obtención de una fotografía (digámoslo así) de cómo está operando la empresa

- a) Recopilación de todo el material escrito con anterioridad a este estudio de la empresa.
- b) Estudio de los niveles jerárquicos y de la distribución de autoridad de la empresa.
- e) Estudio de las funciones generales de cada departamento.
- d) Determinación de puestos tipo o clave en la organización.
- e) Análisis de puestos (tipo o clave).
- j) Lista de deberes y actividades.
- g) Análisis de procesos.
- h) Determinación y análisis de cargas de trabajo,
- i) Determinación de controles establecidos.
- J) Estudio general sobre procedimientos para la comunicación.
- k) Estudio sobre formas utilizadas.

---

<sup>12</sup> Gómez Cejas Planeación y Organización Administrativa. pag.43

**B. Análisis y Crítica de los Datos Recolectados en la Etapa de Investigación. Se determinará lo siguiente:**

- a) Análisis y agrupación de funciones propuestas, secciones y departamentos.
- b) Estudio de la delegación de autoridad.
- e) Análisis de la distribución de actividades por departamentos, secciones y puestos.
- d) Análisis de flujo de trabajo.
- e) Análisis de la comunicación.
- j) Análisis de controles actuales.
- g) Análisis de proceso y cargas de trabajo.
- h) Análisis y simplificación de formas.

**C. Proposición de la Nueva Organización o Modificación a la Anterior.**

- a) Definición de la nueva estructura de la empresa.
- b) Fijación de políticas administrativas.
- e) Definición de líneas de autoridad.
- d) Asignación de funciones y actividades.
- e) Determinación de controles.
- j) Establecimiento de canales de comunicación.
- g) Coordinación de funciones y actividades.
- h) Sugerencias para mejorar las relaciones humanas.
- i) Presentación de los nuevos procesos de operación y formas que se utilizarán.
- J) Presentación del flujo de trabajo.

#### **D. Implantación de Modificaciones.**

Todo el trabajo de los tres puntos anteriores, puede venirse abajo si no se cuenta con la colaboración de quien va a llevar a cabo el plan propuesto, por ello debe buscarse.

- a) Cambio de impresiones sobre la reorganización propuesta con los ejecutivos de la empresa.
- b) Explicación de los resultados y beneficios de la nueva organización y modificación de la actual.
- c) Adiestramiento del personal sobre particularidades o especialidades de nuevos sistemas, procesos y métodos.
- d) Explicación al personal sobre detalles del sistema.
- e) Convencimiento de ventajas sobre modificaciones para lograr su colaboración.

#### **E. Vigilancia sobre las Modificaciones.**

Si lo propuesto se acepta o no se lleva a la práctica de acuerdo con los lineamientos establecidos, será inútil lo realizado; deberá realizarse una vigilancia constante en un principio para solucionar dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes.

#### **F. Técnicas y Métodos a Utilizar.**

1. Carta de organización.
2. Organización funcional.
3. Lista de deberes.
4. Lista de actividades.
5. Cuadro de distribución de actividades.
6. Análisis de puestos.



7. Valuación de puestos.
8. Diagramas de proceso.
9. Control, análisis y simplificación de formas.
10. Diagramas de flujo de trabajo.
11. Encuestas, cuestionarios y entrevistas.
12. Manuales de organización.
13. Instructivos.
14. Conferencias, mesas redondas y pláticas con empleados.
15. Investigaciones externas.
16. Encuestas de salarios.

### **G. Conclusiones.**

1. Un trabajo de reorganización realizado por consultores ajenos a la empresa, le proporciona a ésta un conocimiento especializado, mayor experiencia y un punto de vista externo a sus problemas.
2. El estudio debe realizarse cuando los miembros de la alta dirección de la empresa reconozcan o se les haga reconocer la existencia de esta necesidad, y por lo menos estén de acuerdo en forma general y estén intelectual y emocionalmente preparados para aceptar que las unidades subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.
3. El buen éxito del trabajo del consultor dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que le preste la administración superior y de la colaboración de los ejecutivos en general. La proposición que se hace de improviso y se trata de imponer a una administración reacia, generalmente acaba en el cajón.

4. El estudio presentado en general para este tipo de trabajos, deberá ser adaptado a la situación concreta una vez que se disponga de datos reales de la empresa a analizar.<sup>13</sup>

### **2.2.5 Metodología de Reorganización Administrativa.**

La metodología de reorganización administrativa tiene como propósito servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis y la revisión de etapas y componentes del proceso administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

#### **a) Planeación.**

Determinación de los lineamientos generales de reorganización, que garantice la cobertura de los factores prioritarios que inciden en el funcionamiento de la organización. Para este efecto es necesario precisar objetivos y fuentes de información, además de conformar el equipo de trabajo, realizar una investigación preliminar, elaborar un pre diagnóstico y formular un anteproyecto.

#### **b) Instrumentación.**

Consiste en seleccionar y aplicar las técnicas de acopio de información viables en función del alcance y la forma de cobertura de la reorganización, para lo cual deben considerarse las técnicas a emplear, la forma de integrar la información y la revisión de contenidos de acuerdo con las prioridades establecidas.

#### **c) Análisis de la Información.**

Examen de los componentes organizacionales según su naturaleza, relación, interdependencia y ubicación en la estructura; se deben atender el propósito y la

---

<sup>13</sup> Gómez Ceja, Guillermo (1994) Planeación Y Organización De Empresas (Octava Edición) pág. 273

secuencia definidos para formular un diagnóstico administrativo y posteriormente, elaborarse el informe y girar las recomendaciones procedentes.

**d) Implementación.**

Transformación de los criterios acordados en acciones específicas, para poner en práctica opciones viables mediante la cobertura de necesidades en orden y tiempo, y la clara determinación tanto de la responsabilidad de su ejecución como del tipo de reportes con los que se informarán los avances.

**e) Seguimiento y Evaluación.**

Análisis del comportamiento de los cambios realizados mediante mecanismos de información que comprueban y cuantifican las condiciones de desempeño y la calidad de los resultados.

**Mecanismos de Estudio.**

La decisión de emprender un proceso de reorganización debe recaer en un órgano colegiado, el cual no sólo debe ser responsable de su ejecución, sino que se constituye en su principal promotor. Con base en las experiencias en la materia, esta función suele asignarse a un comité de trabajo o a un equipo técnico.

Las acciones del equipo técnico permitirán:

- Fijar los objetivos que se pretende alcanzar.
- Determinar las estrategias a seguir.
- Dividir en forma ordenada el trabajo, tanto de órganos de línea como de apoyo.
- Conseguir, asignar y combinar los recursos necesarios, buscando su mejor aprovechamiento.
- Dirigir y supervisar las tareas.
- Evaluar el desempeño conforme a los planes, normas y directrices establecidas.
- Elaborar un proyecto final.

## **Técnicas de Análisis.**

Entre las técnicas más idóneas para coadyuvar en la preparación y realización de un cambio en la organización se encuentran las siguientes técnicas y su aplicación:

### **1) Análisis de Sistemas.**

Proceso de clasificación e interpretación de hechos. Diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.

### **2) Análisis de Costo Estratégico.**

Comparación de los costos unitarios de una organización con los de competidores clave, actividad por actividad, para determinar cuáles actividades internas son la fuente de una ventaja o desventaja competitivas.

### **3) Análisis de Estructuras.**

Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.

### **4) Autoevaluación.**

Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.

### **5) Auditoría Administrativa.**

Revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

**6) Cadena de Valor.**

Serie completa de actividades desde el ingreso de insumos hasta la generación de productos y servicios que crean valor para los clientes.

**7) Coaching.**

Sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño que permite guiar, acompañar y apuntalar la definición, ejecución y revisión de los planes de desarrollo individuales.

**8) Desarrollo Emprendedor.**

Proceso de iniciar un negocio, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y las recompensas asociadas con él.

**9) Desarrollo Organizacional.**

Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.

**10) Dialéctica.**

Debate estructurado en el que se comparan dos cursos de acción en conflicto. Formulación de una tesis y una antítesis para llegar a una síntesis.

**11) Ingeniería de Valor.**

Método para analizar la cadena productiva con el propósito de reducir costos sin afectar los estándares de calidad.

**12) Inplacement.**

Forma de consultoría de carrera, diseñada para ayudar a los empleados a reevaluar su lugar y papel en la organización.

### **13) Inteligencia Competitiva.**

Decisión de la mejor forma de administrar en el ambiente competitivo.

### **14) Pensamiento Sistémico.**

Capacidad para ver la sinergia del todo en lugar de tan sólo los elementos separados de un sistema y aprender a reforzar o cambiar los patrones de éste.

### **15) Planeación Estratégica.**

Proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura y dirección, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.<sup>14</sup>

#### **2.2.6 Integración del Proyecto de Reorganización.**

Una vez que se dispone de todos los elementos de juicio para llevar a cabo la reorganización, el comité directivo del cambio, apoyado por el equipo o subcomité técnico operativo, tiene que estructurar el proyecto, el cual debe contener la siguiente información:

**Exposición de Motivos:** Presentación del proyecto, en el que se deben destacar sus contenidos, elementos del diagnóstico que lo fundamentan, forma y mecanismos de trabajo, objeto de los cambios propuestos y ventajas competitivas que se esperan lograr de él.

**Justificación:** Demostración que evidencia la necesidad de realizar el proyecto en función de las circunstancias que contribuyeron a tomar la decisión de implementarlo.

**Antecedentes:** Revisión de los procedimientos para operar, resultados alcanzados, génesis de la estructura organizacional y recuento de estudios o proyectos previos.

**Responsables:** Definición de la persona, equipo o unidad administrativa que llevará a cabo el proyecto.

---

<sup>14</sup> Enrique Benjamín Franklin F. Organización de Empresas pag.390.

**Mecanismos de Coordinación:** Propuesta de la red o infraestructura que se requiere para dar soporte al proyecto.

**Objetivos:** Logros que se pueden alcanzar para elevar el desempeño, así como en la calidad y oportunidad de productos y servicios.

**Estrategia:** Determinación de la ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos, tanto en circunstancias normales como en condiciones de contingencia.

**Indicadores:** Formulación de los criterios necesarios para conocer el efecto, cobertura, eficiencia y calidad de las acciones, según su nivel de aplicación (estratégico, de gestión y de servicio).

**Acciones:** Señalamiento de actividades necesarias para la implementación del proyecto en orden de prioridad.

**Recursos:** Relación de los requerimientos humanos, materiales tecnológicos y financieros necesarios para poner en marcha el proyecto.

**Aspectos Organizacionales:** Adecuación de la estructura y el personal al cambio, a partir de un análisis comparativo entre las condiciones actuales y las propuestas con base en los elementos siguientes:

- Objetivos.
- Estrategias.
- Estructura Orgánica.
- Recursos Presupuestales Asignados a Estructura Orgánica.
- Normas y Políticas Administrativas.
- Instrumentos Jurídico-Administrativos.
- Funciones.
- Procedimientos.
- Procesos.

- Infraestructura Tecnológica.
- Equipo.
- Condiciones de Trabajo.
- Ambiente Laboral.
- Control.
- Relaciones con el Entorno.

**Ejecución:** Asignación del tiempo estimado de implementación por unidad, área y de manera general, de acuerdo con las acciones establecidas.

**Resultados:** Estimación de los beneficios esperados en términos de eficiencia (aprovechamiento de recursos), y de eficacia (objetivos alcanzados).

**Conclusiones y recomendaciones:** Explicación de los hechos e inferencias sobresalientes que enmarcan las propuestas.

**Apéndices o anexos:** Exposición de las gráficas, cuadros, estadísticas y formatos que constituyen la base de información documental del proyecto.

### **2.2.7 El Organigrama.**

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.<sup>15</sup>

Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad.

---

<sup>15</sup> . Enrique Benjamín Franklin F.



Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- a) La división de funciones.
- b) Los niveles jerárquicos.
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d) Los canales formales de la comunicación.
- e) La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- f) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- g) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

### **Contenido.**

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades. generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.'
4. Aprobación (presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.)
5. Leyenda, o sea explicación de líneas y símbolos especiales.

Desde luego, la carta debe ser de tamaño normal y fácil de leer. Debe modificarse a medida que ocurran cambios que la afecten, con las aprobaciones que antes se indicaron. Las diversas funciones de la administración se pueden resaltar con colores distintos, o por este medio se puede indicar la diferencia entre los departamentos de línea y staff.

Por lo general, los organigramas solo muestran las principales divisiones y las más importantes líneas de autoridad formal, es decir, aparecen de los jefes de departamento en escala ascendente de jerarquías, pues si se incluyeran a todos los integrantes de una

empresa con todos sus pormenores, se volverían enredadas y complejas, de gran tamaño, y la multitud de detalles haría poco práctico su uso.<sup>16</sup>

### **2.2.8. La Misión.**

“Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía”<sup>17</sup>

La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Responde las preguntas: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? <sup>18</sup>

### **2.2.9. La Visión.**

“Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.”<sup>19</sup>

También determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser? <sup>20</sup>

### **2.2.10. Manuales.**

Se puede definir a un manual como “un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa” o “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. <sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Gómez Ceja, Guillermo (1994) Planeación y Organización de Empresas 8ª Edición pág. 229

<sup>17</sup> Munch, Lourdes; ADMINISTRACION Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pearson Educación, México 2010.

<sup>18</sup> Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice 14ª edición Administración una perspectiva Global y Empresarial pag.615

<sup>19</sup> Munch, Lourdes; ADMINISTRACION Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pearson Educación, México 2010.

<sup>20</sup> Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice 14ª edición Administración una perspectiva Global y Empresarial pag.616

<sup>21</sup> Galindo Munch, Martínez García; Fundamentos de Admón., Editorial Trillas, México1995. Citado por Soto Ramírez, Leticia, Una Experiencia en el Diseño de Manuales.

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.). Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.<sup>22</sup>

### **Objetivos de los Manuales**

Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

---

<sup>22</sup> Gómez Ceja, Guillermo (1994) Planeación y Organización de Empresas 8ª Edición.

## **CLASIFICACIÓN BÁSICA.**

### **❖ Por su Naturaleza o Área de Aplicación.**

#### **Micro Administrativo.**

Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

#### **Macro Administrativo.**

Son los documentos que contienen información de más de una organización.

#### **Meso Administrativos.**

Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico, el término meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

### **❖ Por su Contenido.**

#### **De Organización.**

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

#### **De Procedimientos.**

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

### **De Gestión de la Calidad.**

Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.

### **De historia de la Organización.**

Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera.

### **De Políticas.**

También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

### **De Contenido Múltiple.**

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que sea más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción del nivel directivo.

### **De Descripción de Puestos.**

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

### **De Técnicas.**

Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

### **De Ventas.**

Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:

- Definición de estrategias de comercialización.
- Descripción de productos o ambos servicios.
- Mecanismos de negociación.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura de la fuerza de ventas.
- Análisis de la competencia.

- División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- Forma de evaluar el desempeño.

### **De Producción.**

Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

### **De Finanzas.**

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

### **De Personal.**

Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control de personal
- Lineamientos para: (El análisis y valuación de puestos, Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal)
- Capacitación y desarrollo
- Normatividad
- Higiene y seguridad
- Prestaciones

### **De Operación.**

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

## **De Sistemas.**

Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

### **❖ Por Su Ámbito**

#### **Generales.**

Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

#### **Específicos.**

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.

#### **Enfoque.**

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones.

#### **Elaboración de Manuales Administrativos.**

Para elaborar un manual administrativo, cualquiera que sea, se deben desarrollar una serie de fases. Estas fases o etapas se explican brevemente a continuación:

#### **Planificación del Trabajo.**

En esta etapa se conforma un grupo de trabajo encargado de la elaboración de los manuales, este puede ser conformado por un representante de cada una de las unidades administrativas de la institución o por un grupo de funcionarios determinado por el jerarca. Se deberá nombrar un coordinador o responsable quién conducirá el trabajo del



grupo con el fin de mantener homogeneidad en el contenido y la presentación de la información.

También en esta fase se establece cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener la información para elaborar los manuales, así como el tipo de información que se va a requerir y el cronograma de las actividades a desarrollar para la elaboración de los manuales.

### **Búsqueda de la Información.**

Una vez que se tiene la planificación del trabajo, se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas investigativas seleccionadas. La búsqueda de esta información se puede realizar mediante:

- **Investigación Documental:** trata de buscar todos aquellos documentos impresos o electrónicos en los cuales se obtenga información relevante para la elaboración del manual respectivo, ya sea normativa, estudios técnicos que respalden un proceso de reorganización administrativa, manuales anteriores de procedimientos, informes de labores, manuales de servicio, memorias institucionales, entre otros.
- **Investigación Monumental:** trata de toda aquella información que no se encuentra escrita en algún documento y ante lo cual se debe recurrir a entrevistas, encuestas, observaciones, test, entre otros, para obtener dicha información por parte de los funcionarios que la conocen.

### **Análisis de la Información.**

Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, esta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico para el desarrollo del manual. Para guiar el proceso de ordenar la información, pueden ser utilizadas las siguientes preguntas: ¿Qué trabajo o actividad se hace?, ¿Quién es el responsable realizarlo? O en determinado caso si no se posee el dato del responsable ¿Quién lo hace?, ¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo?, ¿Para qué se

realiza el trabajo?, ¿Cómo se ejecuta o realiza el trabajo?, ¿Cuándo o en qué momento se hace?, ¿Por qué se hace? Estas preguntas facilitan el trabajo de análisis de la información y permiten conocer las actividades de la institución, explicar su comportamiento, identificar las relaciones que se presentan entre cada hecho, comprender el funcionamiento de la institución y mantener la secuencia y lógica de la información.

### **Elaboración del Manual.**

Se establece, en esta fase, el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el manual administrativo, para ello se debe considerar:

- a) la redacción del documento, analizar a quienes va dirigido el manual, para manejar un vocabulario claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo;
- b) la elaboración de diagramas, ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de procesos, entre otros. Se elaboran según las formas más sencillas y establecidas ya sea a nivel institucional o las recomendadas.
- c) el formato, asegurándose de que la información presentada guarde una secuencia lógica, que haya uniformidad de letra, y que su redacción sea comprensible, entre otros aspectos de forma.

### **Validación del Manual.**

Una vez que se tiene elaborado el manual administrativo, el mismo se debe presentar al jerarca y a los responsables de cada unidad administrativa a que corresponda el manual, para que procedan a validar si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que le corresponde realizar tanto a la Institución; como a la o las unidades administrativas a las que va dirigido el manual.

### **Autorización del Manual.**

Cuando se cuente con la validación del manual se debe formalizar el mismo. En este punto, el Jerarca Institucional o el responsable de la unidad administrativa correspondiente, deberá autorizar el manual, de manera que se pueda comenzar con la reproducción, difusión y distribución del mismo a nivel institucional en general o de las unidades administrativas correspondientes.

### **Difusión y distribución del Manual.**

Una vez validado y autorizado un manual, es muy importante que se distribuya el mismo entre las unidades administrativas correspondientes, con el propósito que los funcionarios lo tengan a su disposición, conozcan el documento, y lo utilicen en la práctica. Así también, la versión electrónica del documento podrá ser incorporado al portal electrónico de la Institución, con el fin de proveer a la ciudadanía libre acceso a la información organizacional de la institución.

### **Revisión y Actualización del Manual.**

Los Manuales son objeto de revisiones periódicas, y por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la Institución, para ello, se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con el fin de que se mantengan apegados a la realidad institucional.

Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un Manual Administrativo, sin embargo, mediante este documento se presentan algunos de los ejemplos utilizados con mayor frecuencia en la práctica.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>[http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/CGINICIO/PDFS\\_MARCOLEGAL/METODOLOGIA20MANUALES%20ADMINISTRATIVOS\\_2.PDF](http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/CGINICIO/PDFS_MARCOLEGAL/METODOLOGIA20MANUALES%20ADMINISTRATIVOS_2.PDF)  
Amador, Juan Pablo. Manuales Administrativos. El Prisma, Portal para Investigadores y Profesionales. 2009. Disponible en el sitio electrónico.

### **2.2.11. Manual de Descripción de Puesto.**

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

El manual de descripción de puestos debe contener:

- Carátula
- Índice
- Introducción
- Objetivos y propósito del manual,
- Aspectos metodológicos involucrados,
- Organigrama de la empresa,
- Para cada cargo, una hoja de descripción que generalmente contiene su dependencia jerárquica y relacionamiento formal, el objetivo o parámetros de éxito, las tareas asignadas, áreas de responsabilidad y las aptitudes requeridas para su desempeño

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Haroldo Eduardo Herrera Monterrosa Coach en Talento Humano CEA-Clinica de Especialidades Administrativas.

### **2.2.12. Manual de Bienvenida.**

Es un soporte de comunicación imprescindible en el plan de acogida, resume la cultura corporativa de la organización y la información necesaria para la integración positiva en la empresa.

Contiene información de interés para el empleado que se incorpora a la organización en referencia a su historia, políticas, objetivos, derechos y obligaciones de los empleados.

Incluyen información general útil al personal de la organización, como puede ser el detalle de sucursales y filiales de la empresa, descripción de la planta física, organigrama general, las normas de disciplina, los criterios de calificación.

Estos manuales resultan útiles para facilitar el entrenamiento inicial de los empleados y para establecer claramente las relaciones laborales.<sup>25</sup>

## **2.3. MARCO NORMATIVO**

El marco regulatorio de las empresas ferreteras de nuestro país, están sujetas a una serie de regulaciones; en todos los ámbitos operativos, necesarios para llevar a cabo su actividad empresarial, siendo estas las leyes y técnicas.

### **2.3.1. Constitución de la República de El Salvador:**

La constitución se conoce como la ley primaria, ya que de ella emanan las demás leyes, llamadas secundarias y en el caso de la presente investigación se retomaran solo aquellos artículos que están directamente relacionados a favorecer un mejor ambiente laboral entre empleados y patronos.

El artículo 38 tiene como objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y fundamentan los principios generales para brindar mejores condiciones de vida a los trabajadores.

---

<sup>25</sup> Lelia Zapata Talentos reunidos Gestión de la comunicación interna.

**Art. 38.-** Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1° En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad;

2° Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente.

3° El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores;

4° El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

5° Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo.;

6° La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas y la semana laboral de cuarenta y cuatro horas.

7° Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley.

8° Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley.

9° Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley.

10° Los menores de catorce años, y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos a enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo.

11° El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley;

12° La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio.

**Art. 39.-** Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones

De acuerdo al artículo 40 toda empresa está obligada a proporcionar a sus empleados un sistema formación profesional por medio de capacitación permitiendo obtener un recurso humano más calificado. De conformidad al artículo 43 todo patrono está obligado a pagar indemnización y a prestar los demás beneficios sociales para el trabajador y su familia según establezcan las leyes.

**Art. 40.-** Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

A parte en los artículos 101 y 102 que nos hablan del Orden Económico, el primero nos dice que el Estado proveerá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos y el segundo nos habla sobre garantizar la libertad económica, en lo que no se oponga al interés fiscal. El Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones para acrecentar la riqueza nacional y asegurar los beneficios de esta.

**Art. 101.-** El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano.

**Art. 102.-** Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social.

EL Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurarlos beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.<sup>26</sup>

### **2.3.2. Código de Comercio:**

Son disposiciones de carácter mercantil aplicadas a los comerciantes, actos de comercio y a las cosas mercantiles, las empresas ferreteras por estar incluidas dentro del sector comercio según la clasificación del B.C.R cumplen con las características antes mencionadas por tal motivo, dichas disposiciones afectan a las empresas de ferreterías. Libro Segundo se establece los deberes profesionales de los comerciantes art. 411, 435, 437.

**Art.411. -** Son Obligaciones del Comerciante Individual y Social

- I- Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales.
- II- Llevar la contabilidad.

---

<sup>26</sup><http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica>.



- III- Depositar anualmente en el registro de comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambio en el patrimonio
- IV- Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley.

**Art. 435.-** El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría. Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios

**Art. 437.-** Los comerciantes individuales con activo inferior a los doce mil dólares de los estados unidos de américa, llevarán la contabilidad por sí mismos o por personas de su nombramiento.<sup>27</sup>

### **2.3.3. Código de Trabajo:**

Son disposiciones de carácter Regulatorio, pero ya no mercantiles, si no laborales, por medio de ellas se establecen derechos y obligaciones que deben cumplir tanto patronos como trabajadores, con el objetivo de mantener orden y la armonía en la relación patrono.

El Código de trabajo tiene por objetivo armonizar las relaciones laborales patrono y trabajador, así mismo regula las obligaciones y prohibiciones para cada uno de ellos tal como se establecen en los artículos del 29 al 32. Exige también al empleador establecer contrato individual con el empleado según el artículo 17, a demás regula las formas de salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldo que le corresponde a cada empleado; esto se da de conformidad a los artículos 119 al 126, 161 al 171, 177 y 196.

Para establecer un clima laboral positivo y lograr buen trato entre todos los miembros de la empresa, es necesario contar con reglamento interno de trabajo, que regule situaciones

---

<sup>27</sup> Tramites.gob.sv>media>19700671codigodecomercio28/05/2017 3.10 P.M

específicas dentro de lo laboral, como la seguridad e higiene en el trabajo que lo menciona el artículo 314. Así mismo se debe establecer las medidas necesarias para evitar consecuencias y riesgos profesionales dentro de la empresa según lo dicta el artículo 324.<sup>28</sup>

#### **2.3.4. Código Municipal:**

Disposiciones legales contenidas en los arbitrios municipales, como tarifas de impuestos sobre los activos.<sup>29</sup>

#### **2.3.5. Código Tributario:**

Según el Código la empresa está obligada a presentar las declaraciones tributarias correspondientes dentro del plazo estipulado, aun cuando ella no dé lugar al pago del impuesto y para ello se debe presentar en los formularios que disponga la administración, también según el artículo 139 la empresa está obligada a llevar contabilidad formal, así como la obligación de llevar registro del control de inventario como lo establece en el artículo 142 de la misma ley.

**Artículo 139.-** Para efectos de este Código se entiende por contabilidad formal la que, ajustándose consistentemente a uno de los métodos generalmente aceptados por la técnica contable apropiada para el negocio de que se trate, es llevada en libros autorizados en legal forma.

**Artículo 142.-** Los sujetos pasivos cuyas operaciones consistan en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su real movimiento, su valuación, resultado de las operaciones, el valor efectivo y actual de los bienes inventariados así como la descripción detallada de las características de los bienes que permitan individualizarlos e identificarlos plenamente. Ésta obligada a practicar inventario físico al comienzo del negocio y al final de cada ejercicio impositivo. Del inventario físico practicado se

---

<sup>28</sup>[http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-trabajo/archivo\\_documento\\_legislativo.28/5/2017](http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-trabajo/archivo_documento_legislativo.28/5/2017) 2.31p.m. pag. 89,94, 99.

<sup>29</sup> [www.tse.go.cr>pdf>codigomunicipal28/05/2017](http://www.tse.go.cr>pdf>codigomunicipal28/05/2017) 3.10 P.M

elaborará un detalle, consignando y agrupando los bienes conforme a su naturaleza, con la especificación necesaria dentro de cada grupo, indicándose claramente la cantidad, la unidad que se toma como medida, la denominación del bien y sus referencias o descripción; el precio unitario neto de IVA y el valor total de las unidades.<sup>30</sup>

### **2.3.6. Leyes Tributarias:**

Son instrumentos regulatorios con un marco jurídico tributario unificado que regulan adecuadamente la relación entre el fisco y los contribuyentes, lo cual permite garantizar los derechos y obligaciones recíprocos, que son los elementos indispensables para dar cumplimiento a los principios de igualdad de la tributación.

Una de la regulación tributaria sumamente importante es la plasmada en el Capítulo II de Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes y Muebles y a la Prestación de Servicios

**Art. 20.-** Para los efectos de este Código, se entenderá por acto administrativo la declaración unilateral, productora de efectos jurídicos singulares, sean de trámite o definitivos, dictada por la Administración Tributaria en el ejercicio de su potestad administrativa

**Art.29.-** El personal de la Administración Tributaria, está inhabilitado para ejercer por su cuenta o por interpósita persona, funciones que en alguna forma estén vinculadas a la aplicación de las normas tributarias, tales como brindar asesoría tributaria, llevar contabilidades, realizar auditorías internas, externas, financieras, operativas y otras particulares, efectuar trámites y gestiones ante la misma Institución en representación de terceras personas y otras actividades señaladas en este Código y por las leyes tributarias respectivas, so pena de la destitución del cargo y sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar

---

<sup>30 30</sup> [http://www.interbiznet.com.sv/pdf/Codigo\\_Tributario.pdf.hora28/05/2017 2.45 P.MPAG 67, 71.](http://www.interbiznet.com.sv/pdf/Codigo_Tributario.pdf.hora28/05/2017 2.45 P.MPAG 67, 71.)

**Artículo 93.-** La información contenida en las declaraciones tributarias tendrá para todos los efectos el carácter de declaración jurada, sea que se presente en documento físico, magnético o por cualquier otro medio autorizado por la Administración Tributaria.

### **2.3.7. Ley de Impuesto sobre la Renta:**

Existen también diversas obligaciones para la empresa que se establecen en la Ley de Impuesto Sobre la Renta, una de ellas es el sistema de acumulación de los ingresos, costos y gastos que se debe utilizar como persona jurídica y la tasa que se debe aplicar para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta, esto detallado en el artículo 24 y 41 respectivamente.

De tal modo que surge la obligación de formular por cada ejercicio impositivo ante la Dirección General de Impuestos Internos la liquidación de sus rentas y del impuesto respectivo y pago del mismo por medio de declaración jurada en los formularios suministrados por la misma Dirección General conforme lo establece el artículo 92.<sup>31</sup>

### **2.3.8. Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios:**

La Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios también norma a la empresa como contribuyente de este impuesto a ciertos requisitos que debe cumplir para efectos de deducirse créditos fiscales, fundamentales en el cálculo del pago del impuesto. Y así como en otras leyes, en el artículo 93, se establece el período tributario que es de un mes calendario, la obligación de presentar una declaración jurada sobre las operaciones gravadas, exentas y no sujetas realizadas en el periodo tributario, e igualmente la obligación de liquidar del impuesto a pagar o, si correspondiere, liquidar el remanente del crédito fiscal.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Pdba.georgetown.edu>partie>leyes 28/05/2017 2.55 P.M

<sup>32</sup> [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_slv\\_transferencia.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_transferencia.pdf) 28/05/2017 3.15 P.M

### **2.3.9. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

En ésta Ley se establece que los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados por el Instituto, de acuerdo al artículo 7 y 8.

**Artículo 7.-** En el concepto de transferencia de dominio, como hecho generador del impuesto se entienden comprendidos, entre otros, los siguientes actos, convenciones o contratos que se refieran a bienes muebles corporales provenientes de:

- a) Transferencias efectuadas en pública subasta, adjudicaciones en pago o remate de bienes muebles corporales pertenecientes a contribuyentes del impuesto.
- b) Permutas-
- c) Daciones en pago.
- d) Cesión de títulos de dominio de bienes muebles corporales
- e) Mutuos o préstamos de consumo en que una parte entrega a la otra, cosas fungibles con cargo a restituir otras tantas del mismo género y calidad.
- f) Aportes de bienes muebles corporales propios del giro a sociedades u otras personas jurídicas, sociedades nulas, irregulares o de hecho y en general, a entidades o colectividades sin personalidad jurídica.

