

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



TRABAJO DE GRADO:

“PROPUESTA DE REINGENIERIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LA FERRETERIA CONSTRUELE SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, 2015”.

PRESENTADO POR:

FUENTES SANTOS, ONEYDA NATALY
MAJANO CABRERA, ALICIA IZAMAR
ZELAYA DE ARGUETA, ROSALBA PATRICIA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DOCENTE DIRECTOR:

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE DE 2015

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES

LIC. LUIS ARGUETA ANTILLÓN
RECTOR INTERINO

ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA
SECRETARIA GENERAL

LICDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ
FISCAL GENERAL INTERINO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ
DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ
VICE-DECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ
SECRETARIO

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCÍA
JEFE EN FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MTRA. DINORA ELIZABETH ROSALES HÉRNANDEZ
**COORDINADORA DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA CARRERA DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ
DOCENTE ASESOR

LIC. CARLOS TREJO URQUILLA
ASESOR METODOLÓGICO

Agradecimientos Especiales

A Dios Por haberme dado la sabiduría y la fortaleza de seguir adelante con mi carrera por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi vida y llenado de experiencias, alegrías.

A la Virgen María Por estar siempre a mi lado, porque siempre intercedes a mi favor, cuidarme.

A mis padres Manuel y María por ser esos pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo de vida a seguir, su apoyo en cada momento, por los valores que me han inculcado, por sus consejos, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida por creer en mí siempre.

A mis hermanos Rolando, Fanny y Cesar por ser parte importante de mi vida, representar esa unidad familiar, sus consejos, motivación, apoyo ejemplo para mí, llenar mi vida de grandes momentos de felicidad y de amor.

A mi novio Geovanny por ser una parte importante en mi vida, apoyado en todo momento, por su dedicación, paciencia y amor.

A mis familiares, Que siempre me han dado un apoyo moral, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

A mi asesor de tesis Mtro. Arnoldo Orlando Sorto Martínez por la confianza, el apoyo y la dedicación por haber compartido sus conocimientos.

A mis compañeras de tesis Patricia y Alicia porque en esta armonía grupal lo hemos logrado, por todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera por su comprensión, para superar tantos momentos difíciles.

A mis profesores A quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

Oneyda Nataly Fuentes Santos

Agradecimientos Especiales

A Dios Todopoderoso, porque sin Él no somos nada, gracias por darme la vida, la capacidad, fortaleza y protección a lo largo de mi vida personal y profesional.

A mi familia; fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida, y más aún en mis duros años de carrera profesional y en especial quiero expresar mi más grande agradecimiento a mi madre María Guadalupe Cabrera Nolasco, por ser mi más grande ejemplo, por el apoyo económico, por cuidarme y amarme siempre, que sin su ayuda hubiera sido imposible culminar mi profesión. A mi padre José Alfonso Majano Fernández y a mi hermano Ismael por darme su afecto, palabras de aliento y hacerme reír cuando estuve triste o estresada, Gracias.

A la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental, porque me ha formado orgullosamente como profesional durante estos años.

De igual manera a mis queridos formadores de todas las cátedras y de todo año, porque de ellos he aprendido mucho y me llevo un recuerdo único y muy especial de cada uno de ellos, en especial al Mtro. Raúl Antonio Quintanilla Palacios, quien es mi orientador y un verdadero amigo, a quien orgullosamente fue una bendición el haberle conocido y convivido; quien ha sido capaz de ganarse mi lealtad y admiración.

Agradecer sinceramente a nuestro asesor de tesis Mtro. Arnoldo Orlando Sorto Martínez, por su esfuerzo y dedicación, por compartir sus conocimientos, su persistencia, paciencia y su motivación han sido fundamentales en este proceso de formación.

A mis compañeras y compañeros de esta promoción por todos los momentos que pasamos juntos, riendo o llorando en esta lucha para hacer realidad este momento. A mis amistades que son esos ángeles que pone Dios en el camino por darme su apoyo, por compartir con migo, brindándome su ayuda de todo tipo cuando más lo necesite, porque son parte fundamental de este esfuerzo y han estado con migo durante todo el proceso, en especial a Enoc Maravilla quien nos acompañó durante todo el proceso.

A todas y todos, mis agradecimientos totales y que Dios los bendiga.

Alicia Izamar Majano Cabrera

Agradecimientos Especiales

A Dios todo poderoso, por su gran misericordia y bondad infinita, por protegerme y acompañarme durante toda mi carrera universitaria, su amor me fortaleció sobre todo en los momentos más difíciles. Gracias papito Dios por esta bendición que hoy me regalas y mamita María gracias por tu intercesión.

A mi esposo Lelis Idelfonso, por todo su amor y apoyo incondicional, por su paciencia y comprensión en todo momento, especialmente por su total confianza puesta en mí.

A mis hijos Emily Patricia y Dennis Gabriel, por su gran amor y comprensión, porque ustedes mis amores fueron el motor que me impulsó para seguir siempre adelante y no detenerme ante las adversidades.

A mis padres Vilma y Juan, con mucho amor y afecto mis más sinceros agradecimientos, por su apoyo especialmente moral, porque sus palabras me motivaban para seguir luchando por mi sueño, especialmente gracias por todo su amor y por hacerme sentir una excelente hija.

A mis hermanas Fátima Esmeralda, María Lucilea y Delmy Cecilia por su apoyo, porque siempre estuvieron con migo y me ayudaron cuando lo necesite. A mi hermana Fátima especialmente le dedico mi triunfo, por la lucha que lleva día a día con su estado de salud y primero Dios un día ella también, logrará culminar con su carrera de Mercadeo Internacional.

A mis compañeras de tesis Oneyda Nataly y Alicia Izamar que siempre estuvimos juntas en las buenas y en las malas, especialmente les agradezco por su comprensión y apoyo moral durante la última etapa del proceso de investigación.

A la Universidad de El Salvador y a todos mis formadores catedráticos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, por compartir con migo sus conocimientos y formarme profesionalmente durante toda mi carrera, especialmente a mi asesor de tesis Mtro. Arnoldo Orlando Sorto Martínez, siempre los llevare en mi corazón. Gracias.

Rosalba Patricia Zelaya de Argueta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Situación Problemática.....	11
1.2 Enunciado del Problema.....	13
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos de la Investigación	14
1.4.1 Objetivo General	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
1.5 Delimitación y Limitación de la Investigación	15
1.5.1 Delimitación Temporal	15
1.5.2 Delimitación Espacial	15
1.5.3 Limitaciones	15
1.5.4 Alcances	15
1.6 Sistema de hipótesis	15
1.6.1 Hipótesis General	15
1.6.2 Hipótesis Específicas.....	16
CAPITULO II	17
MARCO REFERENCIAL	17
2.1. Marco Histórico.....	17
2.1.1. Bases Históricas y Enfoques de la Administración.....	17
2.1.2. Bases Históricas de la Reingeniería	18
2.1.3. Antecedentes Generales de las Ferreterías	19
2.1.4. Antecedentes de la Empresa.....	22
2.2 Marco Normativo	22
2.3 Marco Teórico	25
2.3.1. Generalidades de la Reingeniería.....	25
2.3.2. Modelo General del Proceso	28
2.3.3. Eficiencia.....	31
2.3.4. Administración.....	32
2.3.5. Proceso Administrativo	34
2.3.6. Cambio Organizacional.....	42

2.3.7. Herramientas Administrativas.....	44
CAPITULO III.....	47
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	47
3.1 Tipo de Investigación.....	47
3.2. Método.....	47
3.3. Población y Muestra.....	47
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	48
3.5. Diseño Estadístico.....	48
3.6. Procesamiento y presentación de la información.....	48
CAPITULO IV.....	50
PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	50
4.1 Hipótesis general.....	50
4.2 Hipótesis específica 1.....	55
4.3 Hipótesis específica 2.....	60
4.4 Hipótesis específica 3.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
CAPITULO V.....	72
PROPUESTA DE REINGENIERÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LA FERRETERIA CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE.....	72
PLANEACIÓN.....	77
ORGANIZACIÓN.....	85
INTEGRACIÓN.....	147
DIRECCIÓN.....	165
CONTROL.....	167
Bibliografía.....	176
ANEXOS.....	178

INTRODUCCIÓN

La reingeniería es, la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Debido a que en los procesos administrativos de la empresa no existe sincronía entre los sistemas y directrices se busca que con la Reingeniería los procesos administrativos logren el nivel de eficiencia para la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable de la ciudad de San Miguel.

De esta manera se plantea una propuesta encaminada a la mejora en los procesos administrativos de la ferretería y lograr la eficiencia, a través de una evolución a cada uno de los procesos, con el cual se determinen las deficiencias que hay en cada uno y con ello hacer cambios en la actuación de estos.

Con ese fin, este trabajo de investigación es desarrollado 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 las bases históricas de la reingeniería así como también el enfoque de la investigación, se muestra los antecedentes de la empresa, el marco legal o normativo que respalda con base legal este estudio y por último el marco teórico el cual contiene una serie de conceptos que se verán a lo largo del desarrollo del trabajo

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; el método y tipo de muestreo a emplear, las fuentes y técnicas para la recolección de datos, y se prepara el instrumento que en nuestra investigación es la observación, el instrumento que son los

cuestionarios que servirá para llevar a cabo la investigación de campo. 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 a los socios y empleados de la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, 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 Reingeniería del Proceso Administrativo para Lograr la Eficiencia de la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable de la Ciudad de San Miguel, 2015”

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática.

Los negocios son parte de la dinámica de 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 reingeniería, 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 reingeniería 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 la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable que desde sus inicios se ha dado una serie de situaciones que han afectado el rendimiento y crecimiento en el desarrollo de sus actividades.

La empresa CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable de la Ciudad de San Miguel, fue fundada el 25 de abril del año 2002 como idea de negocio de los ingenieros, al no encontrar un empleo decidieron formar su propia sociedad, fue constituida con la finalidad principal en la industria de la construcción civil arquitectónica y eléctrica. En el año 2005, se inició lo que es la compra y venta de artículos de ferretería, lo que hasta el momento solo cuenta con una sala de ventas.

La problemática observada de la empresa antes mencionada, es que en los procesos administrativos debe existir sincronía entre los sistemas, lo cual no se da dentro de la empresa, dado que en las directrices de la planeación no cuenta con misión, objetivos y valores escritos más que el compromiso de cada empleado de hacer su trabajo de la mejor manera, tampoco hay políticas, programas, planes, ni estrategias escritas. Lo que provoca incumplimiento de los

empleados en el desarrollo de sus labores, y que por tanto no hay una meta ni objetivo que perseguir. A esta problemática sólo se le puede dar solución por medio de un proceso de cambio, enfocado a una mejora continua, que permita establecer metas y objetivos alcanzables.

Se carece de organización formal, no existe una jerarquización clara entre los niveles dentro de la empresa, en momentos se vuelven confusos, ya que uno da una orden y otro la contradice no se sabe qué hacer ante esa situación, más que obedecer a aquel socio que tiene mayor poder; no hay una departamentalización ordenada para cada área de funcionamiento de la empresa, así mismo se carece de manuales administrativos. Por tanto de manera empírica se resuelve en la mayoría de los casos, lo que es muy complicado porque en ocasiones no se sabe a quién atribuir responsabilidades si algo sale mal. A todo lo mencionado anteriormente se le puede dar solución estableciendo una estructura organizacional adecuada.

La dirección de la empresa la ejerce el accionista mayoritario, él es quien está tomando las decisiones en primera instancia, ya que los otros directivos así lo consideraron, por ser él quien ejerce el liderazgo, al no estar él, quien asume toda la responsabilidad es la administradora. Pero en todo caso dentro de las funciones atribuidas a la administradora está la de influir, motivar e incentivar al resto del personal para que realicen tareas esenciales, pero esto no es así.

Las formas de comunicación que hay dentro de la empresa son difusas, porque cuando se desea hacer llegar una decisión de un área de la empresa a otra no existen los canales operativos adecuados, ya que no hay nada escrito formalmente que diga cómo hacerlo y qué medio utilizar. Como consecuencia la información que llega va distorsionada y por tanto hay muchos errores más que todo en los pedidos de materiales. Tanto los empleados, con accionistas son familiares y muchas veces no se hace lo que realmente se debe hacer y es por la misma confianza de que no se les reprenderá de alguna manera. Para que se pueda dirigir eficientemente a todos los subordinados, es necesaria una formación de líder, que sea capaz de tomar decisiones con mucha autoridad para poder guiar a los demás, así mismo pueda ser un eje motivador dentro de la empresa.

No se cuenta con un proceso formal de reclutamiento y selección del recurso humano, simplemente lo que se evalúa es la confianza entre las partes, es decir, que si es conocido por alguien que sea accionista o empleado de la empresa, su posibilidad de entrar es mucho mayor que aquel que no lo sea. Para tal situación lo más ideal es desarrollar un proceso integrado de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para cada puesto de trabajo.

La ferretería carece de sistemas de control en los diferentes procesos administrativos como operacionales, la carencia de un control de los inventarios provoca una pérdida recurrente de materiales. Al no tener un sistema de control establecido refleja en la organización una deficiencia en la productividad en las distintas áreas de trabajo, provocando así pérdidas económicas significativas que disminuyen el posicionamiento de los productos y/o servicios en el mercado.

La necesidad de esta ferretería, se debe de ver desde las fallas antes apuntadas, hasta la urgencia de cambiar su dinámica, mediante la aplicación de un modelo propio de reingeniería, el cual debe ser diseñado en principio para los reajustes posteriores. Por lo que se torna el tema a resolver en el presente estudio y da lugar al enunciado del problema.

1.2 Enunciado del Problema

¿Se optimizara la eficiencia administrativa de la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable al diseñarle un modelo de reingeniería; en el municipio de San Miguel?

1.3 Justificación

El estudio precisamente nace de una necesidad imperiosa de volver los ojos de la investigación a la demanda de las empresas emergentes para competir, desarrollarse y coadyuvar en el crecimiento de la economía nacional, mediante la implementación de los enfoques de la reingeniería; orientada a la propuesta de estrategias, técnicas, herramientas para la efectivización de modelos obtenidos de la realidad de cada empresa. Siendo esta temática un factor de impacto a la zona oriental, porque la reingeniería y sus colaterales, no han sido investigados y más aún no es puesto en práctica, permitiendo dejar atrás paradigmas tradicionales que regulan el accionar de las empresas, y al revisar las investigaciones sobre el

tema, se concluyó que no hay estudios que demuestren la puesta en marcha de reingeniería administrativa en las empresas migueleñas.

Relevante es el hecho que la ferretería CONSTRUELE, como ente de crecimiento en la economía Migueleña, mediante la reingeniería podrá aplicar un nuevo diseño para realizar los procesos de planeación, organización, integración, dirección y control que le permitirá obtener una verdadera eficacia en las Estrategias, Producción, Servicios, Operatividad y mercadeo; derivando todo lo anterior en crecimiento y desarrollo tanto en sus servicios, como también en la generación de competitividad productiva que se fortalece en el seguimiento de otras empresas, donde las ganancias, parte de un compromiso con sus empleados, y un retomar de la necesidades del cliente, que es sobre el cual descansa la reingeniería.

El rubro de recursos humanos adquiere una nueva forma de ser percibidos, ya que la ergonomía y la ergonometría, obligan a la realización de sus funciones con eficacia. Concluyendo las investigadoras del estudio identificaran y determinaran, los problemas y dificultades que las empresas presentan y así poder diseñar modelos de reingeniería para administrar el cambio en toda la estructura organizacional.

La reingeniería de procesos es una labor importante en las empresas porque facilita las comunicaciones sobre cómo opera el negocio, facilita el comercio y hace que los servicios sean más eficientes (Davenport, 2005). Como resultado de los planteamientos mencionados y la importancia que tiene el proceso administrativo para la eficiencia de cualquier empresa, se considera de gran importancia llevar a cabo el presente estudio sobre reingeniería que será de contribución al proceso administrativo en la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable San Miguel 2015.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de reingeniería al proceso administrativo de la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable para optimizar su eficiencia, en el municipio de San Miguel.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar los criterios de reclutamiento y selección de personal en la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable y su relación con el ambiente laboral, en que se desarrolla el proceso administrativo.
2. Elaborar un diagnóstico del proceso administrativo, que fundamente las áreas específicas para el diseño de un modelo de reingeniería.
3. Aportar a la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable un modelo de reingeniería propio, que impacte en el sector empresarial Migueleño.

1.5 Delimitación y Limitación de la Investigación

1.5.1 Delimitación Temporal

La investigación se realizó en el tiempo comprendido entre marzo y noviembre del 2015.

1.5.2 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable ubicada en el Cantón Hato Nuevo San Miguel, San Miguel, El Salvador.

1.5.3 Limitaciones

- 1- La resistencia al cambio que presentaron algunos empleados y directivos, que dificultó la obtención de datos.
- 2- La información del tema en estudio en cuanto la aplicación en San Miguel. es relativa.

1.5.4 Alcances

La investigación tendrá lugar en la empresa internamente, no se evaluará el sector externo debido a la temática que se trata. Así mismo se profundizará en aquellos procesos críticos que impiden el buen desempeño de la organización.

1.6 Sistema de hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

1. El diseño de un modelo de reingeniería al proceso administrativo de la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable puede optimizar su eficiencia, en el municipio de San Miguel.

1.6.2 Hipótesis Específicas.

1. Los criterios de reclutamiento y selección de personal en la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable están en relación con el ambiente laboral, en que se desarrolla el proceso administrativo.
2. La Elaboración de un diagnóstico del proceso administrativo, fundamenta las áreas específicas para el diseño de un modelo teórico-práctico de reingeniería.
3. La Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable con un modelo de reingeniería propio, impactara en el sector empresarial Migueleño.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Histórico

2.1.1. Bases Históricas y Enfoques de la Administración¹

Enfoque empírico o de casos

Estudia experiencias mediante casos. Identifica éxitos y fracasos.

Enfoque de los papeles administrativos

El estudio original consistió en observaciones de cinco directores generales. Con base en este estudio se identificaron 10 papeles administrativos, los cuales se agruparon en 1) interpersonales, 2) de información y 3) de decisión.

Enfoque de contingencias o situacional

La práctica administrativa depende de las circunstancias (es decir, de una contingencia o situación). La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.

Enfoque matemático o de la “Ciencia de la Administración”

Se le entiende como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticos.

Enfoque de la teoría de las decisiones

Interés de la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos se sirven de la toma de decisiones como punto de partida para el estudio de todas las actividades empresariales.

La reingeniería de procesos es una labor importante en las empresas ya que facilita las comunicaciones sobre cómo opera el negocio, facilita el comercio y hace que los servicios sean más eficientes. (Davenport, 2005). Como resultado de los planteamientos mencionados y la importancia que tiene el proceso administrativo para la eficiencia de cualquier empresa, se considera de gran importancia llevar a cabo el presente estudio sobre reingeniería, que será de

¹ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración, Una perspectiva Global; Onceava Edición Junio de 1998, pág. 21

contribución al proceso administrativo en la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable San Miguel, 2015.

2.1.2. Bases Históricas de la Reingeniería

Michael Hammer es el originador y principal expositor del concepto de reingeniería, y fundador del correspondiente movimiento. Escribió un trascendental estudio que apareció en Harvard Business Review con el título "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate". Es presidente de Hammer and Company, firma de educación administrativa y consultoría. Fue nombrado por Business Week como uno de los cuatro maestros sobresalientes en administración en los años 90; actúa como conferencista y asesor de administradores ejecutivos de las principales compañías mundiales, y en sus seminarios de reingeniería asisten millares de personas anualmente. En fin, es considerado el pionero del movimiento que conocemos como reingeniería².