**Artículo 8.-** En las transferencias de dominio como hecho generador se entiende causado el impuesto cuando se emite el documento que da constancia de la operación. Si se pagare el precio o se entregaren real o simbólicamente los bienes antes de la emisión de los documentos respectivos.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> [Publica.gobiernoabierto.gob.sv>ley\\_principal-querige-a-la-institucion](http://Publica.gobiernoabierto.gob.sv>ley_principal-querige-a-la-institucion) 28/05/2917 3.25 P.M

### **2.3.10. Ley Sobre Seguridad e Higiene Del Trabajo:**

Decreto Legislativo N°: 2117

La presente ley regula las condiciones de seguridad e higiene en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> [www.transparenciafiscal.gob.sv](http://www.transparenciafiscal.gob.sv)>pdf28/05/2017 3.35 P.M pag..1

## **CAPITULO III.**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Por naturaleza de la investigación el tipo de estudio que se utilizo es el siguiente:

#### **3.1 Tipo de Investigación.**

El tipo de investigación que se realizó es descriptiva y analítica.

##### **3.1.1 Investigación Descriptiva.**

Consiste en llegar a conocer las situaciones costumbres y actitudes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos procesos y personas. Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Se evaluaron y recolectaron datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno en estudio.

##### **3.1.2 Investigación Analítica.**

Consiste fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupo de estudio y de control. Además se refiere a la proposición de hipótesis que el investigador trata de probar o invalidar.

Se hizo un estudio de los diversos componentes para una mejor comprensión; es decir que se hizo un análisis de las condiciones actuales de la empresa.

#### **3.2 Población.**

La población está constituida por los 10 empleados y el propietario de Centro Ferretero A Y M.

#### **3.3 Muestra.**

Debido a que la población objeto de estudio son los empleados y propietario de Centro Ferretero A Y M, su tamaño no permite llegar a ser muestreo será un censo que se realizara, por tanto la muestra sujeta a estudio es la población total. La población total a encuestar es de 10 empleados y propietario.

### **3.4 Criterios para Establecer la Muestra.**

Se contó con la ayuda de los 10 empleados y el propietario.

### **3.5. Criterios de Inclusión.**

Solo empleados de Centro Ferretero A Y M ya que la investigación se desarrollara solo internamente.

### **3.6. Métodos, Técnicas e Instrumentos:**

#### **3.6.1. Métodos:**

##### **3.6.1.1. Método Hipotético Deductivo.**

Se utilizó este método porque se establecieron hipótesis procediendo del conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observación.

##### **3.6.1.2. Método Analítico.**

Se utilizó este método ya que consiste en la desmembración de la reorganización, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación de un hecho particular.

#### **3.6.2. Técnicas de Investigación.**

Las técnicas de investigación son las que sirven como fuente para la obtención de información las cuales podrán ser fuentes primarias que nos brindaran información directa sobre el fenómeno en estudio. Las fuentes secundarias permiten obtener información analítica y bibliográfica tales como: libros, bibliografías, tesis, revistas etc.

##### **3.6.2.1. Técnicas de Campo.**

**Encuesta:** Es una técnica de adquisición de información de interés sociológico mediante un cuestionario previamente elaborado a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado.



**Entrevista:** Consiste en obtener información verbal del personal que realiza directamente las actividades a analizar. Este medio proporciona información completa, debido a la interacción que se da con el personal entrevistado, permitiendo la percepción de actitudes.

Es conveniente que la entrevista se realice en el lugar de trabajo del entrevistado, con el fin de que pueda dar explicaciones directas que faciliten la comprensión. Para que esta técnica se desarrolle con éxito es conveniente observar lo siguiente:

- Utilizar las entrevistas libres, dirigidas o ambas.
- Tener claro el objetivo de la entrevista.
- Concertar previamente cita con la persona a entrevistar.

**Observación Directa de Campo:** es el recurso principal de la observación descriptiva; ya que se realiza en el lugar donde ocurren el fenómeno investigado para conocer la situación actual de la empresa.

#### **3.6.2.2. Técnicas Documentales.**

Libros: Ayuda a contener información sobre organización y reorganización.

Tesis: Contribuye información que ayuda a establecer conceptos de reorganización.

Bibliografías: Ayuda a mantener un registro sobre los diversos documentos utilizados.

#### **3.6.3 Instrumentos.**

**Cuestionario:** contiene preguntas cerradas y se les aplico a los empleados de la empresa.

**Guía de entrevista** Consistirá en un cuestionario con preguntas abiertas para realizar las entrevistas no estructuradas.

**Guía de Observación:** Consistió en hacer visitas al lugar del fenómeno.

### **3.7. Procedimiento.**

#### **3.7.1 Validación del Instrumento.**

El instrumento se validó por medio de una prueba piloto, en la cual se probó la encuesta con los 10 empleados y luego se hizo la prueba piloto de la entrevista al propietario de la empresa.

#### **3.7.2 Realización de Entrevistas y de Encuestas.**

A cada empleado se le hizo llegar un documento impreso que contiene 19 preguntas cerradas, se otorgó un tiempo estimado de 60 minutos para contestar. Todos los empleados contestaron las mismas interrogantes.

Al propietario se le hizo una entrevista con 14 preguntas abiertas en un documento impreso y se otorgó un tiempo estimado de 24 horas.

#### **3.7.3. Procesamiento de los Datos.**

La información se procesará por medio de un software estadístico Excel para su tabulación en tablas, cuadros y gráficos. La información será analizada e interpretada que permita tener mayores conclusiones. La información recopilada será presentada de acuerdo a lo que contengan la entrevista de una forma descriptiva y analítica.

## CAPITULO IV.

### 4.0. RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

#### 4.1. Resultado de la Entrevista realizada al propietario de Centro Ferretero A Y M.

<b>ENTREVISTA</b>	
Recopilar información sobre la situación actual de la ferretería Centro ferretero, que permita la identificación de cambios y así pueda lograr la eficiencia en sus operación.	
Grado Académico: Ingeniero Industrial Función que Desempeña en la Empresa: Administrador.	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Considera usted que los procesos administrativos de la empresa, orientan a una operatividad efectiva en las actividades de la empresa?	Según el propietario del centro ferretero considera muy importantes los procesos administrativos, sirven de orientación a la empresa.
¿Cree usted que los objetivos de un diagnóstico del estado organizativo de la empresa, le garantizan una mejor toma de decisiones; con impacto que deriva internamente y externamente?	No se tiene nada establecido ya que no tiene bien definidos los objetivos y estrategias que les permitan crecer como empresa.
¿Se ha realizado algún diagnostico en la empresa que identifique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?	No nunca se ha realizado un estudio que identifique un análisis de sus oportunidades para seguir creciendo dentro del mercado.
¿Cuenta la empresa con un organigrama?	No, debido a la falta de conocimientos de como poder elaborarlo no se cuenta con eso
¿Están claramente definidos cada uno de los cargos dentro de la empresa?	Según el propietario no porque no se maneja un reglamento por escrito y esto hace que los empleados realicen diferentes funciones
¿Poseen manuales administrativos?	No porque no se posee ninguna descripción de funciones y no posee una departamentalización, y debido a que no saben cómo hacerlo debido a la falta de conocimientos.
¿Se dispone de publicidad para la comercialización de los productos?	Si por radio y perifoneo que realizan las empresas de las marcas de producto que se ofrecen.
¿La manera en que los recursos tanto humanos, como materiales, se manejan en la empresa; garantizan ventas que sobrepasan las metas?	Según el propietario si porque la empresa posee gran demanda ya que es la única empresa más surtida.

<b>¿Se lleva un control de ingreso y egreso de los fondos con los que cuenta la empresa?</b>	No solo se realiza un recuento diario.
<b>¿Se cuenta con algún control de inventario con los productos que se comercializan?</b>	Según el propietario no porque no se maneja ningún control de inventario solo se verifica que si falta algún producto.
<b>¿La empresa cuenta con un plan motivacional para mejorar el desempeño de sus empleados?</b>	No se tiene establecido ningún plan para motivar a los empleados, a veces se les da lo que los empresas proveedoras nos proporcionan
<b>¿Considera usted que el perfil de personalidad que presentan los empleados, serian mejor determinados si se emplearan programas de evaluación y adaptación?</b>	No ya que ellos cuando son contratados no se les realiza ningún tipo de prueba.
<b>¿Se toma en cuenta las opiniones de los empleados?</b>	No se toman en cuenta la opinión de los empleados aunque muy pocas veces ellos aportan sus opiniones a la hora de tomar decisiones.
<b>¿Cree usted que la aplicación de una reorganización propia, de la empresa, impactara en la creación de nuevos empleos al crecer la misma?</b>	Si porque tendríamos una organización bien definida y esto los ayudaría a que los empleados sepan cuál es su deber y derecho como trabajador de nuestra empresa.

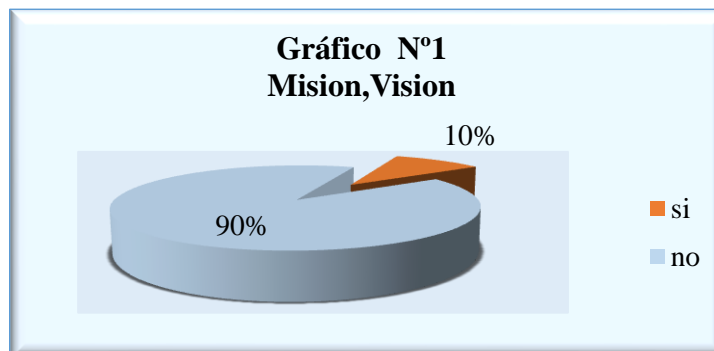
#### 4.2. Tabulación y Análisis de Encuestas Dirigida a los Empleados de Centro Ferretero A Y M.

**Pregunta 1.** ¿Tiene usted conocimiento si la organización cuenta con una visión y misión por escrito?

**Objetivo.** Conocer si los empleados tienen conocimiento si la empresa posee misión y visión.

**Tabla N° 1**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 90% de los empleados respondieron que no tiene conocimiento de la misión y visión y el 10% dijo que sí.

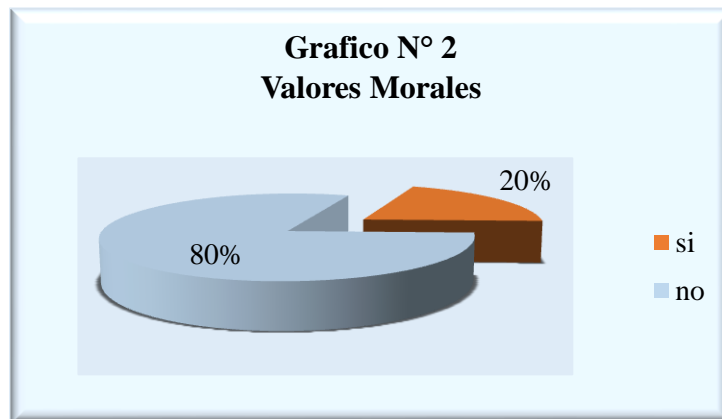
**Interpretación:** según el análisis obtenido se puede observar que la empresa no cuenta con misión y visión bien establecidas el cual genera deficiencia en su entorno.

**Pregunta 2.** ¿Se practican valores morales y organizacionales dentro de la organización?

**Objetivo.** Identificar cuáles son los morales que se practican en le empresa.

**Tabla N° 2**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 80% de los empleados respondieron que no se practican valores morales y el 20% dijo que si se practican.

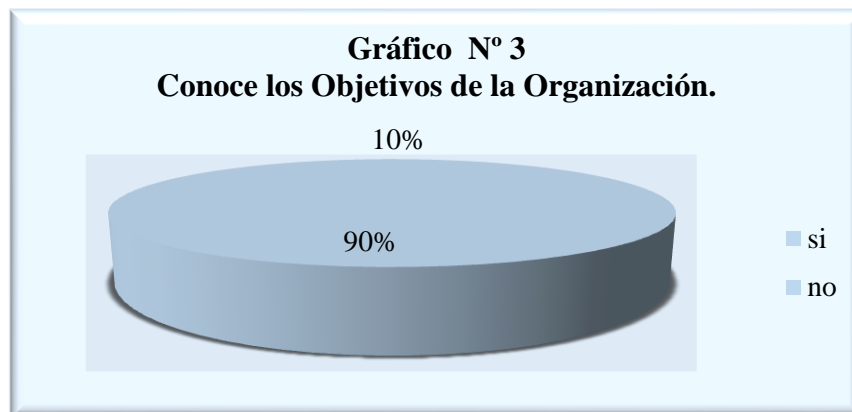
**Interpretación:** según el análisis obtenido podemos concluir que dentro de la empresa no se practican valores morales, siendo estos de suma importancia para el respeto de cada individuo.

**Pregunta 3.** ¿Conoce usted si los objetivos de la organización se están siguiendo para poder alcanzar la meta deseada?

**Objetivo.** Identificar si los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la empresa.

**. Tabla N° 3**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	9	90%
No	1	10%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 90% de los empleados respondieron que si tiene conocimiento de los objetivos de la empresa y el 10% dijo que no.

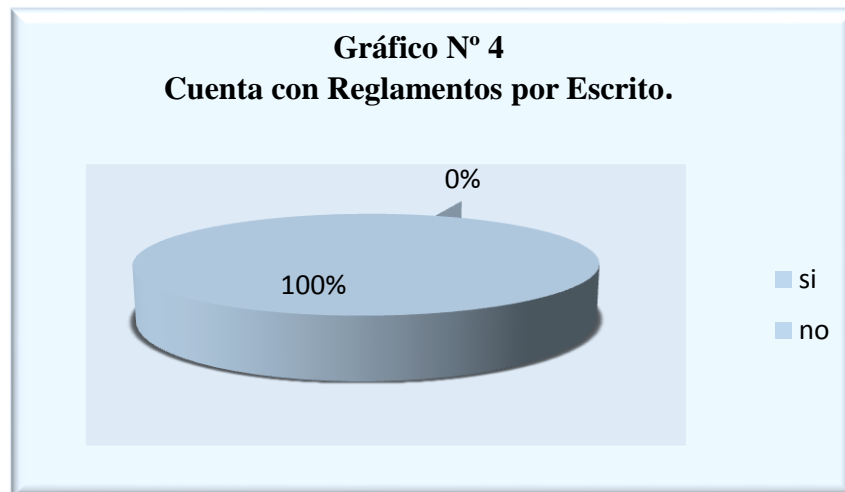
**Interpretación:** según el análisis realizado los empleados si tienen conocimiento de los objetivos de la empresa, esto genera una ventaja competitiva a la empresa.

**Pregunta 4.** ¿Tiene usted conocimiento que si la organización cuenta por escrito reglamentos o normas de funcionamiento?

**Objetivo.** Conocer si posee reglamento por escrito.

**Tabla N° 4**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 100 de los empleados respondieron que no cuenta con un reglamento por escrito.

**Interpretación:** según el análisis obtenido la empresa no cuenta con reglamento escrito en el cual se le designe al trabajador cuáles son sus derechos, obligaciones y horarios establecidos el cual esto conlleva a que el empleado no cumpla efectivamente.

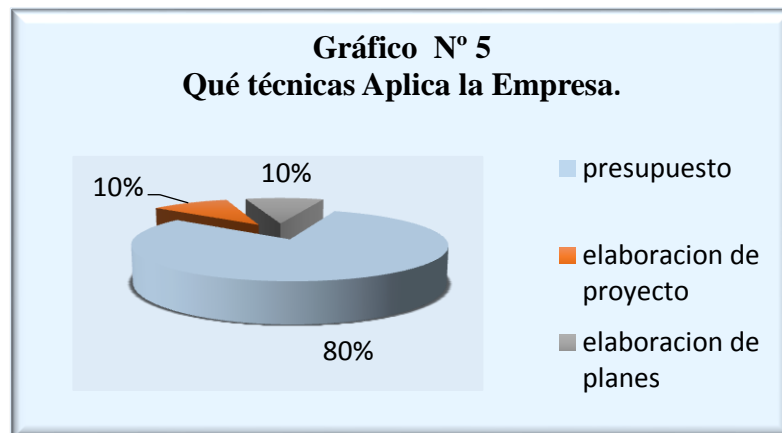


**Pregunta 5.** ¿Qué técnicas aplica la empresa para tener una buena planeación?

**Objetivo:** Identificar cuáles son las técnicas de planeación que se aplican.

**Tabla N° 5**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
<b>Presupuestos.</b>	8	80 %
<b>Elaboración de proyectos.</b>	1	10%
<b>Elaboración de planes</b>	1	10%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 80% de los empleados respondieron que presupuestan y el 10% que elaboran proyectos, y el 10% dijo que elaboran planes.

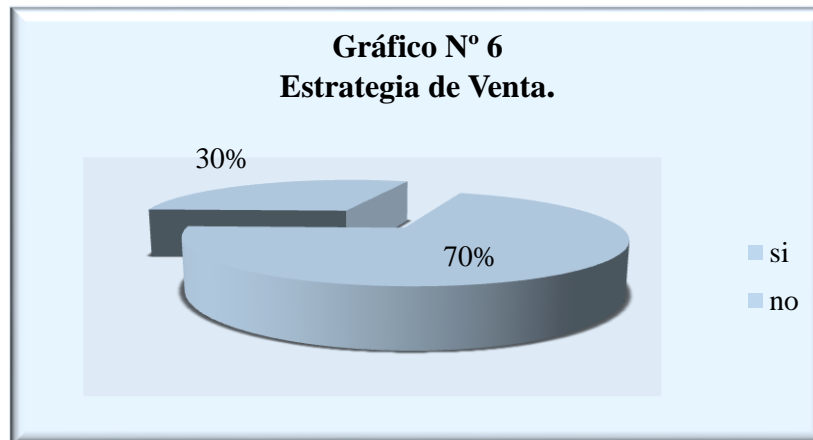
**Interpretación:** según el análisis realizado la empresa elabora prepuestos de venta en el cual conoce su estabilidad económica.

**Pregunta 6.** ¿Considera usted que en esta empresa se cuenta con una estrategia de venta para lograr el éxito en el mercado?

**Objetivo:** Conocer si los empleados conocen la estrategia que se usan en la empresa.

**Tabla N° 6**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 70% de los empleados respondieron que no tiene conocimiento de la estrategia de venta de la empresa y el 30% dijo que sí.

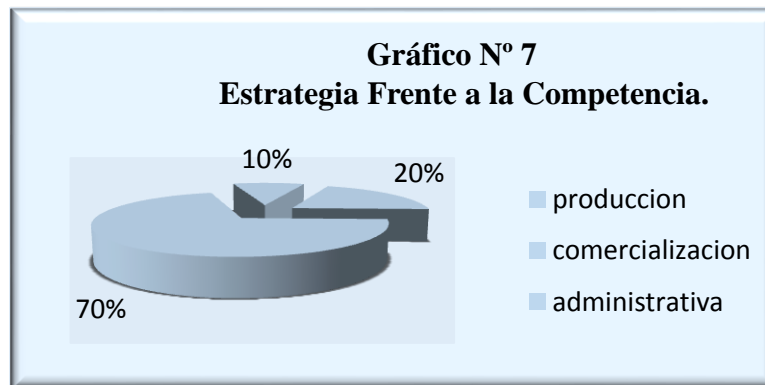
**Interpretación:** según el análisis realizado la empresa si cuenta con una estrategia de venta el cual es de suma importancia para el crecimiento de la empresa

**Pregunta 7.** ¿Qué tipo de estrategias implementa la organización para hacer frente a la competencia y mantenerse en el mercado?

**Objetivo:** Conocer las estrategias que se aplican en la empresa contra la competencia.

**Tabla N° 7**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Producción	2	20%
Comercialización	7	70%
Administrativas	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 70% de los empleados respondieron que la estrategia que se aplica la empresa es de comercialización y el otro 10% de producción, y el 10% dijo que administrativa.

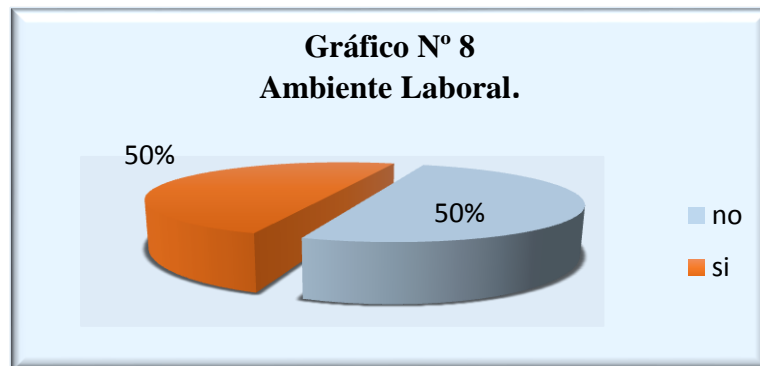
**Interpretación:** según el análisis realizado la empresa aplica la estrategia de comercialización donde da a conocer sus productos.

**Pregunta 8.** ¿Considera usted que el ambiente laboral dentro de la empresa está funcionando bien?

**Objetivo:** Identificar si el ambiente laboral está funcionando bien dentro de la empresa.

**Tabla N° 8**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 50% de los empleados respondieron que el ambiente laboral está funcionando bien mientras que el otro 50% dijo que no.

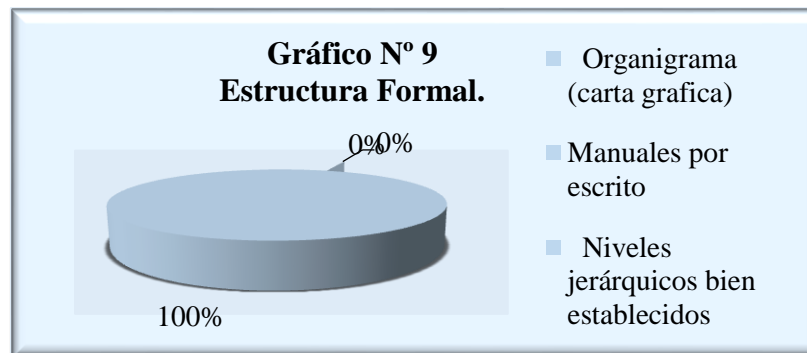
**Interpretación:** según el análisis realizado los empleados se sienten insatisfechos con el ambiente laboral ya que no es muy agradable para ellos.

**Pregunta 9.** ¿Cuenta la organización; con los siguientes elementos de la estructura formal?

**Objetivo:** Identificar los elementos de estructura formal conocen los empleados.

**Tabla N° 9**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
<b>Organigrama (Carta Grafica)</b>	0	0%
<b>Manuales por Escrito</b>	0	0%
<b>Niveles Jerárquicos bien Establecidos</b>	0	0%
<b>Delegación de Responsabilidad bien Definida</b>	0	0%
<b>Ninguna de las Anteriores</b>	10	100%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 100% de los empleados respondieron que no tiene conocimiento de que la empresa posee una estructura formal.

**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que la empresa no cuenta ningún elemento de la estructura formal.

**Pregunta 10.** ¿Qué tipo de técnicas aplica la organización para hacer frente a la competencia y mantenerse en el mercado?

**Objetivo:** Identificar que técnicas aplica la empresa contra la competencia.

**Tabla N° 10**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
<b>Publicidad</b>	3	30%
<b>Descuentos</b>	5	50%
<b>Promociones</b>	1	10%
<b>Diferenciación del producto</b>	1	10%
<b>Créditos de venta</b>	0	0 %
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 30% de los empleados respondieron que publicidad, 10% diferenciación del producto, 10% que promoción y el 30% descuento.

**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que la técnica de venta que la empresa aplica es la publicidad, y descuento.

**Pregunta 11.** ¿Posee la organización excelente atención, calidad humana y agilidad en el servicio para atender a sus clientes?

**Objetivo:** Identificar la calidad y atención humana que brindan al servicio.

**Tabla N° 11**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 80% de los empleados respondieron que si tiene buena atención, el 20% dijo que no.

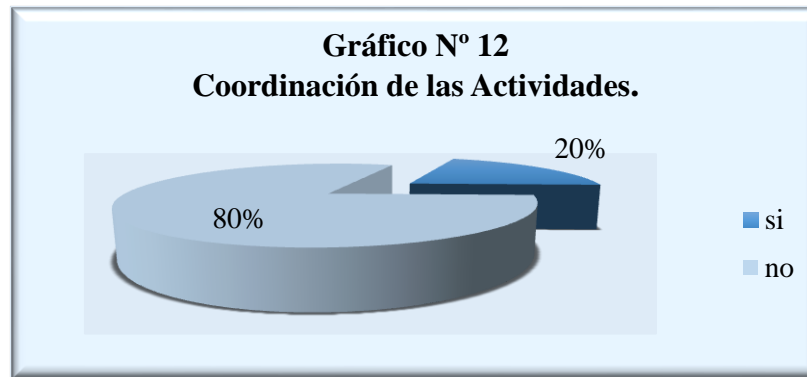
**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que la empresa tiene una buena atención y calidad humana.

**Pregunta 12.** ¿Considera usted que la coordinación de todas las actividades de la empresa son efectivas?

**Objetivo:** Conocer si los empleados conocen la coordinación de la empresa.

**Tabla N° 12**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 80% de los empleados respondieron que no tiene una buena coordinación de las actividades y el 20% dijo que sí.

**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que la empresa no tiene una buena coordinación en cuanto a las actividades que se realizan.

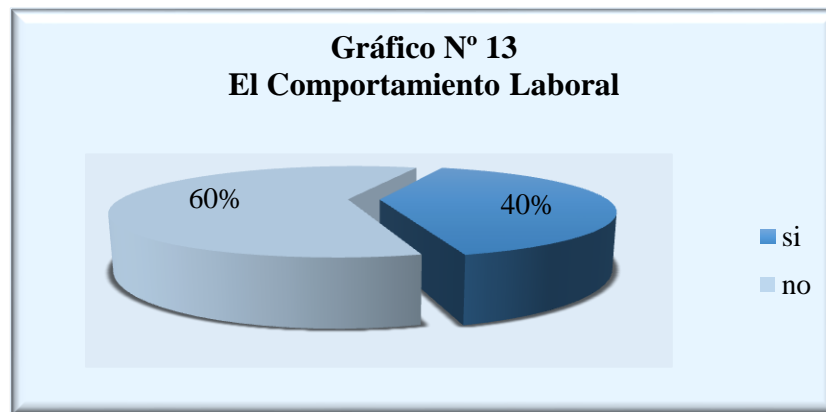


**Pregunta 13.** ¿El comportamiento laboral de los empleados influye de manera positiva en el trabajo dentro de la organización?

**Objetivo:** Identificar si los empleados tienen conocimiento que su comportamiento influye en la empresa.

**Tabla N° 13**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	4	40%
No	6	60%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 60% de los empleados respondieron que el comportamiento laboral influye 40% dijo que sí.

**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que el comportamiento laboral influye pero de manera negativa.

**Pregunta 14.** ¿Cuentan con un control de personal (control de asistencia horas de trabajo etc.) para realizar sus labores?

**Objetivo:** Identificar si se maneja en la empresa un control del personal.

**Tabla N° 14**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 70% de los empleados respondieron que no tiene un control laboral y el 30% dijo que sí.

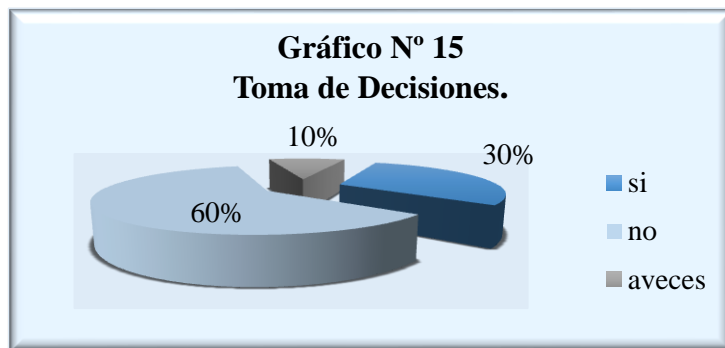
**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que la empresa no posee un control de las horas trabajadas en cada empleado.

**Pregunta 15.** ¿Las decisiones que se toman en la empresa son comunicadas a los empleados?

**Objetivo:** Conocer si los empleados son tomados en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.

**Tabla N° 15**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	6	60%
No	3	30%
A veces	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 60% de los empleados respondieron que no se les toma en cuenta en las decisiones y el 30% dijo que si mientras que un 10% dijo que no.

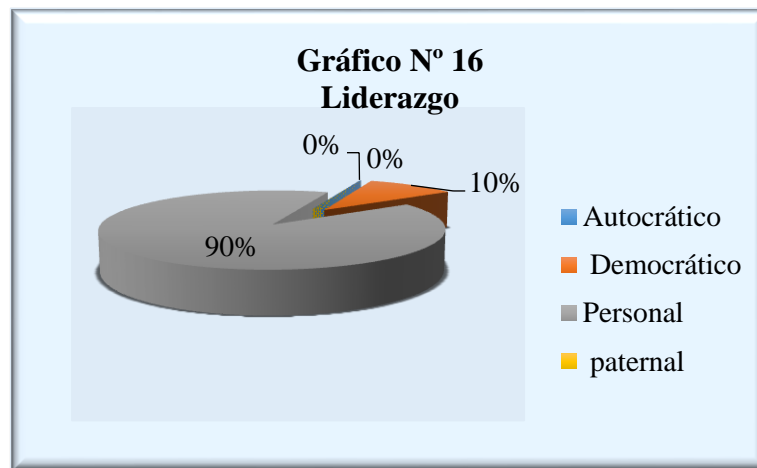
**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que en la empresa la toma de decisiones no se toma en cuenta el cual significa que no existe una buena comunicación entre el gerente y los empleados.

**Pregunta 16.** ¿Cómo considera el liderazgo en la organización?

**Objetivo:** Identificar el liderazgo que se aplica en la empresa.

**Tabla N° 16**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
<b>Autocrático</b>	0	0
<b>Democrático</b>	1	10%
<b>Personal</b>	9	90%
<b>paternal</b>	0	0
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 100% de los empleados respondieron que el liderazgo es personal y el 10% dijo que es democrático.

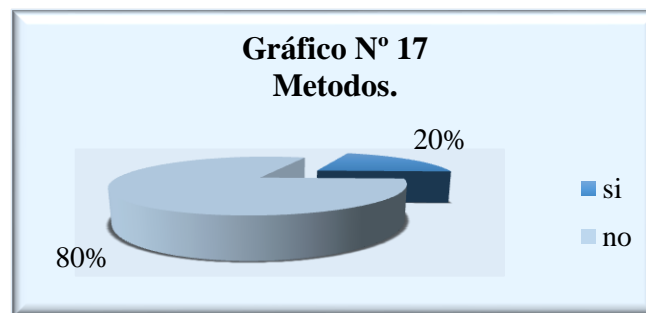
**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que el liderazgo dentro de la empresa es personal.

**Pregunta 17.** ¿Aplica la empresa métodos para mejorar el desarrollo laboral de los trabajadores?

**Objetivo:** Conocer los métodos que la empresa aplica a sus trabajadores para que desarrollen su labor.

**Tabla N° 17**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 80% de los empleados respondieron que la empresa no aplica métodos de desarrollo laboral y el 20% dijo que si se aplican métodos.

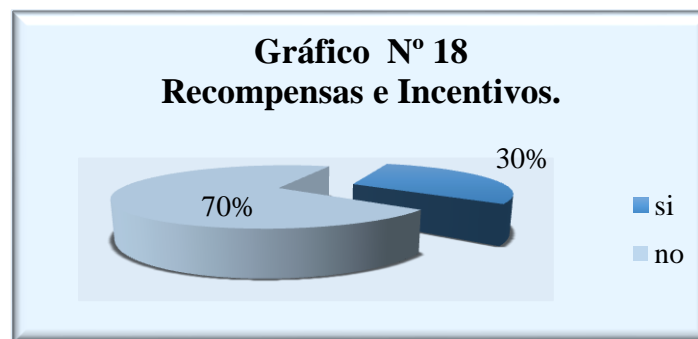
**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que la empresa no cuenta con métodos laborales los cuales ayuden al empleado a ejercer mejor su labor.