La práctica formal de la reingeniería y su estudio se debe básicamente a los resultados obtenidos por los expertos en eficiencia Daniel Morris y Joel Brandon, que practicaron estudios de tiempo y movimientos durante la primera mitad del siglo XXI³; fundamentalmente la reingeniería es hacer dar marcha atrás a la revolución industrial; es buscar nuevos modelos de organización, la tradición no cuenta para nada, es decir que este enfoque es un nuevo comienzo.

Reingeniería es un libro importante sobre un tema importante. Será brújula y mapa del mundo de los negocios en el siglo XXI, así lo dijo John Sculley⁴. No obstante Robert E. Allen⁵, lo describe como el método de empezar "con una hoja de papel en blanco" la reingeniería radical de los procesos claves de una compañía es tan importante para los líderes del mercado como esencial para empresas que estén fallando. En ambas situaciones, la recompensa es una mejora espectacular en costos, calidad y satisfacción del cliente.

Las corporaciones necesitan ser rediseñadas o hacer una reingeniería de sus procesos, tareas o departamentos para progresar. La reingeniería es el arte y la ciencia de los procesos usando la

² Michael Hammer & James Champy, Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo está errado! Grupo Editorial Norma, 1994

³ Daniel Morris y Joel Brandon. McGraw Hill. Reingeniería, Como Aplicarla con Éxito en los Negocios, 1a Edición. 1994. Pág. 69

⁴ John Sculley, presidente y jefe ejecutivo Apple Computer, Inc.

⁵ Robert E. Allen, jefe ejecutivo, AT&T.

tecnología para formar una red entre los negocios y sus clientes para lograr mejoras en la eficiencia por medio del diseño de lo que requiere el cliente. Así mismo, tomar en cuenta a los proveedores y competidores para la mejora del proceso. Sin embargo, el cliente permite que la organización se vuelva creativa e innovadora al demandar un servicio o producto de calidad. (Champy, 2008⁶).

2.1.3. Antecedentes Generales de las Ferreterías

1. 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 se ofrecían: abarrotes, enseres del hogar (comales, utensilios, martillos, focos, alambre), es decir suministros para los hogares; conforme pasa el tiempo y 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 obras, a los cuales se les facilita la compra de insumos para realizar trabajos de reparaciones y mantenimiento de viviendas.

Es importante mencionar que una de las circunstancias que dieron origen a este tipo de empresas radica en la necesidad de abastecer con materiales y herramientas a los artesanos, fontaneros, electricistas, albañiles, entre otros, convirtiéndose estas actividades desde sus inicios en una de las fortalezas que mantienen estos negocios; lo que permitió que estos se especializaran en este tipo de productos y desligaron de ellos todos aquellos productos que no eran de utilidad para este tipo de trabajos.

Cuando estas empresas lograron mantener una estabilidad e incremento en la venta de sus productos, muchos de ellos empezaron a llamarlas “Venta de materiales para 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.

En referencia a lo antes mencionado, se tomara en cuenta los siguientes conceptos de ferretería⁷:

⁶ James Champy, 2008

⁷ Monreal, José Luis. Diccionario enciclopédico ilustrado Océano. 1ª Edición. Barcelona, ES: Grupo editorial Océano, 1982 1054p. ISBN 84-7505-162-6.

- a) Etimológicamente Ferretería significa tienda de hierro.
- b) Enfocado al comercio de hierro, es un conjunto de objetos de hierro que se venden en las ferreterías.
- c) Tienda dedicada a la venta de útiles para el bricolaje, la construcción y las necesidades del hogar, normalmente para el público aunque también para profesionales, cosas tales como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas.
- d) Conjunto de útiles de hierro que en ella se puede adquirir, y por extensión a otros productos metálicos o no allí adquiridos.

2. A nivel nacional

El Salvador, posee una gran fortaleza con las empresas que iniciaron el negocio ferretero en el país, las cuales han logrado mantenerse y crecer ante cambios radicales y situaciones conflictivas, a pesar de ello a la fecha muchas son empresas exitosas.

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 o necesarios para el hogar; estos establecimientos iniciaron su quehacer comercial con productos propios de la época, como añil, miel de abeja y otros productos los cuales fueron el aliciente y empuje que las catapultó hacia el crecimiento y desarrollo.

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

Durante la segunda guerra mundial emigraron a El Salvador personas de distintas nacionalidades, algunas de ellas establecieron sus propios negocios.

La Ferretería más antigua de El Salvador es GOLDTREE, S. A. de C. V., fundada en 1888, por Don León Liebes, Carlos Liebes y Mauricio Goldtree. Esta es una empresa de gran trayectoria.

Desde su fundación inicio labores en el departamento de Santa Ana exportando añil, bálsamo, miel de abeja, plumas de ganso y cuernos de venado. Años después se crearon agencias en los departamentos de Sonsonate (por su cercanía al único puerto en ese entonces) y Acajutla (por su riqueza en bálsamo).

Fue en 1908 que se abrió la Casa GOLDTREE en San Salvador, que vendía velas, especies, telas, instrumentos de mercadería en camiones, en 1937 cambia su nombre a “Casa GOLDTREE Liebes & Cía.” Para 1940 inaugura su propio edificio en San Salvador, en 1974 amplio su mercado al Oriente del país con una sucursal en San Miguel.⁸

Otra de las empresas pioneras en el sector ferretero fue Almacenes Freund, S. A. de C. V. fundada en 1913 por Don Max Freund. Esta empresa comenzó como una pequeña tienda en las cuales se ofrecía diferentes productos como: cereales, harina, azúcar, café. Posteriormente implementaron la venta de productos agrícolas: pollo y concentrado.

Con el transcurrir del tiempo los cambios suscitados son debido a que el país había venido desarrollándose favorablemente a través de diferentes situaciones económicas, por medio de avances tecnológicos y políticos que las han convertido en empresas sólidas. En 1950 de Barcelona desembarca en El Salvador, la familia Vidrí, que al llegar a El Salvador se instaló en una finca iniciando con una venta de productos varios como verduras, cereales, clavos, focos, martillos entre otros.

En 1960 abrieron una sucursal en Santa Ana donde los productos principales de venta eran tela y zapatos. Fue en 1965 que se abrió la Sucursal en el Centro de San Salvador, fue aquí donde se legalizo la empresa formalmente, y la sucursal que hizo crecer a Almacenes Vidrí, hasta llegar a ser en la actualidad una empresa muy reconocida. Para esta época se vendía todo lo relacionado con ferretería, y fue aquí donde desapareció la venta de telas y zapatos.

En 1975 se extendió con otra sucursal en el Bulevar Venezuela, a la que en 1990 se trasladó la casa matriz, contando con una mayor cantidad de empleados para esta época.

⁸Espinosa, María Dora, Breves de El Salvador, compilación, Imprenta nacional, 1999, San Salvador, pag.57.

Después se abrieron sucursales en el Bulevar del Ejercito en 1990, en Soyapango, simultáneamente con la de Metrópolis, Escalón, San Miguelito y luego la de Merliot en el 2001, creciendo cada vez más. Los avances tecnológicos han permitido que las empresas se introduzcan hacia un sistema de modernización logrando un mayor crecimiento del sector.

2.1.4. Antecedentes de la Empresa

La empresa CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable de la Ciudad de San Miguel, la cual fue fundada el 25 de Abril del año 2002 como idea de negocio de un grupo de ingenieros al no encontrar empleo decidieron formar su propia sociedad los ingenieros quienes fundaron dicha sociedad fueron: Emilio Antonio Joya Fuentes, José Jorge Turcios Díaz, Jorge Adelmir Salmerón, Gerardo Amílcar Trejo Gutiérrez, Elman Manuel Fúnez, y el Lic. Fredy Alberto Silva Rosales. CONSTRUELE fue constituida con la finalidad principal en la industria de la construcción civil arquitectónica y eléctrica; producción y comercialización de productos derivados del cemento, así como también podrá dedicarse a:

- 1- Compra, venta y explotación de bienes inmuebles sean rústicos o urbanos.
- 2- La construcción o edificaciones o accesorios relativos o conexos con la finalidad social,
- 3- Pudiendo abrir sucursales en cualquier parte del país o fuera del país, y toda actividad lícitas que puede desarrollar.

En el año 2,005 se inició lo que es la compra y venta de artículos de ferretería, lo que hasta el momento solo cuenta con una sala de ventas por tal razón fue que cambiaron su ubicación en La Calle Ruta Militar Lotificación Lenca 1, #2 San Miguel, San Miguel y es donde se encuentra hasta fecha en dicho lugar. También fue modificado el capital social a doce mil dólares, el cual está representado en mil acciones comunes y nominativas con un valor de doce dólares cada una.

2.2 Marco Normativo

Constitución de la República de El Salvador⁹

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

⁹ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica> 15/11/2015 14:55 hrs.

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. Y el artículo 39 regula las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo.

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.

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 fomentara y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones para acrecentar la riqueza nacional y asegurar los beneficios de esta.

Código de Trabajo¹⁰

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 específicas dentro de lo laboral, como la seguridad e higiene en el trabajo que lo menciona el

¹⁰ http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-trabajo/archivo_documento_legislativo 15/11/2015 15:04 hrs.

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.

Código Tributario¹¹

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.

Ley de Impuesto sobre la Renta¹²

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 formulados suministrados por la misma Dirección General conforme lo establece el artículo 92.

Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios¹³

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.

¹¹ http://www.interbiznet.com.sv/pdf/CODIGO_TRIBUTARIO.pdf 15/11/2015 15:09 hrs.

¹² <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-impuesto-sobre-la-renta> 15/11/2015 15:14 hrs.

¹³ http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_transferencia.pdf 15/11/2015 15:28 hrs.

Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social¹⁴

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.

En el artículo 8 nos habla que los patronos están obligados a registrar su firma y la de sus representantes, si los tuvieren, así como a proporcionar al Instituto los datos relativos a cambios operados en las condiciones de trabajo.

Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones¹⁵

Otra ley que rige el funcionamiento adecuado de la empresa es la Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones ya que durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.

Código de Comercio¹⁶

El capítulo VII, Sociedad Anónima sección “A” en el art. 191, nos habla de que la sociedad anónima se constituirá bajo denominación, se constituirá libremente e ira inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A” y que la omisión de este requisito conlleva responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y administradores.

2.3 Marco Teórico

2.3.1. Generalidades de la Reingeniería¹⁷

A. Concepto

Cuando se nos pide una breve descripción de la reingeniería de negocio contestamos que significa “Empezar de nuevo”. No significa chapucear con lo ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intacta las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existe que funcionen mejor. Lo que significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo examinar otra vez desprevenidamente el

¹⁴ file:///C:/Users/SANTOS/Downloads/ley%20de%20seguro%20social.pdf, archivo descargado 15/11/2015 15:42 hrs.

¹⁵ <http://www.asafondos.org.sv/vpublicaciones.asp?id=89> 15/11/2015 15:48 hrs.

¹⁶ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-comercio> 15/11/2015 15:54 hrs.

¹⁷ Champy, M. H. (1994). Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo está errado! Pág. 34, 35 y 37

trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo, esta definición es informal.

Empezamos, pues con una definición mejor. Propiamente hablando, “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Esta definición contiene cuatro palabras clave:

1. **Fundamental:** Al emprender la reingeniería de un negocio o, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas obliga a examinar las reglas tácitas y las supuestas que descansan el manejo de los negocios, la reingeniería determina primero *qué* debe hacer una compañía; luego, *cómo* debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que *es* y se concentra en lo que *debe ser*.
2. **Radical:** Del latín radix que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni tardar en arreglar lo que está instalado si no abandonar lo viejo, es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.
3. **Espectacular:** La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimientos se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.
4. **Procesos:** Aunque es la más importante de las cuatro también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos muchas personas de negocio no están orientadas a los procesos; estas están enfocadas en las tareas, en oficios, en personas, en estructura, pero no en proceso. Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. En otras palabras, la entrega de dichos bienes en las manos del cliente es el valor que el proceso crea.

B. Características comunes de la Reingeniería

- a) Varias oficios se combinan en uno
- b) Los trabajadores tomas decisiones
- c) Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural
- d) Los proceso tienen múltiples versiones
- e) El trabajo se realiza en el sitio razonable
- f) Se reducen las verificaciones y los controles
- g) La conciliación se minimiza
- h) Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto
- i) Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas.

C. Quienes rediseñan los procesos

Las compañías no son las que rediseñan los procesos; son las personas. Antes en el *qué* del proceso de Reingeniería necesitamos atender *a quién*. Como escogen las compañías y organizan al personal que realiza la reingeniería es clave para el éxito del esfuerzo. Veamos quienes pueden hacerlo:

1. **Líder:** Un alto ejecutivo que autoriza el esfuerzo total de reingeniería.
2. **Dueño del proceso:** Un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.
3. **Equipo de reingeniería:** Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostica el proceso y supervisa su reingeniería y su ejecución.
4. **Comité directivo:** Un cuerpo formular de política, compuesto de altos administradores que desarrollar la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.
5. **Zar de reingeniería:** Un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

D. Importancia de la reingeniería

La importancia viene dada a que su aplicación tiene efecto en todo tipo de empresa, privada o pública, recién creada o existentes y en cualquier área o región. La reingeniería permite formular los principios de un método nuevo sistemático de estructura para dirigir el trabajo y obtener mejoras sustanciales en costo, calidad, servicio y rapidez.

a) Costo

Costo es la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro. Un costo puede tener distintas características en diferentes situaciones, según el producto que genere.

b) Calidad

Capacidad de un producto o servicio para ser de manera confiable lo que se supone que debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente.¹⁸

c) Servicio

Desde el punto de vista del mercadeo y la economía los servicios son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material. Esto se debe a que el servicio solo es presentado sin que el consumidor lo posea.¹⁹

d) Rapidez

Rapidez, es la cualidad de aquel o aquello que es rápido, que tiene una velocidad para hacer las cosas en el menor tiempo.²⁰

2.3.2. Modelo General del Proceso²¹

Un proceso de reingeniería implica la ejecución de cuatro fases:

1. Diagnóstico de la realidad.
2. Plan de emergencias para la estabilización.
3. Implantación de cambios.
4. Planteamiento del crecimiento y desarrollo.

1. Diagnóstico de la realidad: se debe determinar las causas que influyen en el deterioro del desempeño, además de estudiar la viabilidad futura de la compañía e identificar las acciones para el plan de emergencias con el objetivo de lograr la estabilización de la compañía.

Debe de tomarse en cuenta aspectos como: estrategia competitiva, estructura organizativa, cultura organizacional, estrategias de marketing, estrategia de producción, estrategias de recursos humanos, estrategias económicas-financieras, estrategias de sistemas de información

¹⁸Robbins, Stephen P. y Coulter, Maris Administración. Octava edición, Pearson Educación, México 2005, Pág.502

¹⁹<http://www.definicion.org/servicio> 09/05/2015 9:08 hrs.

²⁰ Idea propia

²¹ Serrano Ramírez Américo Alexis, Administración I y II, Talleres Gráficos UCA, págs. 32 a la 33

2. Plan de emergencias para la estabilización: en esta fase se efectúa la reingeniería en los negocios identificando todas las acciones necesarias para lograr la supervivencia de la empresa.

3. Implantación de cambios: esta fase es sinónimo de acción y cambio. Es la más difícil de todas las etapas porque tiene que ver con la ejecución de los cambios profundos y radicales de todos los niveles de la empresa que buscan equilibrar la situación, proporcionando las bases para un crecimiento posterior de la empresa.

4. Planteamiento del crecimiento y desarrollo: se centra en la búsqueda del posicionamiento que permitirá la consolidación y la reingeniería necesaria para lograr el crecimiento y desarrollo de la compañía. En esta etapa ya la empresa ha salido de la situación traumática en la cual se encontraba., ahora se busca ubicarla en mercados con crecimiento y rentabilidad.

2.3.2.2. Elementos Sujetos a Reingeniería

A. La Misión.

La primera actividad para lograr la reingeniería de la misión es efectuar un análisis del contexto futuro, de la situación competitiva y de los recursos y destreza para derivar hipótesis sobre el comportamiento del contexto, hipótesis sobre la competencia y sus recursos. Con base a estas consideraciones se formulan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades futuras.

La segunda actividad en el proceso de pensamiento estratégico necesario para reposicionar a la empresa para los próximos cinco o diez años es considerar una nueva misión. Fundamentalmente una buena misión debe considerar las siguientes preguntas:

- a) ¿En qué negocio deberíamos estar?
- b) ¿Qué es lo que distingue a la organización?
- c) ¿Qué significa valor para nuestros clientes?
- d) ¿Cómo evolucionara el mercado y cuáles serán nuestros principales productos para el futuro?
- e) ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

B. Los Objetivos

Los objetivos al aplicarle la reingeniería, deben ser definidos en función a las necesidades y tipo de actividad de la Empresa, y deben incluir las siguientes temáticas:

- a) Mercado, necesidades.
- b) Estructura organizativa.
- c) Recursos humanos.
- d) Procesos y sistemas.
- e) Tecnología.
- f) Inversiones necesarias.
- g) Cultura organizacional.

C. Los Recursos.

Al aplicar la reingeniería a los recursos, simplemente consiste en dejar de lado los viejos sistemas y reinventar la mejor forma para que la organización haga su trabajo, logrando mejoras radicales en medidas tales como calidad, servicio, velocidad y costo. La reingeniería de los procesos cuestiona muchas de las prácticas organizacionales y específicamente la especialización y división del trabajo.

Los principios básicos de la reingeniería de los procesos son los siguientes:

- a) Eliminación de actividades que no agregan valor.
- b) Organizar en función de resultados.
- c) Diseñar celularmente los lugares de trabajo.
- d) Tratar la ubicación geográfica.
- e) Distribuir los recursos.

D. Los Recursos Humanos

La reingeniería en el campo de los recursos humanos, implica resolver problemas, mejorar las condiciones actuales en aspectos como: dotación de personal, estructura de las composiciones, calificación del desempeño, ausentismo, rotación del personal, horas extras, premios y castigos, relaciones gremiales, creatividad e innovación, formación y desarrollo, trabajo en equipo.

Procesos de adaptación: se trata de dar ya no los conocimientos teóricos, sino la práctica que es indispensable para que estos sean útiles.

Como medios principales suelen emplearse:

- a) **Rotación planeada.** Las empresas, por si mismas o en combinación con las instituciones donde estudian sus becados, planean que puestos deben ir ocupando estos con el fin de que adquieran la experiencia de mando, planeación, decisión, etc., que requieren ejercitar.
- b) **Estudio de casos.** La empresa puede presentar al alumno casos reales para que solo o, mejor todavía, en mesas redondas, estudie como deberían ser resueltos.
- c) **Encomienda especial de problemas.** Se parece a lo expresado en el inciso anterior, pero supone que el caso encomendado es único, y que no solo deberá dar una opinión, sino realizarse la solución del mismo.²²

2.3.3. Eficiencia

Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Entonces la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos previstos.