**Pregunta 18.** ¿Las Recompensas e Incentivos recibidos (Salarios, Bonificaciones, descuentos, prestaciones, aumentos de salarios entre otras) por la empresa lo hacen sentirse motivado?

**Objetivo:** Identificar cuáles son los incentivos que reciben los empleados por parte de la empresa.

**Tabla N° 18**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 70% de los empleados respondieron que no reciben bonificaciones de parte de la empresa, y el 30% dijo que sí.

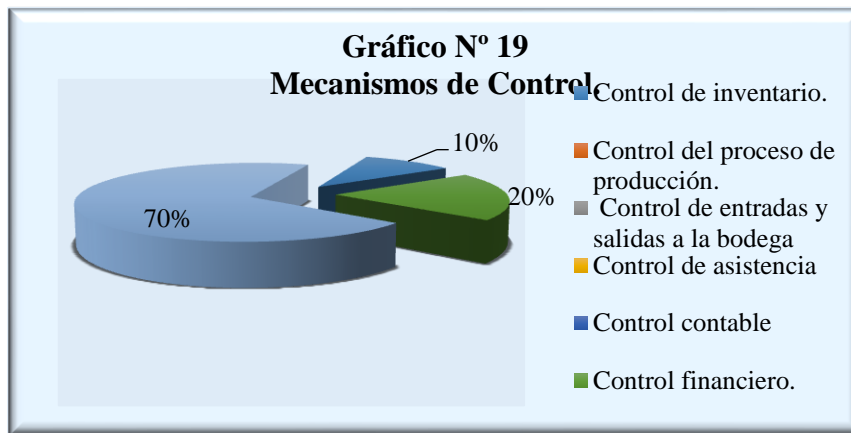
**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que empresa no brinda ningún tipo de incentivo para motivar los empleados.

**Pregunta 19.** ¿Cuáles de los siguientes mecanismos de control son practicados en la organización?

**Objetivo:** Identificar qué medidas de control son aplicadas en la empresa.

**Tabla N° 19**

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
<b>Control de inventario.</b>	1	10%
<b>Control del proceso de producción.</b>	0	0%
<b>Control de entradas y salidas a la bodega</b>	0	0%
<b>Control de asistencia</b>	0	0%
<b>Control contable</b>	0	0%
<b>Control financiero</b>	2	20%
<b>Ninguno</b>	7	70%
<b>Total</b>	10	100%



**Análisis:** Como se puede observar del 100%, de los encuestados el 70% de los empleados respondieron que no tiene conocimiento de ningún control de los productos, el 10% dijo un control de inventario y el 20% dijo que financiero.

**Interpretación:** según el análisis realizado muestra que la empresa no posee un control de sus productos el cual es de suma importancia para conocer con que productos se cuenta y con cuales no se cuenta.

### 4.3. CONCLUSIONES.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, se puede concluir que tanto empleados como socios expresaron, que la empresa no cuenta con una misión y visión, según uno de los socios de Centro ferretero A y M, considera muy importante los procesos administrativos, que servirían de orientación a la empresa, ya que no se cuenta con ningún modelo administrativo por falta de apoyo y asesoría técnico administrativa.
- Muestra claramente carencia de procesos y controles estructurados, mal manejo de recursos, y falta de organización empresarial para realizar diferentes estrategias, también la falta de manuales administrativos, programas de capacitación; Pues no se tiene nada establecido ya que no tiene bien definidos los objetivos y estrategias que les permitan crecer como empresa, la empresa no practica valores morales, aunque los empleados si tienen conocimiento de los objetivos de la empresa, nunca se ha realizado un estudio que identifique un análisis de sus oportunidades para seguir creciendo dentro del mercado, debido a la falta de conocimientos de como poder elaborarlo.
- No se maneja un reglamento por escrito y esto hace que los empleados realicen diferentes funciones, no se posee ninguna descripción de funciones y no posee una departamentalización, y debido a la falta de conocimientos, los criterios de reclutamiento y selección de personal en la ferretería estudiada son inexistentes, y se excluye el uso de herramientas del proceso administrativo; y según guía de observación e investigación, no existe consideraciones técnico administrativas para la determinación del ambiente laboral del proceso productivo, en este caso el proceso de ventas. Los indicadores como perfil de personalidad, habilidades y destrezas, y formación académica, no son considerados al momento de contratación, por eso no existe control alguno, tampoco existen oportunidades de ascenso de los trabajadores, conllevando a que en materia de recursos humanos es urgente una reorganización.



- En cuanto a herramientas de control con los que cuenta la empresa, no posee ningún tipo de control, solo se realiza un recuento diario. No posee control de inventarios.
- Concluimos de acuerdo a lo que las fuentes de información manifiestan en una amplia mayoría que es necesaria una reorganización administrativa, ya que distintas áreas de la empresa se están viendo afectadas por el mal desempeño.

#### **4.4. RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda plasmar o documentar por escrito la misión, visión, organigrama, recibir una orientación técnico-administrativa que le permita dar el paso hacia su acreditación, enfocada a adquirir los conocimientos necesarios para una administración eficiente, estableciendo un cambio fundamental en su estructura organizacional.
- Se le recomiendan objetivos orientados a una reorganización administrativa que contribuyan a definir con exactitud qué es lo que se pretende como institución, delimitando los niveles jerárquicos y determinando las funciones que se espera del recurso humano, haciendo uso de manuales administrativos y planes de capacitación y motivación para los empleados. permitiendo con ello un excelente desempeño de las actividades realizadas en equipo, para ello es necesaria una formación donde se desarrollen programas de capacitación constante y se logre el cambio esperado.
- La implementación de procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal. Promoviendo a la vez incentivos motivacionales, un ambiente de trabajo en equipo, donde cada empleado sea tomado en cuenta en la toma de decisiones y pueda sentirse importante para la empresa. Es fundamental proporcionar al personal todas las prestaciones necesarias para una mejor calidad de vida en el trabajo y con mayor razón se sienta comprometido con la ferretería. Crear un ambiente y clima laboral positivo, con comunicación afectiva que permita trabajar en condiciones adaptables para todos y creando nuevas perspectivas para lograr el éxito de la empresa en conjunto. Crear conciencia de la importancia de los indicadores de perfil de personalidad, habilidades y destrezas, formación y desarrollo, realizando algunos test para el empleado, de esta manera.

- Un control de inventarios, uso de tarjeta kardex.
- Se recomiendan a la Empresa, la puesta en marcha de la reorganización administrativa, dejando de lado todos sus procesos administrativos empíricos e introducir, procesos correctos en todo el desarrollo de la administración. Para lograr un mejoramiento administrativo, es necesaria la implementación de manuales administrativos tales como: Manual de Bienvenida, de Descripción de Puestos, de Atención al Cliente. Todo el plan debe ir con una visión hacia el cambio y dejar atrás viejos paradigmas. Con este rediseño la ferretería logrará ganar ventaja competitiva, rentabilidad y será modelo a seguir para todo el sector empresarial de la ciudad de El tránsito Departamento de san Miguel.

## **CAPITULO V**

### **“PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA “CENTRO FERRETERO A Y M” EN LA CIUDAD DE EL TRANSITO DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, 2017.**

#### **Resumen Ejecutivo.**

En el desarrollo de este capítulo se hace a Centro Ferretero A y M. La propuesta de reorganización para mejorar el funcionamiento administrativo y lograr la eficiencia en dichos procesos, con el propósito de brindar a la administración las herramientas necesarias para que en coordinación con el propietario y empleados pueda realizar sus funciones de manera eficaz.

La propuesta de reorganización comprende el desarrollo de cada una de las etapas de la administración iniciando con la planeación y sus herramientas dándole un rumbo y una razón de ser y lo que quiere ser a futuro, creando objetivos y metas planteadas, así mismo se especifica la etapa de la organización donde se presenta el organigrama propuesto y los manuales que se consideraron necesarios para esta empresa, se explica también la etapa de integración donde se le propone un plan de capacitación para que el empleado pueda ejercer su trabajo con mayor eficacia, de igual manera se explica la etapa de la dirección con sus respectivos elementos que son esenciales para el buen funcionamiento en cuanto a la comunicación, la motivación y el liderazgo dentro de la empresa. Por ultimo encontramos la etapa de control donde se proponen los diferentes controles que debe de tener la ferretería, los cuales ayudaran a tener un mejor control de los recursos que posee y de igual manera reducir costos innecesarios.

## **JUSTIFICACIÓN.**

La propuesta de reorganización para mejorar el funcionamiento administrativo, se desarrolló de acuerdo al diagnóstico realizado a la ferretería, para fortalecer debilidades y necesidades administrativas, con el objetivo de optimizar su eficiencia, ya que es latente la necesidad de dar nuevos cambios radicales en los procesos administrativos, dado que no cuenta con procesos formales adecuados y existe una aspiración y anhelo de parte de los socios.

En base a lo expuesto anteriormente se presenta la propuesta titulada: “Propuesta de Reorganización para mejorar el funcionamiento Administrativo de la empresa Centro Ferretero A y M en la ciudad de El Transito, 2017”, con el fin de que la siguiente propuesta contribuya a la solución de problemas que en la actualidad tienen las áreas que fueron objeto de estudio.

Dando beneficios a un mejor desarrollo del proceso administrativo dentro de la empresa, con una herramienta fundamental, donde se podrán dar mejoras espectaculares en lo que se refiere a costos, calidad, servicio y rapidez. Así mismo con la aplicación del Modelo propio de Reorganización se podrá tener cambios radicales, logrando mayor competitividad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Todos los miembros de la empresa formaran parte de este cambio y experimentarán una nueva forma de desarrollo organizacional. Se espera que dicha propuesta le sea muy útil a la ferretería y sea un ejemplo clave para el sector empresarial de oriente, donde los conocimientos adquiridos se extra ponen a las demás empresas.

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo general.**

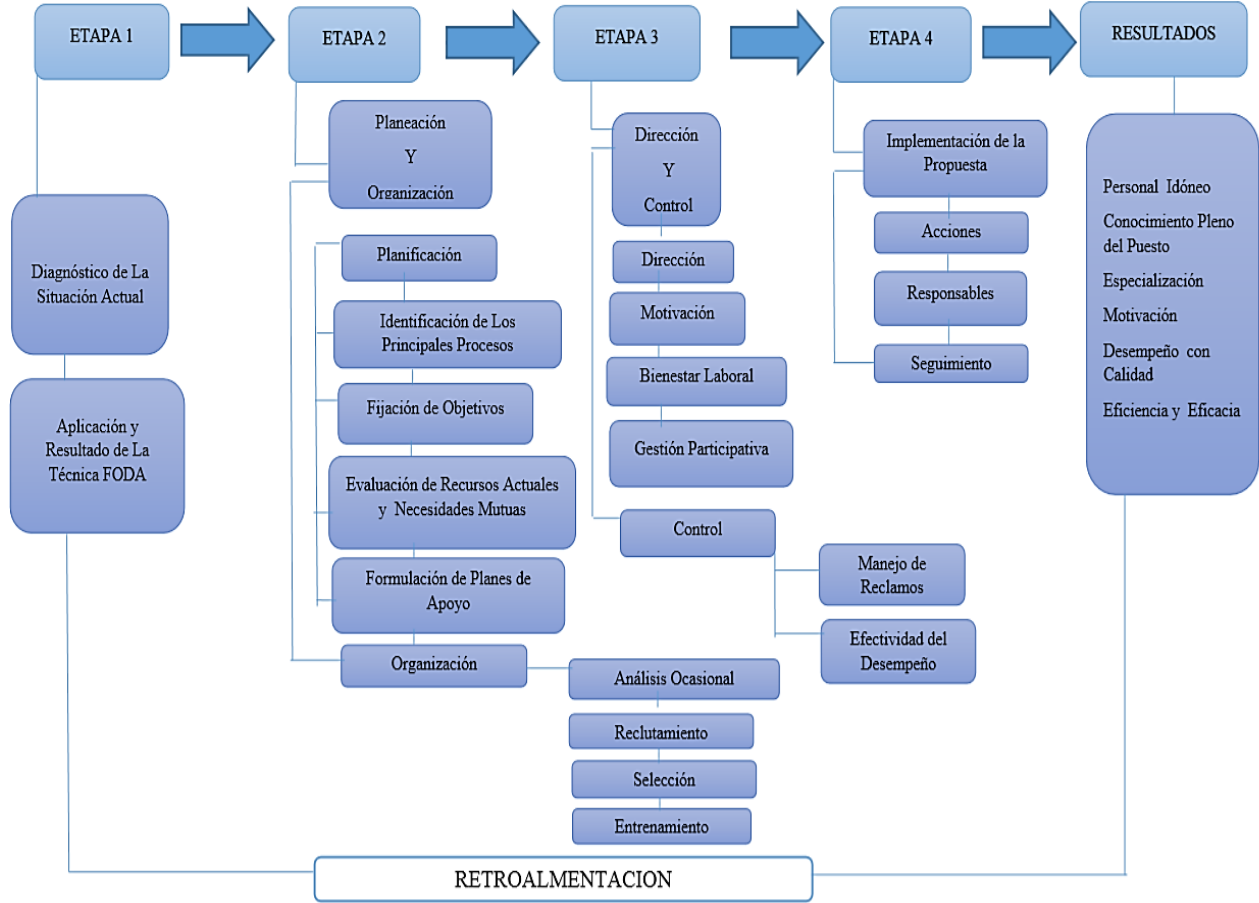
Proponer un modelo de reorganización para mejorar el funcionamiento administrativo de la Empresa Centro Ferretero A y M, para optimizar su eficiencia en la ciudad de El Transito.

### **Objetivos específicos.**

Crear a la ferretería herramientas de planeación, organización e integración para la simplificación de procesos administrativos que generen un crecimiento económico y una optimización de recursos.

Aportar los mecanismos de control y evaluación para medir los resultados alcanzados con la implementación de la reorganización en los procesos administrativos de la Empresa Centro Ferretero A y M.

**ESQUEMA DEL PROCESO DE REORGANIZACIÓN DE CENTRO  
FERRETERO A Y M.**



## DIAGNOSTICO SITUACIONAL.

A través del análisis FODA se puede determinar la situación actual de la empresa Centro Ferretero A Y M, lo cual en lo **interno** se observa las fortalezas ya que es una empresa competitiva ofreciendo precios de acuerdo a la competencia, también posee una buena calidad y reconocimiento de parte de los clientes, lo cual estas fortalezas asen a la empresa ubicarse dentro de las más reconocida y mejores de la industria ferretera de la de la ciudad del Tránsito, también se pudo observar que dentro de las principales debilidades están que no tiene una buena organización ya que no cuenta con una administración y no posee ningún manual administrativo, no brinda ningún plan de capacitación, no brinda créditos a sus clientes, no posee un control en cuanto a los trabajos realizados por los empleados ya que estos no tienen ningún cargo en específico lo cual realizan trabajos rutinarios , la empresa no realiza publicidad, no posee una planeación de las actividades que se realizaran dentro de las debilidades esta también que no tiene misión, y visión reglamento por escrito, no realiza reclutamiento para contratar a sus empleados no maneja un control de inventario de materiales.

En lo **externo** se puede determinar que las oportunidades que posee la empresa son una demanda excesiva, facilidad a los cambios económicos, y facilidad de penetrarse a nuevos mercados, las amenazas que posee son: inseguridad, desempleo, mercado saturado, y como principal amenaza la falta de conocimientos administrativos, y que no realiza investigación de mercados.

Por lo cual se le recomienda a la empresa Centro Ferretero A Y M, una reorganización administrativa, lo cual incluiría estructura organizativa, misión visión, objetivos general y específico, metas, políticas, reglas, valores, estrategias, manual de bienvenida, descripción de puesto y atención al cliente, plan de capacitación y motivacional.

Lo cual esto serviría como guía administrativa a la empresa para una buena organización administración ya que posee las principales herramientas en las cuales la empresa presenta su mayor debilidad.



## ANALISIS FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del negocio con, experiencia de 5 años en el mercado.</li> </ul>	<p><b>Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala organización administrativa.</li> <li>• Alta rotación del personal.</li> <li>• No tiene una planeación adecuada.</li> <li>• No posee manuales.</li> <li>• El organigrama no está por escrito.</li> <li>• No tiene misión visión por escrito.</li> <li>• No posee reglamento.</li> <li>• No hay capacitaciones.</li> <li>• No hay un plan motivacional.</li> <li>• No un proceso de reclutamiento.</li> <li>• No se aplican pruebas para la evaluación de desempeño.</li> </ul>	<p><b>Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de organizarse.</li> <li>• Motivación por parte delos socios.</li> <li>• Facilidad de adaptarse a nuevos cambios administrativo.</li> </ul>	<p><b>Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de obligaciones.</li> <li>• Inseguridad.</li> <li>• Desempleo.</li> <li>• Falta de conocimientos Administrativos del personal.</li> </ul>
<p><b>Financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen liquidez.</li> <li>• Efectiva negociación de los créditos a corto plazo con los proveedores.</li> </ul>	<p><b>Financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de fuerza en área de cobros y recuperación del capital invertido.</li> <li>• No existe control de los inventarios formal.</li> </ul>	<p><b>Financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevas tecnologías.</li> </ul>	<p><b>Financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en los precios de los materiales debido a la economía.</li> </ul>

<b>Mercadotecnia</b>	<b>Mercadotecnia</b>	<b>Mercadotecnia</b>	<b>Mercadotecnia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento de nuestros clientes actuales volumen de ventas, contactos etc.</li> <li>• Poca publicidad con el producto.</li> <li>• No realizan investigación de mercado.</li> <li>• Pocas promociones a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado saturado.</li> <li>• No realiza investigación de mercado.</li> </ul>
<b>Competencia</b>	<b>Competencia</b>	<b>Competencia</b>	<b>Competencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Calidad reconocida por nuestros clientes.</li> <li>• Marcas reconocidas “Americana líder” en el ámbito ferretero. Materiales a precios accesibles.</li> <li>• Proveedores de renombre y marcas circuncidados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda excesiva.</li> <li>• Buena relación competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desperdicio de materiales</li> </ul>
<b>Geográfico</b>	<b>Geográfico</b>	<b>Geográfico</b>	<b>Geográfico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena ubicación territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco espacio de parqueo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de expandirse.</li> </ul>	

## ANÁLISIS VRIO.

Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Implicancia Competitiva	Categoría FODA
<b>Mercado</b>						
Calidad reconocida por nuestros clientes.	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva	Fortaleza central
Mercado saturado	No	No	No	Si	Desventaja competitiva.	Debilidad Normal
no realiza investigación de mercado	Si	No	Si	No	Desventaja competitiva.	Debilidad Critica
Conocimiento del negocio con, experiencia de 5 años en el mercado.	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza normal
Proveedores de renombre y marcas circuncidados	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Marcas reconocidas “Americana y líder” en el ámbito ferretero.	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza normal
Precios competitivos.	Si	No	Si	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza normal
Variedad de materiales	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza normal
productos de calidad	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza normal
<b>Geográfico</b>						
Buena ubicación territorial.	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza Central
Facilidad de expandirse	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza Central
Falta de fuerza en área de cobros y recuperación del capital invertido	Si	Si	Si	No	Desventaja competitiva	Debilidad Central
<b>Financiero</b>						
Poseen liquidez.	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza Central
Incremento en los precios de los materiales debido de a la economía.	No	Si	No	No	Desventaja competitiva.	Debilidad Critica
<b>Competencia</b>						
Demanda excesiva	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza Central

<b>Buena relación competitiva</b>	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza Central
<b>Administración</b>						
<b>Motivación por parte de los socios</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>Facilidad de adaptarse a nuevos cambios administrativos</b>	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza normal
<b>Facilidad de organizarse</b>	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza normal
<b>Mala organización administrativa.</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad clave
<b>No tiene una planeación adecuada</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>No hay capacitaciones.</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>No posee reglamento</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>No posee misión</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad clave
<b>No posee visión</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad clave
<b>No posee manuales administrativos</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad clave
<b>El organigrama no está por escrito</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad clave
<b>No hay un plan motivacional</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad clave
<b>No existe control de los inventarios formal</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad clave
<b>No se aplican pruebas para la evaluación de desempeño</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>No hay un proceso de reclutamiento</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>Incumplimiento de obligaciones.</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>falta de conocimientos administrativos del personal</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>Publicidad</b>						
<b>poca publicidad</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>Pocas promociones a los clientes.</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>Económico</b>						
<b>Desempleo</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>Inseguridad</b>	No tiene				Desventaja Competitiva	Debilidad crítica
<b>Desperdicio de materiales</b>	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal

## **CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS VRIO.**

Al conocer y evaluar la situación actual de la empresa se determinaron aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para el mejoramiento en su función: tomando las debilidades y desventajas para convertirlas en oportunidades y fortalezas las cuales le ayudaran a un mejor funcionamiento.

Entre las principales fortalezas centrales están: Reconocimiento por los clientes, reconocimientos por parte de los socios en el negocio, posee buena ubicación, facilidad de expandirse, posee liquides, demanda excesiva y buena relación competitiva entre las fortalezas normales están facilidad de adaptarse a nuevos cambios ya que la empresa tiene buena facilidad para enfrentarse a los cambios económicos.

Las debilidades críticas que posee la empresa están: No realiza investigación de mercado, poca publicidad, ya que no realiza publicidad por ningún medio de comunicación, no realiza promociones para sus clientes, el desempleo, y la inseguridad social, debido a la situación que está pasando el país incremento de los precios de los productos debido a la economía, ya que si los precios aumentan los productos se tienden a disminuir las ventas, dentro de lo administrativo están que los empleados y los socios no conocen un desarrollo administrativo y debido a esta la empresa no realiza capacitación para sus empleados y ni les brinda un reconocimiento para motivarlo y esta debilidad provoca que los empleados tiendan a incumplir con sus obligaciones ya que no se lleva a cabo un control tanto de inventario de mercadería ni de un control de entrada y salida para los empleados.

Son desventajas claves: inexistencia de misión, visión y objetivo, organigrama, políticas, metas manuales administrativos por escrito.

Dentro de las debilidades normales están que existe un mercado saturado debido a la gran rama de ferreterías, improvisación en el trabajo como consecuencia de la inexistencia de planes y programas administrativos.

Como resultado a este análisis se les brindaran herramientas las cuales darán solución algunas de las debilidades críticas y fortalecerán más las oportunidades y fortalezas y así poder aborden algunos problemas principales que posee la empresa y así poder ayudar al empresario y a los empleados tomando en cuenta que la empresa no posee ningún documento formal por escrito.

## **REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

Para que haya una Reorganización debe haber una organización.

### **¿Qué es Organización?**

Es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte o con los que cuenta la empresa.

### **Alcance y Fuentes de un Cambio Organizacional.**

Cuando se cambia una organización se afecta en forma directa toda su composición, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama.

Por ello la formulación de la propuesta de reorganización de Centro Ferretero A y M tiene que ser fundamentada en las causas que originan la necesidad de un cambio organizacional y su área de influencia. A continuación se mencionan algunas:

#### **Internas.**

- Necesidad de incrementar la rapidez de respuesta.
- Lentitud en el flujo de recursos económicos.
- Cambio de estrategias.
- Funcionalidad técnica y/o tecnológica.
- Detección de problemas operativos internos.
- Dificultades en el proceso de toma de decisiones.
- Expansión de la organización.
- Como resultado de una iniciativa para mejorar el desempeño.

- Para asegurar una ventaja competitiva.

#### **Externas.**

- Cambio en la situación del mercado.
- Presión de la competencia.
- Modificación de las condiciones económicas del país.
- Comportamiento del consumidor.
- Cambios en el marco legal.
- Como propuesta de cámaras o grupos de afiliación.
- Por acuerdos inter e intra organizacionales.
- En atención a convenios y/o tratados nacionales o internacionales.
- Por demanda de los grupos de interés.

Para dimensionar y estructurar un proceso de reorganización es necesario disponer de elementos de decisión idóneos. Con base en esta perspectiva, se debe seguir un orden en el proceso de reorganización en cuanto a la estructura y forma de operar de la empresa.

#### **Departamentalización.**

La departamentalización consiste en la coordinación en la combinación y/o agrupación adecuada de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos.<sup>35</sup>

En la empresa Centro Ferretero A y M, la departamentalización es de forma lineal.

#### **Lineal.**

También denominada como departamentalización lineal, la cual consiste en agrupar actividades y tareas en relación a las funciones que se desarrollan en la empresa.

---

<sup>35</sup> <http://www.administracionmoderna.com/2012/01/departamentalizacion.html>



Es el agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, abarca todo lo que las empresas hacen normalmente siendo sus funciones básicas la producción, ventas y financiamiento.<sup>36</sup>

La división del trabajo hace que la organización se Departmentalice de acuerdo con el criterio de similitud de funciones, en actividades agrupadas e identificadas por la misma clasificación lineal de las operaciones, funciones, y actividades de la área administrativo lo cual se define cada una de la siguiente manera.

**a) Operación:** Cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas. División mínima del trabajo.

**b) Actividad:** Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad establecida.

**c) Función:** Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.

Ventajas de la estructura organizacional por funciones.

- Es el reflejo lógico de las funciones.
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Simplifica la capacitación.
- Proporciona los medios de control estricto en la alta dirección.

Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones de cada empleado con objetivos afines que se orientan hacia el mismo propósito.

---

<sup>36</sup>[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1858\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1858_IN.pdf)

### **Jerarquización.**

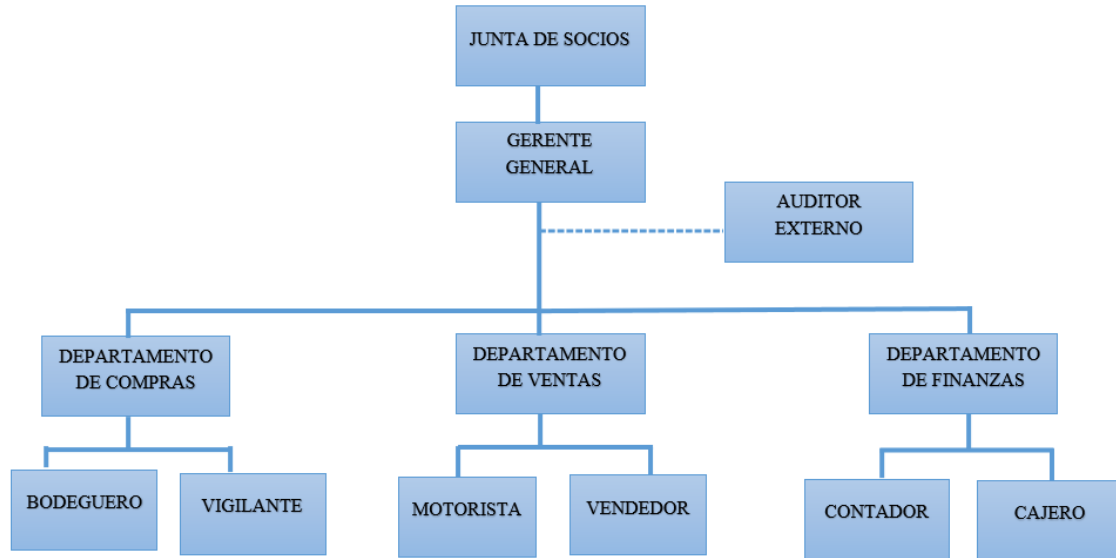
Es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato.

Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.

La estructura de la organización se integrara con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será.

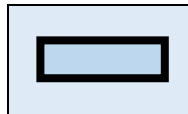
Es la disposición de las funciones de una organización por un orden un rango, grado o importancia de e n la Empresa Centro Ferretero A y M, se establecerá un tipo de autoridad lineal lo que se verá reflejado en el organigrama.

## ORGANIGRAMA PROPUESTO A CENTRO FERRETERO A Y M.



### Simbología de Organigrama.

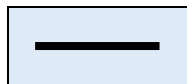
**Ente Gramas:** Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción.



**Líneas de Autoridad o Dependencia Jerárquica:** Son aquellas que relacionan Jerárquicamente el ente gramas. Se identifican visualmente ya que estas son líneas llenas y en dirección vertical.



**Líneas de Dependencia Funcional:** Son aquellas que funcionalmente (por función o tarea que desempeña) el ente gramas. Los ente gramas Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.



### **Línea de Mando.**

Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

De acuerdo con este principio, una dirección o gerencia (supervisión intermedia), debe manejar varios departamentos (unidades de supervisión inmediata), en tanto que las direcciones (regularmente en un número reducido) tienen que ser controladas por una dirección general.

### **Unidad de Mando.**

Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.

### **Autoridad.**

Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.

### **Responsabilidad.**

Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.

La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y viceversa.

### **Autoridad Funcional.**

Por lo general, este tipo de autoridad, que se basa en el conocimiento experto, se asigna a unidades que tienen a su cargo funciones de apoyo o asesoría, aunque también puede recaer en unidades de línea. Su ejercicio es el único caso en que se justifica que una unidad staff pueda girar instrucciones a una unidad de línea o en el que una unidad de línea dé órdenes a un órgano que no depende jerárquicamente de él.

### **Tramo de Control.**

Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.

La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia para determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera eficaz exige mayor concentración.

Para lograr un máximo de eficiencia es indispensable que la estructura de organización evite las complicaciones, tanto en su agrupación de actividades como en las relaciones que implican, ya que por lo común una estructura compleja genera dificultades administrativas, crea disfunciones, entorpece la operación y eleva considerablemente los costos.

Cuando surja una nueva actividad en un área de la organización, la respuesta más viable no será crear un órgano, sino definir cómo reorientar las funciones hacia otras unidades

administrativas. La estructura de organización es el resultado de la integración ordenada de las actividades e indica, al mismo tiempo, quién debe hacer las tareas. No hay que olvidar que el aumento del número de órganos y la necesidad de comunicación frecuente influyen sobre el tramo de control, por lo que debe evitarse el exagerado crecimiento de la estructura. El tramo de control que debe tener un superior está determinado por las relaciones orgánicas entre éste y sus subordinados, así como por las que establecen entre sí estos últimos; tal criterio se fundamenta en la teoría de Graicunas, quien afirma que al aumentar en progresión aritmética los órganos en la estructura, el número de relaciones se incrementa exponencialmente, lo que en ocasiones provoca graves trastornos y dificultades en la comunicación.

### **Formulación del Diagnóstico.**

El diagnóstico es, en muchos sentidos, la plataforma que permite a una organización analizar y sistematizar la información de su realidad, para determinar la naturaleza y magnitud de sus necesidades e identificar los elementos más trascendentes de su forma de operar.

Para este efecto y como base para encauzar las iniciativas necesarias, se utilizarán los documentos e información de las áreas bajo revisión, lo cual hará posible relacionar el origen con las posibles consecuencias de su ejecución para establecer alternativas de acción específicas. De la estructura deben considerarse los siguientes elementos:

### **Contexto.**

- Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica.
- Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento.
- Ámbito de Actuación.

### **Infraestructura.**

- Esquema de operación (procesos/funciones).

- Estructura organizacional.
- Programación institucional.
- Nivel de desarrollo tecnológico.

### **Posición Competitiva.**

- Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización.
- Competencias centrales.
- Capacidades distintivas.
- Clientes, proveedores y competidores.

### **Desempeño.**

- Resultados alcanzados.
- Margen de eficacia.

### **Liderazgo.**

- Cultura organizacional.
- Valores.

### **Propuesta de Reorganización: la Planeación.**

La cual consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Esta requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

Es así como se propone la Misión y Visión, Objetivos, Metas, Políticas, Reglas, Valores y Estrategias para Centro Ferretero “A y M.”