A. Aprovechamiento de recursos

Los recursos son los medios o elementos que se emplean en el proceso productivo y depende del uso y manejo con el que se utilicen para sacar su máximo aprovechamiento de los recursos. A veces se los llama “factores de producción”. También hemos considerado cómo el dinero es el común denominador de los recursos que nos permite cambiar un recurso por otro.²³

B. Optimización de Recursos

La optimización está asociada a procurar mejorar los procesos de trabajo y aumentar el rendimiento y la productividad. De allí que pueda referirse al tiempo empleado por los trabajadores para la ejecución de tareas específicas, o bien a métodos o técnicas específicos que permitan mayor fluidez en el trabajo, todo lo cual se traduciría en una mayor productividad, manteniendo elevados estándares de calidad.²⁴

Los recursos de una empresa son el conjunto de elementos indispensables para su funcionamiento. La cantidad y calidad de los recursos que se utilizan en una empresa difieren

22 Mercado H. salvador, Administración aplicada, teoría y práctica. Primera parte. Editorial LIMUSA, S. A. de C. V., Grupo Noriega Editores, 1992, pág. 464

23 <http://www.fao.org/documents/es/detail/67155/> 09/05/2015 9:45 hrs.

24 <http://www.definicion.org/optimización-de-recursos> 09/05/2015 9:55 hrs.

de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización. Los recursos de una empresa son: recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos, administrativos.²⁵

a) Recursos Financieros

Son elementos monetarios de que disponible la empresa para ejecutar la empresa; estos provienen de las aportes de los socios las utilidades y las ventas, así como de los prestamos créditos y emisión de valores.

b) Recursos Materiales

Son bienes tangibles e insumos propiedad de la organización. Existen dos tipos de recursos materiales materia prima y planta y equipo.

c) Recursos Humanos

Los recursos humanos son un conjunto de habilidades, experiencia, conocimientos y competencias del personal. El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización.

d) Recursos Tecnológicos

Son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Estos pueden ser: equipos operación, productos sistemas informáticos producción, formulas patentes y marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización.

e) Recursos Administrativos

Son indispensables para el funcionamiento, supervivencia, competitividad de cualquier organización. Este rubro se considera los sistemas de administración que permite la coordinación y optimización de los demás recursos.

2.3.4. Administración

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.²⁶ La

²⁵ Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo Opcit. Pág. 193 y 195

²⁶ Alexis Serrano administración I Y II Pág. 3

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.²⁷

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 o 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.²⁸

²⁷ Administración gestión organizacional Pág. 23

²⁸Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana S.A. Pág. 413

2.3.5. Proceso Administrativo

Es el conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, en la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlo y otra operacional, en la que se ejecuta todas las actividades necesarias para lograr lo establecidos durante el periodo de estructuración. Lyndall F. Urwick. Llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse mientras que en la dinámica se implanta lo establecido durante la dinámica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa el proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho que exista nuevas corrientes administrativas requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo²⁹

A. Importancia del Proceso Administrativo

1. Se constituye en un medio útil para comprender mejor lo que debe hacer las personas que administran una empresa.
2. Permite desarrollar un trabajo ordenado obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero.
3. Se logra una mejor coordinación en la ejecución de las tareas de la empresa.

B. Universalidad del Proceso Administrativo

Significa que las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) son aplicables a cualquier tipo de empresas y en cualquier País del mundo. Así mismo dentro una empresa puede ser aplicado a nivel de la Presidencia, gerente general, y por todos los jefes de los departamentos de Mercadeo, Finanzas, Producción, Personal. Incluso en la vida personal.

Existen diversos criterios a cerca del número de etapas exacto que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos, a continuación se menciona el criterio que se utilizara en este

²⁹ Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana S.A. Págs. 26 y 27

contexto. Planeación (qué se quiere obtener), Organización (cómo se hace), Integración (con quién), Dirección (ver que se haga), Control (cómo se ha efectuado).³⁰

a) **Planeación**

Determinación escenario futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se presenten obtener para minimizar riesgo y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.²

Importancia

1. Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre.
3. Permite hacer frente a las contingencias.
4. Es un sistema racional para la toma de decisiones evitando las corazonadas
5. Es la base para el sistema de control.

Elementos de la planeación³¹

1. **La Misión:** Es una formulación en la que se expresa, de la manera más clara posible, qué, por qué, cómo, a quiénes, cuándo y dónde hay que hacer y dar lo que hay que hacer.
2. **La Visión:** Es la capacidad gerencial de ubicar a la empresa en el futuro.
3. **Objetivos:** Es el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjuntos.
4. **Metas:** Los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el gran objetivo. Las metas son fines más específicos que componen el objetivo principal de la empresa.
5. **Políticas:** Es una guía o lineamientos de carácter general, que indica el marco dentro del cual los jefes y subordinados podrán tomar decisiones, utilizando su iniciativa y buen juicio. Es decir, que las políticas guían hacia el logro de los objetivos.
6. **Reglas:** Norma precisa que regula una situación particular. Expone acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.

³⁰Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo.Opcit. Pág. 27

³¹ Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I Y II Pág. 81-86.

7. **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
8. **Programas:** Es un plan que comprende objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones, recursos involucrados y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, fijando el tiempo requerido para la realización de cada una de las etapas de operación.
9. **Presupuestos:** Es un plan que representa las expectativas para un periodo futuro expresado ésta en términos cuantitativos que pueden ser: dinero, horas-hombre, toneladas, kilovatios-horas, unidades a producir, unidades a vender, etc.
10. **Procedimientos:** Es un plan que señala una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica con el propósito de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Herramientas de la planeación

Las técnicas más usuales son:

Cuantitativas: CPM, PERT

Cualitativas: Gráfica de Gantt, Análisis FODA

b) Organización

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la aplicación del trabajo.³²

Importancia

1. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.
2. Reduce costos e incrementa la productividad.
3. Reduce o elimina la duplicidad de funciones.

³²Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. Opcit. Pág.31

Elementos de la estructura organizacional³³

- a) **Especialización del trabajo:** Grado en que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas conocidas también como división del trabajo:
1. **Departamentalización:** Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas, existen cinco formas comunes de departamentalización; Departamentalización funcional, de productos, geográfica, de procesos, y de clientes.
 2. **Cadena de mando:** Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién.
 3. **Amplitud de control:** Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.
 4. **Centralización:** El grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización.
 5. **Descentralización:** El grado en que los empleados de nivel inferior proporciona información en la toma de decisiones.
- b) **Coordinación:** Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas. La eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.³⁴

Etapas.

Operatividad: es el de la relación personas - personas, a través de un contrato para lograr un objetivo. Es lo que denominaremos, a partir de ahora, organización. La organización no funciona, o no es humana, cuando se consideran a las personas como cosas, sin tener en cuenta sus necesidades humanas.³⁵

Sistematización: fijación de un orden y establecimiento de condiciones, de sucesiones reales y racionales, a las que se someten todas las operaciones o intervenciones de la empresa.³⁶

³³ Robbins, Stephen P. y Coulter, Maris Administración Opcit. Pág.234-239.

³⁴ Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. Opcit. Pág.65

³⁵ <http://analitica.com/va/medicinaysalud/asertividad/7581287.pdf> 09/05/2015 13:11 hrs.

³⁶ Drovetta Mabel Susana y Guadagnini Horacio Mario, Diccionario de Administración y Ciencias Afines, Editorial LIMUSA, S. A. de C. V., Grupo Noriega Editores, 1995.

Herramientas de la Organización³⁷

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben de aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

- 1. Organigramas:** Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad. Los organigramas pueden ser estructurales, funcionales, generales, departamentales, esquemáticos o analíticos.
- 2. Manuales:** Son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización. Los manuales de acuerdo a su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.
- 3. Diagramas de proceso:** También se les conoce como flujogramas y son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función. Algunos de los diagramas de procesos más usuales son: flujo de operaciones, ubicación de equipo y procedimientos.
- 4. Análisis de puestos:** Es una técnica donde se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

c) Integración

La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.³⁸

Elementos de la integración de recursos humano

- 1. Reclutamiento:** El reclutamiento de personal consiste en allegarse del mayor número de candidatos de un puesto para seleccionar al idóneo. El reclutamiento puede ser: interno, externo o mixto.

³⁷ Opcit. Pág. 68-75.

³⁸ Administración, Una perspectiva Global. Opcit. pág. 378.

2. **Selección:** La selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige al idóneo.
3. **Capacitación:** Una de las funciones de Recursos Humanos, la cual tiene como objetivo perfeccionar al personal y generar un conocimiento de la cultura organizacional por parte de los miembros de la empresa, lográndose una mayor eficiencia laboral.
4. **Inducción:** Es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando este es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal.³⁹

Criterios de Reclutamiento y Selección

La fuente de reclutamiento por elegir (interna y/o externa), depende del perfil del candidato y de la disponibilidad o ubicación de las personas en el mercado de trabajo. Mientras que la selección de personas hay un conjunto de actividades que se realizan, para elegir a los candidatos con las competencias necesarias, según lo demande el perfil del puesto.⁴⁰

Existen algunos criterios importantes que se deben considerar y evaluar en el personal, y que son imprescindibles para el buen desempeño. Dichos criterios se evalúan en el proceso de reclutamiento y selección del personal, buscando con ello a la persona idónea para el puesto requerido.

a. Perfil de Personalidad

Aunque existen muchas teorías de la personalidad, casi todas identifican rasgos clave, características perdurables de la persona o de su relación con otras. Algunos rasgos son asertividad, extroversión, cumplimiento, predominio y agresión, entre otras. Estas características se heredan o forman en una etapa inicial y cambian poco con los años.⁴¹

³⁹ Mercado Salvador, Administración Aplicada, Teoría y Práctica primera parte, Editorial Limusa, S.A de C.V., 1ª Edic. 1989. Pág. 429

⁴⁰ Lic. Serrano Alexis, Administración de personas, págs. 75 y 83.

⁴¹ McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V., Mercadotecnia, Cuarta Edición, pág. 123

b. Destrezas

Es “Saber hacer”. Es la actitud o capacidad de la persona de realizar con facilidad y precisión trabajos prácticos que involucran tareas manuales. Entre estas se pueden mencionar: Reparar una computadora, dibujar un plano, digitar textos, elaborar un programa computacional, etc.

c. Habilidades

Es “Saber hacer”. Es la actitud o capacidad de la persona, de realizar y desempeñar con facilidad ciertas funciones o roles que no necesariamente son tareas manuales. Entre algunas habilidades están: de comunicación, escuchar, liderar, trabajar en equipo, persuadir, negociación, etc.⁴²

d. Inteligencia Emocional

Se llama inteligencia emocional al conjunto de ciertas habilidades destinadas a reconocer los sentimientos propios y ajenos de modo que sirvan para elaborar el pensamiento y la acción.⁴³

e. Formación Académica

La formación académica remite a ese apartado del currículum profesional que describe la trayectoria formativa del candidato. Refleja una línea temporal a lo largo de la que la persona ha podido cursar unos estudios determinados.⁴⁴

d) Dirección

Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.⁴⁵

Importancia de la dirección

1. Ejecución de actividades
2. Toma decisiones
3. Comportamiento actitudes y conductas adecuadas
4. Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo.

⁴² Opcit, pág. 25

⁴³ Pérsico Lucrecio. Guía de la inteligencia emocional, Editorial LIBSA, 2012, pág. 19

⁴⁴ <http://www.definicionabc.com/general/formacion-academica.php>

⁴⁵ Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. Opcit. Pág. 31

Elementos de la dirección ⁴⁶

- 1. Comunicación:** Proceso a través del cual se transmite y recibe información.
- 2. Motivación:** Es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de esta se logra que los empleados ejecuten trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.
- 3. Liderazgo:** Es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la ejecución de una visión.
- 4. Supervisión:** Supervisar es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Generalmente esta función corresponde a todo jefe, pero se aplica mejor este concepto a los jefes de nivel inferior.

e) Control

Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.⁴⁷

Importancia del Control

1. Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
2. Promueve el aseguramiento de la calidad.
3. Protege los activos de la empresa.
4. Establece las medidas para prevenir errores, reducir costo y tiempo.

Etapas del control⁴⁸

- 1. Establecimiento de estándares e indicadores:** El Control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.
- 2. Medición y detección de desviaciones:** Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecido, con la finalidad de detectar con relación a los estándares desviaciones.

⁴⁶ Opcit. Pág. 107-115

⁴⁷ Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. Opcit. Pág. 31

⁴⁸ Opcit. Pág. 125-126

3. Corrección: Es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares o indicadores.

4. Retroalimentación: Proporciona elementos para efectuar las mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores.

Herramientas del control

Todas las herramientas de la planeación: Son técnicas de control. A partir del momento que se determina un objetivo es estándar. Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa.⁴⁹

2.3.6. Cambio Organizacional⁵⁰

El cambio es un aspecto esencial para la creatividad y la innovación en las organizaciones de hoy. El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos.

El proceso de cambio se constituye por tres etapas:

- 1. La descongelación.** Significa que se comprendió la necesidad de cambiar.
- 2. Cambio:** en el cambio se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas empiecen a pensar y a desempeñarse de una nueva manera.
- 3. La recongelación:** cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento.

El cambio produce nuevas prácticas e innova soluciones, pero para que estas funcionen plenamente, es necesario que las personas también cambien.

A. Cultura Organizacional

Se puede definir como los patrones de comportamiento, creencias, que se encuentran dentro de una empresa. La cultura organizacional, en primera instancia es dada por los gerentes de alto nivel.⁵¹

B. Clima Organizacional

Este es el segundo objetivo de todo administrador; el crear un ambiente propicio en las relaciones interpersonales entre funcionarios y empleados.

⁴⁹ Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. Opcit. Pág. 126

⁵⁰ Gestión del Talento Humano. Opcit. Pág. 410 y 411

⁵¹ Alexis Serrano Administración I y II. Opcit. Pag. 21

Es “el medio interno de una organización y su atmosfera psicológica particular... está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser favorable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio”.

C. Ambiente Laboral

Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral.⁵²

D. Desarrollo Personal y Organizacional

El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación.

El desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.⁵³

E. Desempeño Organizacional

Medida de la eficiencia y eficacia de una organización.⁵⁴

Son los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de la organización.⁵⁵

a) Eficacia

Es completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como hacer las cosas correctas.⁵⁶

⁵² Opcit, pág. 160.

⁵³ Gestión del Talento Humano. Opcit. Pág. 415

⁵⁴ Administración I y II. Opcit. Pág.4

⁵⁵ Robbins, Stephen P. y Coulter, Maris Administración Opcit. Pág.465

⁵⁶ Opcit. Pág.8

b) Rendimiento

La idea rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conocen como rendimiento.⁵⁷

c) Productividad

Es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos de los resultados con el mínimo de los recursos, en términos de eficiencia y eficacia.⁵⁸

2.3.7. Herramientas Administrativas

A. Calidad Total

La Administración de Calidad Total se puede definir como el comportamiento estratégico para mejorar la calidad, combinando métodos estadísticos de control de calidad con un compromiso cultural por buscar instrumentos en las mejorías que elevan la calidad y bajen los costos, mejorando por ende, las ventajas competitivas y aumentando el rendimiento. La importancia que permite lograr que las organizaciones trabajen al máximo con todos sus niveles o varias para desarrollar continuamente los más altos rendimientos en el logro de sus metas, al menor costo y lógicamente ser más competitivos en el mercado.

Objetivos de la Calidad

1. Trabajo en equipo.
2. Participación activa de los gerentes.
3. Planificación constante.
4. Identificación de procesos múltiples.
5. Satisfacción del cliente.
6. Mejoramiento del ambiente laboral.

⁵⁷<http://www.definicion.org/rendimiento> 09/05/2015 13:19 hrs.

⁵⁸Robbins, Stephen P. y Coulter, Maris Administración Opcit. Pág. 23

B. Normas ISO

ISO, significa Organización Internacional de Normalización, consiste en una serie de cinco normas sobre Sistemas de Calidad, aseguramiento de Calidad y Formas de Administración.⁵⁹ Las normas son reglamentos o especificaciones que se dan para productos o servicios. Promueve la ISO promoción mundial de la “estandarización” y de otras actividades vinculadas para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y desarrollar la cooperación en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas. Se crean en familias, por ejemplo la norma ISO 9000 tiene aproximadamente 12 normas asociadas.

La acreditación ISO, es el proceso de preparar a la empresa para que cumpla con los requisitos que establecen las Normas partiendo en la manera de hacerlo, concluyendo con reconocimiento a nivel mundial. Una vez que la empresa se prepara, implementa y trabaja durante un tiempo bajo su Sistema de Gestión de la Calidad, un ente internacional le otorga el certificado ISO 9001:2000. Contar con este certificado implica, en pocas palabras, que la empresa se impone diseñar productos o servicios que satisfagan al cliente, produciéndolos en forma controlada. El punto 6.2 de la norma ISO 9001-2008 trata sobre el recurso humano de una organización. Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad.

El recurso humano se considera de calidad:

- 1- Cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia.
- 2- Cuando está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad.

Si cuando está satisfecho, si por competencia se entiende un “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (Pereda, Berrocal y Sáenz, 2003, p. 15)

La norma ISO 9001-2008 considera que una persona es competente cuando cumple los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia que la organización determina para cada puesto de trabajo. La educación son los estudios mínimos que una persona debe tener

⁵⁹Administración I y II, Opcit. Pág. 39

para un determinado puesto. La formación específica para dicho puesto son todos aquellos conocimientos adicionales que son necesarios para desempeñar las actividades de un puesto. Puede ser, por ejemplo, especialización en determinadas herramientas informáticas, o un carnet de manipulación de alimentos, o cursos de técnicas analíticas concretos, o cursos sobre el manejo de ciertas herramientas o maquinaria especial. Las habilidades especiales de tipo práctico, como por ejemplo buena percepción ocular u olfativa, o la habilidad que debe tener un vendedor. Estas habilidades, específicas para cada puesto, facilitan el desempeño del mismo. La experiencia mínima que el trabajador debe tener en el puesto o en puestos similares y que incluye un período de prácticas mínimo en la empresa. Cuando el perfil de un empleado se ajusta con el perfil del puesto se dice que ese empleado es apto para el puesto y por tanto es competente.

Otro punto importante que la organización debe tener en cuenta para tener un personal competente y en el que la Norma ISO hace mucho hincapié es la formación del empleado. Saber detectar a tiempo las necesidades de capacitación y formación de un empleado es beneficiosa tanto para el individuo como para la organización ya que ayuda a reducir los costes por errores o incumplimiento, sirve para reducir desperdicios y aumenta el rendimiento. El departamento de RR.HH. juega un papel importante a la hora de mantener empleados satisfechos. Una adecuada administración de las compensaciones ayuda a mantener la satisfacción del empleado con su trabajo y con la organización. El ISO considera que las relaciones humanas entre compañeros y con los superiores crean un ambiente de trabajo satisfactorio. No hay nada peor para el desempeño de un departamento o un grupo de trabajo que un ambiente hostil o una mala relación con el superior. Por esto, es frecuente que el departamento de RR.HH. realice periódicamente cursos o actividades de integración, motivación y relaciones interpersonales.

C. Trabajo en Equipo

Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".⁶⁰

⁶⁰ Katzenbach y K. Smith.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Por la naturaleza de la investigación el tipo de estudio a utilizar es el siguiente:

3.1 Tipo de Investigación

Primeramente se inició con una investigación exploratoria porque se trata de un tema poco estudiado, con ello preparando terreno para una investigación correlacional, ya que las hipótesis se comprobarán, mediante la demostración estadística de la relación o no, de las variables correspondientes.

3.2. Método

El método que caracterizó la investigación, es el método científico, el cual sustenta lo formal y lo válido de los resultados, utilizando la modalidad deductiva, es decir que se partirá de lo particular a lo general. El modo en que se exploran los indicadores y variables de las hipótesis es mediante la interpretación de ítems, relacionando los porcentajes de los resultados obtenidos de las unidades de análisis y probando así cada hipótesis planteada.

3.3. Población y Muestra

Población

La población está constituida por 6 socios y 5 empleados de la ferretería CONSTRUELE de San Miguel Departamento de San Miguel.

Muestra.

Debido a que la población sujeta a estudio son los socios y empleados de la Ferretería CONSTRUELE de la ciudad de San Miguel, su tamaño permite no llegar a hacer muestreo será un censo el que se realizará, por tanto la muestra sujeta a estudio es la población total, es importante señalar que uno de los empleados es socio de la empresa, pues por la importancia del estudio se tomará como empleado, ya que por la función que ejerce es más relevante para dicha investigación. Las poblaciones a encuestar son en total 5 socios y 6 empleados.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Las técnicas e instrumentos a utilizar para obtener la información son los siguientes:

1- La observación.

Inicialmente se aplicó la observación asistemática, la cual consistió en observar las dinámicas empresariales. Posteriormente y con los indicadores observados, se procedió a la observación sistemática, la cual determinó los procedimientos y áreas a investigar.

2- La entrevista.

Los tipos de entrevista que se utilizaron fueron:

- a) Entrevista libre o laxa. Esta se utilizó para entrevistar a los directivos (se hizo en un diagnóstico previo).
- b) Entrevista estructurada- no dirigida. Este tipo de entrevista fue aplicada a socios y empleados.

Instrumentos.

El instrumento usado en la investigación fue:

Cuestionario

El instrumento de investigación se elaboró con los supuestos científicos dados por la metodología, redactándolo en forma positiva, de manera tal de minimizar el efecto de fatiga y el halo, teniendo con escala de respuestas la forma cerrada de sí, o no, pero con la capacidad de un porque, que permite al encuestado explicar y ampliar su respuesta, caracterizándose por ser anónimo y con un máximo de 17 reactivos o ítems, que está dentro del rango recomendado por metodólogos como Rojas Soriano, y fueron dirigidas a los 5 socios y 6 empleados de la Ferretería.

3.5. Diseño Estadístico

Se utilizó a nivel estadístico un análisis de los porcentajes obtenidos, comparando las respuestas que orientan al diseño de un modelo de reingeniería, con los que no lo fundamentan, concluyendo de acuerdo a lo significativo de su diferencia.

3.6. Procesamiento y presentación de la información.

La forma en la que se analiza e interpreta la información obtenida del cuestionario es mediante la distribución de Frecuencias Relativas y Porcentual.

Luego se elabora una tabla con los resultados obtenidos de las interrogantes del cuestionario; que contiene la alternativa a la respuesta de la pregunta, frecuencia relativa y frecuencia porcentual. Posteriormente se diseña un gráfico estadístico de barras para cada población, el cual refleja de manera más comprensible los resultados obtenidos de la encuesta, relacionando lo expresado por las dos poblaciones encuestadas. Por último se realiza un análisis cuantitativo y una interpretación cualitativa de los resultados obtenidos de la preguntas, permitiendo comprobar cada hipótesis planteada. Así mismo determinando un diagnóstico real de los procesos administrativos de la empresa.

Procedimiento.

1. Búsqueda de tema de investigación.
2. Visitas a empresas e instituciones.
3. Observación asistemática a los lugares de investigación.
4. Observación sistematizada de los rubros a investigar.
5. Entrevistas a los distintos segmentos que componen el grupo de investigación.
6. Selección de tema.
7. Elaboración de capítulo I.
8. Elaboración de capítulo II
9. Análisis operativo de entrevistas realizadas a los segmentos de estudio, orientando la elaboración de cuestionarios.
10. Elaboración de capítulo III
11. Validación del cuestionario.
12. Aplicación de cuestionario.
13. Análisis de resultados.
14. Elaboración de capítulo IV.
15. Elaboración de capítulo V.
16. Presentación de trabajo de investigación.

CAPITULO IV PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

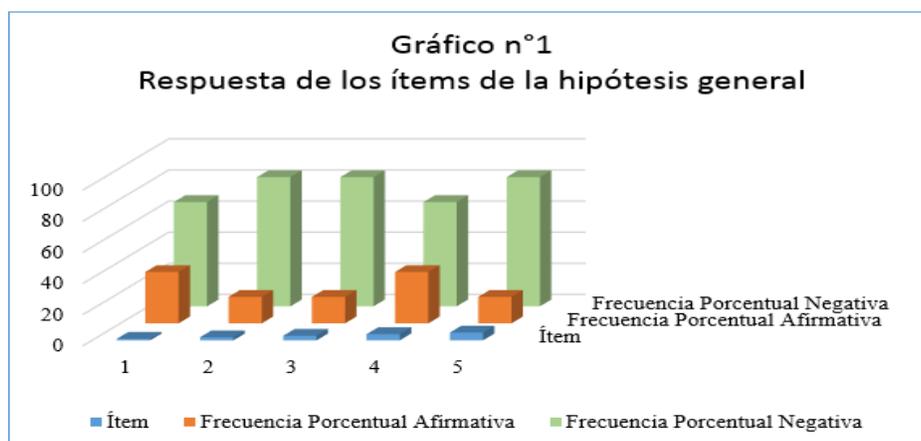
4.1 Hipótesis general

El diseño de un modelo de reingeniería al proceso administrativo de la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, puede optimizar su eficiencia, en el municipio de San Miguel.

Empleados

Cuadro n°1: Frecuencia porcentual y relativa de la pregunta 1 a la 5 de los empleados
(Anexo N°3)

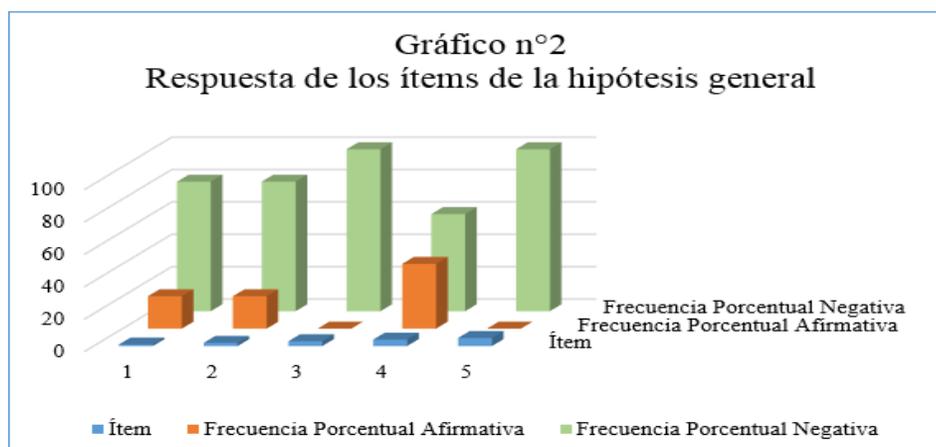
Frecuencia Ítem	Respuesta Afirmativa		Respuesta Negativa	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1	2	33	4	67
2	1	17	5	83
3	1	17	5	83
4	2	33	4	67
5	1	17	5	83
Σ		117		383
\bar{X}		23.4		76.6



Socios

Cuadro n°2: Frecuencia porcentual y relativa de la pregunta 1 a la 5 de los socios
(Anexo N°4)

Frecuencia Ítem	Respuesta Afirmativa		Respuesta Negativa	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1	1	20	4	80
2	1	20	4	80
3	0	0	5	100
4	2	40	3	60
5	0	0	5	100
Σ		80	280	420
\bar{X}		17		83



Análisis e interpretaciones

En relación a la hipótesis general, se le aplicó el cuestionario de investigación tanto a empleados como a socios de la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, encontrando que en el ítem número 1 se exploró si los procesos administrativos de la empresa, orientan a que la operatividad de la misma sea efectiva en sus actividades comerciales, respondiendo los empleados el 33% que sí, contra un 67% que no. A su vez en la respuesta de los socios en el mismo ítems consideró en un 20% que los procesos administrativos, sí fundamenta la operatividad; contra un 80% que no, es de observar que en ambas poblaciones los porcentajes mayores se centraron en la negación de lo afirmado por el ítems número uno;

determinándose a nivel cuantitativo que la percepción o consideración de los encuestados, definitivamente afirman la ineficiencia de los procesos administrativos, en relación a la operatividad comercial de la empresa; que complementan con las explicaciones en los porqué, donde sostuvieron tanto empleados como socios que a nivel de procesos la ferretería, no cuenta con ellos, más bien están sujetos a la creatividad y a las necesidades que se dan para manejar las situaciones que se les presentan.

Como a nivel contable en lo que se refiere a cuentas por pagar y cuentas por cobrar presentan problemas ya que el proceso de documentación como facturas, quedan y otros, no tienen un protocolo, lo que conlleva a que llegan a manos de la contadora en periodos de vencimiento; importante es mencionar que refieren los empleados que a la fecha no se les ha dado capacitación o documentos para aplicar procesos administrativos, más bien el funcionamiento interno, la ejecución de las tareas o procedimiento de ventas, compra y atención al cliente lo hace cada uno de acuerdo a su experiencia y criterio; los socios por su parte consideran que hasta el momento no cuentan con procesos específicos y normados que definan de manera operativa, la base de procedimientos internos y externos en la actividad comercial que desempeña la empresa, justificando que no han contado con asesoría técnico administrativa para que la ferretería operativise sus funciones comerciales, en este caso en el proceso de compras y de ventas planificadas procesalmente y que sean eje de proyección de metas empresariales.

En relación al ítem número 2, este por su parte exploraba si los controles que operan en la ferretería definitivamente son base para las estrategias que actualmente rigen dicha empresa, presentándose en cuanto empleados el 20% consideran que sí se cumple lo afirmado, contra un 80% que refiere que no, aconteciendo lo mismo en la exploración de los socios, con un 17% que dijo sí y el 83% restante expreso que no. Estos resultados definitivamente ponen en perspectiva y en evidencia que en la planificación de dicha ferretería, no se elaboran o concretan controles sistematizados que efectivicen la labor comercial de la empresa que permitan a su vez, facilitar el cumplimiento de objetivos empresariales de acuerdo a las adaptaciones, a las variaciones del mercado, la modificación y actualización de controles administrativos contables y financieros, que sean guía para maximizar las utilidades con los inherentes de calidad y servicios. En general los planteamientos de ISO y de la misma reingeniería, obligan al control de calidad, que hace referencia no solo al producto, sino a todo el proceso mismo de compra y venta.

Según los accionistas en el rubro inventario se presentan problemas, que confirman los empleados; puesto que al no existir un control o procedimiento de controles específicos para que la empresa este proveída en los productos que comercializa, con frecuencia hay desabastecimiento de los mismos impactando negativamente en las ventas, las cuales a su vez el único control que presentan según refieren los empleados, es la necesidad del cliente. A nivel de personal, sostienen los socios que no se ha creado o seguido una forma concreta para optimizarlos; sino más bien se controla la entrada y la salida. Extrapolando lo que dicen los empleados con lo que dicen los socios, se perfiló a la ferretería como una empresa que carece de estrategias de mercado, de ventas y otros, ya que la inexistencia de controles, planificados, sistematizados, supervisados y proyectados, inhibe dicha actividad.

Por su parte el ítem número 3 sondeó en ambas poblaciones el manejo de los recursos humanos y materiales de la ferretería en relación a su actividad más importante, las ventas, encontrando que a nivel de empleados el 17% únicamente consideró que el manejo de los recursos si mejoraba las ventas, contra un 83% quién respondió que no; a su vez los socios en un 100% afirmaron que no, resultado cuantitativo que de sobremanera diagnostica deficiencias administrativas en cuanto el eje de recursos, ya que en los procesos de la administración tradicional y los de reingeniería, replantean los recursos materiales y humanos, como determinantes en la nueva forma de administrar en una sociedad globalizada y en cuanto a recursos materiales, los procedimientos y controles no garantizan la comercialización efectiva de sus productos, y en lo que se refiere a los recursos humanos, como se ha podido observar, no han sido considerados como determinantes en las utilidades que generan las ventas, dejando de lado que son estos los responsables del contacto directo con el cliente, con el servicio de asesoría desde un principio y sobre todo de la venta directa.

En las explicaciones encontradas de las poblaciones encuestadas, estas amplían tanto el desconocimiento, la no aplicación de principios y leyes administrativas, la ausencia de dirección administrativa y una planificación implícita; que no dan lugar a controles, como las supervisiones de personal, a seguimiento o actualizaciones propias del proceso de ventas, por lo que las utilidades actuales de la empresa se centran en la actividad comercial de la empresa que dio inicio a la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable; pero que invisibiliza y descalifica las utilidades generadas por la misma.

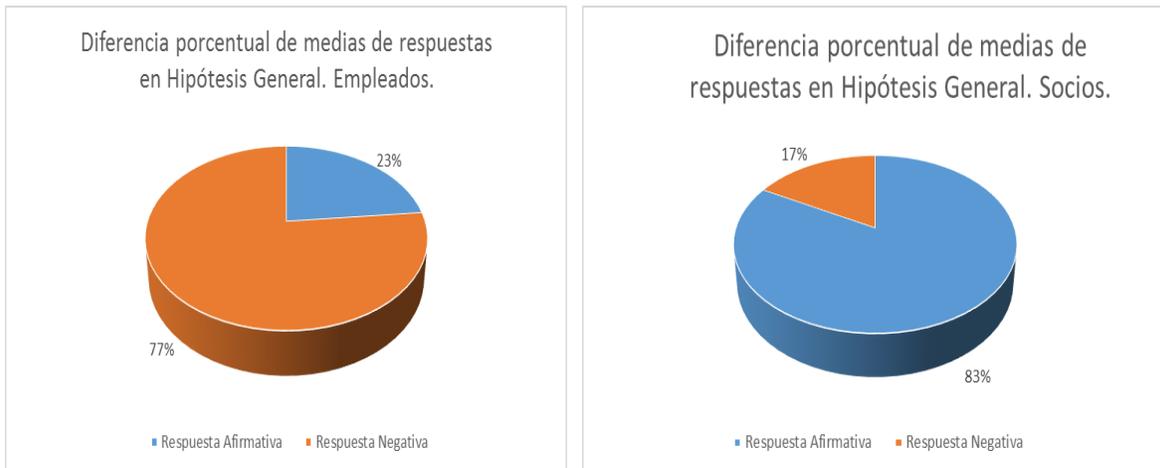
Así mismo el ítems número 4 planteó a las poblaciones encuestadas en cuanto a la calidad de la estructura de la organización empresarial y la posibilidad de la excelencia y los servicios que ofrece la empresa, encontrándose que a nivel de empleados el 67% no está de acuerdo con dicha afirmación, únicamente un 33% considera que sí; en cuanto los socios éstos en un 40% afirman que sí y un 60% que no, resultados que orientan a analizar y a preguntar a cerca de la estructura organizacional de la empresa, en relación a la calidad del servicio; ya que en los porqué las poblaciones manifestaron que desconocían la existencia de una organización en cuanto a empleados, mientras los socios defendieron como estructura organizacional la junta directiva CONTRUELE, añadiendo que si bien es cierto se dedican a su actividad principal , percibiendo ellos, que de alguna manera el presidente “se preocupa por brindar excelencia a los servicios”, situación que a criterio de los empleados ellos se dedican únicamente a ventas y no a servicios.

Esta incongruencia en la doctrina y cultura empresarial, afecta el proceso mismo de venta; puesto que el objetivo de servicio de asesoría técnica, como parte de los servicios que ofrece la empresa, es desconocido o no codificado por los empleados. Lo relevante de estos resultados es que permiten conocer de primera mano y manera metodológica, la inexistencia de una estructura de organización empresarial, que dirija procesos de venta, pero sobre todo la contradicción que existe entre empleados y patronos en el caso de organización y servicios de la ferretería.

Para concluir el análisis de esta hipótesis, se analiza el resultado del ítem número 5 que puso a consideración de las poblaciones encuestadas, la manera en que está ubicada en el mercado migueleño, la ferretería y la efectividad misma de los procesos que lo permiten, en este caso el mercadeo, respondiendo los empleados en un 17% que sí tienen una ubicación en el mercado migueleño y que se debe a la eficiencia del mercadeo, mientras que el 83% afirmó que no es cierto, sino que hace falta un posicionamiento de mercado, en relación a lo mismo los socios en un 100% sostuvieron que no, es decir, que no están posicionados en un mercado y que precisamente es una de las razones para urgir una reingeniería.

Trascendente es el hecho de que la ferretería después de 10 años de existencia aún sea desconocida para los compradores migueleños, ya que las ventas es un indicador de posicionamiento en el mercado y según los socios y los empleados el promedio de ventas en el

día no llena ni las mínimas expectativas del presidente de la sociedad, opinando a su vez los empleados que cuando ellos preguntan a las personas cercanas a ellos, sobre el conocimiento de la ferretería, ellos contestan que no saben o no conocen, refiriendo entonces que no existe ningún posicionamiento en el mercado local, ni nacional.



En relación a la hipótesis planteada como general en esta investigación, se puede decir que la diferencia de media porcentual en cada una de las poblaciones investigadas comprueban las fallas administrativas que presenta la ferretería., en el caso de los empleados con un 77%, y en el caso de los socios en un 84% indicando que el diagnostico encontrado, obliga a la búsqueda o diseño de lo planteado por Sculley o Allen a la realidad Oriental.

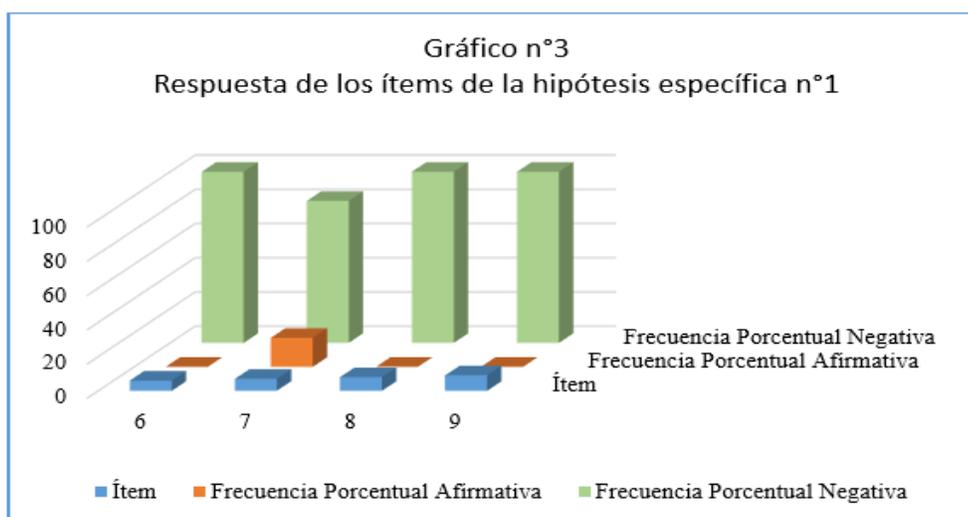
4.2 Hipótesis específica 1

Los criterios de reclutamiento y selección de personal en la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable están en relación con el ambiente laboral, en que se desarrolla el proceso administrativo.