### **Misión.**

**“Somos una empresa ferretera dedicada a la venta de materiales de construcción, fontanería, y productos eléctricos, de mayor calidad y en diversas marcas, precios adecuados, excelente atención y satisfacción de las necesidades que el cliente requiera.”**

### **Visión.**

**“Ser una empresa independiente en la venta de productos de ferretería y de construcción, ofreciendo productos de calidad y buen servicio a nuestros clientes permitiendo así una mayor posición y liderazgo comercial en general, superando las expectativas de nuestros clientes, laborando en un ambiente de armonía con nuestro equipo de trabajo.”**

### **Objetivo General:**

Lograr una administración eficiente que permita brindar a los clientes productos de ferretería y construcción de alta calidad, aumentando los niveles de ventas y servicios en la ferretería; en beneficio de un mejor posicionamiento en la ciudad de el transito departamento de san miguel.

### **Objetivos Específicos.**

- ✓ Brindar a nuestros empleados un ambiente laboral adecuado y un sistema de recompensas que los motive en la realización de su trabajo.
- ✓ Lograr una alta penetración y participación en el mercado meta, por medio de la calidad en nuestros productos.



- ✓ Capacitar de manera sostenida al personal administrativo y de ventas con los conocimientos y herramientas técnicas suficientes en cuanto a materiales de ferretería y construcción en el área de ventas para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

#### **Metas.**

- ✓ Reducir al mínimo las quejas de los clientes.
- ✓ Ampliarse en el mercado como una empresa líder en comercialización y distribución de materiales en un corto plazo.
- ✓ Capacitar a los empleados dos veces al año
- ✓ Exigir a nuestros proveedores certificaciones de calidad de los productos en cada pedido recibido.

#### **Políticas.**

- ✓ Los empleados deben dar la mejor atención a los clientes.
- ✓ El equipo de trabajo debe ser responsable, honesto, respetuoso.
- ✓ La empresa cumplirá con los requisitos acordados con los clientes.
- ✓ Nuestros productos deben cumplir con los estándares de calidad.
- ✓ Los empleados estarán en constante capacitación.
- ✓ La autoridad y liderazgo solo lo tiene el gerente.
- ✓ Manejamos precios accesibles para todo tipo de clientes.
- ✓ Alcanzar un servicio rápido y eficiente al momento de atender al cliente
- ✓ Cumplir con el pago puntual a los proveedores.
- ✓ Respeto a las normas de la ferretería.

#### **Reglas.**

- ✓ Respetar horario de entrada y salida.
- ✓ Solicitar permiso al gerente en caso de que el empleado necesite salir antes de la jornada.
- ✓ Solicitar permiso con dos días de anticipación si se faltara a trabajar.

- ✓ Prohibidas las visitas al empleado durante la jornada laboral.
- ✓ Ausencia de un trabajador sin causa justificada, no excederá de dos días mensuales.

### **Valores.**

**Amabilidad:** Tratamos cordialmente a nuestros clientes y compañeros de trabajo.

**Crecimiento:** Para hacer crecer nuestra empresa tenemos que aprender y crecer cada uno de los que integramos esta empresa, por lo que estamos abiertos a las nuevas ideas ya que nuestro mundo está en constante cambio.

**Cooperación:** Trabajamos en equipo para lograr el éxito de la organización.

**Honestidad:** Demostramos honor y dignidad en nuestro trabajo, rechazamos el robo, el fraude u otras formas de corrupción.

**Pro actividad:** Identificamos oportunidades de crecimiento y llevamos a otros a crear el futuro que imaginamos.

**Responsabilidad:** Asumimos la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer.

**Respeto:** Tratamos a los demás con respeto y estamos a favor de crear y mantener una relación ganar-ganar con nuestros clientes, personal, proveedores y nuestra comunidad.

**Servicio al Cliente:** Los clientes son la razón de ser de la organización, clientes satisfechos aseguran la permanencia de nuestro negocio.

**Solidaridad:** Actuar siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

**Trabajo:** Estamos seguros que el mejor medio para conseguir nuestras metas es el trabajo diario, por lo que nuestros ideales de mejora continua son sacrificio y dedicación que se convierten en nuestras mejores herramientas para conseguir lo que queremos.

**Trabajo en Equipo:** Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.

## **Estrategias.**

### **1. Operativas Administrativas.**

- Alcanzar niveles altos de satisfacción en los clientes y lograr preferencia.
- Completo abastecimiento de la cartera de productos y materiales.
- Penetración y participación en el mercado meta.
- Ofrecer productos diversificados y de mejor calidad en comparación a la competencia.
- Incorporación de nuevas y mejores tecnologías; en cuanto a inventario de materiales.
- Obtener solidez y prestigio con los clientes en comparación a la competencia.

### **2. Operativas Mercadológicas.**

#### **a) Producto.**

- **Calidad del Producto:** Cada producto que la empresa oferta cuenta con respaldos de certificación de calidad que satisfacen las necesidades.

#### **b) Precio.**

- **Precios Bajos:** Para penetrar en el mercado meta, dado que Centro Ferretero A y M tiene muchos competidores tanto nacionales como extranjeros, que ofrecen sus productos a precios alto y por lo general los consumidores buscan precios bajos.
- Centro Ferretero A y M creara alianzas estratégica con proveedores fabricantes, para poder incursionarse en el mercado con productos a precios bajos, manteniendo los estándares de calidad.

#### **c) Plaza.**

- **Utilización de Canales de Distribución.**
- **Canal directo: Productor-Consumidor:** Es la manera más accesible de llevar el producto a los consumidores, pues Centro Ferretero A y M se encarga de llevar los

materiales hasta su destino ofreciéndole transporte para la comodidad de sus clientes.

#### d) Promoción.

- **El merchandising:** Consiste en exhibir los productos de tal manera que sean más atractivos y llamativos para los clientes,
- Disposición de los espacios: se procura mantener una buena disposición de los espacios dentro de la ferretería, con el objeto de lograr el libre tránsito y circulación dentro del establecimiento para la comodidad de los clientes.
- **Estrategias de Publicidad:** Elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer sus productos de ferretería y materiales de construcción para persuadir a los clientes, con la finalidad de que Centro Ferretero A y M incremente su cartera de clientes, obtenga excelentes ganancias y se dé a conocer en su mercado local y sectores aledaños, mediante las siguientes acciones.

#### Acciones.

- Uso de hojas volantes.

**!! Te Esperamos !!**

A sus ordenes con Materiales y Herramientas para construcción, carpintería, fontanería, estructuras metálicas y una amplia gama de pinturas.

!!!Además contamos con servicio a domicilio!!!

Visítenos, será atendido por un mable y capacitado personal.

ESTACION UBICADO EN CALLE 3 DE MAYO Y OVEJUNO DE LOS REYES DEL DISTRITO DE SAN JUAN, TEGUCIGALPA, D.R.H.

Teléfono: 2471-1234 y 2471-5678

EMAIL: centroferreteroaym@gmail.com

**CENTRO FERRETERO A & M**  
Materiales Eléctricos, Fontanería, Construcción

- Elaboración de Banners.



**CENTRO FERRETERO  
A & M**  
Materiales Eléctricos, Fontanería, Construcción  
Herramientas y Materiales

A sus ordenes con Materiales y Herramientas para construcción,  
carpintería, fontanería, estructuras metálicas y una amplia gama de pinturas.  
**!!!Además contamos con servicio a domicilio!!!**

Visítenos, será atendido por un amable  
y capacitado personal.

**!!! Le esperamos!!!**



**CALLE SAN EMILIO Y AVENIDA FERROCARRIL BARRIO CONCEPCION EL  
TRANSITO, SAN MIGUEL , Teléfono 2694-2823 y 26126991  
EMAIL: centroferretero.aym@gmail.com**

- Brochure.



**CENTRO FERRETERO  
A & M**  
Materiales Eléctricos, Fontanería, Construcción

Recuerde en Centro  
Ferretero A y M  
S. A. DE C. V.  
encuentra todo para  
construir o remodelar su  
casa.





CENTRO FERRETERO A Y M  
S.A DE C.V.  
CALLE SAN EMILIO Y AVENIDA  
FERROCARRIL BARRIO CONCEPCION  
EL TRANSITO, SAN MIGUEL,  
Teléfono 2694-2823 y 26126991

EMAIL: centroferretero.aym@gmail.com

“Ofreciéndole una  
amplia variedad de  
productos con todo lo  
relacionado al área de  
construcción”



Teléfono 2694-2823 y 26126991

**CENTRO FERRETERO A Y M  
S.A DE C.V.**

Somos una empresa ferretera dedicada a la venta de materiales de construcción, fontanería, y productos eléctricos, de mayor calidad y en diversas marcas, precios adecuados, excelente atención satisfacción de las necesidades que el cliente requiera



A sus ordenes con  
Materiales y Herramientas  
para construcción,  
carpintería, fontanería,  
estructuras metálicas y una  
amplia gama de pinturas.

Además contamos con  
servicio a domicilio



Visítenos, será atendido  
por un amable y  
capacitado personal.

!!! Le esperamos!!!



**PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA OPERATIVA MERCADOLÓGICA**

**DE CENTRO FERRETERO A Y M.**

**INVERSIÓN.**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Elaboración de hojas Volantes impresas a Full color y barniz en papel couche B-80 con medida de 6 X 8 ¼ “	1,000 Unidades	\$0.15	\$ 150.00
Elaboración de Banners impresos full color con medida de 25 X 48 “.	2 Unidades	\$15.00	\$ 150.00
Elaboración de Brochures impresos a Full color y barniz en papel couche B- 80 con medida de 15 X 10 “	1,000 Unidades	\$0.25	\$250.00

### **3. Operativas Financieras.**

- Maximizar los márgenes de ganancias.
- Obtener una tasa de crecimiento de ingresos y ganancias escalonada.
- Obtener dividendos más altos
- Obtener una base de ingresos más diversificada.
- Reducir costos de adquisición.
- Establecer mejores relaciones con proveedores mayoristas para tener precios competitivos con los de la competencia.
- Incrementar el volumen de ventas con la expansión en nuevos mercados.
- Implementar un sistema de inventario formal que permita tener un buen control de sus productos.

### **4. Operativas de Recursos Humanos.**

- Desarrollar una excelente cultura organizacional y clima laboral.
- Capacitar a los empleados con los conocimientos suficientes en cuanto a materiales de ferretería y construcción en el área de ventas para ofrecer un mejor servicio a los clientes.
- Abastecer de materiales y equipo adecuados para que empleado pueda desarrollar eficazmente sus funciones.
- Motivar los empleados por medio de incentivos intrínsecos y extrínsecos.
- Fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización.
- Seleccionar las fuentes de reclutamiento más adecuadas para encontrar la fuerza laboral.

### **Como Integración del Proyecto de Reorganización.**

**Mecanismos de Coordinación:** Estructura organizativa es sinónimo de coordinación. La coordinación es necesaria entre tareas, personas y otros recursos de la empresa para dar soporte y que ésta alcance sus objetivos y se integre en su entorno.

La estructura organizativa se define a partir de las distintas formas en que se divide el trabajo y los mecanismos de coordinación que se emplean para lograr su integración.



En Centro Ferretero A Y M se utilizara los siguientes mecanismos de coordinación:

### **La Adaptación Mutua.**

Características Básicas:

- Coordinación mediante comunicación informal.
- Control del trabajo por parte de quienes lo realizan.
- Imprime flexibilidad en la ejecución de tareas.
- Exige habilidad en las personas (que deben desarrollar las tareas) para adaptarse entre sí.
- Uso de computadora, base de datos de los clientes, programa Orange.

### **La Supervisión Directa.**

Características Básicas:

- Unas personas ordenan y controlan las acciones de otras.
- Aparición de la cadena de mando o conexión superior-subordinado.
- Fundamentos de la cadena de mando: autoridad, responsabilidad y comunicación formal.

### **Dentro de la Reorganización se ejecuta la Dirección a través de la Comunicación.**

La comunicación es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades y se basa en el puesto o la jerarquía que ocupan, las actividades encomendadas o los niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, con el fin de coordinar las acciones de manera eficaz. Algunas formas de comunicarse son por medio de memorándum, reporte, circulares. (VER ANEXO 5)

La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización, debido a necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera.

La comunicación representa un elemento importante en la reorganización: su análisis y concordancia con las estructuras, procesos y funciones existentes son aspectos claves de decisión para reubicar o cambiar la jerarquía de una unidad.

### **Propósito de la Comunicación.**

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

### **Motivación.**

Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfaga esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. Entre los incentivos que se deben tomar en cuenta para motivar al personal de la ferretería están:

- ✓ Seguridad en el trabajo, por medio de equipo y materiales necesarios para realizar adecuadamente sus funciones.
- ✓ Capacitaciones, las cuales se mencionara el programa de estas más adelante.
- ✓ Superación o promoción en el trabajo, los cuales consistirán en que aquellos empleados más destacados y dedicados en su área, darles la oportunidad de ascender.
- ✓ Vacaciones remuneradas, las correspondientes a la ley.

- ✓ Buen trato.
- ✓ Reconocimientos, por ejemplo el empleado del mes poner su nombre y fotografía en el Departamento de Administración de la empresa.
- ✓ Premios.
- ✓ Esparcimiento.
- ✓ Eventos o actividades sociales, como celebración de los cumpleaños del mes hacer un breve convivio a la hora del almuerzo. Entre otros.

### **Liderazgo.**

Es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Los componentes del liderazgo son: poder, entendimiento básico de las personas, capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todos sus potenciales, estilo del líder y desarrollo de un clima organizacional propicio.

Este debe mejorarse y entre las características principales que debe tener el perfil de un líder son las siguientes:

- ✓ Ser proactivo.
- ✓ Poseer una motivación alta, al grado de que pueda mantenerla y transmitirla a su grupo.
- ✓ Resolver cualquier tipo de conflictos y problemas.
- ✓ Ser capaz de comprender las exigencias de cualquier necesidad o situación.
- ✓ Ser imparcial, es decir que debe distinguir entre lo que él quiere y lo que los demás quieren y vencer las diferentes barreras que resultan en el camino.

## **Supervisión.**

Esta la realizara el propietario de la empresa Centro Ferretero A y M, así como también la administradora garantizando que todas las funciones y actividades se realicen según lo planeado, para ello deberán aplicar algunos métodos:

- ✓ Revisará de forma diaria, y eventual todas las tareas que desarrolla el personal de cada área, así como lo plantean los manuales de descripción de puestos.
- ✓ Realizara reuniones de trabajo donde se manifiesten los errores detectados en actividades pasadas para estos no vuelvan a ocurrir y reorganizarlas de mejor forma.
- ✓ Observar de forma directa como el personal ejecuta las diferentes políticas y procedimientos para realizar una actividad.
- ✓ Tomar decisiones consultando con su mayor autoridad, en este caso el presidente de la empresa.
- ✓ Mantener la disciplina en cada unidad administrativa.
- ✓ Cuidar y hacer buen uso de los recursos con los que cuenta la empresa.
- ✓ Manejar un adecuado control de asistencia del personal y un buen control de inventario a través de las tarjetas. ( VER ANEXO 6 Y 7)

## **En la Reorganización el Control se lleva a cabo en las siguientes etapas:**

Esta etapa administrativa se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de cada uno de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

### **Establecimiento de Estándares e Indicadores.**

Como los planes son los criterios frente a los que los gerentes diseñan sus controles, lógicamente el primer paso del proceso de control será establecer esos planes; sin embargo, dado que éstos varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales.

Los **estándares** simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para

que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes. Se le propone a la empresa Centro ferretero A y M, hacer uso de Test de evaluación.

Entre los estándares a utilizar son los siguientes:

- ✓ El logro de objetivos y metas de la empresa.
- ✓ La aplicación de políticas y estrategias, las cuales se estén cumpliendo.
- ✓ Comparación de las funciones y procedimientos establecidos para cada puesto con lo realizado por el personal, de acuerdo al manual de puesto.
- ✓ La aplicación de los procedimientos de control de inventario.
- ✓ El número de productos dañados o que ya no están aptos para la venta.
- ✓ El número de productos extraviados, de los que se desconoce su ubicación.
- ✓ Los niveles de ventas.
- ✓ El tiempo en que se realizan los procesos de venta.

#### **La evaluación del desempeño.**

Consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y trabajador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus trabajadores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados para el cumplimiento de nuestros compromisos emanados de las líneas estratégicas.

- ✓ La evaluación del desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una vez al año.

✓ Propuesta de Evaluación Cuantitativa.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CENTRO FERRETERO A Y M.								
OBJETIVOS:	Cumplir con la meta de vender \$10,000.00							
Periodo de Revisión	Desde				Hasta			
Resultados de venta								
Criterios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Objetivos para el próximo periodo de revisión								
Comentarios del Empleado								
Firmas								

Aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible.

**Corrección de Desviaciones.**

Los estándares deben reflejar los diversos cargos en la estructura de una organización, ya que si el desempeño se mide apropiadamente, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben con precisión dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo.

Si como resultado de las mediciones se detectan desviaciones, corregir inmediatamente y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar

**Retroalimentación.**

Este sistema coloca la función de control en una perspectiva más compleja y realista que si se la considera sólo como cuestión de establecer estándares, medir el desempeño y corregir las desviaciones. Los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición contra los estándares e identifican y analizan las desviaciones, y entonces, para hacer las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva e instrumentarlo para llegar al desempeño deseado.

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

A continuación se presentan las herramientas administrativas las cuales servirán de base y apoyo para que la empresa Centro Ferretero A y M, pueda obtener mayor eficiencia y eficacia dentro del desarrollo del área administrativa, contribuyendo al buen desarrollo y desempeño tanto de los empleados como al gerente. Como grupo proponemos las siguientes herramientas:

- Manual de Bienvenida.
- Manual de Descripción de Puestos.
- Manual de Atención al Cliente.
- Plan de Capacitación.
- Plan de Motivación.

# Manual

de

# Bienvenida

# Centro Ferretero A Y M





<b>Índice.....</b>	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	130
Objetivos del Manual.....	130
Objetivos Generales.....	130
Objetivos Específicos.....	130
Carta de Bienvenida.....	131
Historia de la Empresa.....	132
Filosofía de la Empresa.....	133
Nuestros productos.....	135
Estructura Organizativa de la Empresa.....	143
Prestaciones Generales Internas .....	143
Uso de los Bienes de la Empresa .....	145
Código de Conducta.....	146
Reglamento Interno .....	148
Disposiciones Preliminares.....	148
Requisitos de los Vacantes.....	149
Días y horas de Trabajo .....	151
Horas Destinadas para la Comida .....	151
Lugar, Día y Hora para el Pago .....	152
Descanso Semanal.....	154
Asuetos.....	155

Vacaciones Anuales.....	157
Aguinaldos.....	158
Derechos, Obligaciones, y Prohibiciones para los Trabajadores.....	159
Obligaciones y Prohibiciones para la Empresa.....	165
Exámenes Médicos y Medidas Profilácticas .....	167
Botiquín.....	168
Prestaciones Cubiertas por el ISSS.....	168
Licencias, Incapacidades, y Prestaciones.....	169
Formación.....	169
Incapacidades.....	169
Disposiciones finales, Publicidad y Vigencia.....	170
Causas principales de Despido.....	171
Distribución de espacio físico .....	173

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito del manual de bienvenida es de facilitar la adaptación de nuevos empleados al ambiente laboral, y a la vez fortalecer actitudes positivas hacia su trabajo y agilizar su integración al puesto. Dando a conocer los objetivos del manual, la misión, visión, también se presenta su forma de uso, ámbito de aplicación, y la historia de la empresa, los productos que ofrece la empresa.

Se muestra el organigrama de la ferretería, también el código de conducta así como también los derechos y obligaciones a los que se somete siendo empleado de esta empresa.

### **OBJETIVOS DEL MANUAL DE BIENVENIDA.**

#### **Objetivo General:**

Facilitar al personal esta herramienta administrativa que ayude a los empleados a desarrollarse de una manera eficiente y eficaz.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Ofrecer al personal un instrumento que le ayude a incorporarse a la empresa desde su principio
2. Dar a conocer este recurso para que sirva como orientación tanto para los empleados antiguos como para los nuevos
3. Que el personal sea incorporado de una manera más breve y eficaz.



## **Carta de Bienvenida.**

Bienvenido al equipo de trabajo de Centro Ferretero A Y M, es un placer darte la bienvenida a nuestra familia.

Como un nuevo miembro de nuestra familia, nosotros hemos preparado este manual para que puedas conocer más nuestra organización, y para ayudar a contestar cualquier pregunta que puedas llegar a tener. En nuestra empresa encontraras un gran ambiente y un buen equipo de trabajo claro eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que Centro Ferretero A Y M requiere.

Nuestra meta es: Dar la mejor atención a nuestros clientes para que estos se vayan satisfechos. Tu tomas un papel importante para alcanzar estas metas, y para ayudarte, nosotros hemos creado este Manual de Bienvenida. Este manual explica detalladamente lo que se espera de cada empleado. También te ayudara a entender tus derechos y beneficios como empleado. Cada fragmento es explicado de una manera sencilla. El cumplimiento de estos, son condiciones para tu empleo.

Puedes discutir cualquier pregunta que te pueda surgir con tu gerente.

¡¡¡¡Ahora eres parte de Centro Ferretero A Y M!!!!

**RECUERDA: “LA META ES TUYA, TU EMPEÑO, ENERGIA, LAS GANAS Y TU DEDICACION HABLARAN POR TI”.**

**ATENTAMENTE:**

F \_\_\_\_\_

**PROPIETARIO.**

## **Historia de la Empresa.**

Centro Ferretero “A Y M” nace con la idea de abastecer a carpinterías aledañas al lugar donde se encuentra ubicada, ya que el propietario a través de la observación y dado que transitaban frecuentemente por las carpinterías de la zona, se dieron cuenta que dichos negocios tenían la necesidad de una ferretería cercana con productos de calidad, precios justos y competentes en el mercado, lo cual les ahorraría tiempo y dinero para obtener los recursos necesarios para sus negocios, los propietarios hicieron una investigación de mercados empírica, recolectando información necesaria, analizándola y finalmente llegando a tomar una decisión, contando con los recursos económicos necesarios, es cuando a finales del año 2011, los propietarios deciden formar una sociedad en la Ciudad de El tránsito San Miguel, comenzando por comprar un predio y seguidamente se construye el edificio donde actualmente se encuentra la ferretería. Comienza labores el día martes 19 de marzo del 2013 como sociedad anónima, con Giro venta de artículos de ferretería, de materiales y accesorios para la construcción, incluye pinturas y productos conexos, con un capital de \$20,000.00, con 7 trabajadores en el área de ventas y 3 en distribución de materiales, contando con equipo de transporte (2 vehículos), la ferretería se encuentra ubicada en la Ciudad de El tránsito, municipio de San Miguel.

La empresa ha seguido aumentando sus ventas, y ahora cuenta con una nueva sucursal, la cual inicio 16 de marzo del 2015 debido a que muchas personas que viajaban del municipio de san Jorge y san Rafael Oriente no podían caminar hasta donde se encuentra a la casa matriz ya que esta se encuentra situada en las afueras de centro de la ciudad del Tránsito y viendo la necesidad de las personas se abrió la sucursal, es así como ahora cuenta con una casa matriz y una sucursal aquí en la ciudad de el Transito departamento de san Miguel.



## **Filosofía de la Empresa.**

### **❖ Misión:**

Somos una empresa ferretera dedicada a la venta de materiales de construcción, fontanería, y productos eléctricos, de mayor calidad y en diversas marcas, precios adecuados, excelente atención satisfacción de las necesidades que el cliente requiera.

### **❖ Visión:**

Ser una empresa independiente en la venta de productos de ferretería y de construcción, ofreciendo productos de calidad y buen servicio a nuestros clientes permitiendo así una mayor posición y liderazgo comercial en general, superando las expectativas de nuestros clientes, laborando en un ambiente de armonía con nuestro equipo de trabajo.

### **❖ Valores:**

**Amabilidad:** Tratamos cordialmente a nuestros clientes y compañeros de trabajo.

**Crecimiento:** Para hacer crecer nuestra empresa tenemos que aprender y crecer cada uno de los que integramos esta empresa, por lo que estamos abiertos a las nuevas ideas ya que nuestro mundo está en constante cambio.

**Cooperación:** Trabajamos en equipo para lograr el éxito de la organización.

**Honestidad:** Demostramos honor y dignidad en nuestro trabajo, rechazamos el robo, el fraude u otras formas de corrupción.

**Proactivos:** Identificamos oportunidades de crecimiento y llevamos a otros a crear el futuro que imaginamos.

**Responsabilidad:** Asumimos la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer.

**Respeto:** Tratamos a los demás con respeto y estamos a favor de crear y mantener una relación ganar-ganar con nuestros clientes, personal, proveedores y nuestra comunidad.

**Servicio al Cliente:** Los clientes son la razón de ser de la organización, clientes satisfechos aseguran la permanencia de nuestro negocio.

**Solidaridad:** Actuamos siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo; regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

**Trabajo:** Estamos 100% seguros que el mejor medio para conseguir nuestras metas es el trabajo diario, por lo que nuestros ideales de mejora continua son sacrificio y dedicación que se convierten en nuestras mejores herramientas para conseguir lo que queremos.

**Trabajo en Equipo:** Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.

**Objetivos de la empresa.**

1. Consolidarnos como la empresa número uno en venta de productos ferreteros
2. Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente en nuestra empresa, a través de productos de calidad.
3. Alcanzar la fidelidad de nuestros clientes en un entorno laboral que permita un desarrollo eficiente
4. Tener un buen desempeño financiero a largo plazo.
5. Generar un ambiente de confianza y trato justo con nuestros empleados y clientes.



### Políticas de la Empresa.

- ✓ Los empleados deben de dar la mejor atención a los clientes.
- ✓ El equipo de trabajo debe ser responsable, honesto, respetuoso.
- ✓ La empresa cumplirá con los requisitos acordados con los clientes.
- ✓ Nuestros productos cumplen con los estándares de calidad.
- ✓ Los empleados estarán en constante capacitación.
- ✓ La autoridad y liderazgo solo lo tiene el gerente
- ✓ Manejamos precios accesibles para todo tipo de clientes.
- ✓ Alcanzar un servicio rápido y eficiente al momento de atender al cliente
- ✓ Cumplir con el pago puntual a los proveedores
- ✓ Respeto a las normas de la ferretería.

### Nuestros Productos.

N°	Descripción del producto	N°	Descripción del producto
1	Abrazadera $\frac{3}{4}$	152	Angulo $1/8 \times 1 \frac{1}{4}$
2	Abrazadera de $\frac{1}{2}$	153	Angulo $2 \times 1/8$
3	Abrazadera pvc 1	154	Arandela con empaque
4	Abrazaderas metálicas	155	Arandela de presión de $3/8$
5	Aceite multiuso 4 en 1 30m	156	Arandela de presión de $5/8$
6	Aceite multiuso 4 en 1 90mm	157	Arandela para presión $\frac{1}{2}$
7	Hachas imacasa	158	Arandela plana $1/4$
8	Adaptador para lámpara circular	159	Arandela plana de $3/8$



9	Adaptador hembra 1	160	Arandela plana de 5/8
10	Adaptador hembra 1 ½	161	Autorroscante 1
11	Adaptador hembra 1 ¼	162	Autorroscante ¾
12	Adaptador hembra 2	163	Barniz café profundo
13	Adaptador hembra 2 ½	164	Barra de 1 x 1.8
14	Adaptador hembra 3	165	Bisagra lat. 11/2 x11/4
15	Adaptador hembra 4	166	Bisagra lat. 3 x 15/8
16	Adaptador hembra de ½	167	Bisagra plata 3 x 15/8
17	Adaptador hembra de ¾	168	Broca irwin 1/16
18	Adaptador hembra para extensiones	169	Broca irwin ½
19	Adaptador macho 1 ½	170	Broca irwin 1/8
20	Adaptador macho 2 ½	171	Broca irwin 11/64
21	Adaptador macho de 1	172	Broca irwin 13/64
22	Adaptador macho de 1 ¼	173	Broca irwin 3/16
23	Adaptador macho de ½	174	Broca irwin 3/32
24	Adaptador macho de 3	175	Broca irwin 5/16
25	Adaptador macho de ¾	176	Broca irwin 5/32
26	Adaptador macho para extensiones	177	Broca irwin 5/64
27	Alambre de amarre	178	Broca irwin 7/32
28	Alambre galvanizado	179	Broca irwin 7/64
29	Almádana gardex 4 lb	180	Broca irwin 9/64

30	Angulo 1/8 x1 1/2	181	Broca para concreto 1/4
31	Broca para concreto 5/8	182	Chapa ff izquierda
32	Broca para concreto botman 1/2	183	Chapa gato derecha
33	Broca para madera 3/8	184	Chapa gato izquierda
34	Broca para metal 1/2	185	Chapa Yale derecha
35	Broca para metal 1/4	186	Chapa Yale izquierda
36	Broca para metal 3/8	187	Cinzel gardex 1/2 x 8
37	Broca para metal 5/16	188	Cinta aislante 3m 20yardas
38	Broca para roto martillo de 3/8	189	Cinta tapa gotera protex
39	Brocha de 1	190	Cinta teflón 3/4x10mts
40	Brocha de 3	191	Clavo acero 2.7 x 20 mm
41	Brocha de 4	192	Clavo con cabeza de 4
42	Brocha perfect punta blanca	193	Clavo de 2 1/2 p/madera
43	Brocha punta roja 1	194	Clavo de 3 p/madera
44	Mango para azadón	195	Clavo de acero 2.7 x 25mm
45	Caja octagonal pvc 1/2 a 3/4	196	Clavo de acero 2.7 x 35 mm
46	Caja octagonal tipo liviana	197	110 Clavo de acero 9 x 25mm
47	Caja rectangular 1/2 a 3/4	198	Clavo de acero 9 x 38mm
48	Caja rectangular gisal	199	Clavo de acero de 2 1/2
49	Caja rectangular tipo pesada	200	Clavo de acero de 3.5x50mm
50	Caja rectangulares tipo liviana	201	Clavo de acero de 3.5x60mm
51	Caja térmica de 4	202	Clavo de acero de 3.5x75mm

52	Candado best valué	203	Codo 1/2 liso
53	Candado globe 1 1/2	204	Codo 1/2 con rosca
54	Candado globe 2	205	Codo 1 con rosca
55	Candado globe 2 1/2	206	Codo 1 1/4 con rosca
56	Candado Yale 50 mm	207	Codo 1/2 con rosca
57	Caño negro de 1/2 chapa 16	208	Codo 1 1/2 lisa
58	Caño negro de 2	209	Codo 1 1/4 lisa
59	Caño negro de 2 chapa 16	210	Codo 1 lisa
60	Capuchones	211	Codo 1 1/4 a 45 lisa
61	Casco blanco	212	Codo 2 1/2 con rosca
62	Casco rojo	213	Codo 2 1/2 lisa
63	Cepillo de alambre con mango 4x16 pinceles	214	Codo 2 a 45 lisa
64	Chapa ff derecha	215	Codo 2 lisa
65	Codo 3 con rosca	216	Hierro 5/8 corrugado
66	Codo 3 lisa	217	Foco globex de 25wats Luxlite
67	Codo 3/4 con rosca	218	Hierro de 1/2 cuadrado
68	Codo 3/4 lisa	219	Hierro de 1/4 liso
69	Codo 4 lisa	220	Hierro de 3/8 corrugado
70	Cuchara para albañil	221	Interruptor 1 vía vaticino
71	Curva 1 1/4 325mm lisa	222	Interruptor con puerta a tierra
72	Curva 2 325mm lisa	223	Juego de rodos para mueble