Empleados

Cuadro °3: Frecuencia porcentual y relativa de la pregunta 6 a la 9 de los empleados
(Anexo N°3)

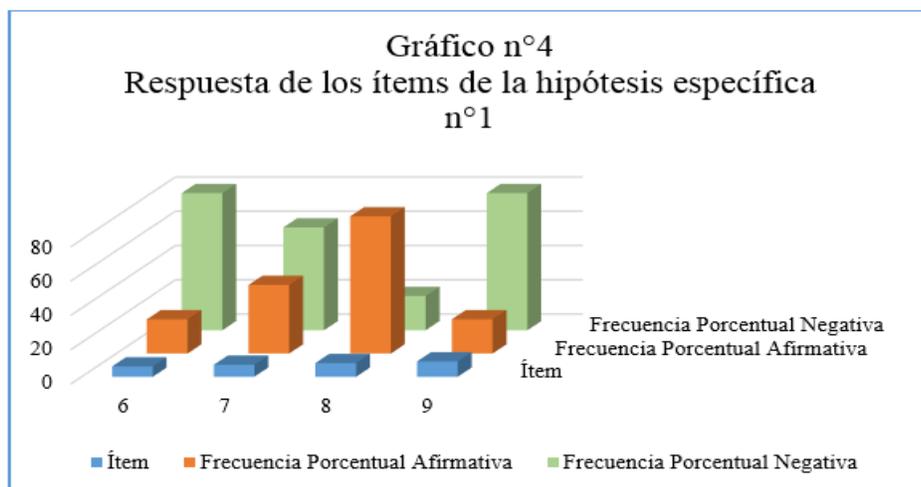
Frecuencia Ítem	Respuesta Afirmativa		Respuesta Negativa	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
6	0	0	6	100
7	1	17	5	83
8	0	0	6	100
9	0	0	6	100
Σ		17		383
\bar{X}		4		96



Socios

Cuadro n°4: Frecuencia porcentual y relativa de la pregunta 6 a la 9 de los socios
(Anexo N°4)

Frecuencia Ítem	Respuesta Afirmativa		Respuesta Negativa	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
6	1	20	4	80
7	2	40	3	60
8	4	80	1	20
9	1	20	4	80
Σ		160		240
\bar{X}		40		60



Análisis e interpretaciones

La hipótesis específica número uno, relacionaba los criterios de selección y reclutamiento de personal, con el ambiente laboral del proceso productivo, planteando en el ítem número 6 que el perfil de personalidad, es retomado o es determinante para implementar los programas de evaluación que imparte la empresa, respondiendo los empleados en un 100% que no, los socios en este ítem respondieron un 80% que no, dejando un 20% que sí, estas respuestas posibilitan conocer la realidad administrativa de la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, en cuanto lo importante que es para la misma el establecimiento del perfil de personalidad de los empleados y la implementación de programas de evaluación y adaptación a la empresa de la función que desempeña cada uno de ellos, captando las investigadoras que el porcentaje de respuestas negativas, son el reflejo en principio de la inexistencia programas de evaluación, inducción y adaptación, y a su vez la no implementación de una hoja de cargo que necesariamente determina los perfiles para dicho cargo, por lo que los rubros que contienen dicha hoja tampoco son aplicados y en este caso la contratación y funcionamiento de los empleados está regida por intuición o voluntad del trabajo de los mismos empleados.

En las explicaciones encontradas en el porqué de la pregunta los empleados manifestaban que nunca habían sido evaluados con pruebas psicotécnicas, y nunca han sido sometidos a entrevistas que determinen su nivel de estudio o actividades que desarrollan; como tampoco han recibido cursos o capacitaciones para optimizar su cargo. Por su parte los socios referían que debido a sus actividades como ingeniero no han dedicado (tenido) tiempo para hacer un perfil,

funciones y otros elementos que permitan a la empresa conocer necesidades de programas, capacitaciones u otra actividad en pro del empleado, pues más bien se han dedicado a contratarlos y que vendan.

Con relación al ítem número 7, éste exploró el estudio de las habilidades y destrezas que presentan los empleados y que determinan en específico el desempeño del mismo. En esta temática los empleados respondieron en un 83% que no contra un 17% que consideró que sí. Por su parte los socios respondieron que no en un 80% y que sí en un 20%. Los porcentajes en ambas poblaciones mantienen un comportamiento parecido, que a su vez están declarando que no existen procesos o programas de principio individualizo, las habilidades y destrezas de cada empleado y de ésta manera predecir o estudiar el desempeño del mismo. Refieren los empleados que en el proceso de contratación solamente les preguntan si tienen conocimiento sobre la venta de productos ferreteros, a su vez los socios mantienen una posición que como la empresa está en crecimiento no le exigen mucho a sus empleados por lo que no se hace necesario conocer las habilidades y destrezas, aunque si califican el desempeño de cada uno de ellos.

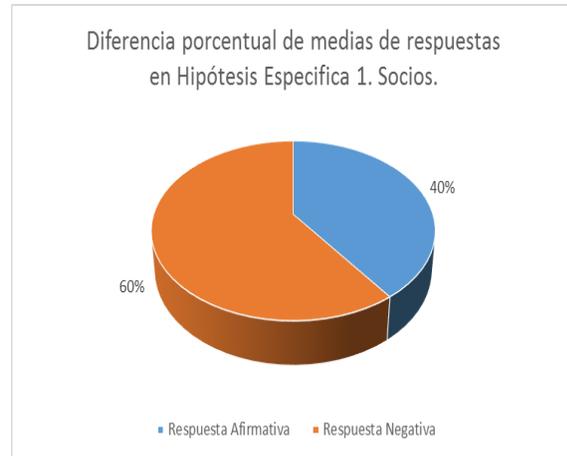
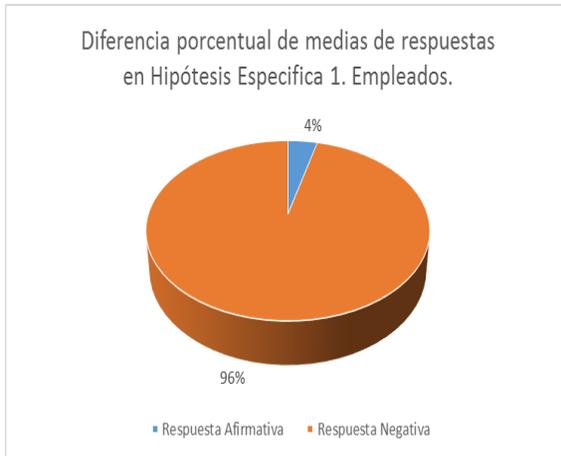
Llama la atención lo presentado y analizado en este ítem ya que la ferretería como empresa, contrata con criterio no administrativos ni técnicos, sino subjetivo, teniendo como planilla de trabajadores un grupo de personas que desconocen qué se espera de ellos, qué pueden hacer y lo más preocupante no se identifican con la empresa, puesto su labor cotidiana es ir a trabajar sin factores motivacionales, de pertenencia a la empresa o conocimiento concreto de la importancia que tiene la labor que desempeña.

El ítem número 8, afirmó que los procesos de adaptación, como la inducción que desarrolla la ferretería, parten de la inteligencia emocional del empleado, encontrándose que a nivel de empleado el 100% de los mismos consideró que no, mientras que para los socios el 80% consideró que no. Este resultado discrepante en ambas poblaciones, se explican en la medida se reflexiona sobre la afirmación del ítem, ya que los mismos socios en el ítem anterior hablan que no hay procesos de adaptación, mucho menos de inducción, pero el término de inteligencia emocional hace referencia a la característica integral del individuo de responder constructiva y efectivamente a su entorno en todas las áreas de su vida, implicando relaciones sociales, laborales y familiares sanas, y asertividad de sus funciones, ya que a criterio de los socios ésta

característica según lo afirma en su explicaciones son importantes para la contratación de sus empleados aunque no cuenten con un manual o guía que les permita establecer esta característica y la inducción de sus trabajadores. Para finalizar el análisis de esta hipótesis en el cuestionario se planteó a la población encuestada que si la formación académica del empleado es determinante o se torna criterio para la incorporación del mismo del programa de ascenso de oportunidades de desarrollo de la empresa, considerando el 100% que no, mientras también el 80% de los socios dice que no dejando un 20% que sí.

Los datos anteriormente presentados sin duda alguna concuerdan en el sentido de que independientemente a los estudios que ha realizado el empleado en la ferretería no tiene oportunidad de ascenso, ampliando en sus explicaciones, los empleados quién en algunas ocasiones entre ellos han hablado de la necesidad de crecer empresarialmente, pero dejan muy claro que la ferretería en ningún momento o tiempo de trabajo de ellos les ha dotado de promociones, ascenso, capacitaciones o apoyo, lo que le ha generado una percepción de desinterés por parte de la empresa, puntualizando alguno de ellos, que no cuentan con espacio para comer o para realizar otra actividad en los momentos de ingesta de alimentos, incluso agregan aun comiendo se atiende clientes, por su parte los socios confirman el desinterés no voluntario por su personal, justificando en el desconocimiento del manejo de personal y sobre todo la ausencia de herramientas administrativas que les permitan hacer verdaderos procesos administrativos que partan desde una nueva planificación, con controles, programas y estrategias de venta.

Es fundamental para la investigación señalar, que en el proceso de entrevista con los socios y empleados en lo relativo a este ítem manifestaron necesidades separadas, ya que como puede observarse en los cuestionarios es joven, en proceso de crecimiento personal académico y vocacional, pertenecientes a la clase trabajadora de San Miguel por lo que demandan programas de atención personal, orientado a un efectivo desarrollo laboral, explicando que las mejoras salariales de promoción y de crecimiento son urgentes en la ferretería, por su parte los socios presentan el interés de fortificar la ferretería como empresa, con base a nuevas herramientas administrativas que permitan una reingeniería total, y por ende sostienen una mejora de sus empleados.



Se puede decir que la hipótesis general se comprobó en el caso de los empleados con el 96 % y los socios con el 60%. Quienes sostienen que actualmente la Empresa no cuenta con los procesos administrativos básicos para su optimización, corroborando, la necesidad de un modelo de reingeniería.

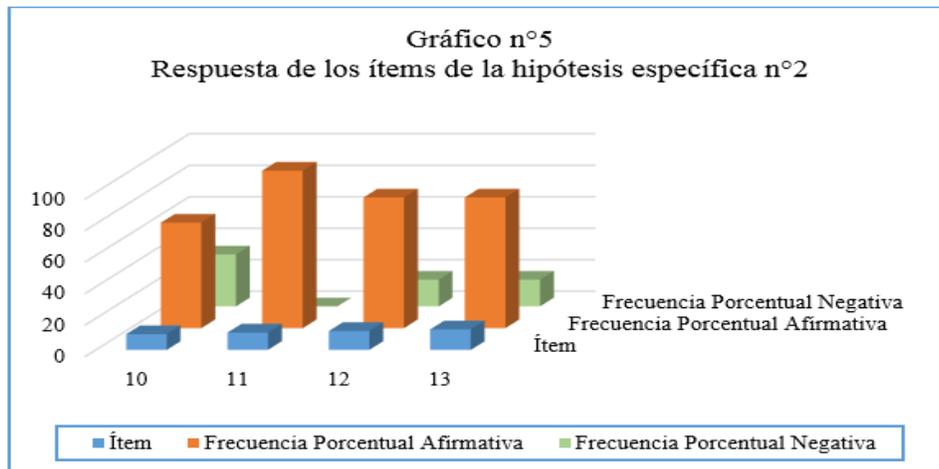
4.3 Hipótesis específica 2

La Elaboración de un diagnóstico del proceso administrativo, fundamenta las áreas específicas para el diseño de un modelo de reingeniería.

Empleados

Cuadro n°5: Frecuencia porcentual y relativa de la pregunta 10 a la 13 de los empleados (Anexo N°3)

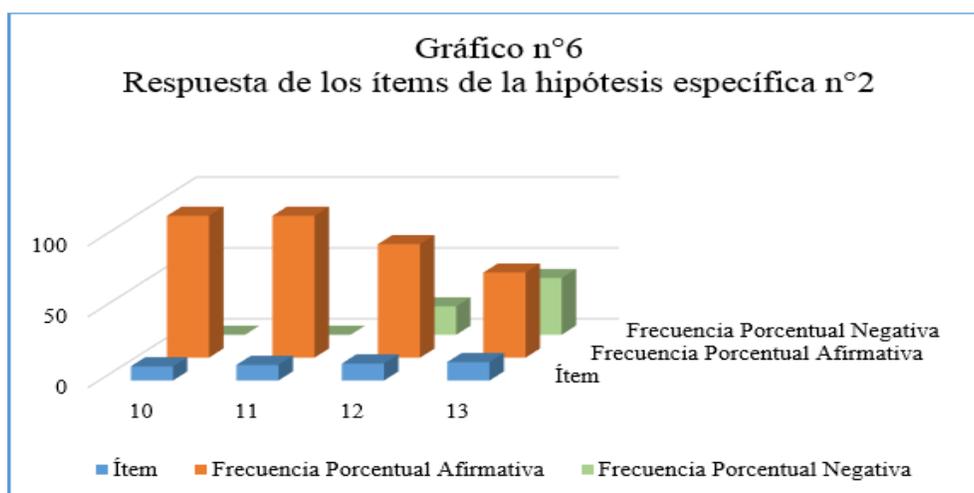
Frecuencia Ítem	Respuesta Afirmativa		Respuesta Negativa	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
10	4	67	2	33
11	6	100	0	0
12	5	83	1	17
13	5	83	1	17
Σ		333		67
\bar{X}		83		17



Socios

Cuadro n°6: Frecuencia porcentual y relativa de la pregunta 10 a la 13 de los socios
(Anexo N°4)

Frecuencia Ítem	Respuesta Afirmativa		Respuesta Negativa	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
10	5	100	0	0
11	5	100	0	0
12	4	80	1	20
13	3	60	2	40
Σ		340		60
\bar{X}		85		15



Análisis e interpretaciones

El ítem número 10, puso a consideración en los encuestados que si los objetivos de un diagnóstico organizacional de la ferretería debe garantizar o permitir toma de decisiones dentro de la empresa, encontrando que a nivel de empleados el 17% consideró que sí, contra un 83% que afirma que no, en cuanto a los socios el 100% contestó que sí, lo que implica que en la valoración de las características de un diagnóstico el estado organizacional de la ferretería, realmente debe de orientar toma de decisiones acertadas que se extiendan a todos los procesos empresariales, tales como: organigrama, procesos, los controles mismos, la implementación de manuales administrativos, que conlleven al diseño de estrategias mercadológicas, de recursos y de crecimiento, que en definitiva optimicen el desempeño organizacional.

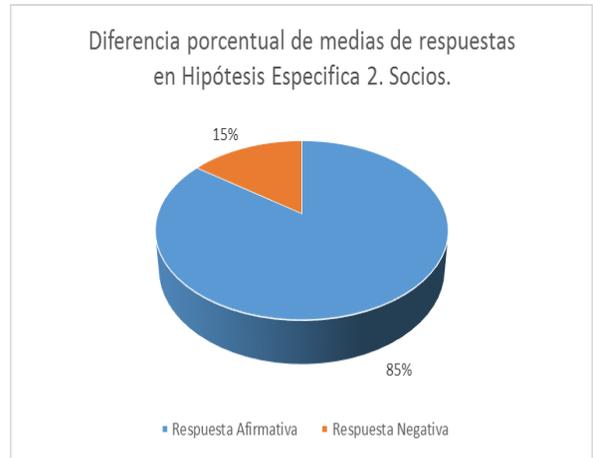
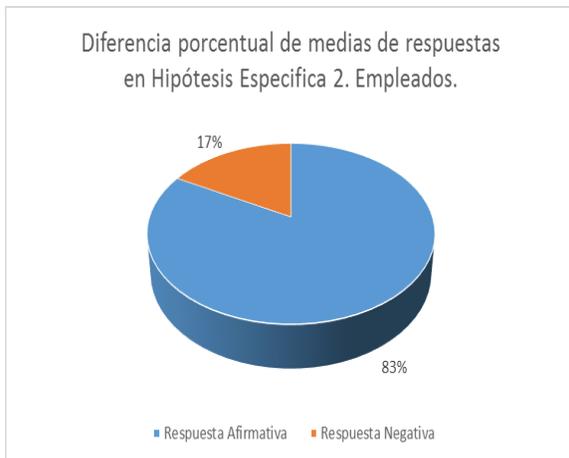
Complementando a lo anterior el ítem 11 preguntó sobre la atención del cliente como pilar de la ferretería, urgía un diagnóstico dinámico en su enfoque y teoría, respondiendo a nivel de empleados el 100% que sí y a nivel socios también respondió el 100%. Como puede observarse estos datos cuantitativos permiten al investigador interpretar, que para diseñar un modelo de reingeniería los involucrados en la teoría confirman la necesidad de lo dinámico de la evaluación o diagnóstico, es decir, que su estructuración se adapte a cualquier momento evolutivo de la empresa proveyendo los mecanismos propios de vigenciarse o administrarse ante los cambios permanentes de la organización. Lo fundamental dentro de la reingeniería es lo dinámico y generalmente cuando se habla de un diagnóstico se considera que se determina para el momento en que se configuran, haciéndose nuevo en otro momento, pero la organización de las empresas fundamentalmente son dinámicas. Su evolución y crecimiento precisamente se debe a los cambios y para entender la situación de la ferretería, se debe retomar los antecedentes y consecuentes de su funcionamiento, su función socio histórica, políticas internas y externas y sobre todo la competencia en el mercado. Tanto los empleados como los socios, reflexionan sobre la atención al cliente, como fin principal de su actividad comercial, señalando que sí existe relación con lo dinámico de la evaluación de la empresa.

A su vez el ítem número 12 puso a consideración de los encuestados, que si el carácter científico del diagnóstico creaban funciones administrativas optimizadas a procesos y controles para un verdadero desarrollo, respondiendo a nivel de empleados el 83% que sí y el 17% que no, mientras los socios el 80% que sí, contra el 20% que no, comprobando estos datos, que la base

científica de la administración en cuanto al manejo de los fenómenos o procesos administrativos realmente son base para que los manuales derivados de las mismas realmente optimicen el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para finalizar esta hipótesis las investigadoras consideraron a bien indagar sobre la característica ética del diagnóstico que sustente una supervisión, encontrando que los empleados respondieron en un 83% que sí y en un 17% que no, mientras que los socios un 60% que sí y un 40% no. Aparentemente para los socios lo ético del diagnóstico si bien es importante, no es determinante para efectivizar la etapa de la supervisión del proceso, mientras que los trabajadores le dan mayor importancia, en el caso de los socios esto se explica que la ética realmente está en todas las acciones de la empresa, por lo que debe estar inmersa en el diagnóstico, pero no ser el eje principal, mientras los empleados afirman que es mediante la ética, que esta función se torna efectiva, tal es el caso de la supervisión en sus funciones, opinando que deben ser equitativas, como también la supervisión, como el producto que se vende, ya que el reclamo lo reciben ellos directamente del cliente. No conociendo a la fecha de la encuesta algún estudio o ejecución de una supervisión que cambie las condiciones actuales.