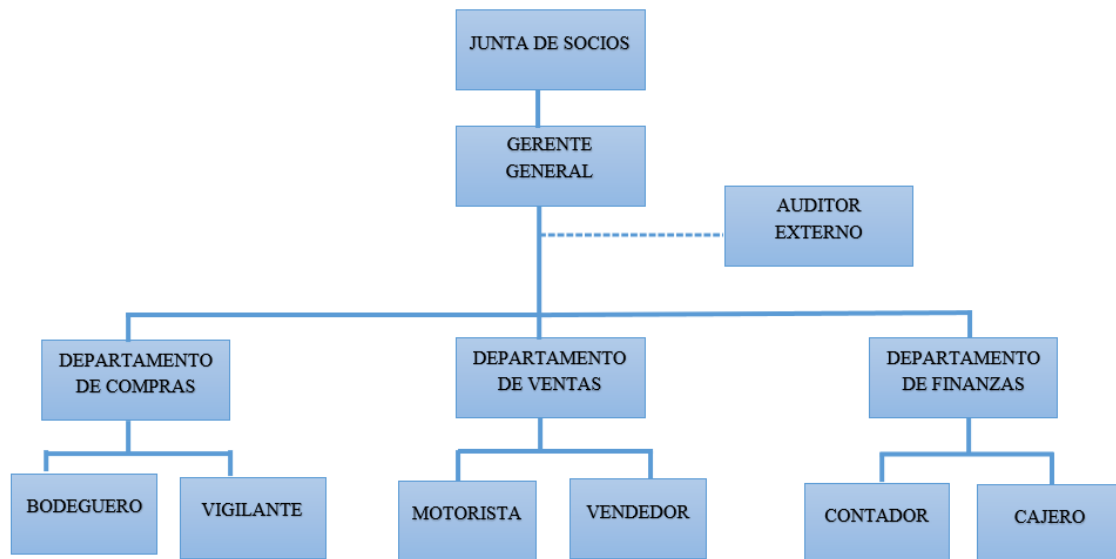
73	Curva 4 325mm lisa	224	Lamina canal 28 / 2mm galvanizada
74	Desarmadores	225	Lámpara circular 32wats
75	Disco black and decker 7 ¼	226	Lámpara decorativa luciermaga60wat
76	Disco diamante 4 truper	227	Lavamanos blanco
77	Disco para esmerilar 7	228	Lavamanos ocre
78	Disco para esmerilar 9	229	Lentes amarillos ajustables
79	Disco truper 14x7/64x1 metal	230	Lijas 100 de agua
80	Electrodos 1/8	231	Lijas 100 metal
81	Electrodos 3/32	232	Lijas 120 agua 140t
82	Disco bronco perfect 9x1/4x7/8 metal	233	Lijas 150 madera18t
82	Disco bronco perfect 9x1/8x7/8 piedra	234	Lijas 150
83	Disco rottluff Premium Flex 7x1/8x7/8 metal	235	Lijas 180
84	Felpa p/rodillo perfec 32mm	236	Lijas 220
85	Foco de 60wats silvania	237	Lijas 36 madera
86	Pegamento pvc especial 1/16galon	238	Lijas 50 madera
87	Pegamento pvc especial 1/4galon	239	Lijas 80 agua
88	Piedra de afilar best valué	240	Lijas 80 hierro
89	Mascarillas clímax	241	Llana con esponja
90	Ni ple 1/2 x 12	242	Llave chorro 1/2
91	Pala cuadradas	243	Maneral con felpas
92	Pala cuadradas pre tul	244	Martillo grande

93	Pintura anticorrosiva negro corona clásica	245	Martillo pequeño
94	Piochas imacasa	246	Pintura anticorrosiva verde corona c
95	Pin 4x1/4	247	Placa aluminio 1hueco
96	Pin de 10	248	Placa aluminio 3huecos magic
97	Pin de 5	249	Placa doble con interruptor Vaticino
98	Pintura amarillo crisantemo Sherwin Williams	250	Plástico Negro
99	Pintura azul esmalte corona	251	Platina 1/2
100	Pintura Azul esmalte Sherwin Williams	252	Platina 1/2
101	Pintura blanco aceite corona	253	Platina 2
102	Pintura blanco brillante sherwin William	254	Platina 3/4
103	Pintura blanco hueso corona 1/8x1	255	Platina de
104	Pintura café profundo esmalte S.W	256	Pliegos de tabla roca
105	Pintura exelo látex verde alegre S.W	257	Plomada 200 gr
106	Pintura marfil concha esmalte S.W	258	Plomo
107	Pintura maroon latex Sherwin Williams	259	Polín c 4x2 legitimo
108	Pintura melón sherwin Williams	260	Polín c 4x6 legitimo chapa 16
109	Pintura negro esmalte Sherwin Williams	261	Puertas para baño
110	Pintura rojo vivo aceite corona	262	Rastrillo pretul
111	Pintura verde caryman sherwin w.	263	Reductor 1 1/2x1

112	Pintura verde esmalte corona	264	Reductor 1 1/2x1 1/4
113	Pintura de aceite azul intenso fiesta	265	Reductor 1 1/2x1/2
114	Pintura de aceite azul intenso fiesta	266	Reductor 1 1/2x3/4
115	Pintura de aceite blanco fiesta	267	Reductor 1 1/4x1
116	Pintura de aceite gris fiesta	268	Reductor 1/2x1/4
117	Pintura de aceite negro fiesta	269	Reductor 1x3/4
118	Pintura de aceite negro fiesta	270	Reductor 2 1/2x1
119	Pintura de aceite verde fiesta	271	Reductor 2 1/2x1 1/4
120	Pintura de agua blanco fiesta	272	Reductor 2 1/2x1/2
121	Pintura de agua celeste fiesta	273	Reductor 2 1/2x2
122	Pintura anticorrosiva blanco corona clásica	274	Reductor 2 1/2x3/4
123	Reductor 2x1	275	Spray ultra color esmalte en aerosol blanco brillante
124	Reductor 2x1 1/4	276	Spray ultra color esmalte en aerosol naranja
125	Reductor 2x1/2 fuego	277	297 Spray ultra color esmalte en aerosol rojo
126	Reductor 2x3/4	278	Tee 3/4 con rosca
127	Reductor 3x2	279	Tee 1 con rosca
128	Reductor 3x2 1/2	280	Tee 1 1/2 con rosca
129	Reductor 4x2	281	Tee 1 1/4 lisa
130	Reflectores 150wats osram	282	Tee 2 lisa
131	Remache pop 1/8*1/4	283	Tee 4 lisa
132	Remache pop 1/8*5/8	284	Térmico 15amp 1 polo
133	Remache pop 1/8x 3/4	285	Térmico 15amp 2 polo

134	Remache pop 3/16*1	286	Tapadera redonda
135	Remache pop 3/16*5/8	287	Tapadera octagonal pvc
136	Remache pop 5/32*5/8	288	Tapón hembra ½ con rosca
137	Remache pop 5/32x1/2	289	Tapón hembra ¾ con rosca
138	Remache pop 5/32x1/4	290	Tapón hembra ¾ lisa
139	Remache pop 5/32*3/8	291	Tapón hembra 1 lisa
140	Remaches 1/8x1/2	291	Tapón hembra 1 ¼ con rosca
141	Rosetones	292	Tapón hembra 1 ¼ lisa
142	Sellador alto rendimiento sur	293	Tapón hembra 1 ½ con rosca
143	Sierra hecort	294	Tapón hembra 1 ½
144	Tapón hembra 2 lisa ¼	295	Tapón hembra de ½
145	Sifón 4	296	Tapón hembra de 3 pvc
146	Spray negro	297	Tapón macho ¾
147	Spray pretexto café	298	Tapón macho ½
148	Spray ultra color esmalte en aerosol amarillo	299	Tapón macho 1
149	Spray ultra color esmalte en aerosol azul marino	300	Tapón macho 1 ½
150	Spray ultra color esmalte en aerosol verde botella	301	Tapón macho 1 ¼
151	Sierra bellota		

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CENTRO FERRETERO A Y M



### PRESTACIONES GENERALES INTERNAS.

#### Uniformes.

Centro Ferretero A Y M proporcionará un uniforme con el cual los empleados podrán desempeñar más fácilmente sus actividades. Todos los empleados recibirán un uniforme (firmando un recibo), que consiste en:

#### Gerente de Sucursal.

Los gerentes de sucursal asistirán vestidos de particular siempre y cuando sea ropa formal y decente.

#### Vendedores, Cajero y Contador.

Pantalón azul, zapatos negros, calcetines negros, camisa sport azul negra con el logotipo de la empresa.



**Bodeguero.**

Pantalón azul, zapatos negros, calcetines negros, camisa sport azul negra con el logotipo de la empresa, guantes

**Motorista.**

Pantalón azul, zapatos negros, calcetines negros, camisa sport azul negra con el logotipo de la empresa.

**Vigilante.**

Camisa de vestir celeste, pantalón negro, calcetines negros, y su arma de equipo.

**Carnet de Identificación Personal.**

Todo empleado de Centro Ferretero A Y M deberá estar provisto de un Carnet de Identificación o gafete que le permitirá identificarlo como miembro de la institución. Dicha identificación debe llevarse en un lugar visible.

En los casos en los que el Carnet de Identificación no haya sido emitido o se haya olvidado, se deberá solicitar a la gerencia un “Carnet Especial de Empleado”, al cual el empleado debe darle el mismo tratamiento que el Carnet de Identificación.

El carnet de identificación es obligatorio para permanecer dentro de la institución, y el no llevarlo consigo en la forma indicada será considerado como una falta leve la cual será conocida por la gerencia quien a su vez fallara como estime conveniente.

En caso de pérdida se deberá obtener una Certificación de Perdida extendida por la policía nacional civil, la cual deberá ser entregada a la gerencia. Durante el periodo de gestión de un nuevo carnet, se deberá utilizar el Carnet Especial de Empleado, sin que este implique alguna sanción. Por la confección de un nuevo carnet se procederá a descontar su nómina el costo de emisión.

### **Políticas de Imagen.**

- ✓ Los empleados deben presentarse a las empresas correctamente uniformadas e identificados.
- ✓ El uniforme debe estar aseado y planchado.
- ✓ Sus zapatos deben lucir limpios,
- ✓ Su cabello con corte normal bien peinados, y dar la bienvenida al cliente

### **Usos de los Bienes de la Empresa.**



#### **Vehículo.**

El vehículo es exclusivo para el uso de la empresa. No está permitido el transporte de pasajeros, salvo el caso de empleados que por causas de fuerza mayor deban usar este transporte, previa autorización de la gerencia.

Al finalizar la jornada de trabajo, el vehículo deberá estacionarse dentro de la empresa

El motorista es responsable del mantenimiento de la unidad asignada.



#### **Computadora.**

La computadora es eminentemente para uso laboral. La empresa podrá suspender el uso de algunas herramientas o programas informáticos a los empleados que hagan usos indebidos de los mismos o se distraigan continuamente del trabajo.



### **Teléfono.**

El teléfono es una herramienta vital para el trabajo que la ferretería desempeña, pero también puede ser una distracción constante para el personal. El teléfono debe utilizarse con moderación y cuando hagas uso de él en lugares abiertos no permitas que tu conversación distraiga a tus compañeros de trabajo.



### **CÓDIGO DE CONDUCTA.**

El desarrollo de las labores de los empleados de Centro Ferretero A Y M. Se debe establecer a través del seguimiento de un código de conducta, para que estos puedan desarrollarse con disciplina perfeccionando y reafirmando los valores y principios que conforman el patrimonio moral de la institución, permitiendo a los empleados una actitud positiva a la necesidad de los usuarios.

**Responsabilidad:** Los empleados deben asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones. Coordinando que todos sus actos estén de acuerdo con una noción de imparcialidad y de cumplimiento del deber en todos los sentidos. Estar listos y dispuestos a responder por sus acciones.

**Respeto:** Los empleados de la ferretería conocen el valor propio realizando el valor de los demás, siendo esta la manera más sencilla de ganar respeto, reconociendo el valor inherente y los derechos innatos de los empleados estos deben ser reconocidos como el foco central, para lograr que todos se comprometan con un propósito más elevado en la vida, aceptando y comprometiéndose tal como son los demás y su forma de pensar y actuar.

**Honestidad:** Los empleados de la empresa deben actuar con rectitud enmarcando en el comportamiento hacia la honestidad, deben actuar con transparencia, responsabilidad

lealtad, el cual es imprescindible para la superación individual y colectiva. Ser honesto es ser capaz de amar y de construir, de ser libre a través de la verdad y la integridad.

**Sinceridad:** Los empleados deben expresar lo que piensan en buena manera y forma sin herir los sentimientos de la otra persona, en el momento de entregar con eficacia y eficiencia los procesos de información, haciendo de los comentarios, críticas

Constructivas que retroalimente a los socios y demás personas que nos rodean y no críticas destructivas.

**Puntualidad:** Los servicios que se brindan en la empresa son resueltos dentro del tiempo oportuno. Es el valor que se constituye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado, este valor es necesario para dotar la personalidad, de cada uno de los empleados.

**Tolerancia:** Los empleados de la ferretería están en la condición y entendimiento de tener una mentalidad abierta y de aceptación, acomodándola de una manera genuina y mostrando la tolerancia existente, esto le permite tener la fortaleza interna de afrontar las dificultades y disipar malentendidos, utilizando el discernimiento al tomar decisiones.

**Solidaridad:** Ayuda a compartir las cargas de los demás, porque cuando nace la solidaridad se despierta la conciencia y de esta manera contribuir a la solución de las dificultades apoyándonos en la paciencia, la tolerancia y la voluntad teniendo como objetivo el bien de la empresa en general.

**Compañerismo:** Los empleados de la ferretería están en condición de formar buenas relaciones interpersonales y evitar los conflictos contribuyendo con un clima y una cultura organizacional excelente, conformando equipos de trabajo con los demás compañeros uniendo lazos de confianza.

**Amabilidad:** Los empleados están en la condición de ser fraternal y solidario con sus compañeros y usuarios de la entidad y de esta manera contribuir a una mejor calidad en la atención del usuario y de la conveniencia en el área laboral.

**Honradez:** Los empleados de la entidad están en la obligación de ser honesto y justo con sus actuaciones, actos y hechos dentro de la institución y para la empresa “la honradez es una consecuencia particular de ser honestos y justos”.

**Buena Fe:** Las actuaciones del personal de la ferretería deben ceñirse a los postulados de la buena fe, la cual se presumirá en todas las gestiones.

**Moralidad:** Se deben tener claros y definidos principios éticos que reflejen una gestión pública, admirable y transparente. Este debe ser la garantía permanente frente a la confrontación viciosa de empleados arrogantes, soberbios, negligentes en el desempeño de sus funciones.

**Velocidad:** El empleado debe ser competente e impulsar oficiosamente las actividades, los procesos y el desarrollo de la entidad con el propósito de obtener resultados óptimos y oportunos.

**Eficacia:** Los empleado deben dirigir sus actividades y recursos de la entidad a que produzcan los mayores logros y resultados en los objetivos y metas, exigiendo la colaboración y oportuna ejecución de los planes y programas.

**Eficiencia:** Los empleados deben garantizar que todas las actividades de la entidad se realicen eficientemente, es decir que produzcan los mayores logros y resultados y que a sus recursos se les del máximo y adecuado aprovechamiento, de tal forma que se obtengan los objetivos esperados.

## **REGLAMENTO INTERNO.**

### **Disposiciones Preliminares.**

**Artículo 1.** Este Reglamento tiene por objeto, normar las disposiciones administrativas y laborales de observancia obligatoria en la ejecución o desarrollo del trabajo, tanto para los empleados, como para la empresa, que es la parte empleadora.

**Artículo 2.** La empresa es de nacionalidad salvadoreña, cuya actividad económica es: venta de productos ferreteros

**Artículo 3.** La empresa, establece como domicilio, Calle San Emilio Avenida Ferrocarril, El tránsito, San Miguel.

**Artículo 4.** La administración de la empresa está sobre el Gerente General que es el único representante legal de la empresa, a él mismo compete suscribir los contratos de trabajo y ejercer las facultades delegadas por aquella en los ámbitos administrativo y laboral. Este podrá delegar en otra persona que le conceda poder.

**Artículo 5.** El Gerente General tiene a su cargo la organización y el funcionamiento de la empresa y ejerce autoridad sobre todo el personal.

**Artículo 6.** Son representantes patronales, los Gerentes de Sucursal.

**Requisitos de Ingreso, Vacantes y Sustituciones.**

**Artículo 7.** Toda persona que desee obtener empleo en la empresa deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Solicitud de empleo
- b) Curriculum vitae.
- c) Fotografía tamaño cédula reciente
- d) Copia de Documento Único de Identidad (DUI). En caso de extranjeros, Carnet de Residencia o permiso de trabajo extendido por el Ministerio correspondiente y Pasaporte vigente.
- e) Copia del Número de Identificación Tributaria (NIT)
- f) Copia de la Tarjera de Afiliación del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), si lo tiene.
- g) Copia del Número Único Previsional (NUP), si se encuentra afiliado a una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP).

- h) Autorización escrita del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- i) Copia del Carnet de portación de Arma de Fuego, para los vigilantes.
- j) Constancia de Antecedentes Penales.
- k) Solvencia Policial extendida por la Policía Nacional Civil.
- l) Constancia del último empleador con quien haya trabajado en que se consigne el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado, si tuviere experiencia laboral.
- m) Certificado de último año de educación y de los estudios realizados.
- n) Exámenes de general de heces, orina, hemograma y pulmón.

Los medios designados para la presentación de la documentación son las oficinas Administrativas de la empresa.

**Artículo 8.** En ningún caso la empresa solicitará examen de VIH-SIDA, así como tampoco se exigirá constancia de no afiliación a una Asociación Profesional de Trabajadores.

**Artículo 9.** Cumplidos los requisitos anteriores, el aspirante podrá someterse a las entrevistas y/o pruebas exigibles, según sea el caso.

**Artículo 10.-** El gerente de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad del proceso de selección y/o contratación del personal de la empresa que estará bajo su cargo.

**Artículo 11.** El empleado de nuevo ingreso tendrá un proceso de inducción, que le permita adaptarse a su puesto de trabajo.

**Artículo 12.** Toda persona que sea contratada por la empresa, tendrá un periodo de un mes de prueba, a partir de su fecha de ingreso. En el transcurso de ese periodo cualquiera de las partes podrá dar por finalizado el contrato sin explicación de causa. Vencido el periodo de un mes de prueba, el empleado continuará por el periodo que ha

sido contratado. Durante dicho periodo los empleados recibirán el salario nominal acordado entre ambas partes. Por ninguna razón el empleado recibirá un salario menor al mínimo vigente estipulado por la ley laboral. Este será elaborado e implementado por el gerente de acuerdo a las funciones, que desempeñará el nuevo empleado.

**Artículo 13.** Antes de la finalización del período de prueba, el Gerente de recursos Humanos realizará una evaluación de desempeño del empleado para efecto de establecer su continuidad o finalización de la relación laboral.

**Artículo 14.** Los nombramientos, los ascensos y traslados de los empleados/as serán acordados por el Gerente General.

**Artículo 15.** Se realizarán evaluaciones de desempeño del personal dos veces al año por el Gerente general y el mismo hará las evaluaciones correspondientes

**Artículo 16.** La empresa establecerá para sus empleados un plan de capacitación anual, que podrá ser interno y/o externo, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los empleados a las funciones del puesto, mediante el desarrollo de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos.

### **Días y Horas de Trabajo**

**Artículo 17.** Los(as) empleados(as) de la empresa estarán sujetos al horario contractualmente acordado, según la naturaleza del trabajo y de conformidad a lo dispuesto en el Código de Trabajo, en cuanto a la Jornada Laboral

Los horarios de atención establecidos en Centro Ferretero A Y M son los siguientes:



De lunes a sábado por la mañana 7.00 am a 12:00 M.

Por la tarde de 1:00 pm a 5:00 pm

Los Domingos de 7:00 am a 12:00 M



### **Horas Destinadas para las Comidas:**

**Artículo 18.** Por la actividad de la empresa las jornadas son continuas; pero, los empleados dispondrán de una pausa de media hora, para tomar los alimentos y descansar, también dispondrán de tiempo para satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo. Sin alterar la marcha normal de las labores.

### **Lugar, Día y Hora para el Pago de los Salarios.**

**Artículo 19.** Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

**Artículo 20.** En ningún caso los(as) trabajadores(as) de la empresa percibirán un salario inferior al mínimo.

**Artículo 21.** El salario no se puede compensar. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.

**Artículo 22.** El salario mínimo es inembargable, excepto por cuota alimenticia. En lo que exceda del salario mínimo, la remuneración se podrá embargar hasta en un veinte por ciento.

**Artículo 23.** El pago de los salarios se hará quincenalmente, el penúltimo día hábil de la quincena respectiva a más tardar, cuando los días de pago coincidan con un día festivo o de descanso obligatorio, les serán pagados sus salarios el día hábil anterior. El pago se hará personalmente.

Haciéndose, en todo caso, las deducciones señaladas por las leyes y aquellas que se acuerden previamente con el (la) trabajador(a) u ordenadas por tribunal o autoridad competente.

Las autoridades de la empresa, podrán disponer en circunstancias especiales, que el salario sea pagado en forma diferente a lo establecido en el artículo número 47 de este reglamento, se entenderá sin perjuicio de que por circunstancias especiales haya necesidad de postergar el pago señalado hasta por un máximo de siete días.

**Artículo 24.** Los(as) trabajadores(as) cobrarán personalmente sus salarios y demás prestaciones. Sólo en los casos en que estén imposibilitados para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado, de ser necesario mediante una carta autenticada por un notario.

### **Comprobantes de Pago.**

**Artículo 25.** La empresa está obligada a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador(a); las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas realizadas ; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren. También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.

Dichos documentos deberán ser firmados por el (la) trabajador(a) y si éste no supiere o no pudiere, deberá estampar la huella digital del pulgar de la mano derecha o a falta de éste la de cualquier dedo.

El (La) trabajador(a) recibirá si lo solicita, una copia de sus recibos de pago, en la que se hará constar todos los elementos de su remuneración y de los descuentos que se han practicado sobre la misma.

**Artículo 26.** Los(as) trabajadores(as) podrán recibir además del salario, las recompensas, compensaciones, sobresueldos y gratificaciones que les sean otorgadas, de acuerdo con las disposiciones generales de la empresa dictadas para tal efecto.

**Artículo 27.** Los aumentos salariales quedarán regulados de acuerdo con los criterios siguientes.

- ✓ Costo de vida: Este incremento salarial se realizará siempre y cuando el costo de vida haya experimentado un aumento, a propuesta del Gerente de Sucursal.
- ✓ Por méritos: Este incremento se realizará siempre y cuando el empleado sea acreedor de un buen desempeño de su trabajo, a propuesta del jefe inmediato y sujeto a la aprobación de la gerencia.
- ✓ Por ascenso: Este incremento se realizará de conformidad con la tabla salarial para dicho puesto.

**Artículo 28.** Deberá remunerarse con salario básico de un día aquél en que sólo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral.

### **Descanso Semanal.**

**Artículo 29.** Todo(a) trabajador(a) de la empresa tendrá derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El (La) trabajador(a) que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a esta remuneración.

**Artículo 30.** Los(as) trabajadores(as) tendrán derecho a gozar de una prestación equivalente al salario básico en su correspondiente día de descanso. Si el salario se estipulare por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto va incluida la prestación del día de descanso semanal.

**Artículo 31.** Los(as) trabajadores(as) no sujetos a horario tendrán derecho a la remuneración del día de descanso, siempre que hubieren laborado las 44 horas de la semana y trabajado la jornada ordinaria en cada uno de ellos. No perderán la remuneración de los días de descanso los trabajadores a que se refiere el inciso anterior, cuando por causa justa falten a su trabajo o no completen alguna de las jornadas.

**Artículo 32.** El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, por las actividades de la empresa, su trabajo es continuo, por ello, se labora normalmente ese día. La empresa fijará los turnos laborales, estableciendo a sus trabajadores el día de descanso que les corresponde en la semana, previa autorización del Director General de Trabajo, de conformidad a lo regulado en el Código de Trabajo y el presente Reglamento Interno de Trabajo.

**Artículo 33.** Los(as) trabajadores(as) que de común acuerdo con sus jefes trabajen en día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento como mínimo, por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio remunerado. Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

**Artículo 34.** El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente. El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

**Asuetos.**

**Artículo 35.** Se establecen como días de asueto los que están estipulados en el Código de Trabajo, siendo éstos:

- a) 1 de enero;
- b) jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;

- c) 1 de mayo;
- d) 6 de agosto;
- e) 15 de septiembre;
- f) 21 de noviembre;
- g) 2 de noviembre; y
- h) 25 de diciembre.

Además se establece como día de asueto el 21 de noviembre, como el día principal de las fiestas patronales de la ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel.

**Artículo 36.** Los días de asueto se remunerarán con salario ordinario, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en el Código de trabajo.

**Artículo 37.** Toda modificación, supresión o reforma que por decreto legislativo se hiciera de los días de asueto de las y los trabajadores, quedará incorporada de pleno derecho en el artículo que antecede, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entra en vigencia el decreto correspondiente.

**Artículo 38.** El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142 del Código de Trabajo. Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

**Artículo 39.** Los(as) trabajadores(as) que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste.

**Artículo 40.** Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el (la) trabajador(a) tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el Art. 192 del Código de Trabajo y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

## **Vacaciones Anuales.**

**Artículo 41.** Después de un año de trabajo continuo en la empresa, los(as) trabajadores(as) tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

**Artículo 42.** Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones

**Artículo 43.** Todo(a) trabajador(a), para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

**Artículo 44.** Se entenderá que la continuidad del trabajo no se interrumpe en aquellos casos en que se suspende el contrato de trabajo, pero los días que durare la suspensión no se computarán como días trabajados para los efectos del artículo anterior.

**Artículo 45.** La empresa deberá señalar la época en que el (la) trabajador(a) ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos.

**Artículo 46.** La remuneración en concepto de vacaciones debe pagarse inmediatamente antes de que el trabajador empiece a gozarlas y cubrirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que se va de vacaciones y aquéllas en que deba volver al trabajo.

**Artículo 47.** Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para la empresa, o cuando el (la) trabajador(a) fuere despedido de hecho sin causa legal, tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le correspondan en concepto de vacaciones. Pero si ya

hubiere terminado el año continuo de servicio, aunque el contrato terminare sin responsabilidad para el patrono, éste deberá pagar al trabajador la retribución a que tiene derecho en concepto de vacaciones.

**Artículo 48.** Para calcular la remuneración que el (la) trabajador(a) debe recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta:

1º) El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo;

2º) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que deba gozar de ellas, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

**Artículo 49.** La empresa no compensará las vacaciones en dinero.

Asimismo se prohíbe fraccionar o acumular los períodos de vacaciones; y a la obligación del patrono de darlas, corresponde la del(a) trabajador(a) de tomarlas.

**Artículo 450.** Los(as) empleados(as) de la sociedad no podrán disfrutar sus vacaciones colectivamente ya que se concederán a cada trabajador cuando este complete el año de servicio.

### **Aguinaldos.**

**Artículo 51.** La empresa está obligada a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

**Artículo 52.** Los(as) empleados(as), que al día doce de diciembre no tuvieran un año de trabajo se les pagará la parte proporcional al tiempo laborado.

**Artículo 53.** Las cantidades en concepto de aguinaldo serán las siguientes:

Para quien tuviera un año o más y menos de tres de servicio, la prestación equivalente a diez días de salario.

Para quien tuviere tres años o más y menos de diez de servicio, la prestación equivalente a quince días de salario.

Para quien tuviere diez años o más de servicio, la prestación equivalente a dieciocho días de salario.

**Artículo 54.** Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomara en cuenta:

1. El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y
2. El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborales comprendidos en dicho periodo, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación de salario.

**Artículo 55.** La empresa dará a sus empleados(as) en el lapso comprendido entre el doce y veinte de diciembre, una prima en concepto de aguinaldo de conformidad con el artículo 200 del Código de Trabajo, por cada año de servicio o proporcionalmente a los meses de trabajo.

**Artículo 56.** Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los(as) trabajadores(as) que en dos meses, sean o no consecutivos, del período comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque éstas fueren sólo de medio día.

### **Derechos, Obligaciones y Prohibiciones para los Trabajadores.**

**Artículo 57.** Los(as) empleados(as) de la empresa tienen derecho a todas las prestaciones que se establecen en este Reglamento y, en las demás fuentes de derecho laboral.



**Artículo 58.** Los empleados/as de la empresa tienen derecho a gozar de licencia con goce de sueldo en los siguientes casos:

- a) Para cumplir con obligaciones inexcusables de carácter público impuestas por la ley o por disposición administrativa de autoridad competente.
- b) Para cumplir con obligaciones familiares que ocasionalmente reclamen su presencia, como por ejemplo en casos de muerte o enfermedad grave del cónyuge o compañero de vida.
- c) En caso de alumbramiento de la cónyuge o compañera de vida.
- d) Para contraer matrimonio.
- e) Para asistir a consulta médica al Instituto Salvadoreño del Seguro Social o a Clínicas privadas.

**Artículo 59.-** Los(as) empleados(as) de la empresa tienen derecho a tomar con goce de sueldo tres días laborales por año, en razón de asuntos personales, los cuales no están incluidos en las vacaciones anuales, que la empresa otorga al personal.

Estos pueden tomarse fragmentariamente. Se solicitará a través de formulario respectivo al Gerente de Sucursal para su notificación para su aprobación por el Propietario, a fin de registrarlo en el expediente del empleado/a, caso contrario se entenderá como ausencia injustificada. La vigencia de este tiempo está limitada al año laboral en curso y no son acumulables.

**Artículo 60.** Son obligaciones de los empleados/as de la empresa:

1. Acatar órdenes y sugerencias emanadas del Gerente de Sucursal o sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.
2. Presentarse puntualmente todos los días; y cumplir a cabalidad con su horario de trabajo y con los días que comprenden su semana laboral.

3. Asistir a las reuniones de trabajo, presentarse puntualmente a la hora indicada y permanecer en ella hasta que se dé por finalizada oficialmente la misma.
4. Observar buena conducta en todo lugar y momento en el desempeño de sus funciones mostrarse siempre con educación y cortesía.
5. Dedicarse exclusivamente al desempeño de sus funciones durante las horas prescritas.
6. Desempeñar sus labores en el lugar, tiempo, intensidad, cuidado y esmero apropiado y de acuerdo con las instrucciones de su jefe
7. Mantener siempre un buen aseo y presentación personal.
8. Deberá portar siempre su uniforme, de acuerdo a las disposiciones de la empresa, el cual deberá mantener siempre limpio, ordenado y en buen estado.
9. Ayudar a conservar el orden y aseo en las dependencias de la empresa y colaborar para mantener en buen estado los edificios, mobiliario, equipo, maquinaria, herramientas y utensilios.
10. Observar las prescripciones concernientes a la higiene y la seguridad.
11. Verificar al final de la jornada de trabajo que todos los aparatos queden debidamente desconectados y protegidos con su cubierta.
12. Guardar confidencialidad de las operaciones y asuntos administrativos de la empresa
13. Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la institución, peligran la integridad personal o los intereses de la Sociedad o de sus compañeros de trabajo.
14. Firmar el libro o marcar su tarjeta de control de asistencia correspondiente, cada entrada y salida de su jornada de trabajo. Así mismo deberá firmar en ambos lados dicho libro o tarjeta al principio de cada mes. Cuando solicite cualquier tipo de permiso deberá dejar constancia en su tarjeta de la hora de salida y de regreso.

15. Dar aviso inmediatamente al Gerente de Sucursal de los cambios de residencia, estado familiar, o cualquier otro dato importante a efectos de mantener actualizados los registros del personal.
16. Solicitar por escrito todo permiso al Gerente de Sucursal (según formulario pre-establecido) por lo menos con un día de anticipación. El permiso debe contar con la firma del trabajador, así como también la firma y sello del Gerente de Sucursal.
17. Informar vía telefónica al Gerente de Sucursal cuando por situaciones especiales y de extrema urgencia no pueda presentarse a trabajar, explicando su situación y los motivos de su ausencia. Deberá presentar lo antes posible la debida justificación escrita.
18. En los casos de consulta médica del personal en horas laborales, deberá presentar al Gerente la constancia de permanencia que extiende el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y las Unidades de Salud, adicionalmente deben presentar el certificado patronal debidamente sellado con la fecha y hora de entrada y salida. Si la consulta fue con un médico particular deberá presentar una constancia médica en papel membretado en la que se detalle la fecha, hora entrada y hora de salida, motivo, nombre, firma y sello del médico que lo atendió.
19. De comprobarse que el empleado ha mentido con respecto a la causa que originó el permiso y/o a los documentos presentados, se hará acreedor a las sanciones establecidas en el Capítulo XVIII de este Reglamento.
20. Someterse a exámenes médicos o de laboratorio cuando fueren requeridos por la Sociedad con el objeto de comprobar su estado de salud.
21. Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa
22. Conocer y cumplir el presente Reglamento Interno de Trabajo.

24. Velar y procurar en todo momento la observancia plena de las normas expresadas Reglamento.

**Artículo 61.** Todo empleado/a de la empresa está sujeto a las prohibiciones siguientes:

1. Desobedecer e insubordinarse al Gerente General, o cualquier otra autoridad dentro de la empresa.
2. Falsificar o traficar registros de la empresa.
3. Extraer sin autorización de la Administración de la empresa, mobiliario, equipo, alimentos, instrumentos e implementos de trabajo, así como también prestarlas y obsequiarlas, la contravención a esta disposición se tendrá como perjuicio patrimonial de la empresa, para los efectos judiciales consiguientes.
4. Portar armas o explosivos de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que ellas sean necesarias y autorizadas para poder realizar su trabajo.
5. Cometer actos inmorales, usar palabras soeces o dirigirse a sus compañeros o jefes en forma indecorosa, irrespetuosa o irritante.
6. Provocar o instigar una pelea dentro de las instalaciones de la empresa.
7. Agruparse dentro de las instalaciones de la empresa para bromear o generar desorden.
8. Traer, poseer o ingerir bebidas alcohólicas o cualquier otro tipo de drogas dentro de las instalaciones de la empresa o presentarse a trabajar bajo los efectos del alcohol o cualquier otro tipo de droga.
9. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros, jefes y otras personas, así como la de los edificios, locales, maquinaria y equipo y productos que pertenezcan a la empresa.
10. Perder el tiempo en su jornada de trabajo y hacer perderlo a sus compañeros en asuntos que no estén relacionados con sus labores.
11. Realizar trabajos o tareas ajenas a la empresa.

12. Emplear los útiles, materiales, equipos o herramientas suministrados por la empresa, para objeto distinto de aquél a que están destinados o en beneficio de personas ajenas distintas a la empresa
13. Comprar y vender alimentos, ropa, zapatos, joyas, etc., en horas de trabajo.
14. Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo o durante el desempeño de sus labores.
15. Fumar cigarrillos en horarios laborales.
16. Abandonar su trabajo, sección o departamento sin causa justificada.
17. Recibir visitas de amigos o familiares en su área de trabajo.
18. Traer a los hijos, conyugue, compañero de vida y otros parientes en horas de trabajo con el propósito de mantenerlos dentro de la empresa.
19. Hacer llamadas telefónicas de carácter personal en horas de trabajo utilizando las líneas telefónicas de la empresa. Salvo en casos de emergencia.
20. Ingresar a la empresa después de su hora de salida, en horas o días que no le corresponde laborar o que no forman parte de su jornada de trabajo normal, salvo que cuente con la autorización escrita de Recursos Humanos.
21. Permitir a personas ajenas a la empresa introducirse en la misma sin previa autorización ni identificación respectiva.
22. Prolongar la jornada ordinaria de trabajo sin estar previamente autorizado por la gerencia para trabajar horas extras.
23. Dejar implementos de trabajo u objetos mal colocados, todos deberán guardarse en los lugares que para tal efecto existen.
24. Alterar los libros, registros, comprobantes, y cualquier otro documento de la empresa.

26. Hacer dibujos, pinturas o inscripciones dentro de los recintos de la empresa, así como colocar rótulos en cualquier parte del recinto sin previa autorización de la Gerencia General.

27. Revelar los secretos de la empresa de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

### **Obligaciones y Prohibiciones para la Empresa.**

**Artículo 62.** Son obligaciones de la empresa:

1. Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos
2. Pagar al trabajador una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono;
3. Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;
4. Brindar uniformes gratis al empelado.
6. Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra;
7. Conceder licencia al trabajador:
  - a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos el patrono deberá pagar al trabajador, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de las obligaciones dichas;
  - b) Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y

descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero el patrono solamente estará obligado a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario; y

c) Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere directivo de una asociación profesional, y siempre que la respectiva organización la solicite. El patrono, por esta causa, no estará obligado a reconocer prestación alguna;

8. Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores que de acuerdo al cargo lo requieran.

9. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

10. Cumplir con el correspondiente Reglamento Interno de Trabajo; y 11. Todas las que les impongan el Código de Trabajo, la Ley de Prevención y Control de la Infección provocada por el virus de la Inmunodeficiencia Humana, y demás fuentes de obligaciones laborales.

**Artículo 63.** Son prohibiciones de la empresa:

1. Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado;

2. Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo;

3. Tratar de influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas;

4. Tratar de influir en sus trabajadores en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional;
5. Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los trabajadores por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo;
6. Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores;
7. Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;
8. Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;
9. Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal.
10. Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los trabajadores. Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona del trabajador

#### **Exámenes Médicos y Medidas Profilácticas.**

**Artículo 64.** Cuando a juicio de la Dirección General de Previsión Social la naturaleza de una actividad a realizar ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad física de los empleados/as, la empresa mandará a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus trabajadores.

**Artículo 65.** Los empleados/as de la empresa serán destinado/as a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base a los exámenes médicos correspondientes.



**Artículo 66.** Lo establecido en las disposiciones anteriores se entenderá sin perjuicio de lo dispuesto en el Reglamento General sobre seguridad e higiene en los Centros de Trabajo y en el Código de Trabajo.

**Artículo 67.** La empresa podrá ordenar, en cualquier momento, las medidas profilácticas o preventivas que a su juicio sean necesarias, para proteger la salud de los trabajadores o para evitar la propagación o contagio de enfermedades.

#### **Botiquín.**

**Artículo 68.** La empresa mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de todos los empleados a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social.

#### **Prestaciones Cubiertas por el ISSS.**

**Artículo 69.** En virtud de que la empresa está sujeta al régimen del Seguro Social, ésta quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes en favor de los(as) trabajadores(as), en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

**Artículo 70.** Los empleados afiliados al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) gozarán de las prestaciones establecidas en las leyes y reglamentos de citado Instituto, para lo cual deberán observar las siguientes regulaciones:

El empleado recibirá por parte del área administrativa el Certificado Patronal.

El empleado que necesite pasar consulta, deberá presentar el permiso respectivo en el área administrativa firmado por su jefe inmediato. Si el empleado se hallare incapacitado, está obligado a enviar a la Administración el Certificado respectivo por un medio adecuado. No debe presentar servicios el empleado/a incapacitado durante el período, que indique el certificado correspondiente.

## **Licencias, Incapacidades y Prestaciones.**

**Artículo 71. Licencias.** Todos los empleados/as gozarán de las licencias estipuladas en el Código de Trabajo en lo relativo a muerte o enfermedad grave de su cónyuge, ascendiente o descendente; por matrimonio del empleado.

Gozarán también de licencia en aquellos casos de enfermedad grave o muerte de aquellas personas que dependan económicamente de ella y que aparezcan nominadas en el registro respectivo de la empresa

En ningún caso la empresa estará obligada a pagar, una prestación en dinero más allá de los límites previstos en el primer párrafo.

La empresa podrá deducir, de la prestación en dinero a que se refiere el primer párrafo de este artículo, el equivalente de lo que la trabajadora hubiese recibido a título de subsidio en dinero en virtud de la Ley del Seguro Social y su reglamento de Aplicación”.

**Artículo 72. Formación.** La empresa, a solicitud del interesado/a, podrá conceder tiempo con goce de sueldo para asistir a capacitaciones, que tengan como objetivo la calificación profesional y especialización del empleado/a en el desempeño del puesto.

**Artículo 73. Incapacidades.** El personal que labora para la empresa, estará inscrito en el régimen del Seguro Social, por lo que las incapacidades tienen que ser extendidas por dicha institución a fin de que reciba los beneficios a que tiene derecho.

**Artículo 74.** El pago de las incapacidades será de la siguiente forma:

Si la incapacidad fuere hasta por tres días, la empresa cubrirá el cien por ciento del salario ordinario diario que le corresponde al empleado/a.

Si la incapacidad fuera por más de tres días, la empresa pagará los primeros tres, tal y como está establecido en el inciso anterior, pero a partir del cuarto día pagará solamente el veinticinco por ciento del salario ordinario, teniendo el empleado/a que tramitar la parte que le corresponde en el ISSS.

### **Disposiciones Finales, Publicidad y Vigencia.**

**Artículo 75.** Lo no previsto en este Reglamento Interno, se resolverá de conformidad con lo dispuesto por La Legislación Laboral y las disposiciones del mismo, se entenderá sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor de los empleados/as por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo, ni de los consagrados por la costumbre en la empresa.

**Artículo 76.** Dentro de los seis días siguientes a la aprobación de este Reglamento Interno por el Director General de Trabajo, el presente Reglamento Interno se dará a conocer a los empleados/as por medio de ejemplares, escritos con caracteres legibles.

El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en forma indicada en el inciso precedente.

**Artículo 77.** Toda reforma o modificación a este Reglamento no tendrá validez, si no se observa el trámite y los plazos establecidos en el artículo anterior.

**Artículo 78.** Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén en vigencia, no será necesario el plazo de quince días

Para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos empleados/as o sus representantes y los empleados/as de nuevo ingreso.

**Artículo 79.** El presente reglamento deberá actualizarse cada tres años con la participación de todos los miembros de la empresa, salvo situaciones que puedan generarse y que no estén contempladas en este reglamento la administración de la sociedad dictara los procedimientos a seguir según el Código de Trabajo.



### **Causas Principales de Despido.**

El proceso disciplinario, conocido también como disciplina progresiva sigue por lo general una secuencia de cuatro pasos: advertencia oral, advertencia escrita, suspensión y despido.

Este orden progresivo puede, sin embargo, ser alterado si la desviación en la conducta es extremadamente grave. Las desviaciones de menor importancia como una falta injustificada, la holgazanería o el trabajo defectuoso, deben atenderse, en primer lugar con una advertencia oral. No obstante, las desviaciones más serias como el robo o la agresión a otro empleado con la intención de hacerle daño grave puede ameritar suspensión o despido. Independientemente de la acción elegida debe ser justa y adecuada. El castigo debe corresponder a la falta y violaciones similares deben tratarse de igual forma.

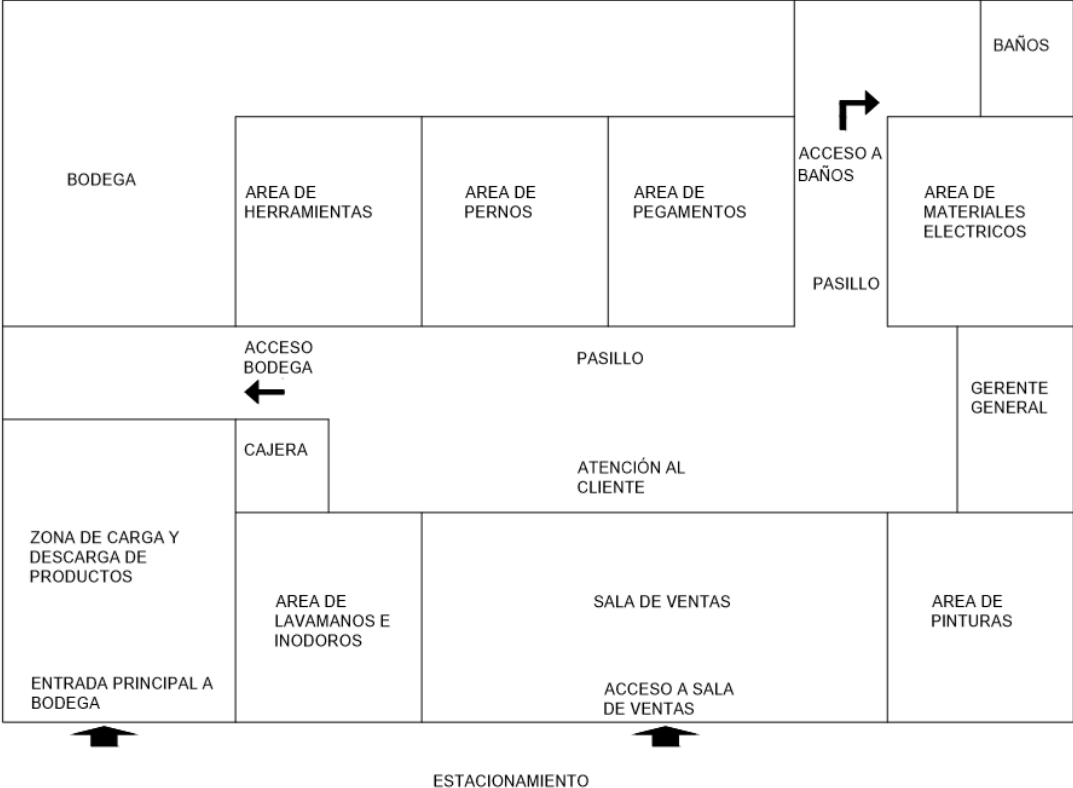
El despido es el paso disciplinario más drástico que se puede tomar con un empleado, y por ello se debe considerar con extremo cuidado. Específicamente, el despido debe ser justo, debe existir una causa suficiente más aun, el despido solo debe sobrevenir después de que se ha tomado todas las medidas razonables para rehabilitar o rescatar al empleado que ha fallado. Sin embargo, existen sin duda momentos en que es necesario el despido y en estas ocasiones se debe llevar a cabo inmediatamente.

Las razones para el despido se pueden clasificar en desempeño no satisfactorio, mala conducta, ausencia de clasificaciones para el puesto o cambio en los requerimientos del puesto.

La insubordinación algunas veces es motivo de despido, aunque podría ser más difícil de probar que otros motivos de despido. Para este fin, podría ser útil recordar que algunos actos son o deben ser considerados insubordinados cuando y donde quiera que sucedan. Estos incluyen:

1. Hacer caso omiso de la autoridad del jefe.
2. La desobediencia evidente, particularmente frente a otros.
3. Desafío intencional de las políticas, reglas, regulaciones y procedimiento claramente establecidos.
4. Criticar al jefe en público, contradecirlo o discutir con él o faltarle al respeto.
5. Ignorar de manera evidente las instrucciones razonables del jefe.
6. Mostrar desacato a la cadena de autoridad.

**DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO FÍSICO DE CENTRO FERRETERO A Y M.**



**Manual**

**de**

**Descripción de Puestos**

**Centro Ferretero A Y M.**



<b>Índice.....</b>	<b>Pág.</b>
Introducción.....	176
Antecedentes Históricos.....	176
Objetivos.....	176
Misión y Visión.....	177
Código de trabajo.....	177
Lineamientos de Aplicación.....	179
Organigrama.....	180
Descripción de Puesto Gerente.....	181
Descripción de Puesto Vendedor.....	182
Descripción de Puesto Motorista.....	183
Descripción de Puesto Bodeguero.....	184
Descripción de Puesto Vigilante.....	185
Descripción de Puesto Contador.....	186
Descripción de Puesto Cajero.....	187



## **INTRODUCCION**

Este Manual de Descripción de Puestos; documenta información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características necesarias para que cada puesto dentro de Centro Ferretero A y M. sea desempeñado de la mejor forma. Este tipo de Manual es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos.

### **Antecedentes Históricos.**

La integración actual de la empresa Centro Ferretero A Y M, de acuerdo a las necesidades de actualización y adecuación operativa, que tienen como base fundamental los lineamientos emitidos para mejorar el esquema general de la Administración. Ante la Propuesta de Reorganización Administrativa señala nuevos objetivos, formulación de planes y previsiones, así como la determinación de los recursos para cumplir con las actividades asignadas a esta Dependencia, a través de la creación e implementación de manuales administrativos, siendo este manual de descripción de puestos una herramienta con la cual se pretende alcanzar un mejoramiento administrativo.

### **Objetivo General.**

Proporcionar a la empresa Centro Ferretero A y M una herramienta administrativa que le permita identificar y delegar responsabilidades y tareas requeridas a los empleados en cada puesto de trabajo, para realizar con eficiencia y eficacia sus actividades.

### **Objetivos Específicos.**

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles.
- Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que los funcionarios tengan una visión oportuna y objetiva de sus funciones.

- Determinar los perfiles de puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de los servidores públicos.
- Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.
- Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la institución.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.

### **Misión.**

Especificar y describir claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de la empresa así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro, las funciones de cada puesto, debiendo ser congruente con el objetivo del área superior de la cual depende funcional y jerárquicamente.

### **Visión.**

Lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas, permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

### **Base Legal.**

### **Código De Trabajo.**

El código de Trabajo, tiene objetos, tiene por armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones con el fin de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. En el Capítulo Único, en los Arts. 7 y 8; hace referencia a la forma en que debe estar integrado el personal de una empresa, así como el porcentaje del monto de los salarios que deben devengar los trabajadores. El Capítulo I,

trata sobre el derecho individual del trabajo, en los arts. 17, 19,28 se establecen las leyes mediante las cuales se rige un contrato individual de trabajo.

En el artículo 23, numeral 3 dice que el contrato escrito contendrá: (3) El trabajo que bajo la dependencia de patrono, se desempeñara, procurando determinarlo con la mayor precisión posible.

Artículo 31, numeral 1 hace mención que son obligaciones de los trabajadores: Desempeñar el trabajo convenio, a falta de estipulación, el que el patrono o sus representantes les indiquen, 106 siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industrias al que se dedica el patrono.

### **Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas de Centro Ferretero A Y M.**

En lo relativo al Ambiente de Control relacionado con la Estructura Organizativa; áreas de autoridad, responsabilidad y relaciones de jerarquía; políticas y prácticas de administración del capital humano; auditoría interna.

En lo relativo a las Actividades de Control relacionado con la documentación, actualización y divulgación de políticas y procedimientos; definición de políticas y procedimientos de autorización y aprobación.

### **Revisión y Actualización.**

Los procesos administrativos por regla general son cambiantes, ya que están en función del crecimiento de operaciones y la satisfacción de las necesidades de la población.

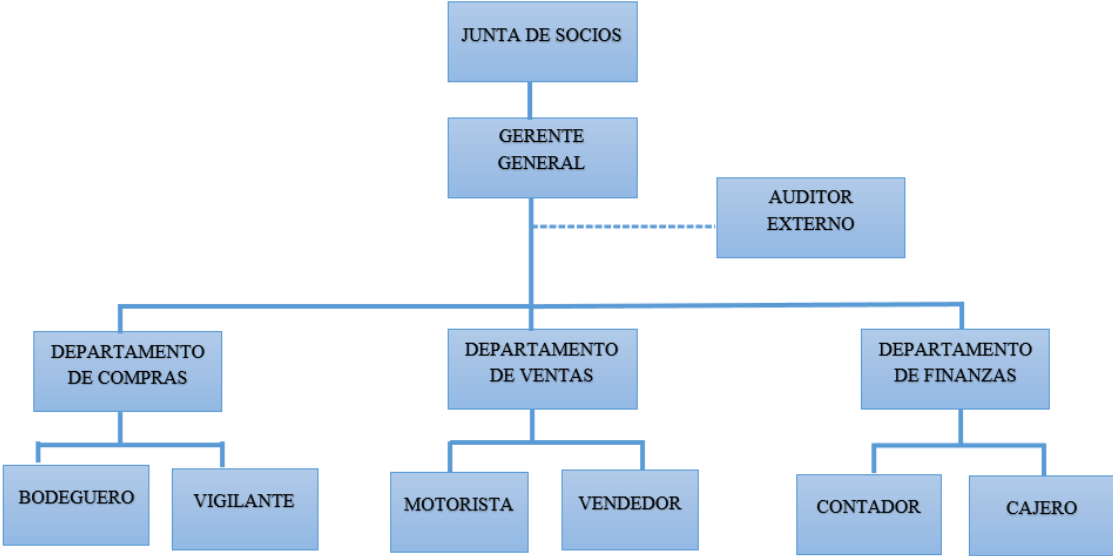
Por tal motivo es importante que los manuales de descripción de puestos se revisen y actualicen acorde a la realidad de los procesos administrativos, debiendo La empresa tomar en consideración las recomendaciones siguientes:


- Revisar periódicamente este manual con el fin de evaluar su obsolescencia, y cambiarlo en cada vez que sea pertinente, en caso de que los puestos aumenten o disminuyan.
- Incorporar al mismo las modificaciones necesarias que armonicen con la realidad organizativa de la empresa.
- Socializar entre los empleados su contenido y sus respectivas modificaciones.
- Toda modificación al presente manual deberá legalizarse mediante acuerdo de la empresa.


#### **Lineamientos de Aplicación.**

- El presente Manual es de carácter normativo y por lo tanto su aplicación es general y obligatoria en todas las unidades administrativas de la entidad, tanto en Oficinas Centrales como en las Sucursales.
- Los procesos de reclutamiento y selección de personal de Oficinas Centrales y Sucursales, deberán aplicar los criterios señalados en los perfiles para identificar a los candidatos idóneos para cubrir cada puesto vacante o de nueva creación.
- Los programas de capacitación y desarrollo de la empresa deberán considerar, entre otros factores, el fortalecimiento de las habilidades indicadas en los perfiles para cubrir plenamente los requerimientos indicados en cada caso.
- Toda propuesta de promoción deberá estar sustentada, para fines de análisis, entre otros documentos, por la descripción y perfil del puesto actual y el correspondiente a la posición de ascenso.
- La valuación de puestos y el otorgamiento de estímulos y recompensas al personal de la entidad deberán fundamentarse, entre otros factores, en la descripción y perfil de puestos contenidos en este Manual.

**ORGANIGRAMA DE CENTRO FERRETERO AY M.**





	CENTRO FERRETERO A Y M.			PAGINA:1/7
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
AREA: Administrativa	REFERENCIA:			HORA:
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:			
PROCEDIMIENTO: Descripción de Puestos	DIA	MES	AÑO	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General				
<b>2.RELACIONES JERARQUICAS</b>				
SUPERVISOR INMEDIATO: Junta Directiva				
SUPERVISA A: Recurso Humano				
<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>				
<b>Funciones:</b>				
<b>Diarias</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentarse a la empresa en el horario de trabajo establecido.</li> <li>• Planificar las actividades del día</li> <li>• Organizar el trabajo a realizar según la agenda de trabajo</li> <li>• Controlar todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo durante el día</li> <li>• Verificar y supervisar las actividades de los empleados</li> <li>• Proporcionar retroalimentación de los procesos a los empleados</li> </ul>				
<b>Periódicas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular planes y presupuestos de ventas.</li> <li>• Establecer metas y objetivos.</li> <li>• Calcular la demanda y pronosticar ventas.</li> <li>• Tomar decisiones acerca de los proveedores</li> <li>• Autorizar pedidos de materiales y proporcionar el efectivo necesario.</li> <li>• Analizar el costo de venta de los productos.</li> <li>• Reclutar, seleccionar y capacitar al personal.</li> <li>• Compensar motivar y guiar a los empleados.</li> <li>• Dar indicaciones a los empleados acerca de cómo deben desempeñar su trabajo.</li> <li>• Presentar informes trimestrales sobre el funcionamiento de la empresa.</li> </ul>				
<b>4. REQUISITOS MINIMOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Administración de Empresa o carreras afines.</li> <li>• Experiencia laboral 1 año mínimo</li> <li>• Capacidad de liderazgo.</li> <li>• Edad comprendida entre los 25 y 54 años.</li> <li>• Iniciativa, impacto e influencia hacia los demás.</li> </ul>				
<b>5. AMBIENTE</b>				
Condiciones Ambientales: Iluminación, temperatura ambiente, espacio y ventilación adecuada.				
Maquinaria y Equipo a utilizar: Computadora, impresora, fotocopidora, calculadora.				
Esfuerzo Requerido: Físico y mental.				
Condiciones Laborales:				
Enfermedades: Estrés				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:	
Grupo de Tesis	Lic. Arnoldo Orlando Sorto.			


	CENTRO FERRETERO A Y M.			PAGINA: 2/7
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
AREA: Ventas	REFERENCIA:			HORA:
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:			
PROCEDIMIENTO: Descripción de Puestos	DIA	MES	AÑO	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor				
<b>2. RELACIONES JERARQUICAS</b>				
SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente General				
SUPERVISA A: Ninguno				
<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>				
<b>Funciones:</b>				
<b>Diarias</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saludar y atender amablemente al cliente cuando llega.</li> <li>• Preguntar al cliente que es lo que necesita</li> <li>• Ofrecer al cliente los productos que la empresa vende.</li> <li>• Buscar el producto solicitado por el cliente.</li> <li>• Emitir la factura de los productos vendidos.</li> <li>• Llevar los productos a la caja.</li> <li>• Mantener en órdenes todos los productos y la zona de trabajo asignada.</li> <li>• Retirarse hasta finalizar su horario de trabajo.</li> </ul>				
<b>Periódicas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los clientes con espíritu emprendedor que refleje la imagen de la empresa.</li> <li>• Ofrecer los materiales disponible para la venta</li> <li>• Vender los materiales.</li> <li>• Lograr las metas propuestas por la empresa.</li> <li>• Dar atención al cliente con amabilidad.</li> <li>• Dar la atención a posibles compradores que visiten la empresa del área orientada.</li> <li>• Estar vestido presentablemente en horas de trabajo.</li> <li>• Motivar a los clientes que sigan comprando en la empresa.</li> <li>• Elaborar documento de venta al cliente.</li> <li>• Guiarle al cliente donde debe cancelar.</li> </ul>				
<b>Eventuales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para realizar un descuento o una devolución tienes que dirigirte con el gerente administrativo para realizar dicha operación.</li> </ul>				
<b>4. REQUISITOS MINIMOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Mayor de 18 años</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Excelente presentación</li> <li>• Con iniciativa y deseo de superación</li> </ul>				
<b>5. AMBIENTE</b>				
Condiciones Ambientales: Iluminación, temperatura ambiente, espacio y ventilación adecuada.				
Maquinaria y Equipo a utilizar: Computadora, impresora, fotocopiadora, calculadora, sello, facturas, lapicero				
Esfuerzo Requerido: Físico y mental.				
Condiciones Laborales:				
Enfermedades: Estrés				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:			AUTORIZADO POR:
Grupo de Tesis	Lic. Arnoldo Orlando Sorto.			