Finalizan los socios sosteniendo que si es urgente que toda la investigación tenga su fundamento ético científico, para que cuando se diseñe el modelo de reingeniería para la ferretería, cumpla con los requisitos determinados por organizaciones mundiales, retomando lo propuesto por el modelo de reingeniería que parte en principio de un diagnóstico, un plan de emergencia para la estabilización, implantación de cambios, y el planteamiento y desarrollo de la empresa, diagnóstico que dará respuesta a la hipótesis general de crear un modelo propio de reingeniería que permita ampliar un diagnóstico fundamental, un rediseño radical, revisión de los procesos para la mejora espectacular.



Esto significa que a nivel de medias porcentuales los empleados presentan un 83% de respuestas afirmativas que definen un diagnóstico apegado a la realidad de la empresa, a la teoría, a la ética y a la ciencia, apoyado por el 85% de los socios. Esta hipótesis es el diagnóstico de la situación actual de la empresa, por lo que sus resultados orientan la elaboración del modelo de reingeniería.

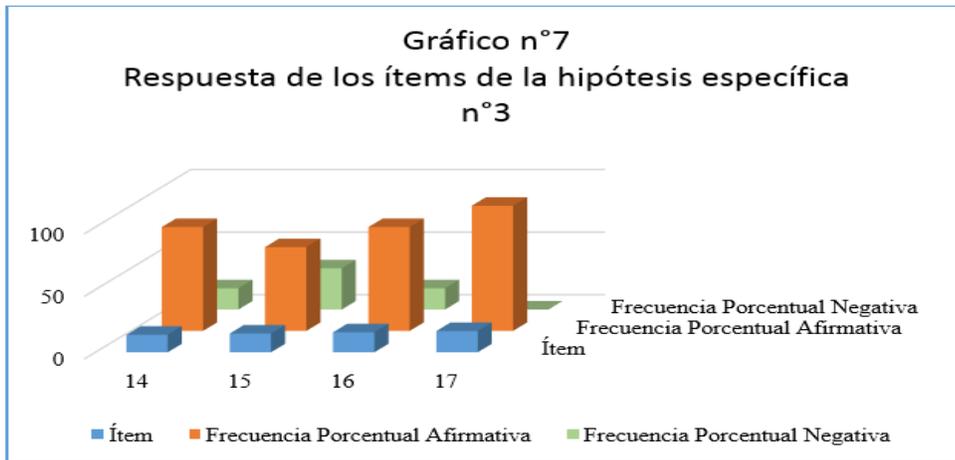
4.4 Hipótesis específica 3

La Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable con un modelo de reingeniería, propio impactara en el sector empresarial Migualeño.

Empleados

Cuadro n°7: Frecuencia porcentual y relativa de la pregunta 14a la 17 de los empleados (Anexo N°3)

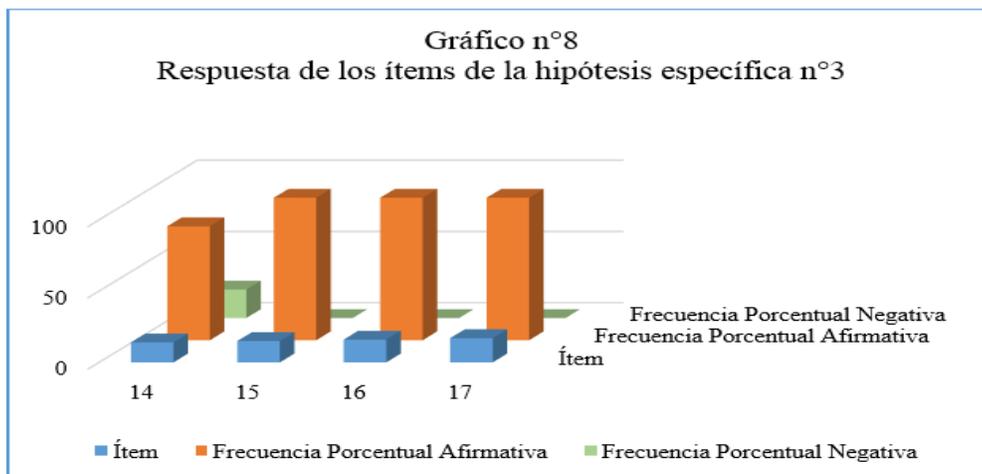
Frecuencia Ítem	Respuesta Afirmativa		Respuesta Negativa	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
14	5	83	1	17
15	4	67	2	33
16	5	83	1	17
17	6	100	0	0
Σ		333		67
\bar{X}		83		17



Socios

Cuadro n°8: Frecuencia porcentual y relativa de la pregunta 14 a la 17 de los socios
(Anexo N°4)

Frecuencia Ítem	Respuesta Afirmativa		Respuesta Negativa	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
14	4	80	1	20
15	5	100	0	0
16	5	100	0	0
17	5	100	0	0
Σ		380		20
\bar{X}		95		5



Análisis e interpretaciones

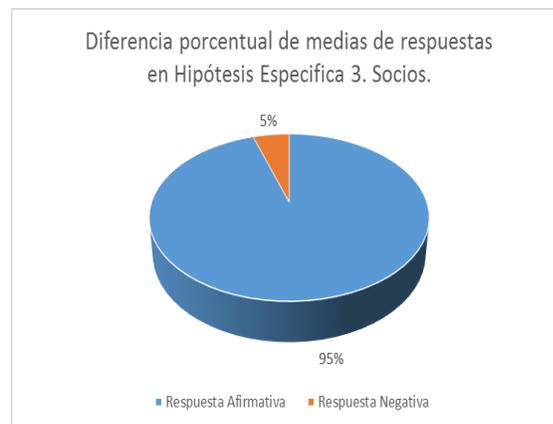
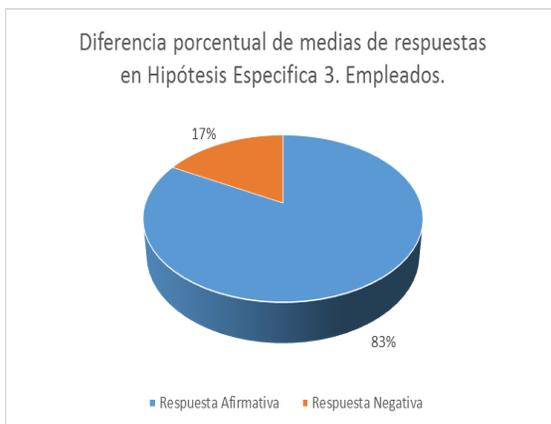
En esta hipótesis, se exploró y determinó el impacto que el modelo de reingeniería que se diseñó a la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable impactara en el sector empresarial migueleño, partiendo que este modelo es propio a la realidad interna y externa de la empresa y que toda investigación tiene como fin último que la misma adquiera importancia y relevancia en la sociedad a quien va dirigida. En principio el ítem 14 planteó que si el requisito de radical en el diseño del modelo de la ferretería, definitivamente provocará una sistematización local a la reingeniería, respondiendo la población de empleados en un 83% que sí, que definitivamente el aplicar el modelo de reingeniería por parte de la ferretería, provocará a que las otras empresas similares busquen hacerlo ya que consideran que es una necesidad, mientras tanto los socios afirmaron en un 80% que también si se cumplirá, es decir, que tienden a que lo expuesto por los teóricos de la reingeniería en cuanto a la característica de radical, realmente se debe de cambiar todo el proceso administrativo de una empresa; con el garante del éxito, puesto que estos cambios se centran en estudios de realidad, procesos y sobre todo, el contexto actual de la empresa.

En cuanto al ítem número 15 este ratifico el contar con una visión nueva empresarial, que ubique a la misma con éxito alcanzable en la zona, propiciará un verdadero apoyo y asesoría de las instancias de comercio en San Miguel. La reacción de los empleados fue que en un 67% afirmó que sí estaba de acuerdo, y sobre todo afirman que la experiencia que tienen en las ventas, le permite vislumbrar un cambio a partir de un nuevo enfoque o visión de la empresa y que se medirá en la preocupación por la Cámara de Comercio en ayudar; el 23% restante razonó que para que eso se dé hay que presionar mucho, ya que en San miguel hay una aptitud pasiva para el apoyo empresarial, por su parte los socios apoyan en un 100% dicha proposición y razonan que precisamente uno de los proyectos que tienen como empresa a partir de la implementación del modelo que este estudio les aportara, solicitaran apoyo a la Cámara de Comercio y a instancias gubernamentales para que tenga efecto de cascada y que cambie radicalmente las reglas de mercado la zona Oriental.

La hipótesis indago en el ítem 16 sobre el retomar un plan de emergencias de estabilización de empresa ante eventos que atenten su supervivencia, será importante para que estos resultados se extrapolen a otras empresas, en cuanto los datos de esto se encontró que el 83% de los empleados

considero que realmente un plan de emergencia de estabilización, necesariamente sea extrapolado a otras empresas, mientras un 17% consideró que no, explicando la reactividad de las empresas. A su vez los socios respondieron en un 100% que sí, que debe extrapolarse a otras empresas, explicando esto en los porqué, ellos consideran que el plan de emergencia definitivamente está a todo lo largo de un diseño de reingeniería, porque consideran que precisamente este proceso parte de la realidad o diagnóstico de la empresa tanto en sus procesos y controles de producción como en el mercado donde está inmersa y la situación económica y de seguridad local, han propiciado el modelo de reingeniería diseñado para que la empresa contemple procesalmente este plan de emergencia para la estabilización.

Finalizando, el ítem 17 planteó El buscar la acreditación ISO, a través de un modelo de reingeniería propio, orientado a la expansión de la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable obligará a otras empresas, a hacerlo, lo que se crearán de nuevos empleos, respondiendo los empleados que sí, al igual que los socios, coincidiendo en las explicaciones ambas poblaciones que lo radical, la nueva visión y el acreditarse globalmente es el paso definitivo para el fortalecimiento y crecimiento de la ferretería CONTRUELE, Sociedad Anónima de Capital Variable lo que según ellos cambiará su ubicación en el mercado regional. El crecimiento de la empresa hacia nuevas sucursales y por qué no decirlo hacia todo el país, relacionándose entonces a que esto demandará nuevos empleos.



Para finalizar los análisis es de considerar lo planteado en el enunciado del problema ¿Se optimizara la eficiencia administrativa de la Ferretería CONTRUELE, Sociedad Anónima de Capital Variable al diseñarle un modelo de reingeniería; en el municipio de San Miguel?

Pregunta que ha sido respondida con un nivel de significación arriba del 80% en que realmente el modelo de reingeniería, sí optimizará la eficiencia de la ferretería, agregándose el efecto de cascada en la zona oriental.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de la hipótesis general, se puede concluir que tanto empleados como socios expresaron que no se cuenta con ningún modelo administrativo, ya que la falta de apoyo y asesoría técnico administrativa y una administración deficiente, da como resultado carencia de procesos y controles estructurados, mal manejo de recursos, no hay una organización empresarial donde se puedan efectivizar; estrategias, ventas, servicios, operatividad y posicionamiento en el mercado, esto ha podido determinar, que la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, con una existencia comercial de 10 años, no cuenta con los manuales propios de la administración ni programas de capacitación, orientados a la certificación ISO, que en definitiva se alcanza a través de un proceso de reingeniería, que lógicamente implica un cambio estructural en los rubros regulados por la administración.
2. En la hipótesis específica 1, se concluye que los criterios de reclutamiento y selección de personal en la ferretería estudiada son inexistentes, pues lo más común como criterio de contratación es los nexos familiares o afectivos, obviando lo regulado respecto al uso de herramientas del proceso administrativo; y según 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 se consideran importantes, por eso no existe control alguno, tampoco existen oportunidades de ascenso de los trabajadores, conllevando a que en materia de recursos humanos la urgencia de una revisión y reingeniería es básica.

3. En la hipótesis específica 2, se encontró que según los encuestados, en la valoración de las características de un diagnóstico el estado organizacional de la ferretería, realmente debe de orientar toma de decisiones acertadas que se extiendan a todos los procesos empresariales, tales como: organigrama, procesos, los controles mismos, la implementación de manuales administrativos, que conlleven al diseño de estrategias mercadológicas, de recursos y de crecimiento, que en definitiva optimicen el desempeño organizacional; estableciéndose la necesidad de configurar un estado organizacional, orientado a la eficiencia y eficiencia de la misma, que se miden en los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de la Organización donde su estructuración se adapte a cualquier momento evolutivo de la empresa proveyendo los mecanismos propios de vigenciarse o administrarse ante los cambios permanentes de la organización.
4. Según la hipótesis específica 3, en el estudio se identificó la necesidad de cambios radicales en las empresas migueleñas; donde sobreviven con un mercado cambiante, con reglas empresariales no definidas, y con un entorno impactante, donde el accionar delictivo y la inseguridad de los clientes, urgen de procesos con una nueva visión, que se construya sobre bases reales y socio histórica, que obligan a procesos de reingeniería, que al efectivizarse, también obliguen a las instancias privadas y públicas responsables de fomentar la libre empresa apoye estas acciones; a su vez que el plan de emergencia definitivamente está a todo lo largo de un diseño de un modelo de reingeniería, porque se considera que precisamente este proceso parte de la realidad o diagnóstico de la empresa tanto en sus procesos y controles de producción como en el mercado donde está inmersa y la situación económica y de seguridad local.
5. A juicio de las investigadoras, y debido a las fallas encontradas en cada uno de los procesos administrativos, califican a esta empresa como una hoja en blanco donde hay que aplicar la reingeniería.

Recomendaciones

1. Se le recomienda urgentemente a CONSTRUELE, 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, procesos, controles y estrategias; permitiendo con ello un excelente desempeño de las actividades realizadas en equipo, para ello es necesaria una formación radical donde se desarrollen programas de capacitación constante y se logre el cambio esperado. Aportando cada miembro de la empresa un trabajo de calidad y buen servicio a sus clientes, ganando con ello posicionamiento en el mercado migueloño. Para que la empresa supere esta etapa crítica es necesaria la elaboración y el uso de manuales administrativos que guíen al personal a obtener mejoras espectaculares el cual le permitirá tanto a la empresa como a los empleados tener un mayor conocimiento acerca de funcionamiento y manejo de recursos.
2. Se recomienda la implementación de procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal, siguiendo lineamientos de un manual de Recursos Humanos, para crear así un Recurso Humano de calidad, con sólidos conocimientos sobre el tipo de áreas a desempeñarse. 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 formidables 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 conocer y evaluar las actitudes y aptitudes de cada uno de ellos. Lo que se sugiere aquí no es sólo un desarrollo personal y profesional, sino un desarrollo organizacional donde el cambio sea espectacular.
3. Con el diagnóstico realizado a la ferretería, se le recomienda tomar todas las medidas necesarias para poner en marcha su plan de acción, considerando cada uno de los aspectos

encontrados que le impiden el buen desarrollo organizacional. Es necesario un proceso de cambio que comprenda el proceso de planificar, dirigir, organizar, integrar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa, todo ello debe ser dirigido por la/las personas más capacitadas para aplicar la reingeniería. Siendo el proceso administrativo un conjunto de fases mediante las cuales se concreta la administración, el diseño de estas fases o etapas deben regirse por estudios que retomen de manera objetiva la organización destinada, ahorrando fuerza, tiempo y dinero, es decir, siendo eficientes y eficaces. Las etapas del proceso administrativo entendidas como: planeación, organización, dirección integración y control se basan en enfoques científicos que se aplican a las empresas, por lo que, es precisamente en este proceso, que se deben estructurar y definir las funciones administrativas que pueden ser plasmadas en manuales y que serán el vector del crecimiento y desarrollo de la empresa.

4. Las investigadoras recomiendan la puesta en marcha inmediata de Reingeniería Administrativa a la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, dejando de lado todos sus procesos administrativos empíricos e introduciendo profundos y radicales cambios, estableciendo procesos correctos en todo el desarrollo de la administración. Para lograr mejoras espectaculares en costo, calidad, servicio y rapidez, es necesaria la implementación de manuales administrativos tales como: Manual de Bienvenida, Manual de Descripción de Puestos, Manual de Procedimientos, Manual de Gestión del Recurso Humano, Manual de Controles Administrativos, Manual de Políticas y otras estrategias a implantar. Todo el plan debe ir con una visión hacia el cambio y dejar atrás viejos paradigmas. Con este rediseño radical la ferretería logrará ganar ventaja competitiva, rentabilidad y será modelo a seguir para todo el sector empresarial Migueleño.

CAPITULO V
PROPUESTA DE REINGENIERÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA
LOGRAR LA EFICIENCIA EN LA FERRETERIA CONSTRUELE SOCIEDAD
ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE

Resumen Ejecutivo

En el desarrollo de este capítulo se propone a la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, una propuesta de reingeniería del proceso administrativo para lograr la eficiencia en dichos procesos, con el propósito de brindar a la administración las herramientas necesarias para que en coordinación con los socios y empleados puedan realizar sus funciones de manera eficaz.

La propuesta de reingeniería comprenden como se desarrollan 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, 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.

También, se proporcionan formatos sencillos, para registrar compras, ventas y control de inventarios, los cuales son de mucha utilidad para las actividades que realiza CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable.

Justificación

La propuesta de reingeniería del proceso 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 Reingeniería del Proceso Administrativo para lograr la eficiencia en la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable de la ciudad de San Miguel, 2015”, 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 Reingeniería se podrá tener cambios espectaculares logrando mayor competitividad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado Migueleño. 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 extrapolen a las demás empresas.