	CENTRO FERRETERO A Y M.			PAGINA:3/7
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
AREA: Transporte	REFERENCIA:			HORA:
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:			
PROCEDIMIENTO: Descripción de Puestos	DIA	MES	AÑO	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
NOMBRE DEL PUESTO: Motorista				
<b>2.RELACIONES JERARQUICAS</b>				
SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente General				
SUPERVISA A: Ninguno				
<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>				
<b>Funciones:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar y dar mantenimiento al vehículo asignado</li> <li>• Transportar los materiales a los proyectos o donde lo solicite el cliente.</li> <li>• Brindar apoyo en mensajería.</li> <li>• Llevar registro de salidas y de entrega de materiales</li> <li>• Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato</li> </ul>				
<b>4. REQUISITOS MINIMOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de conducir liviana</li> <li>• Honrado</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Servicial</li> <li>• Disciplinado</li> <li>• Manejo de Producto</li> <li>• Residente en Zonas Aledañas</li> </ul>				
<b>5. AMBIENTE</b>				
Condiciones Ambientales: Iluminación, temperatura ambiente, espacio y ventilación adecuada.				
Maquinaria y Equipo a utilizar: Vehículo de transporte de carga				
Esfuerzo Requerido: Físico y mental.				
Condiciones Laborales:				
Enfermedades: Estrés				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:	
Grupo de Tesis	Lic. Arnoldo Orlando Sorto			



	CENTRO FERRETERO A Y M.			PAGINA:4/7
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
AREA: Almacén/Bodega	REFERENCIA:			HORA:
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:			
PROCEDIMIENTO: Descripción de Puestos	DIA	MES	AÑO	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
NOMBRE DEL PUESTO: Bodeguero				
<b>2.RELACIONES JERARQUICAS</b>				
SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente General				
SUPERVISA A: Ninguno				
<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>				
<b>Funciones:</b>				
<b>Diarias</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo operativo de la bodega</li> <li>• Custodia del inventario.</li> <li>• Solicitar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una del gerente de ventas y compra.</li> <li>• Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura.</li> <li>• Enviar las facturas a contabilidad.</li> <li>• Mantener limpia la bodega.</li> </ul>				
<b>Eventuales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.</li> </ul>				
<b>4. REQUISITOS MINIMOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de bachiller.</li> <li>• Experiencia en el manejo de inventario, rotación de productos y despacho de productos.</li> <li>• Experiencia laboral.</li> </ul>				
<b>5. AMBIENTE</b>				
Condiciones Ambientales: Iluminación, temperatura ambiente, espacio y ventilación adecuada.				
Maquinaria y Equipo a utilizar: computadora, papelería de inventario, lapiceros				
Esfuerzo Requerido: Físico y mental.				
Condiciones Laborales:				
Enfermedades: Estrés				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:	
Grupo de Tesis	Lic. Arnoldo Orlando Sorto			

	CENTRO FERRETERO A Y M.			PAGINA:5/7
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
AREA: General	REFERENCIA:			HORA:
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:			
PROCEDIMIENTO: Descripción de Puestos	DIA	MES	AÑO	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
NOMBRE DEL PUESTO: Vigilante				
<b>2. RELACIONES JERARQUICAS</b>				
SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente General				
SUPERVISA A: Ninguno				
<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>				
<b>Funciones:</b>				
<b>Diarias:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en orden y tomar las herramientas de seguridad para el desempeño de sus labores.</li> <li>• Mantenerse en la puerta del establecimiento.</li> <li>• Saludar a los clientes y preguntar qué es lo que se necesita.</li> <li>• Registrar si es necesaria, la entrada de algunos clientes o personas que ingresan al establecimiento.</li> <li>• Mantenerse atento a cualquier situación de robo y reportarla a su jefe inmediato.</li> <li>• Guardar las armas o herramientas de seguridad.</li> </ul>				
<b>Periódicas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la seguridad general tanto de los clientes como de los empleados de la ferretería</li> <li>• Tratar de evitar todo tipo de robo dentro del establecimiento.</li> <li>• Realizar cualquier otra función relacionada con la vigilancia.</li> <li>• Colaborar con la compra y venta del establecimiento.</li> <li>• Revisión general del producto de salida.</li> <li>• Ordenamiento vehicular.</li> <li>• Atender al cliente con cortesía y amabilidad.</li> <li>• Mantener limpio y en orden el área e su trabajo.</li> <li>• Comunicar las anomalías del jefe.</li> </ul>				
<b>4. REQUISITOS MINIMOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años de experiencia.</li> <li>• Edad comprendida entre los 18 y 54 años.</li> <li>• No tener antecedentes penales.</li> </ul>				
<b>5. AMBIENTE</b>				
Condiciones Ambientales: Iluminación, temperatura ambiente, espacio y ventilación adecuada.				
Maquinaria y Equipo a utilizar:				
Esfuerzo Requerido: Físico y mental.				
Condiciones Laborales:				
Enfermedades: Estrés				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:	
Grupo de Tesis	Lic. Arnoldo Orlando Sorto			

	CENTRO FERRETERO A Y M.			PAGINA:6/7
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
AREA: Contable	REFERENCIA:			HORA:
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:			
PROCEDIMIENTO: Descripción de Puestos	DIA	MES	AÑO	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
NOMBRE DEL PUESTO: Contador				
<b>2.RELACIONES JERARQUICAS</b>				
SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente General				
SUPERVISA A: Ninguno				
<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>				
<b>Funciones:</b>				
<b>Diarias:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con el departamento administrativo para mantener las mejores prácticas contables.</li> <li>• Verificar depurar las cuentas contables.</li> <li>• Llevar el registro respectivo del libro diario.</li> <li>• Mantener registro actualizado de libro de banco.</li> </ul>				
<b>Periódicas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad a las normas contables y financieras vigentes.</li> <li>• Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.</li> <li>• Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente de Finanzas, un balance de comprobación.</li> <li>• Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.</li> <li>• Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.</li> <li>• Elabora comprobantes de los movimientos contables.</li> <li>• Analiza los diversos movimientos de los registros contables.</li> <li>• Elabora los asientos contables, de acuerdo a la normativa establecida.</li> </ul>				
<b>4. REQUISITOS MINIMOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en contaduría Pública.</li> <li>• 2 años mínimos de experiencia laboral.</li> <li>• Pensamiento Crítico.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Orientación a resultados.</li> <li>• Toma decisiones.</li> <li>• Habilidad numérica</li> </ul>				
<b>5. AMBIENTE</b>				
Condiciones Ambientales: Iluminación, temperatura ambiente, espacio y ventilación adecuada.				
Maquinaria y Equipo a utilizar: computadora, fotocopidora, impresora, calculadora, papelería, lapiceros.				
Esfuerzo Requerido: Físico y mental.				
Condiciones Laborales:				
Enfermedades: Estrés				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés</li> </ul>				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:	
Grupo de Tesis	Lic. Arnoldo Orlando Sorto			

	CENTRO FERRETERO A Y M.			PAGINA:7/7
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
AREA: Caja	REFERENCIA:			HORA:
SISTEMA: Integral de Manuales	VIGENCIA:			
PROCEDIMIENTO: Descripción de Puestos	DIA	MES	AÑO	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
NOMBRE DEL PUESTO: Cajero				
<b>2.RELACIONES JERARQUICAS</b>				
SUPERVISOR INMEDIATO: Gerente General				
SUPERVISA A: Ninguno				
<b>3. DESCRIPCION GENERAL</b>				
<b>Funciones:</b>				
<b>Diarias</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar efectivo disponible al inicio de jornada laboral.</li> <li>• Atender al cliente con cortesía y amabilidad.</li> <li>• Comparar lo descrito en el documento de venta con el producto que se le entregara al cliente.</li> <li>• Entregar el producto con su respectiva factura al cliente</li> <li>• Mantener limpio y en orden el área de su trabajo.</li> <li>• Dar orden de salida y entrada a los materiales.</li> <li>• Hacer corte de caja diariamente.</li> <li>• Remesar al Banco todos los días.</li> </ul>				
<b>Periódicas</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe mantener la caja limpia y ordenada, todos los productos y materiales a su alrededor deben estar con precio frontal y claridad de los números.</li> <li>• Recibir el reintegro del cliente por pago al crédito o al contado.</li> <li>• Debe contar con el formato de control de inventarios, para apuntar los productos y materiales que estén solicitando y no tengamos esto con la finalidad de pasar un consolidado de la semana de los productos y materiales que estuvieron solicitando.</li> <li>• Es responsable de su caja desde el momento que llega hasta que le realicen el corte correspondiente por ningún motivo puede otro compañero cobrar en la caja.</li> <li>• Para realizar un descuento o una devolución tienes que dirigirte con el gerente administrativo para realizar dicha operación.</li> <li>•</li> </ul>				
<b>4. REQUISITOS MINIMOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato opción contaduría pública.</li> <li>• Experiencia de 2 años.</li> <li>• Técnicas para el manejo de máquina.</li> <li>• Programas de computación aplicables en caja.</li> </ul>				
<b>5. AMBIENTE</b>				
Condiciones Ambientales: Iluminación, temperatura ambiente, espacio y ventilación adecuada.				
Maquinaria y Equipo a utilizar: computadora, papelería de inventario, lapiceros				
Esfuerzo Requerido: Físico y mental.				
Condiciones Laborales:				
Enfermedades: Estrés				
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:	
Grupo de Tesis	Lic. Arnoldo Orlando Sorto			

# Manual

de

## Atención al Cliente

### Centro Ferretero A Y M



<b>Índice.....</b>	<b>Pág.</b>
Introducción.....	190
Objetivos del Manual De Atención al Cliente.....	190
Objetivo General.....	190
Objetivo Específicos.....	190
Comunicación.....	191
Imagen.....	202
La Actitud.....	204
Trabajo En Equipo.....	204
Reclamos De Los Clientes.....	205

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, con la apertura de mercados y la globalización, así como por el deseo de los ciudadanos en recibir un producto o servicio adecuado de calidad, hace que las bases fundamentales de éxito de toda organización estén fundamentadas en la atención al público y la excelencia en el servicio, tanto para una organización pública o privada.

Es en este contexto, que las empresas de Servicios encuentran su razón de ser dentro del proceso de la modernización, el cual tiene como objetivo fundamental hacerlo más eficiente y lograr, de consecuencia, un excelente servicio al cliente.

El enfoque actual hacia el usuario, hace que toda institución sienta de fundamental importancia que se forme el recurso humano en la atención al cliente, ya que la calidad en quienes brindan un servicio o producto generan la imagen externa de la organización

### **Objetivos del Manual de Atención al Cliente.**

#### **Objetivo General:**

- Servir de guía a los empleados de Centro Ferretero A y M para la atención de los clientes de la empresa.
- Como herramienta para que clientes del Centro Ferretero A y M. Reciban la atención y calidad en el servicio que se merecen, mejorando por ende la imagen de la Empresa, por medio de elementos teórico prácticos.

#### **Objetivos Específicos.**

- Capacitar, facilitar el apoyo y mejorar las relaciones personales de los empleados.
- Especializar más al recurso humano y hacerlo más competitivo en el tema de Servicio al cliente.
- Lograr que los clientes reciban una excelente atención.
- Motivar a los empleados para que valoren y faciliten las relaciones con los clientes, actuando en forma independiente.

- Facilitar la evaluación del servicio al cliente y la comprensión de la importancia de éste para la empresa.

Es por ello, que el contexto actual presiona a las empresas a la necesidad de cambiar el concepto e imagen de los servicios que prestan, concientizando a los empleados de su deber de la satisfacción del cliente por medio de los siguientes conceptos:

- La personalización e individualización del cliente, a través del diálogo personalizado y una atención esmerada con procesos de calidad.
- La mejora en los tiempos de respuesta.
- Entender las necesidades básicas de los clientes:
  - ✓ Necesidad de ser comprendido: interpretar bien lo que el cliente desea.
  - ✓ Necesidad de ser bien recibido: no recibir al cliente como extraño.
  - ✓ Necesidad de sentirse importante: el ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas.
  - ✓ Necesidad de comodidad: las personas necesitan armonía y comodidad física (lugar donde esperar, etc.) y psicológica (seguridad y confianza).

## **Comunicación.**

### **Formas de Comunicación.**

La comunicación mejora la motivación, porque las personas se sienten más aceptadas y comprometidas. Su autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con otros, aumentan de manera considerable. La comunicación es un proceso de dos vías, en donde se debe saber escuchar y comprender que ésta no es sólo verbal, si no también corporal.



## **Elementos de Comunicación Verbal.**

La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio oral, cuando una idea aflora al pensamiento de una persona y ésta lo comunica por medio de su voz. Algunos elementos de la comunicación verbal son:

- **Confianza:** Es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al cliente, mostrando interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades. Para esto es necesario seguir las siguientes indicaciones:
  - ✓ Hable directo al cliente y mirándole el rostro.
  - ✓ No vosee al cliente. Cuando se dirija hacia él háblele de usted.
  - ✓ Muéstrese humano y sensible.
  - ✓ Sea simple, evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
  - ✓ No interrumpa, deje que el cliente hable primero.
  - ✓ Escuche con cuidado, no se distraiga.
  - ✓ Tome notas, si fuese necesario.
- **Respiración:** Respire en forma natural, con tranquilidad. Aprenda a respirar profundo y elimine la ansiedad.
- **Sonría:** Una sonrisa transmite confianza.
- **Sencillez y brevedad:** Hable con términos y vocablos simples. Hable lo necesario.
- **Orden:** Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
- **Convicción:** Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes, identificándose con el usuario.

## **Aspectos que Impiden la Buena Comunicación Verbal.**

- No sea prepotente, sea modesto al presentar sus ideas y paciente mientras escucha.

- No sea egocéntrico (es que yo...porque yo...yo he pensado...)
- Recriminar al interlocutor (está equivocado...no me ha entendido...).
- Lapsos o mente en blanco (eheee...sabe queee...esteee...).
- Falta de habilidad interpretativa o narrativa.
- Ser confrontativo.
- Diferencias de lenguaje.
- Timidez o indiferencia.
- Diferencias de profesión, estatus o condición social.
- Sentimientos, estados de ánimo.
- Escala de valores (lo que es poco para una persona, puede ser mucho para otra persona, o lo que es caro para una persona, puede ser barato para otra persona).

### **Frases que se deben Evitar en la Comunicación Verbal.**

Se debe tener cuidado con frases negativas o descuidadas para no perder la confianza del cliente, tales como:

- ¿Entiende? –Connota que es poco inteligente.
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
- ¿Y qué esperaba?
- A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
- Creo que anda en el baño o tomando café.
- Él está ocupado resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el cliente.

- Es que en ese departamento nunca contestan.
- ¡Es que tenemos cada empleado!
- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.
- Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
- Espere un momento. Tengo una llamada. El cliente presencial, es primero que el teléfono.
- Estoy muy ocupado en este momento.
- Explíquese bien, porque no lo entiendo.
- La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?
- Mire señor, mejor vuelva cuando tenga todo listo.
- No sea impaciente, por favor.
- No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
- Perdone, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
- Pero, ¿no leyó las instrucciones?
- Debió fijarse en eso antes de hacerla compra.
- Ya le contesté eso.

Además, evite la excesiva confianza con los clientes. Dé les siempre un trato profesional. Nunca use frases como las siguientes:

- ¡Sí corazón, yo le dejo el mensaje!

- ¡Quiay, cómo estás! o ¡Maje cómo estás!, aunque sea un conocido en el trabajo se debe de actuar de manera profesional.
- ¡No, mi amor, eso era antes!
- ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!
- ¿Cómo vas? No se tutea al cliente.

### **La Técnica de Preguntas.**

Toda conversación es un intercambio de preguntas y respuestas, por lo tanto es necesario dominar la técnica de preguntas. Esta técnica consta de tres tipos de preguntas:

- Abierta: preguntas fáciles que ponen a hablar. Dan confianza y se obtiene información. Ejemplos: ¿Qué se le ofrece? o ¿En qué le puedo ayudar? ¿ cómo lo atendieron?
- Pregunta con Pregunta: evita discusiones, aclara conceptos y mantiene control. Debe usarse con cuidado, a muchas personas no les gusta que les devuelvan preguntas con otra pregunta. Ejemplo: ¿Cuándo me llevaran el material?  
R/ ¿Para cuándo lo necesita?
- Directa o Cerrada: lo acerca a áreas de mutuo acuerdo, le ayuda a convencer al cliente de sus objetivos. Generalmente la respuesta es sí o no. Ejemplo: ¿Me envía el material?

### **Comunicación no Verbal.**

La comunicación no verbal es conocida como lenguaje corporal, a continuación se mencionan los principales elementos:

- Naturalidad: actúe con naturalidad, sin poses extrañas o que hagan sentir mal al cliente.

- Contacto visual: mire al rostro. Vea a los ojos. Esto revela decisión, sinceridad y valentía.
- Labios: no se los muerda, ni se los humedezca con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión, titubeo e indecisión. Mantenga la boca cerrada, ambos labios unidos. Esto denota calma y seguridad en sí mismo, en cambio, la boca abierta, la mandíbula caída, sugieren nerviosismo, asombro y sorpresa.
- La voz: la voz dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear. Esto demuestra seguridad en sí mismo. Una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez. Generalmente revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando. Un tono moderado y uniforme, audible en todo momento, revela seguridad y dominio de lo expresado. Con ello se logra más impacto y firmeza. Un tono bajo sugiere timidez, poca capacidad de decisión, inseguridad. Un tono alto demuestra agresividad, poca educación y rudeza.
- Las manos: contrólelas en todo momento. Mantenga sus manos visibles, ocultarlas debajo de las piernas, detrás de un bolso, entre la bolsa o dentro del saco, sugiere timidez, falsedad y temor.
- Aprenda a escuchar: una parte importante de la comunicación no verbal es la forma en que escucha. Para escuchar es importante hacer lo siguiente.
  - No interrumpa y no se distraiga.
  - Oiga con cuidado las principales ideas.
  - Observe a la otra persona cuando le habla.
  - Inclínese hacia la persona que le habla.
  - Demuestre que está profundamente interesado (a).
  - Haga preguntas.
  - Concrétese al tema que le plantea.

## **Comunicación Telefónica.**

Toda organización tiene cierta personalidad que forma parte de su imagen corporativa y la manera en que los empleados responden el teléfono es parte de esta imagen.

Es importante estandarizar los guiones y estilos cuando se contesta el teléfono, para que el cliente siempre reconozca este estilo en todos los departamentos y unidades de la organización.

## **Ejemplos de Frases y Guiones para Responder el Teléfono.**

### **a. Reglas del Lenguaje Telefónico:**

#### **Documentos:**

Al realizar una llamada tenga delante todos los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con que anotar.

#### **Sonría:**

La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.

#### **Vocalice:**

Vocalice las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el cliente. No ingiera ningún alimento, ni agua embotellada, ni confites, ni goma de mascar, porque perjudica la locución.

#### **Hable Lentamente:**

Tómese todas las oportunidades para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.

**Escuche:** Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, “ajá”, etc.).

**Anote:** Esto le permite fijar mejor las ideas y le evita repetir la llamada.

**Explique:** Si debe de poner en espera la llamada, comuníquelo antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo. Es importante que el funcionario, evite dejar en espera al usuario por más de dos minutos seguidos sin una explicación. Si es necesario mantener la espera, se debe regresar al usuario y solicitar un par de minutos más y así consecutivamente hasta que se termine la espera. Esto demuestra respeto y consideración con el usuario y le permite a éste, decidir si desea o no seguir esperando.

**Utilice las fórmulas de Cortesía:** Introducen “flexibilidad” en la conversación y mejora el contacto humano. Por ejemplo: salude, despídase, diga siempre: por favor, gracias o muchas gracias.

**Gane Tiempo:** Atienda el teléfono antes del tercer timbrado. Si promete volver a llamar hágalo a la hora convenida.

**Identifíquese:** El identificarse personaliza la conversación y le da confianza al cliente. Por ejemplo: “buenos días, le atiende... (Dar nombre)”.

#### **b. Algunas frases para.**

##### **Recibir:**

“Buenos días”... (Tardes o noches)

“¿En qué le puedo servir?”

**Orientar:** “¿En qué le puedo ayudar?”

**Hacer Esperar:** “Le ruego esperar un momento”.

“En este momento estoy atendiendo a otro usuario, por favor, espere un momento”.

##### **Cuando la Espera es muy Larga:**

“Voy a durar mucho tiempo para poder atenderlo, si usted gusta, me puede dar su teléfono y lo llamo luego”. Debe devolver la llamada según lo prometido.

**Hacer Deletrear el Nombre:**

¿Me puede deletrear su nombre?

**Hacer Repetir:**

“Disculpe, tengo mala recepción”. ¿Puede repetir por favor?

**Despedida:**

“Le agradezco su llamada. Que tenga un buen día”.

“Le agradezco su tiempo. Que tenga un buen día”.

**c. Para dejar un mensaje, usted siempre debe recopilar los siguientes datos.**

**Destinatario.**

“Es un mensaje para...”

**Quién llama.**

Nombre de la persona que deja el mensaje

**El objeto de la llamada.**

“Es con respecto a...”

**La finalidad de la llamada.**

El destinatario debe saber qué hacer, qué preparar, cuál es el problema.

**Seguimiento.**

Cuál de los dos llamará al otro.

**Dónde y cuándo.**

Cuándo y a qué número volverá a llamar usted.



#### **d. Centrales Telefónicas.**

##### **Recepción de llamadas.**

- Buenos días (tardes o noches), Centro Ferretero A y M (o nombre del departamento), le atiende... (nombre de la persona). ¿En qué le puedo servir? (Sonría cuando contesta el teléfono, quien llama lo notará en la voz).
- Si el cliente solicita que se le comunique con alguna persona, se debe de contestar cortésmente: ¡con mucho gusto!

##### **Si la persona está ocupada.**

- La persona que solicitó está ocupada en este momento. ¿Desea hablar con alguna otra persona, o dejar algún mensaje?
- Si el cliente pide hablar con otro persona o dejar un mensaje, se debe responder en forma amable: si con mucho gusto le comunico de inmediato o con mucho gusto dígame su mensaje.

##### **Si nadie contesta.**

- No diga “no contestan” o “no hay nadie”, diga: “la persona que solicitó está fuera de servicio en este momento, o está ocupada. Si es así, pase la llamada, explicando la situación a la persona que va a retomar la llamada.
- Si el cliente desea exclusivamente con una persona, se debe de agregar: si desea me puede dejar su mensaje.

##### **A un cliente que espera en línea.**

- Gracias por esperar. Por favor disculpe la demora. Ya se desocupó esa persona. Lo comunico de inmediato.

##### **Si no está el que atiende el teléfono:**

- **Al contestar:** Levante el teléfono a más tardar al tercer timbrado, aunque no sea su teléfono. No deje al cliente esperando. Los clientes pierden la paciencia y pueden ponerse de mal humor y generar inconformidad.

- **Frases de apertura:** Tan pronto lo levante inicie saludando en forma corta pero cortés: “Buenos días” (tardes o noches) y luego identifique de inmediato agregue de seguido “le atiende.(nombre de la persona), diga el nombre claramente para que su interlocutor pueda escucharlo y entenderlo bien, termine diciendo “¿en qué le puedo servir”.
- **Ejemplo:** Un cliente llama al Departamento Contable en horas de la mañana: Buenos días, Departamento Contable, le atiende Juan Hernandez, ¿en qué le puedo servir? Luego, escuchar con atención lo que el cliente tenga que decir. Si es capaz de responder, hágalo con toda la información disponible.

#### **Cómo dirigirse al cliente.**

- Señor, señora, señorita
- El nombre del cliente usando primero el don o doña. Se usa solamente el nombre si ya se conocen y tienen cierto nivel de confianza. Use el sentido común. Nunca use apodos.
- Muestre ganas de ayudar y ¡ayude!
- Escuche con interés, concentrado.
- Evite discusiones y negativismos.
- Hable con calma y tono agradable.
- Verifique que le está entendiendo.
- No tutee al cliente.

#### **Frases de cierre:**

Recuerde despedirse agradeciendo al cliente la oportunidad de servirle.

**Cliente en espera:** en caso que el cliente haya estado en espera, explique al cliente que pronto lo atenderá. No lo haga esperar simplemente, sino que tenga la cortesía de decírselo.

## **Imagen.**

La imagen de una persona, producto, empresa, se construye por medio de relaciones de largo plazo con todos los públicos con los que se relaciona, sean clientes, amigos, familiares, proveedores, compañeros. La imagen no sólo se trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones públicas, se trata de relaciones personales y productos con atención y servicio al cliente.

## **Primera impresión.**

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión. Habitualmente no somos del todo conscientes de las informaciones que la configuran. Los componentes de la primera impresión son:

- **¿Qué apariencia tengo? (lo que ven).**

La apariencia tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.

- **¿Cómo hablo? La voz.**

En cualquier contacto, se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual. Las características más importantes son:

- Rapidez
- Volumen: tono
- Calidad o timbre
- Articulación o dicción
- **¿Qué digo?**

Las palabras. ¿Cómo enfoco los asuntos? ¿Qué pienso y cómo lo expongo?

- Lo negativo: estilo y actitud restrictiva, términos, expresiones, léxico, entre otros.

- Lo positivo: estilo directo y afirmativo; no restrictivo, sin disculpas ni evasivas; simples, organizado, coloquial, conciso, animado, breve y puntual, incluso participativo.
- **¿Cómo escucho?**
  - No interrumpir
  - Dar señales de retroalimentación. Escuchamos y entendemos su mensaje.
  - Utilizar los términos del interlocutor(a). Responderle.
  - Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.
- **Mi entorno y organización personal.**
  - Tenga el área de trabajo limpia y ordenada.
  - Muéstrese ordenado y organizado.
  - Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo.
- **¿Cómo proyectarse exitosamente?**

Es necesario comprender que debemos proyectarnos exitosamente hacia los clientes, para ello debemos pensar en cosas tales como:

- Lenguaje de los signos: es necesario utilizar símbolos, íconos, objetos, logotipos, marcas, entre otros. Este lenguaje tiene el objetivo de buscar elementos identificadores con grupos sociales y estatus.
- Tenemos un contenido, pero también poseemos una apariencia. Lo primero que ve la gente es nuestra apariencia.
- Si la apariencia no es aceptada, nuestro contenido no tendrá oportunidad de ser conocido.
- Al atender a un cliente se está proyectando la imagen de la empresa.

- Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en que lo peina, así como el estar bien rasurado o con una barba bien cuidada, si es hombre, Los cortes de cabello, también deben ser discretos.
- Tenga especial cuidado con su rostro. El 80% de la atención del cliente se dirigirá a su rostro. Procure que su expresión facial y su arreglo personal sean correctos y oportunos.

### **La Actitud.**

Los clientes disponen de una serie de “señales” muy claras que determinan, con absoluta precisión, cuáles son las verdaderas actitudes del personal que lo atiende y con base en ellas miden la calidad del servicio al cliente que reciben.

### **Trabajo en Equipo.**

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que laboran juntas con un propósito y objetivos comunes, claramente identificados, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes, pero altamente comunicativas, que buscan cumplir una determinada meta, bajo la conducción de un coordinador.

El Trabajo en Equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

### **Trabajo en Equipo y Atención al Cliente.**

Los clientes perciben si en la empresa todos trabajan a un mismo ritmo, se comportan y actúan de la misma manera, por ello, la atención y el servicio al cliente es un asunto de trabajo en equipo. Nos necesitamos unos a otros, tanto dentro de la empresa. Nos apoyamos y así nos proyectamos a los clientes

### **Procesos.**

La forma en que brindemos el servicio, si lo hacemos en forma ágil o lenta, es uno de los aspectos que más impacta la opinión del cliente en cuanto al servicio que le brindamos.

Por eso, se requiere agilizar y acortar los tiempos de los procesos. Esto significa que todos los procesos que van dirigidos al cliente deben ser lo más ágiles y simples posibles.

### **Infraestructura.**

El cliente se impacta por lo que perciba del ambiente físico donde es atendido. Esto por supuesto incluye: colores, rotulación exterior e interior, orden, limpieza y, en general, el estado de la infraestructura, las instalaciones físicas y los equipos.

Los factores “limpieza” e “higiene” entran en juego como componentes esenciales del servicio al cliente.

### **Reclamos de los Clientes/as.**

Debemos tratar las reclamaciones aplicando los siguientes pasos:

- Escuchar atentamente
- Dejar que el/la cliente/a exponga su punto de vista y los motivos que le inducen a quejarse.
- Respetar la opinión del/la cliente/a
- Anotar en un papel todos los datos aportados por el/la cliente/a (en caso de ser necesario), mostrando interés por sus opiniones.
- Comprometerse: Si la reclamación tiene solución, comprometerse con el/la cliente/a indicándoles forma y fecha en que se solucionara el problema.
- Controlar: Realizar el seguimiento oportuno para que se solucione la reclamación, en caso de que no seamos nosotros directamente los encargados de hacerlo.

# Plan de Capacitación

de

## Centro Ferretero A Y M



<b>Índice.....</b>	<b>Pág.</b>
Introducción.....	208
Actividad de la Empresa.....	208
Justificación.....	208
Alcance.....	209
Fines del Plan de Capacitación.....	209
Objetivos del Plan de Capacitación.....	210
Objetivo General.....	210
Objetivo Específicos.....	210
Metas.....	210
Estrategias.....	210
Tipos y Modalidades de Capacitación.....	211
Tipos de Capacitación.....	211
Modalidades de Capacitación.....	211
Acciones A Desarrollar.....	212
Recursos.....	213
Determinación del Contenido del Plan.....	214
Financiamiento.....	218
Presupuesto General del Plan de Capacitación.....	218
Cronograma de Actividades del Plan de Capacitación.....	219



## **INTRODUCCIÓN.**

Hoy en día las capacitaciones son una herramienta valiosa para las instituciones; ya que se concientiza al recurso humano sobre la importancia de poner en práctica los recursos con los que cuenta la ferretería

Las capacitaciones se realizan periódicamente de manera que el talento humano pueda desarrollar nuevas habilidades que le permita a la institución acrecentar sus niveles de desempeño y con ello lograr cumplir con los objetivos y brindar el mejor servicio a la comunidad.

Se presenta la misión y visión en la cual describimos lo que pretendemos y lo que se espera en el futuro con esta propuesta de capacitaciones, el objetivo general y el específico proyectamos las metas.

La justificación del porqué de la propuesta de un plan de capacitaciones y los beneficios que se obtendrán. El temario y los aspectos que se tienen que tener en cuenta para lograr llevar a cabo la capacitación

El programa de capacitaciones donde se detalla la metodología, tiempo de duración, los recursos y la evaluación, todo esto con un solo fin, mejorar el desempeño a la entidad.

### **Actividad de la Empresa.**

Centro ferretero A Y M es una empresa comercial que se dedica a la comercialización de productos ferreteros

### **Justificación.**

Es necesario que en la entidad exista un plan de capacitaciones que oriente las actividades que se realizan en la organización con el fin de mejorar el desempeño y con ello eliminar todas las barreras que impidan el crecimiento de la ferretería.

Mejorar y fortalecer los conocimientos del personal mediante la capacitación se está tornando una de las ventajas más eficientes para las entidades que desean ser exitosas.

Beneficios que se obtendrán:

- mantiene actualizado al personal que labora en la empresa.
- Dota de conocimiento y aprendizaje a los nuevos y antiguos empleados
- Ayuda a mejorar el compromiso y desempeño de los empleados.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Ayuda al personal para la toma de decisiones y solución problemas

**Alcance.**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en CENTRO FERRETERO A Y M.

**Fines del Plan De Capacitación.**

Las capacitaciones se llevaran a cabo para contribuir a:

- Elevar el rendimiento de los trabajadores, y con ello incrementar la productividad en la empresa.
- Mejorar la interacción entre los empleados, para así incrementar el interés en la calidad del servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo.
- Mantener al empleado al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad.

## **OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.**

### **Objetivo General.**

- Proporcionar un programa de capacitación que induzca al personal a realizar sus labores de una forma correcta y apropiada.

### **Objetivos Específicos.**

- Dar a conocer distintos temas que les ayuden a incrementar la eficiencia y eficacia.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

### **Metas.**

Capacitar el 100% a los empleados y gerente de la empresa Centro Ferretero A Y M

### **Estrategias.**

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se realizan cotidianamente.
- Presentación de casos prácticos de su área.
- Realizar talleres
- Metodología de exposición- dialogo.

## **Tipos, y Modalidades de Capacitación.**

Tipos de Capacitación.

**Capacitación inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo empleado, en general como a su ambiente de trabajo en particular.

Se desarrolla como parte del proceso de selección de personal

**Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prevenir los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos

Tiene por objeto la preparación del personal, para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo.

**Capacitación Correctiva:** Está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa.

**Capacitación para el Desarrollo de la Carrera:** Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los empleados a la vez que los prepara para el futuro diferente que la empresa puede diversificar con las actividades.

## **Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse de la siguiente manera:

**Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

**Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances tecnológicos en determinada actividad.

**Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades.

**Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas.

**Complementación:** Su propósito es reforzar la formación del empleado que maneja no solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar los niveles que este exige.

**Acciones a Desarrollar:**

- Designar talento humano para la coordinación de dichas acciones
- Realizar la contratación de personal idóneo para la ejecución del plan de capacitación
- La metodología que se utilizara para desarrollo: videoconferencias, cintas de video, lectura, estudios individuales, introducción programada, capacitación en el puesto, etc.
- Definir el lugar donde se llevaran a cabo la temática. El lugar, fecha y hora adecuada para que se efectúen las capacitaciones serán seleccionados por la máxima autoridad.
- Métodos de evaluación para determinar el grado de comprensión obtenido
- Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales.

**Descripción Modular del Plan de Capacitación.**

El Plan de capacitación se presenta en tres módulos, los que se combinan con el desarrollo de la ponencia a cargo de facilitador y a la vez al estudio de casos prácticos con la finalidad de reforzar los conocimientos proporcionados en cada uno de ellos, cuyos contenidos se detallan a continuación.

- **Servicio al Cliente.**

Este módulo contiene el concepto, importancia y la finalidad del servicio al cliente, como brindar un buen servicio.

Se pretende que el empleado conozca bien a fondo las actitudes que se presentaran al momento de atender a las personas

- **Trabajo en Equipo.**

Este módulo contiene: concepto e importancia de trabajo en equipo, características del trabajo en equipo.

Con el cual se pretende lograr que el empleado de integre a su grupo de trabajo para lograr metas colectivas del departamento. Evitando así individualismo que a trazan los procesos, ya que el trabajo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución del proyecto

- **Relaciones Interpersonales.**

Este módulo contiene: concepto importancia y finalidad de las relaciones interpersonales, como relacionarse mejor en el área de trabajo.

Se realizara con el objetivo que el empleado pueda reconocer lo importante que es interrelacionarse con los demás compañeros y buscar la manera de lograr una armonía agradable dentro de la organización, logrando crear los valores como el respeto, la honestidad , comunicación y cortesía.

## **RECURSOS.**

**Humanos.** Lo conforman los participantes, facilitadores, y expositores especializados en la materia como: Lic. En administración de empresas, contadores, psicólogos etc.

## **Materiales.**

**Infraestructura:** Las capacitaciones se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por el gerente.

**Mobiliario y Equipo y Otros:** Está conformado por carteras y mesas de trabajo, pizarra, plumones, folio, equipo multimedia tv, computadora y ventilación adecuada.

**Documento Técnico Educativo:** Entre ellos tenemos certificados, material de estudio.

**Determinación del Contenido del Plan.**

El contenido sobre los temas de relevancia que han sido planteados anteriormente como son: Servicio al Cliente, Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo, y se desarrollan a través de módulos que se contienen los elementos teóricos necesarios combinados con el estudio de casos prácticos que se contribuyen a conocer la reacción del empleado ante las circunstancias hipotéticas planteadas.

**Formato de Capacitación**

**Centro Ferretero A Y M**

**Nombre del curso: Servicio al Cliente.**

**N° de participantes 10**

**Instructor: Roxana Ibeth zuniga Argueta.**

**Objetivo de la unidad: proporcionar al empleado los fundamentos básicos del servicio al cliente.**

Tema:		Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategia	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Servicio al cliente</b></li> </ul>		Adquirir los conocimientos necesarios acerca del servicio al cliente.	Participación constante	Técnicas audiovisuales	Dinámica.  <b>La papa caliente:</b> La cual consistirá en formar un círculo con todos los integrantes del grupo se les pasara una pelota de papel, donde habrán preguntas como dirigirse al cliente, se pasa alrededor y cuando se diga “se quemó” al que tenga la bolita le tocara contestar.	
Recurso	Dirigido a	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Horario	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Laptop</b></li> <li>▪ <b>Cañón</b></li> <li>▪ <b>Material impreso</b></li> <li>▪ <b>Papel bond</b></li> </ul>	A los empleados de centro ferretero A Y M	Centro Ferretero A Y M	2 veces al año	\$ 440.00. Total de la capacitación. Incluyendo todos los recursos a utilizar.	Día: sábado Hora: De 8:00am – 12:00pm Duración: 5 horas	Los empleados brindaran una mejor atención y servicio al cliente



Formato de Capacitación						
Centro Ferretero A Y M						
Nombre del curso: Trabajo en Equipo. Instructor: Reina Elizabeth Argueta.					N° de participantes 10	
Objetivo de la unidad: proporcionar al empleado información sobre el trabajo en equipo						
Tema		Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategia	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>		Conocer la importancia del trabajo en equipo y así poder implementarla en la empresa.	Participación constante	Técnicas audiovisuales	Dinámica.  La dinámica consistirá en un <b>rompecabezas</b> : el cual se formaran grupos de tres integrantes y el grupo que lo forme primero se llevara un premio por demostrar que si trabajaron en equipo.	
Recurso	Dirigido a	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Horario	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop</li> <li>Cañón</li> <li>Material impreso</li> <li>Papel bond</li> </ul>	A los empleados de centro ferretero A Y M	Centro Ferretero A Y M	2 veces al año	\$44.00.  Total de la capacitación incluyendo todos los recursos a utilizar.	Día: sábado  Hora: de 8:00am – 12:00pm  Duración: 5 horas	Los empleados brindaran una mejor atención y servicio al cliente

## Formato de capacitación

### Centro ferretero A Y M

**Nombre del curso:** Relaciones Interpersonales

**N° de participantes** 10

**Instructor:** Lesly Yamileth portillo de Pereira.

**Objetivo de la unidad:** Que el empleado conozca bien a fondo la importancia de las relaciones interpersonales.

Tema:		Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategia	
<b>Relaciones interpersonales</b>		Conocer la importancia y beneficio de las relaciones interpersonales	Participación constante	Técnicas audiovisuales	Dinámica: La dinámica será <b>Las sillas</b> , consistirá en formar grupos de 5 personas y ubicar 4 sillas y la persona que se quede sin silla sale del grupo.	
Recurso:	Dirigido a	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Horario	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Laptop</b></li> <li>▪ <b>Cañón</b></li> <li>▪ <b>Material impreso</b></li> <li>▪ <b>Papel bond</b></li> </ul>	A los empleados de centro ferretero A Y M	Centro Ferretero A Y M	2 veces al año	\$440.00.  Total de la capacitación incluyendo todos los recursos a utilizar.	Día: sábado  Hora: de 8:00am – 12:00pm  Duración : 5 horas	Los empleados brindaran una mejor atención y servicio al cliente

### **Financiamiento.**

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados de la empresa.

### **Presupuesto General del Plan de Capacitación.**

<b>Rubros</b>	<b>Capacitación 1</b>	<b>Capacitación 2</b>	<b>Capacitación 3</b>
<b>Honorarios</b>	<b>\$140.00</b>	<b>\$140.00</b>	<b>\$140.00</b>
<b>Gastos de papelería</b>	<b>\$75.00</b>	<b>\$ 75.00</b>	<b>\$75.00</b>
<b>gastos de logística</b>	<b>\$200.00</b>	<b>\$200.00</b>	<b>\$200.00</b>
<b>Sub total</b>	<b>\$415.00</b>	<b>\$415.00</b>	<b>\$415.00</b>
<b>Gastos imprevistos</b>	<b>\$25.00</b>	<b>\$25.00</b>	<b>\$25.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$440</b>	<b>\$4400</b>	<b>\$440</b>

**Nota:** Se le sugiere a Centro Ferretero A Y M, solicite capacitaciones gratuitas por parte de **Insaforp**, a través del ISSS. Para mayor información entrar al siguiente link: <http://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formación-p/247-packs-empresariales>.

**Cronograma de Actividades del Plan de Capacitación.**

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
<b>Diagnóstico de las necesidades de capacitación</b>	█				
<b>Establecimiento de objetos</b>	█				
<b>Selección de estrategias de capacitación</b>	█				
<b>Diseño e módulos temáticos</b>	█				
<b>Elaboración de presupuestos</b>	█				
<b>Organización del programa</b>		█			
<b>Definición de la estructura. organización de la unidad de capacitación</b>		█			
<b>Selección y contratación de facilitadores</b>		█			
<b>Integración de recursos materiales y humanos</b>			█		
<b>Formación de grupos</b>			█		
<b>EJECUCION DEL PROGRAMA</b>			█		
<b>MODULO I: Servicio al cliente</b>			█	█	
<b>MODULO II: Trabajo en equipo</b>				█	█
<b>MODULOIII: Relaciones Interpersonales</b>					█
<b>CONTROL DEL PROGRAMA</b>					█
<b>Evaluación del curso</b>				█	█

## Formato de Evaluación de Desempeño

Esta evaluación se le hará al empleado con el fin de conocer su satisfacción en el transcurso de la capacitación después del desarrollo de la capacitación.

### Evaluación final de la Capacitación.

Curso: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Capitador: \_\_\_\_\_ Fechas: \_\_\_\_\_

#### A. Aspectos educativos

1. Evaluando cada uno de los siguientes aspectos del programa de capacitación marque con una X la calificación que a su consideración merecen los siguientes ítems:

ASPECTOS A EVALUAR	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Logro de los objetivos del programa					
Logro de mis objetivos personales					
Relevancia del contenido para la capacitación que se ofreció					
Efectividad de las técnicas y metodología de la capacitación					
Organización del programa					
Utilidad del material del programa					
Efectividad verbal del capacitador					
Capacidad de transmisión del conocimiento					
Seguridad y manejo del auditorio					
Preparación del tema					

2. En cuanto al tiempo de duración de la capacitación, éste fue:

Muy largo\_\_

Muy cortó\_\_

Adecuado\_\_

3. Por favor indique de los temas vistos cual es más relevante y ¿por qué?

4. Por favor indique de los temas vistos cual es menos relevante y ¿por qué?

5. ¿En qué temas le hubiera gustado utilizar más tiempo (profundizar)?

6. ¿Qué aspectos adicionales le hubiera gustado incluir en el programa?

### **B. Aspectos administrativos y logísticos**

Evaluar cada uno de los siguientes aspectos del programa marcando con una x la respuesta correspondiente.

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
<b>Utilización del tiempo</b>					
<b>Uso de medidas didácticas</b>					
<b>Sanción de clases</b>					
<b>Utilización de apoyos visuales</b>					

## Formato Para la Evaluación del Desempeño.

Esta evaluación se lleva a cabo por el gerente general con el fin de conocer que tan eficiente está siendo el empleado en el desarrollo de sus funciones, se realizara el siguiente día del desarrollo de la capacitación.

<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>					
Nombre del empleado _____		fecha de ingreso _____			
Departamento _____		cargo _____			
	Optimo	Bueno	Regular	Mediocre	Débil
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>	<input type="checkbox"/> Siempre superior muy cuidadoso , exacto y nítido	<input type="checkbox"/> A veces superior , bastante cuidadoso en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio , calidad de trabajo aceptable	<input type="checkbox"/> Es parcialmente satisfactorio , Rara vez comete errores	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio , muy deficiente , comete muchos errores
<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b>	<input type="checkbox"/> Siempre realiza más tareas de las asignadas	<input type="checkbox"/> Con frecuencia realiza más tareas de las asignadas	<input type="checkbox"/> Sus tareas están al día	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente atrasado	<input type="checkbox"/> Generalmente Atrasado
<b>SUPERVISION</b>	<input type="checkbox"/> Generalmente no requiere supervisión	<input type="checkbox"/> Requiere poca supervisión	<input type="checkbox"/> Requiere supervisión normal en la ejecución de cualquier tipo de tarea	<input type="checkbox"/> Requiere supervisión más de lo normal , aun en tareas rutinarias	<input type="checkbox"/> Necesita constante supervisión para realizar su trabajo
<b>EDUCACION</b>	<input type="checkbox"/> Perfectamente adecuado el puesto	<input type="checkbox"/> Bastante adecuado el puesto	<input type="checkbox"/> Satisfactoriamente adecuado al puesto	<input type="checkbox"/> Muy poco adecuado al puesto	<input type="checkbox"/> Nada adecuado al puesto
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<input type="checkbox"/> Mantiene excelente relaciones con todos	<input type="checkbox"/> Las relaciones con jefes y compañeros son mejores de lo normal	<input type="checkbox"/> Mantiene relaciones normales con jefes y compañeros	<input type="checkbox"/> Las relaciones con jefes y compañeros ocasionalmente generan conflictos	<input type="checkbox"/> El trato con jefes y compañeros es muy desagradable y frecuentemente genera conflictos
<b>Características individuales: considere solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo.</b>					

	<b>Optimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Mediocre</b>	<b>Débil</b>
<b>Trabajo en equipo y cooperación</b>	<input type="checkbox"/> Siempre está dispuesto a colaborar en actividades fuera de sus obligaciones	<input type="checkbox"/> Frecuentemente colabora en actividades adicionales	<input type="checkbox"/> A menudo colabora equipo	<input type="checkbox"/> Brinda poco colaboración en actividades diferentes a las asignadas	<input type="checkbox"/> No colabora y genera conflicto en el desempeño de los demás
<b>Disciplina</b>	<input type="checkbox"/> Su disciplina y conducta son ejemplares	<input type="checkbox"/> Respeto las normas disciplinarias su conducta es muy buena	<input type="checkbox"/> Generalmente observa buena conducta	<input type="checkbox"/> Eventualmente genera problemas por incumplimiento de normas disciplinarias	<input type="checkbox"/> Irrespeto las normas disciplinarias
<b>Iniciativa y creatividad</b>	<input type="checkbox"/> Siempre pone en su práctica su iniciativa	<input type="checkbox"/> Frecuentemente realiza trabajos por iniciativa propia	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente realiza trabajos fuera de los encomendados	<input type="checkbox"/> Solo realiza trabajos que se le encomienda	<input type="checkbox"/> Carece totalmente de iniciativa y creatividad
<b>Puntualidad y asistencia</b>	<input type="checkbox"/> Es puntual	<input type="checkbox"/> Su horario de llegada y asistencia esta fuera de lo normal	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente se le reportan faltas de llegadas tardes	<input type="checkbox"/> Usualmente se le reportan llegadas tardes , iniciativas y salidas en hora de trabajo	<input type="checkbox"/> No cumple horarios de trabajo asignados
<b>Cortesía y buen trato al usuario</b>	<input type="checkbox"/> La atención al público es lo más importante en su trabajo	<input type="checkbox"/> Se esfuerza por brindar buena atención al publico	<input type="checkbox"/> La atención al público está dentro de lo normal	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente se necesitan quejas de mala atención al publico	<input type="checkbox"/> Constantemente realiza una mala atención al publico
<b>Presentación personal</b>	<input type="checkbox"/> Siempre usa roca adecuad	<input type="checkbox"/> Casi siempre usa ropa adecuada	<input type="checkbox"/> Regularmente usa ropa adecuada	<input type="checkbox"/> Frecuentemente usa ropa adecuada	<input type="checkbox"/> Uso de vestuario inadecuado
<b>Planificación de actividades</b>	<input type="checkbox"/> Siempre su trabajo	<input type="checkbox"/> Buena planificación	<input type="checkbox"/> Tiene una planificación regular	<input type="checkbox"/> Alguna vez planifica su trabajo	<input type="checkbox"/> Nunca planifica su trabajo



# Plan de Motivación

de

## Centro Ferretero A Y M



<b>Índice.....</b>	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	226
Misión y visión del plan de motivación.....	226
Objetivos del plan de motivación.....	227
Objetivo general.....	227
Objetivos específicos.....	227
Justificación.....	227
Políticas de motivación.....	228
Motivación intrínseca.....	229
Motivación extrínseca.....	230

## INTRODUCCIÓN

La actitud general del individuo hacia su trabajo puede ser favorable o desfavorable, mientras más satisfecha se encuentre una persona en su trabajo es más productiva en cambio la insatisfacción se debe a diversos factores como ambiente laboral no agradable, mal trato, mala relación con sus compañeros, falta de motivación en el puesto que desempeña .

Los castigos, recompensa y reconocimiento al empleado son fuentes de motivación, por lo que el rendimiento y esmero de estos se ve reflejado en las tareas y funciones que se realizan cotidianamente.

La misión y visión, es el fin o razón que se tendrá con la con el plan de motivación; el objetivo general y el específico reflejan propósito de la implementación de esta propuesta; la justificación del porqué del desarrollo del plan y los beneficios que se obtendrán con la puesta en práctica.

La propuesta de motivación, servirá como herramienta para mejorar el desempeño del talento humano; pero también debe ir acompañado de políticas de motivación que son los procedimientos que se deben cumplir para que la realización del plan funcione.

Existen dos clases de motivación la intrínseca y la extrínseca que son esenciales para lograr que el recurso humano se sienta estimulado a realizar sus tareas; y así como existen recompensas cuando se cumplen metas, también hay sanciones que se establecen cuando se incumplen el reglamento.

### **Misión.**

Ser una herramienta que ayude a mejorar el desempeño del talento humano.

### **Visión.**

Llegar a ser una fuente que permita incrementar el rendimiento y productividad.

## **Objetivos.**

### **Objetivo General.**

- ✓ Brindar a Centro Ferretero A Y M Ciudad de El Transito Departamento de san Miguel; un sistema de motivación que le permita el recurso humano incrementar su desempeño en la organización.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Señalar las políticas de motivación que el empleado debe conocer para su desempeño.
- ✓ Incrementar la productividad en todas las áreas de trabajo de la entidad.

### **Justificación.**

Todas las personas necesitan estar motivadas para que puedan desempeñarse con una mejor actitud; esto es teniendo un buen ambiente laboral, un buen trato, conocer las recompensas y sanciones en su lugar de trabajo, ser evaluado y posteriormente recibir muestras de admiración y felicitación o sancionarlo si hay mal resultado en su trabajo.

Beneficios que se obtendrán:

- ✓ Permite cumplir la premisa de lograr el mayor rendimiento al menor costo
- ✓ Aumenta el compromiso y el deseo de hacer bien el trabajo
- ✓ Genera productividad y logro de los objetivos propuestos.
- ✓ Eleva el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Mejora la relación jefe-subordinados.

### **Propuesta de un Sistema de Motivación.**

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o tener un determinado comportamiento en una situación concreta

La motivación es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar el desempeño de los trabajadores.

### **Políticas de Motivación.**

El personal debe tener bien en claro cuáles son sus funciones o tareas específicas, cuáles son los procedimientos que deben seguir, cuáles son las políticas que deben respetar, qué es aquello que pueden hacer, y aquello que no pueden hacer, cuáles son los objetivos que deben cumplir, cuáles son las cualidades que deben tener (honestidad, diligencia, puntualidad, capacidad para trabajar en equipo, etc.).

1. Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que se tiene. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
2. Una correcta Planificación Estratégica, acorde a la Misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.
3. Procurar que los colaboradores dispongan los recursos que precisan sin que estos tengan siempre que lidiar con limitaciones.
4. Facilitar el desarrollo humano y profesional de los empleados. Siempre es bueno y prudente rodearse de personas de valía que estén dispuestas a mejorar, y es a estas a quienes, principalmente se debe facilitar y proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora de habilidades.
5. Impulsar el espíritu de equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad facilitando la comunicación y derribando “muros”.
6. Un adecuado consumo de energía física y mental, evitando la aparición del ocio, el aburrimiento y la rutina. Las personas trabajan también para ejercitar sus músculos, su capacidad verbal y/o sus habilidades intelectuales.
7. Proporcionar un enfoque de relación social, evitando el aislacionismo y la introversión. Los individuos trabajan mejor cuando se sienten bien con sus compañeros, con los mandos, los clientes.

8. Involucrar a los trabajadores en la definición y resolución de problemas, y en la toma de soluciones.

9. Es importante fomentar condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados más productivos.

10. Hacer interesante el trabajo, enriquecer “ese puesto antipático” por el que pasa tanta gente y que nadie quiere como propio.

Podemos aplicar dos tipos de motivaciones:

- ❖ La motivación **intrínseca** es cuando el recurso humano realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo.

<b>RECOMPENSAS MOTIVACIONALES</b>	
✓	Reconocer públicamente al empleado del mes otorgándole un diploma donde acredite su buen rendimiento. ( ver anexo 8)
✓	Proponer reuniones que suban la moral del empleado, para celebrar los triunfos.
✓	Felicitar personalmente al empleado por un trabajo bien hecho.
✓	Organizar fiestas de cumpleaños.
✓	Prestaciones sociales

- ❖ La Motivación **extrínseca** cuando lo que atrae al personal mismo de uno no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa).

<b>RECOMPENSAS MOTIVACIONALES</b>	
✓	Proponer ascensos o mayores responsabilidades
✓	Hacer rifas de bonos o regalos entre los empleados más destacados
✓	Convivios navideños o de fin de año.
✓	Premiar la buena asistencia al trabajo, para estimular la puntualidad
✓	Celebración de actividades, como aniversario, para fomentar la relación entre los empleados.
✓	Día de campo en familia

Entre los aspectos de motivación tenemos:

**Recompensas:** La recompensa suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada tarea.

**Sanciones:** La sanción es la aplicación de algún tipo de pena o castigo a un individuo ante determinado comportamiento considerado inapropiado, peligroso o ilegal.

Es necesario hacerles saber cuáles serían las consecuencias de un mal desempeño, ya sea un descuido en sus labores, una falta a las normas de la empresa, una violación de los valores, etc.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

### **Leyes.**

- Constitución de la República de El Salvador
- Código de Trabajo de El Salvador.
- Código de Comercio de El Salvador.
- Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones.

### **Libros.**

- Administración una Perspectiva Global y Empresarial Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice 14<sup>a</sup> edición
- Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad Basado en los Modelos de Excelencia y el Enfoque de Gestión por Procesos 2007
- Gómez Ceja, Guillermo (1994) Planeación Y Organización De Empresas (Octava Edición)
- John R. Schermerhorn, Jr. en su libro Administración
- Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002.

### **Ensayos.**

- Lelia Zapata Talentos Reunidos Gestión de la Comunicación Interna.
- Galindo Munch, Martínez García; Fundamentos de Administración., Editorial Trillas, México 1995. citado por Soto Ramírez, Leticia, Una Experiencia en el Diseño de Manuales.



**Revistas.**

- Haroldo Eduardo Herrera Monterrosa Coach en Talento Humano CEA-Clínica de Especialidades Administrativas.
- Administración III Licenciatura de Administración a Distancia FCA-UNAM Unidad 7.
- Henri, “Planning”, Annual Editions - Management, Fred H. Maidment, ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2009.

**Tesis.**

- Propuesta de Reorganización Administrativa en los Puestos de Trabajo, que Contribuya a Mejorar el Desempeño del Recurso Humano de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, Departamento de La Unión”
- Propuesta Para la Reestructuración del Área Administrativa y Financiera en Dimel Ingeniería S.A.

**Páginas Web.**

- Fayol, Henri, General and Industrial Management, Nueva York: Pitman, 1949; <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/competence/fayol.html>,
- Mayo, Elton, and The Human Problems of an Industrial Civilization, Nueva York: Macmillan, 1933, caps. 3-5; Roethlisberger, F. J. y W. J. Dickson, Management and the Worker, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939. Véase también [www.lib.uwo.ca/business/fritz.html](http://www.lib.uwo.ca/business/fritz.html),

# ANEXOS

## ANEXO N° 1 OPERACIONALIZACIÓN.

HIPOTESIS	VARIABLES		DIMENSIONES CONCEPTUALES	DIMENCIONES	INDICADORES
GENERAL:	INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE			
Una buena reorganización contribuirá a un mejor funcionamiento administrativo de la empresa Centro Ferretero A Y M.	Reorganización administrativa.	Mejorar el funcionamiento.	Reorganizar es cualquier cambio o modificación, parcial o total, en la estructura de la empresa. La decisión de llevar a cabo procesos de reorganización corresponde al director general o a la alta gerencia, como respuesta a los cambios del medio ambiente interno o externo, en pro de alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia y como resultado llegar a la misión de la entidad. -Funcionamiento administrativo o proceso administrativo que está compuesto por la planeación organización, supervisión, dirección y control.	-Teoría de la administración  -Proceso administrativo  -Teoría organizacional	-Manual de descripción de puestos -Desarrollo organizacional. -Cambios Organizacionales -Organigrama -Reglamento interno de trabajo -Eficiencia -Productividad -Rendimiento
ESPECIFICOS					
1. Al realizar un diagnóstico de las condiciones actuales del área administrativa de Centro Ferretero A Y M se identificarán los aspectos de la organización.	Diagnóstico del área administrativa	Conocer la situación actual	Diagnóstico: es un estudio sistemático integral y periódico que tiene como propósito fundamental, conocer la función administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de las empresas. Situación actual: estado en el que se encuentra la empresa al momento del estudio.		Funciones de trabajo Nivel de desempeño Métodos de trabajo Estructura organizacional Relaciones con el entorno Análisis y evaluación del

					puesto Ambiente laboral
2. Al identificar las herramientas teóricas del área administrativa se aplicara la reorganización.	Determinar la reorganización	Identificar el funcionamiento	Funcionamiento administrativo o proceso administrativo que está compuesto por la planeación, organización, supervisión, dirección y control.	Funcionamiento administrativo.	Planeación Organización Dirección Control Satisfacción laboral Iniciativa propia Calidad de los servicios Calidad laboral
3. Al elaborar una estrategia de reorganización mejorara el funcionamiento administrativo de la empresa.	Diseño de un manual de descripción de puestos.	Mejora del desempeño.	Manual de Descripción de Puesto Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.	Manuales administrativos.	Ordenamiento de actividades Alcance de metas Simplificación de procedimientos Coordinación de actividades Línea de mando Personal idóneo Rapidez en los procesos Proactivo



## ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

SECCION ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Guía de Observación aplicada en Centro Ferretero A y M.

Objetivo: Identificar aspectos generales de la empresa que permitan la formulación de un diagnóstico organizacional de la misma.

Metodología: Se marcó con un  $\checkmark$  la casilla según el problema observado.

GUIA	SI	NO
Problemas de Servicio.		
Problemas de Personal.		
Problemas de Finanzas.		
Problemas de Mercadotecnia.		
Planeación, Misión y Visión.		
Objetivos, Valores, Políticas.		
Programas, Presupuestos, Estrategias.		
Organización: División del Trabajo.		
Niveles de mando, Organigrama.		
Manuales Administrativos.		
Cultura y Clima organizacional.		
Dirección, Liderazgo, Motivación, Comunicación.		
Integración: reclutamiento, selección, inducción y evaluación.		
Control: supervisión, control de inventarios.		
Procesos Operativos. Administración, contabilidad, Toma de decisiones.		
Procesos Estratégicos planeación de estrategias, control de inventarios, compra, venta, despacho		
Supervisar a los empleados.		
Empleados cumplen con sus funciones		
Evalúan el desempeño de sus empleados		



### **ANEXO N°3**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**SECCION ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Cuestionario dirigido a los empleados de la ferretería Centro ferretero A y M**

**OBJETIVO:** Recopilar información sobre la situación actual de la ferretería Centro ferretero A y M, que permita la identificación de nuevos cambios organizacionales y así pueda ser más eficiente en sus operaciones.

**INDICACIÓN:** Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente y responda a cada una de las interrogantes con mucha veracidad, (la información brindada es totalmente confidencial).

#### **A. INFORMACIÓN GENERAL.**

**Nivel de estudio:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_ **Tiempo de trabajo en la empresa**\_\_\_\_\_

#### **B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA**

1. ¿Tiene usted conocimiento si la organización cuenta con una visión y misión por escrito?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

2. ¿Se practican valores morales y organizacionales dentro de la organización?

SI\_\_ NO\_\_

3. ¿Conoce usted si los objetivos de la organización se están siguiendo para poder alcanzar la meta deseada?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

4. ¿Tiene usted conocimiento que si la organización cuenta por escrito reglamentos o normas de funcionamiento?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

5. ¿Qué técnicas aplica la empresa para tener una buena planeación?

Presupuestos.\_\_\_\_ Elaboración de proyectos\_\_\_\_ Elaboración de planes\_\_\_\_

6. ¿Considera usted que en esta empresa se cuenta con una estrategia de venta para lograr el éxito en el mercado?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

7. ¿Qué tipo de estrategias implementa la organización para hacer frente a la competencia y mantenerse en el mercado?

Producción\_\_\_\_ Comercialización\_\_\_\_ Administrativas\_\_\_\_

8. ¿Considera usted que el ambiente laboral dentro de la empresa está funcionando bien?

SI \_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

9. ¿Cuenta la organización; con los siguientes elementos de la estructura formal?:

Organigrama (carta grafica) \_\_\_\_\_ Manuales por escrito.\_\_\_\_\_

Niveles jerárquicos bien establecidos\_\_\_\_ Delegación de responsabilidad bien definida\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de técnicas aplica la organización para hacer frente a la competencia y mantenerse en el mercado?

Publicidad\_\_\_\_ Descuentos\_\_\_\_ Promociones\_\_\_\_

Diferenciación del producto\_\_\_\_ Créditos de venta\_\_\_\_

**11.** ¿Posee la organización excelente atención, calidad humana y agilidad en el servicio para atender a sus clientes?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**12.** ¿Considera usted que la coordinación de todas las actividades de la empresa son efectivas?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**13.** ¿El comportamiento laboral de los empleados influye de manera positiva en el trabajo dentro de la organización?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**14.** ¿Cuentan con un control de personal (control de asistencia horas de trabajo etc.) para realizar sus labores?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**15.** ¿Las decisiones que se toman en la empresa son comunicadas a los empleados?

SI\_\_\_ NO\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

**16.** ¿Cómo considera el liderazgo en la organización?

Autocrático\_\_\_ Democrático\_\_\_ Personal \_\_\_\_\_ paternal\_\_\_\_\_

**17.** ¿Aplica la empresa métodos para mejorar el desarrollo laboral de los trabajadores?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**18.** ¿Las recompensas e incentivos recibidos (Salarios, Bonificaciones, descuentos, prestaciones, aumentos de salarios entre otras) por la empresa lo hacen sentirse motivado?

SI\_\_\_ NO\_\_\_



**19.** ¿Cuáles de los siguientes mecanismos de control son practicados en la organización?

Control de inventario. \_\_\_\_\_ Control del proceso de producción. \_\_\_\_\_

Control de entradas y salidas a la bodega \_\_\_\_\_ Control de asistencia. \_\_\_\_\_

Control contable \_\_\_\_\_ Control financiero. \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_



## ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

SECCION ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

### Cuestionario dirigido a los socios de Centro ferretero A y M.

**OBJETIVO:** Recopilar información sobre la situación actual de la ferretería Centro ferretero A y M. que permita la identificación de cambios y así pueda lograr la eficiencia en sus operaciones.

**INDICACIÓN:** Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente y responda a cada una de las interrogantes con mucha veracidad, (la información brindada es totalmente confidencial).

#### A. INFORMACIÓN GENERAL.

Grado Académico: \_\_\_\_\_ Función que desempeña en la empresa: \_\_\_\_\_

#### B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Considera usted que los procesos administrativos de la empresa, orientarían a una operatividad efectiva en las actividades de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_

---

2. ¿Cree usted que los objetivos de un diagnóstico del estado organizativo de la empresa, le garantizarían una mejor toma de decisiones; con impacto que derivaría internamente y externamente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Se ha realizado algún diagnóstico en la empresa que identifique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Están claramente definidos cada uno de los cargos dentro de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Poseen manuales administrativos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7.** ¿Se dispone de publicidad para la comercialización de los productos?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Qué tipo de publicidad: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8.** ¿La manera en que los recursos tanto humanos, como materiales, se manejan en la empresa; garantizan ventas que sobrepasan las metas?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9.** ¿Se lleva un control de ingreso y egreso con los que cuenta la empresa?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**10.** ¿Se cuenta con algún control de inventario con los productos que se comercializan?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11.** ¿La empresa cuenta con un plan motivacional para mejorar el desempeño de sus empleados?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Porqué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12.** ¿Considera usted que el perfil de personalidad que presentan los empleados, serian mejor determinados si se emplearan programas de evaluación y adaptación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**13.** ¿Se toma en cuenta las opiniones de los empleados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**14.** ¿Cree usted que la aplicación de una reorganización propia, de la empresa, impactara en la creación de nuevos empleos al crecer la misma?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porqué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO N° 5**

**FORMATOS DE COMUNICACIÓN**

**INFORME DE REEVALUACIÓN DE INVENTARIO EN ÁREA DE BODEGA.**

---

Encargado del área de contabilidad.

El día 30 de septiembre de 2017, se llevara a cabo bajo la dirección del Gerente General, el procedimiento de reevaluación de control de inventario de mercadería recibida durante el presente mes, por lo cual se le pide terminar con prontitud los registros necesarios.

Atentamente

F. \_\_\_\_\_  
Departamento de Contabilidad

## MEMORANDUM

---

PARA: SR. Juan José Hernández

DE: Gerente General

ASUNTO: Cubrir Área de Transporte

FECHA: 15 de Noviembre de 2017

Por medio de la presente le comunicamos que se reemplazará al Sr. Rodrigo Arévalo por motivos de viaje, por lo cual usted desempeñara temporalmente la función de la cual él está a cargo. Retornando nuevamente el día 25 de Noviembre a sus labores con total normalidad.

Por su atención Gracias.

ATT. \_\_\_\_\_

Gerente General

San Miguel, El tránsito, 18 de Agosto de 2017

---

---

**REPORTE**

---

---

Departamento de Ventas

Nombre del Empleado: Juan José Hernández

Descripción del Problema: Se terminó el talonario de facturas

Atención correctiva: Se pidió un nuevo talonario con el número correlativo 05-2415 al encargado del área contable.

---

Nombre y firma de quien reporta

---

Nombre firma del responsable



## **CIRCULAR**

---

San Miguel, El tránsito, 18 de Agosto de 2017

A todos los empleados:

Se les informa que el día 30 y 31 de septiembre no se trabajara por motivos de inventario.

Les saluda cordialmente:

F. \_\_\_\_\_

Gerente General

**ANEXO N° 6**

**CONTROL DE ASISTENCIA.**

EMPRESA: CENTRO FERRETERO A Y M.				
DOMICILIO: CALLE SAN EMILIO, AVENIDA FERROCARRIL, CIUDAD EL TRANSITO, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.				
NUMERO	AÑO: 2018		MES: NOVIEMBRE	
	SEMANA : LUNES 6, SABADO 11			
REGISTRO	ENTRADAS/ SALIDAS	FALTAS	TARDANZA	FIRMA
LUNES	E			
	S			
MARTES	E			
	S			
MIERCOLES	E			
	S			
JUEVES	E			
	S			
VIERNES	E			
	S			
SABADO	E			
	S			
TOTALES				



**ANEXO N° 8.**

**RECONOCIMIENTO AL EMPLEADO.**



**CENTRO FERRETERO A & M** 

OTORGA EL PRESENTE

**DIPLOMA**

A: \_\_\_\_\_

POR SU DEDICACION Y BUEN RENDIMIENTO LABORAL EN EL TRANCURSO  
DEL AÑO.

A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL \_\_\_\_\_

F: \_\_\_\_\_

GERENTE GENERAL