Objetivos

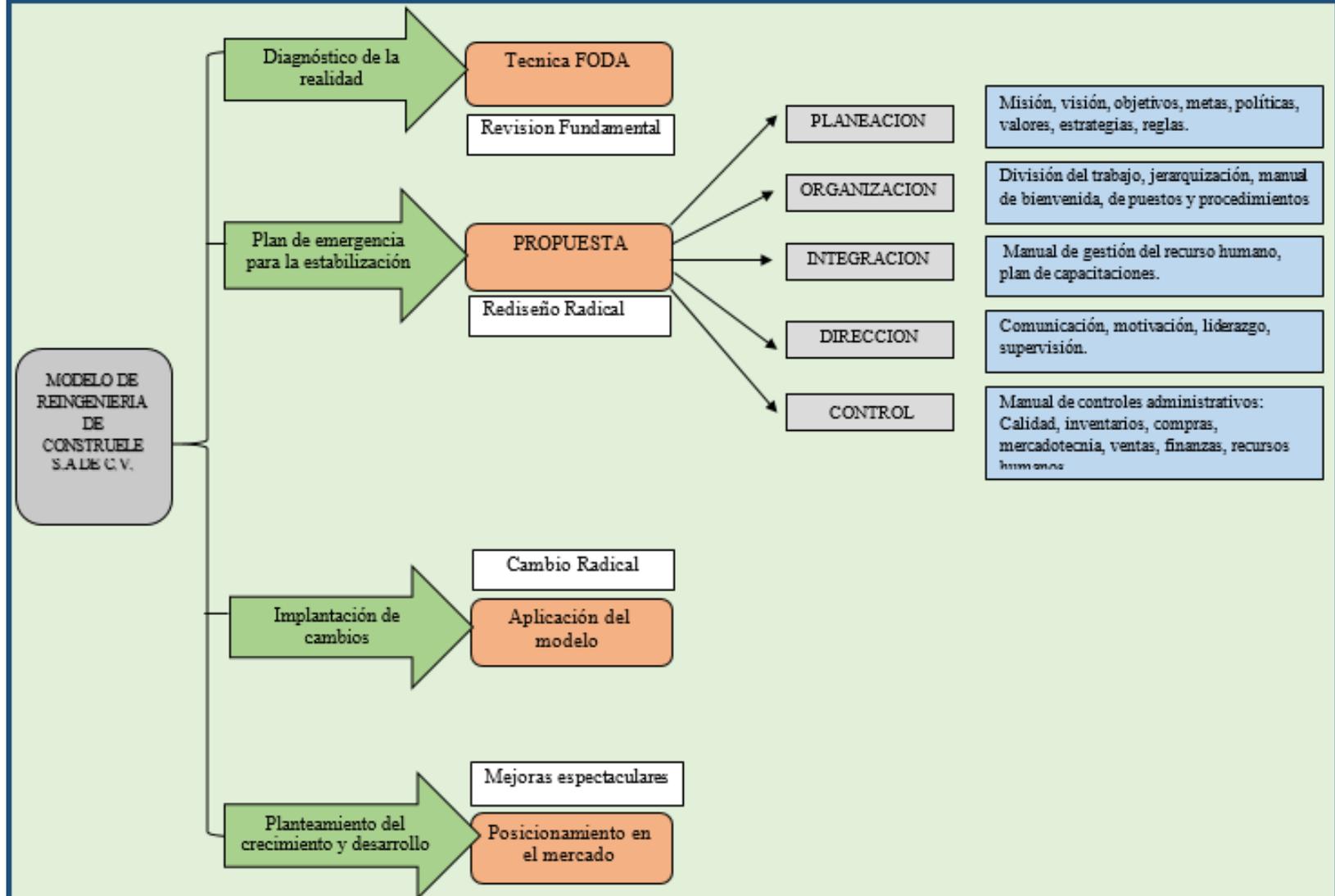
Objetivo general

Proponer un modelo de reingeniería al proceso administrativo de la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, para optimizar su eficiencia en la ciudad de San miguel.

Objetivos específicos

1. Dotar 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.
2. Aportar los mecanismos de control y evaluación para medir los resultados alcanzados con la implementación de la reingeniería en los procesos administrativos de la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable.

ESQUEMA DEL MODELO DE REINGENIERIA PROPUESTO A LA FERRETERIA CONSTRUELE S.A DE C.V.



1. DIAGNOSTICO DE LA REALIDAD

El diagnóstico de la situación actual de la empresa se puede reducir en un esquema FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Esto es la base primordial y el primer paso para cualquier aplicación de reingeniería, es aquí donde se identifica lo que no está bien de la organización y que da paso a paso cambios radicales dentro de ella. A continuación se presenta el cuadro FODA para la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable:

CUADRO FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de productos. ✓ Instalaciones propias ✓ Tiempos de entrega inmediata. ✓ Calidad de productos y materiales. ✓ Precios bajos. ✓ Buena reputación de sus proveedores. ✓ Recursos materiales, tecnológicos y económico-financieros necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso a nuevas tecnologías. ✓ Reinversión constante e incrementar los productos de comercialización. ✓ Posicionamiento. ✓ Búsqueda de nuevos mercados. ✓ Expansión. ✓ Venta de nuevos productos. ✓ Préstamos bancarios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiencias en el área administrativa. ✓ No hay una definición formal y escrita de los elementos de planeación. ✓ Inexistencia de un canal de comunicación formal entre socios y empleados. ✓ Procesos de reclutamiento y selección inadecuados. ✓ Carencia de una estructura organizacional formal. ✓ Inexistencia de manuales administrativos. ✓ Falta de controles administrativos. ✓ Ineficiencia en el manejo de inventarios. ✓ No se evalúa el desempeño de los empleados. ✓ Falta de confianza con el personal. ✓ Falta de incentivos. ✓ Ambiente laboral inestable entre socios y empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inseguridad. ✓ Mercado saturado. ✓ Competencia desleal. ✓ Desempleo. ✓ Inflación en los precios. ✓ Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores. ✓ Situación económica del país. ✓ Multinacionales.

2. PLAN DE EMERGENCIAS PARA LA ESTABILIZACIÓN

En esta fase se efectúa la reingeniería en los negocios identificando todas las acciones necesarias para lograr la supervivencia de la empresa a continuación se muestra la propuesta de reingeniería que se será aplicada dentro de la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable.

PLANEACIÓN

Misión:

Somos una empresa ferretera dedicada a la venta de productos para el hogar y la construcción, con un personal comprometido ofreciendo calidad y buen servicio a nuestros clientes, capaz de satisfacer sus necesidades y captar su preferencia en el mercado.

Visión:

Ser una empresa independiente en la venta de productos de ferretería y de construcción, contar siempre con personal altamente capacitado, ofreciendo productos de calidad y buen servicio a nuestros clientes permitiendo así un mayor posicionamiento en el mercado ferretero.

Objetivos:

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 CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable; en post de un posicionamiento en el servicio a los Migueleños.

Objetivos Específicos

- ✓ 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.
- ✓ Lograr una alta penetración y participación en el mercado meta, por medio de la calidad en nuestros productos.
- ✓ Asociarnos con los mejores proveedores para darle a nuestros productos un valor agregado que se traduzca en beneficios para nuestros clientes y personal de la empresa.

- ✓ Brindar a nuestros empleados un ambiente laboral adecuado y un sistema de recompensas que los motive en la realización de su trabajo.

Metas

- ✓ Capacitar a los empleados dos veces al año
- ✓ Exigir a nuestros proveedores certificaciones de calidad de los productos en cada compra.
- ✓ Establecer para el próximo año un sistema de control de inventarios, que evite el extravío de productos y permita conocer las existencias disponibles.
- ✓ Lograr una eficiencia administrativa que permita conocer el estado actual de la empresa.

Políticas

- ✓ Mantener nuestra imagen
- ✓ El cliente siempre tiene la razón
- ✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- ✓ Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- ✓ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- ✓ La calidad de nuestro trabajo debe ser nuestro punto más importante y está enfocada en la satisfacción del cliente.
- ✓ Reconocimiento al personal por ideas de mejora y/o ahorro de la empresa.
- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ Exigir a nuestros proveedores certificaciones de calidad en los productos.

Reglas

- ✓ Realizar todo trabajo con excelencia.
- ✓ Todo empleado debe de usar su uniforme completo.
- ✓ Mantener limpia y ordenada la sala de ventas para una buena impresión del cliente
- ✓ Realizar su trabajo sin distracciones (queda prohibido el uso de celulares, tabletas, iPod, etc. en horas laborales)
- ✓ Los empleados cuentan con un horario de almuerzo el cual tiene que ser respetado.
- ✓ Tener puntualidad a la hora de entrada y salida.

- ✓ Se debe trabajar con esmero y dedicación.
- ✓ Habrá sanciones por faltas injustificadas

*Una falta; Amonestación.

* Dos faltas; Suspensión por un día sin goce de sueldo.

* Tres faltas; suspensión por tres días sin goce de sueldo.

* Cuatro faltas; Rescisión de contrato.

Valores

- ✓ **Calidad:** Abastecer el inventario con productos de calidad, satisfaciendo las necesidades y deseos de los clientes, creando así una excelente imagen de Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable.
- ✓ **Comunicación:** Interactuar entre sí con los socios, y compañeros de trabajo estableciendo lazos de amistad.
- ✓ **Compromiso:** La base para producir cualquier tipo de cambio.
- ✓ **Puntualidad:** Satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.
- ✓ **Innovación:** Aplicar nuevas ideas mercadológicas y prácticas para el crecimiento operativo y funcional de la empresa.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes.
- ✓ **Justicia:** Cumplir de manera adecuada con el conjunto de normas que se establezcan para mantener buenas relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas, en la interacción de todos individuos.

Estrategias

Acciones Operativas

- ✓ **Administrativas**
 - Lograr preferencia y niveles altos de satisfacción en los clientes.
 - Ofrecer productos de calidad diferenciados en comparación a la competencia.
 - Obtener una posición competitiva más alta mediante el abastecimiento de la cartera de productos y materiales.
 - Lograr una alta penetración y participación en el mercado meta.

- Incorporar nuevas tecnologías; en cuanto inventario de materiales.
- Lograr ventaja competitiva sobre los rivales claves en calidad, servicio al cliente y diversidad de productos.
- Obtener una reputación con los clientes más sólida que la de los rivales.

✓ **Mercadológicas**

a) **Producto**

Penetración del mercado: Se pretende incursionar, abasteciendo el inventario de diversidad de materiales de alta calidad, para lograr posicionarlo en la mente de los posibles consumidores y obtener reconocimiento de la empresa creando su imagen.

Calidad del producto: Cada uno de los productos cuentan con respaldos de certificación de calidad que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

Creación de la marca: Se le creara a la empresa la marca la cual le permitirá posicionarse en la mente de los consumidores, esta le servirá como un símbolo de calidad y reconocimiento.

Elaboración del logo: Se elaborara el logo, el cual permitirá a CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable darse a conocer para que los consumidores la identifiquen y creen una imagen.

CONSTRUELE S.A DE C.V.



MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Creación del eslogan: La creación del eslogan servirá como complemento de los productos y materiales, para que este sea reconocido por los consumidores potenciales.

¡Somos la herramienta perfecta para sus ideas!

b) Precio

Precios bajos: Para penetrar en el mercado meta, dado que existen muchos competidores tanto nacionales como extranjeros, para CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable que ofrecen sus productos a precios alto y por lo general los consumidores buscan precios bajos.

CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable creara alianzas estratégica con proveedores fabricantes, para poder incursionarse en el mercado con productos a precios bajos pero siempre 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 CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable se encargara de llevar los materiales hasta su destino ofreciéndole transporte para la comodidad de sus clientes y los que deseen ir hasta la empresa y llevar sus materiales.

Al llevar a cabo esta estrategia no se incurrirá en costos ya que la empresa posee vehículos y un camión como medio de transporte para ofrecer este servicio a sus clientes.

d) Promoción

El merchandising: Consistirá en exhibir los productos de tal manera que sean más atractivos y llamativos para los clientes,

En el aniversario de CONSTRUELE Sociedad Anónima De Capital Variable, por la compra de productos de ferretería se les obsequiara a los clientes artículos publicitarios como lapiceros y llaveros.

Disposición de los espacios: se procurara una buena disposición de los espacios dentro de la ferretería, tendrá como objeto lograr el libre tránsito y buscar la comodidad de los clientes.

La utilización de vales de descuento para nuestros clientes, los cuales motivaran seguramente a una próxima compra, también rifas de artículos por compras de \$20.00 en adelante tiene derecho a participar en la rifa de fin de año de CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable.

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 CONSTRUELE cree su cartera de clientes, obtenga excelentes ganancias y se dé a conocer en su mercado local, lo cual lograra mediante las siguientes acciones.

Acciones

- ✓ Elaboración de Banners
- ✓ Ofertas para clientes
- ✓ Uso de hojas volantes
- ✓ Brochure
- ✓ Un perifoneo en las zonas aledañas a la empresa.

Banner



CONSTRUELE S.A. de C.V.

CONSTRUELE S.A. DE C.V.

MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Somos una empresa ferretera dedicada a la venta de productos para el hogar y la construcción, con un personal comprometido ofreciendo calidad y buen servicio a nuestros clientes.

Visítanos: Carretera Ruta Militar
Lotificación Lenca N°1 San Miguel, El Salvador.
Teléfono: (503) 2669-0584

Oferta para clientes: Vale de Descuento



CONSTRUELE S.A. DE C.V.

CONSTRUELE S.A. DE C.V.

MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

DESCUENTO DEL 15%

¡¡¡VALE DE DESCUENTO!!!

AL PRESENTAR ESTE CUPON RECIBE UN 15% DE DESCUENTO, POR LA COMPRA DE CUALQUIER PRODUCTO DE NUESTRA FERRETERIA.

Dirección: Carretera Ruta Militar
Lotificación Lenca N°1 San Miguel,
El Salvador.
Teléfono: (503) 2669-0584

¡Somos la herramienta perfecta para sus ideas!

Hoja volante

CONSTRUELE S.A. DE C.V.

MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Somos una empresa ferretera dedicada a la venta de:
productos para el hogar y la construcción, con un personal comprometido ofreciendo calidad y buen servicio a nuestros clientes.

Visítanos en: Carretera Ruta Militar Lotificación Lenca N°1 San Miguel, El Salvador.
Teléfono: (503) 2669-0584

Aprovecha nuestros súper descuentos.
Somos la herramienta perfecta para sus ideas!

Brochure

Le ofrecemos productos para el hogar y la construcción, ofreciendo calidad y buen servicio a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades.

Por compras de \$20.00 recibe un cupón con el 15% de Descuento.

DESCUENTO DEL 15%

CONSTRUELE S.A. de C.V.
"¡Somos la Herramienta Perfecta para sus Ideas!"

CONSTRUELE S.A. DE C.V.

MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

Dirección: Carretera Ruta Militar Lotificación Lenca N°1 San Miguel, El Salvador.
Teléfono: (503) 2669-0584



✓ **Financieras**

- Obtener una tasa de crecimiento de ingresos y ganancias escalonada.
- Maximizar los márgenes de utilidades de forma escalonada.
- Lograr utilidades más altas que el capital invertido.
- Obtener dividendos más altos
- Obtener una base de ingresos más diversificada.
- Minimizar costos en cuanto a la compra de los materiales.
- Establecer contacto con proveedores mayoristas para tener precios competitivos con los de la competencia.
- Incrementar el volumen de ventas estableciéndose en mercados más potenciales de compra.
- Establecer un sistema de inventario formal que permita tener un buen control de sus productos.

✓ **Recursos Humanos**

- 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.
- Desarrollar una excelente cultura organizacional y clima laboral.
- Brindar al empleado materiales y equipo adecuados para desarrollar sus funciones.
- Motivar a nuestros empleados por medio de incentivos intrínsecos y extrínsecos.
- Fomentar el trabajo en equipo en la organización.
- Identificar las fuentes de reclutamiento más adecuadas para encontrar nuestra fuerza laboral.
- Establecer un ambiente laboral satisfactorio para los empleados.

ORGANIZACIÓN

Esta etapa del proceso administrativo que 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 del grupo social.

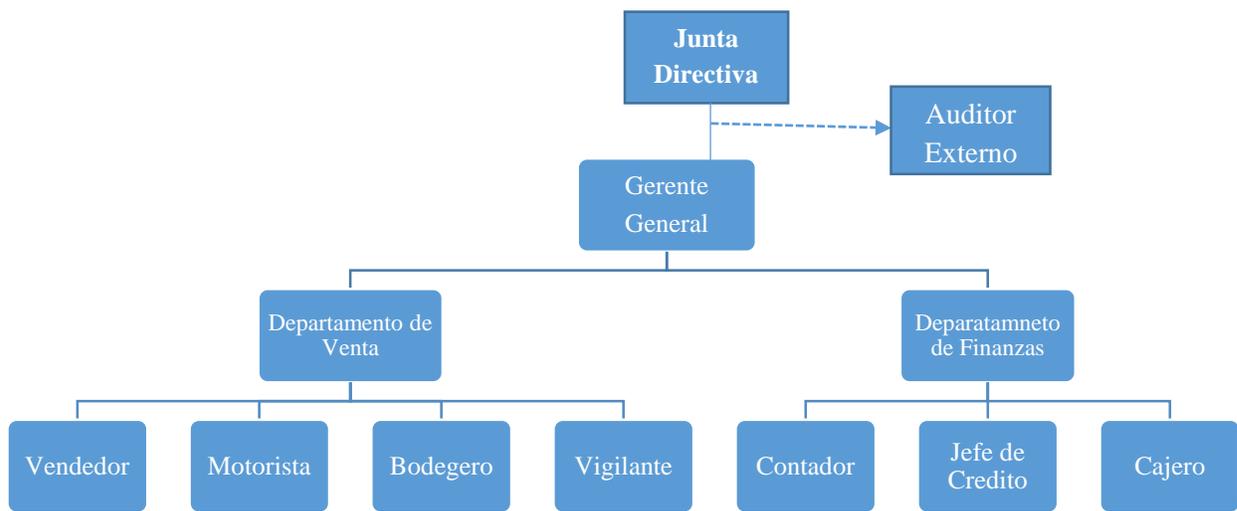
División Del Trabajo

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia dando lugar a la especialización. En la empresa se establecerán jerarquías, se definirán puestos y se asignaran funciones.

Jerarquización

Es la disposición de las funciones de una organización por un orden un rango, grado o importancia de e n la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable se establecerá un tipo de autoridad línea, lo que se verá reflejado en el organigrama.

ORGANIGRAMA DE LA FERRETERIA CONSTRUELE SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE



Elaborado por: Oneyda Nataly Fuentes Santos **Fecha:** 14 de Noviembre de 2015

Alicia Izamar Majano Cabrera

Rosalba Patricia Zelaya de Argueta

SIMBOLOGIA DE ORGANIGRAMA

Entegramas: 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.



Lineas de autoridad o dependencia jerarquica: Son aquellas que relacionan Jerarquicamente a los entegramas. Se identifican visialmente ya que estas son lineas llenas y en direccion vertical.



Lineas de dependencia funcional: Son aquellas que funcionalmente (por funcion o tarea que desempeña) los entegramas. Los entegramas Se graficancon lineas llenas y en direccion horizontal.



MANUAL
DE
BIENVENIDA

CONSTRUELE S.A. DE C.V.



****MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN****

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 la inducción del nuevo recurso humano a través de esta herramienta administrativa que oriente a los empleados a desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, para que el nuevo empleado se sienta confiando.

Objetivos Específicos:

1. Dar al personal un instrumento que los guie desde el momento de la incorporación hasta su adaptación en la empresa.
2. Servir como medio de orientación tanto para el personal que labora en la ferretería como los nuevos empleados.
3. Incorporar al recurso humano con la mayor brevedad posible, para reducir la ineficiencia e ineficacia.

MISION

Somos una empresa ferretera dedicada a la venta de productos para el hogar y la construcción, con un personal comprometido ofreciendo calidad y buen servicio a nuestros clientes, capaz de satisfacer sus necesidades y captar su preferencia en el mercado.

VISION

Ser una empresa independiente en la venta de productos de ferretería y construcción, contar siempre con personal altamente capacitado, ofreciendo productos de calidad y buen servicio a nuestros clientes permitiendo así un mayor posicionamiento en el mercado ferretero.

ASPECTOS GENERALES.

El manual de bienvenida le dará información necesaria que usted requiere saber acerca de la ferretería para poder desempeñarse mejor; también por medio de él, podrá conocer lo referente al ambiente laboral y darse cuenta cuales son los derechos y obligaciones que conlleva ser empleado de la empresa.

FORMA DE USO DEL MANUAL DE BIENVENIDA.

El manual de bienvenida elaborado para la empresa CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable Del departamento de San Miguel, tendrá su uso: dentro de la empresa y será exclusivo del personal que labora en esta. Y servirá de ayuda para los nuevos elementos para que su ingreso sea una forma satisfactoria.

ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El manual de bienvenida está orientada al personal que ingresa a la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima De Capital Variable; y esta expresado en forma clara y precisa de manera que sea comprendida por todas las personas que tenga acceso a él; especifica cómo está estructurada las áreas de la institución, su misión, visión y la una breve historia de cómo la empresa se conformó.

ORGANIZACIÓN DEL MANUAL DE BIENVENIDA.

¡Bienvenid@!

Para La Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima De Capital Variable Es muy grato darle la cordial bienvenida, ahora que forma parte de nuestro equipo de trabajo. Deseamos que su estadía sea agradable, pues consideramos que su presencia es un indicador de que es una persona digna de formar parte de nuestro gran equipo, y nos mostramos seguros que su desempeño nos permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

NUESTRA HISTORIA

Construele Sociedad Anónima de Capital Variable, de San Miguel, que se puede abreviar Construele S.A de C.V, fue fundada el 25 de Abril del año 2,002. Fue fundada por los ingenieros: Emilio Antonio Joya Fuentes, José Jorge Turcios Díaz, Jorge Adelmir Salmerón, Gerardo Amílcar Trejo Gutiérrez, Elman Manuel Fúnez, y el Lic. Fredy Alberto Silva Rosales. Dicha sociedad fue constituida con la finalidad principal en la industria de la construcción, civil arquitectónico y eléctrica; producción y comercialización de productos derivados del cemento, así como también podrá dedicarse a:

- ✓ Compra, venta y explotación de bienes inmuebles sean rústicos o urbanos.
- ✓ La construcción o edificaciones o accesorios relativos o conexos con la finalidad social,
- ✓ Pudiendo abrir sucursales en cualquier parte del país o fuera del país, y toda actividad lícitas que puede desarrollar.

En el año 2,005 se inició lo que es la compra y venta de artículos de ferretería, lo que hasta la fecha solo cuenta con una sala de ventas por tal razón cambiaron su ubicación en La Calle Ruta Militar Lotificación Lenca 1, #2 San Miguel, San Miguel.

En el año 2012 se efectuó una modificación del pacto social, del libro 11 con la cual se incluyó que la sociedad puede abreviarse CONSTRUELE S.A de C.V, también se incluyeron los siguientes socios: la Lic. Roxana Jamileth Umanzor Manzanares y el Ing. Cristián Alain Sánchez Pacheco y se retiraron otros, esta inclusión modificó los porcentajes de participación de los socios. También fue modificado el capital social de la sociedad a doce mil dólares el cual está representado en mil acciones comunes y nominativas con un valor de doce dólares cada una.

NUESTROS PRODUCTOS

N°	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	N°	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
1	Abrazadera $\frac{3}{4}$	31	Angulo $\frac{1}{8} \times 1 \frac{1}{4}$
2	Abrazadera de $\frac{1}{2}$	32	Angulo $2 \times \frac{1}{8}$
3	Abrazadera pvc 1	33	Arandela con empaque
4	Abrazaderas metalicas	34	Arandela de presion de $\frac{3}{8}$
5	Aceite multiuso 4 en 1 30m	35	Arandela de presion de $\frac{5}{8}$
6	Aceite multiuso 4 en 1 90m	36	Arandela para presion $\frac{1}{2}$
7	Achas imacasa	37	Arandela plana $\frac{1}{4}$
8	Adactador para lampara circular	38	Arandela plana de $\frac{3}{8}$
9	Adaptador hembra 1	39	Arandela plana de $\frac{5}{8}$
10	Adaptador hembra $1 \frac{1}{2}$	40	Autorroscante 1
11	Adaptador hembra $1 \frac{1}{4}$	41	Autorroscante $\frac{3}{4}$
12	Adaptador hembra 2	42	Barniz café profundo
13	Adaptador hembra $2 \frac{1}{2}$	43	Barra de 1×1.8
14	Adaptador hembra 3	44	Bisagra lat $1 \frac{1}{2} \times 1 \frac{1}{4}$
15	Adaptador hembra 4	45	Bisagra lat $3 \times 1 \frac{5}{8}$
16	Adaptador hembra de $\frac{1}{2}$	46	Bisagra plata $3 \times 1 \frac{5}{8}$
17	Adaptador hembra de $\frac{3}{4}$	47	Broca irwin $\frac{1}{16}$
18	Adaptador hembra para extenciones	48	Broca irwin $\frac{1}{2}$
19	Adaptador macho $1 \frac{1}{2}$	49	Broca irwin $\frac{1}{8}$
20	Adaptador macho $2 \frac{1}{2}$	50	Broca irwin $1 \frac{1}{64}$
21	Adaptador macho de 1	51	Broca irwin $1 \frac{3}{64}$
22	Adaptador macho de $1 \frac{1}{4}$	52	Broca irwin $\frac{3}{16}$
23	Adaptador macho de $\frac{1}{2}$	53	Broca irwin $\frac{3}{32}$
24	Adaptador macho de 3	54	Broca irwin $\frac{5}{16}$
25	Adaptador macho de $\frac{3}{4}$	55	Broca irwin $\frac{5}{32}$
26	Adaptador macho para extenciones	56	Broca irwin $\frac{5}{64}$
27	Alambre de amarre	57	Broca irwin $\frac{7}{32}$
28	Alambre galvanizado	58	Broca irwin $\frac{7}{64}$
29	Almadana gardex 4 lb	59	Broca irwin $\frac{9}{64}$
30	Angulo $\frac{1}{8} \times 1 \frac{1}{2}$	60	Broca para concreto $\frac{1}{4}$

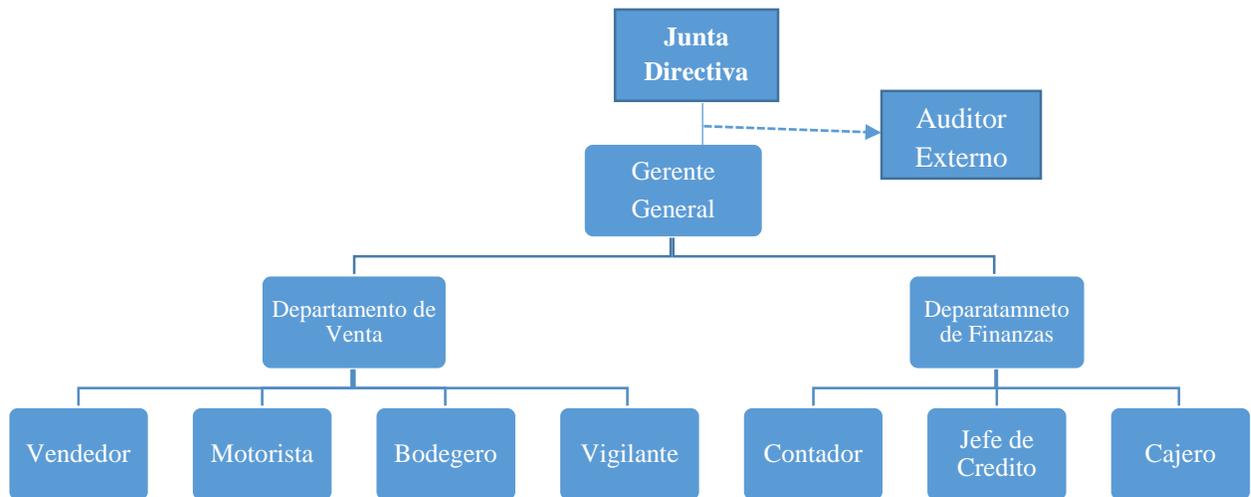
61	Broca para concreto 5/8	95	Chapa ff izquierda
62	Broca para concreto botman 1/2	96	Chapa gato derecha
63	Broca para medera 3/8	97	Chapa gato izquierda
64	Broca para metal 1/2	98	Chapa yale derecha
65	Broca para metal 1/4	99	Chapa yale izquierda
66	Broca para metal 3/8	100	Cinzel gardex 1/2 x 8
67	Broca para metal 5/16	101	Cinta aislante 3m 20yardas
68	Broca para rotomartillo de 3/8	102	Cinta tapa gotera protex
69	Brocha de 1	103	Cinta teflon 3/4x10mts
70	Brocha de 3	104	Clavo acero 2.7 x 20 mm
71	Brocha de 4	105	Clavo con cabeza de 4
72	Brocha perfet punta blanca	106	Clavo de 2 1/2 p/madera
73	Brocha punta roja 1	107	Clavo de 3 p/madera
74	Mango para azadon	108	Clavo de acero 2.7 x 25 mm
75	Caja octagonal pvc 1/2 a 3/4	109	Clavo de acero 2.7 x 35 mm
76	Caja octagonal tipo liviana	110	Clavo de acero 9 x 25 mm
77	Caja rectangular 1/2 a 3/4	111	Clavo de acero 9 x 38 mm
78	Caja rectangular gisal	112	Clavo de acero de 2 1/2
79	Caja rectangular tipo pesada	113	Clavo de acero de 3.5x50mm
80	Caja rectangulares tipo liviana	114	Clavo de acero de 3.5x60mm
81	Caja termica de 4	115	Clavo de acero de 3.5x75mm
82	Candado best value	116	Codo 1/2 lisa
83	Candado globe 1 1/2	117	Codo 1/2 con rosca
84	Candado globe 2	118	Codo 1 con rosca
85	Candado globe 2 1/2	119	Codo 1 1/4 con rosca
86	Candado yale 50 mm	120	Codo 1 1/2 con rosca
87	Caño negro de 1/2 chapa 16	121	Codo 1 1/2 lisa
88	Caño negro de 2	122	Codo 1 1/4 lisa
89	Caño negro de 2 chapa 16	123	Codo 1 lisa
90	Capuchones	124	Codo 1 1/4 a 45 lisa
91	Casco blanco	125	Codo 2 1/2 con rosca
92	Casco rojo	126	Codo 2 1/2 lisa
93	Cepillo de alambre con mango 4x16 pinceles	127	Codo 2 a 45 lisa
94	Chapa ff derecha	128	Codo 2 lisa

129	Codo 3 con rosca	163	Foco globex de 25wats luxlite
130	Codo 3 lisa	164	Hierro 5/8 corrugado
131	Codo 3/4 co rosca	165	Hierro de 1/2 cuadrado
132	Codo 3/4 lisa	166	Hierro de 1/4 liso
133	Codo 4 lisa	167	Hierro de 3/8 corrugado leg
134	Cuchara para albañil	168	Interruptor 1 via bticino
135	Curva 1 ¼ 325mm lisa	169	Interruptor con puerta a tierra
136	Curva 2 325mm lisa	170	Jgo de rodos para mueble
137	Curva 3	171	Lamina canal 28 / 2mm galv light
138	Curva 4	172	Lampara circular 32wats luxlite
139	Curva 4 325mm lisa	173	Lampara decorativa luci emaga 60wat
140	Curva 4 a 45	174	Lavamano blanco hueso
141	Desarmador phyllisp 1/8 x 6	175	Lavamano ocre
142	Desarmador phyllisp 1/8 x 4	176	Lentes amarillos ajustables
143	Desarmador plano 1/4 x 1.5	177	Lijas 100 agua
144	Desarmador plano 1/8 x 4	178	Lijas 100 metal
145	Disco blacky decker 7 ¼ madera 140t	179	Lijas 120 agua
146	Disco blacky decker 7 ¼ madera 18t	180	Lijas 150 madera
147	Disco blacky decker 7 ¼ madera 24t	181	Lijas 150 metal
148	Disco blacky decker 7 ¼ madera 40 t	182	Lijas 180 agua
149	Disco dewalt 7 ¼ madera	183	Lijas 220 agua
150	Disco diamante 4 truper	184	Lijas 36 madera
151	Disco diamante 4 1/2	185	Lijas 50 madera
152	Disco dronco perfect 9x1/4x7/8 metal	186	Lijas 80 agua
153	Disco dronco perfect 9x1/8x7/8 piedra	187	Lijas 80 hierro
154	Disco para esmerilar 7	188	Llana con esponja
155	Disco para esmerilar 9	189	Llave chorro 1/2
156	Disco ps fort 9x1/8x7/8 piedra	190	Maneral con felpas
157	Disco rottluff prtemiun flex 7x1/8x7/8 metal	191	Maneral p/rodillo
158	Disco truper 14x7/64x1 metal	192	Martillo
159	Electrodos 1/8	193	Mascarillas climax
160	Electrodos 3/32	194	Niple 1/2 x 12
161	Felpa p/rodillo perfec 32mm	195	Pala cuadradas combat
162	Foco de 60wats silvania	196	Pala cuadradas pretul

201	Pegamento pvc especial 1/16galon	232	Pintura anticorrosiva negro corona clasica
202	Pegamento pvc especial 1/4galon	233	Pintura anticorrosiva verde corona c.
203	Pidra de afilar best value	234	Piochas imacasa
204	Pin 4x1/4	235	Placa aluminio 1hueco magic
		236	Placa aluminio 2 huecos magic
205	Pin de 10	237	Placa aluminio 3huecos magic
206	Pin de 5	238	Placa doble con interruptor biticino
207	Pintura amarillo crisantemo sherwin w	239	Plastico negro
208	Pintura azul esmalte corona	240	Platina 1/2
209	Pintura azul esmalte sherwin Williams	241	Platina 1/2
210	Pintura blanco aceite corona	242	Platina 2
211	Pintura blanco brillante sherwin willian	244	Platina 3/4
212	Pintura blanco hueso corona	245	Platina de 1/8x1
213	Pintura café profundo esmalte S.W	246	Pliegos de tabla roca
214	Pintura exelo latex verde alegre S.W	247	Plomada 200 gr
215	Pintura marfil concha esmalte S.W	248	Plomo
216	Pintura marron latex sherwin williams	249	Polin c 4x2 legitimo
217	Pintura melon sherwin williams	250	Polin c 4x6 legitimo chapa 16
218	Pintura negro esmalte sherwin Williams	251	Puertas para baño
219	Pintura rojo vivo aceite corona	252	Rastrillo pretul
220	Pintura verde caryman sherwin w.	253	Reductor 1 1/2x1
221	Pintura verde esmalte corona	254	Reductor 1 1/2x1 1/4
222	Pintura de aceite azul intenso fiesta	255	Reductor 1 1/2x1/2
223	Pintura de aceite azul intenso fiesta	256	Reductor 1 1/2x3/4
224	Pintura de aceite blanco fiesta	257	Reductor 1 1/4x1
225	Pintura de aceite gris fiesta	258	Reductor 1/2x1/4
226	Pintura de aceite negro fiesta	259	Reductor 1x3/4
227	Pintura de aceite negro fiesta	260	Reductor 2 1/2x1
228	Pintura de aceite verde fiesta	261	Reductor 2 1/2x1 1/4
229	Pintura de agua blanco fiesta	262	Reductor 2 1/2x1/2
230	Pintura de agua celeste fiesta	263	Reductor 2 1/2x2
231	Pintura anticorrosiva blanco corona clasica	264	Reductor 2 1/2x3/4

265	Reductor 2x1	295	Spray ultra coler esmalte en aerosol blanco brillante
266	Reductor 2x1 ¼	296	Spray ultra coler esmalte en aerosol naranja
267	Reductor 2x1/2	297	Spray ultra coler esmalte en aerosol rojo fuego
268	Reductor 2x3/4	298	Tee ¾ con rosca
269	Reductor 3x2	299	Tee 1 con rosca
270	Reductor 3x2 ½	300	Tee 1 ½ con rosca
271	Reductor 4x2	301	Tee 1 1/4 lisa
272	Refletores 150wats osram	302	Tee 2 lisa
273	Remache pop 1/8*1/4	303	Tee 4 lisa
274	Remache pop 1/8*5/8	304	Termico 15amp 1polo
275	Remache pop 1/8x ¾	305	Termico 15amp 2 polo
276	Remache pop 3/16*1	306	Tapadera redonda
277	Remache pop 3/16*5/8	307	Tapadera octagonal pvc
278	Remache pop 5/32*5/8	308	Tapon hembra ½ con rosca
279	Remache pop 5/32x1/2	309	Tapon hembra ¾ con rosca
280	Remache pop 5/32x1/4	310	Tapon hembra ¾ lisa
281	Remache pop5/32*3/8	311	Tapon hembra 1 lisa
282	Remaches 1/8x1/2	312	Tapon hembra 1 ¼ con rosca
283	Rocetones	313	Tapon hembra 1 ¼ lisa
284	Sellador alto rendimiento sur	114	Tapon hembra 1 ½ con rosca
285	Sierra hecort	315	Tapon hembra 1 ½ lisa
286	Sierra bellota	316	Tapon hembra 2 lisa
287	Sifón 1 ¼	317	Tapon hembra 2 ½ lisa
288	Sifón 3	318	Tapon hembra de ½
289	Sifon 4	319	Tapon hembra de 3 pvc
290	Spray negro	320	Tapon macho ¾
291	Spray protexto café	321	Tapon macho ½
292	Spray ultra coler esmalte en aerosol amarillo	322	Tapon macho 1
293	Spray ultra coler esmalte en aerosol azul marino	323	Tapon macho 1 ½
294	Spray ultra coler esmalte en aerosol verde b otella	324	Tapon macho 1 ¼

ORGANIGRAMA DE LA FERRETERIA CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE



Elaborado por: Oneyda Nataly Fuentes Santos **Fecha:** 14 de Noviembre de 2015

Alicia Izamar Majano Cabrera

Rosalba Patricia Zelaya de Argueta

Código De Conducta.

El desarrollo de las labores de los empleados de la Ferretería CONSTRULE Sociedad Anónima De Capital Variable 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.

Código De Conducta.

✓ 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:

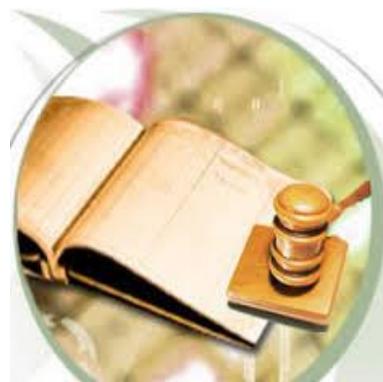
Los empleados de la ferretería conocen el valor propio realizando el valor de los demás, siendo esta la manera más sencilla de ganar respeto, reconociendo el valor inherente y los derechos innatos de los empleados estos deben ser reconocidos como el foco central, para lograr que todos se comprometan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

Horarios Asistencias, Retardos y Faltas.

Los horarios de atención a los clientes que se tienen en la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable son los siguientes:

Días Laborales: Lunes a sábado.

Hora de Entrada: 7:00 A.M

Hora de Almuerzo: 12:00 M – 1:00 P.M

Hora de Salida: 5:00 P.M. Lunes a Viernes

12:00 P.M. Sábado

Retardos: Para inspeccionar los retardos de los empleados, se instauran los siguientes pasos:

- ✓ 1 Vez llamado de atención al empleado.
- ✓ Se repone el tiempo perdido sin aplicar reducción de su salario.
- ✓ Se aplica reducción en su sueldo de hora o fracción de los cuales ha llegado tarde.

Faltas: Para disciplinar las inasistencias del personal, estas se deben reportar mediante un permiso escrito.

Días, Procedimientos y Formas de Pago.

Días de pago: Los días de pago es el 15 y el 30 de cada mes, el cual se harán en días y hora hábiles.

Pasos Para la Realización de Pagos:

- ✓ Elaboración de planillas.
- ✓ Autorización.
- ✓ Elaboración de cheques.
- ✓ Elaboración de recibo.
- ✓ Firma.
- ✓ Archivo de Comprobante.
- ✓ Elaboración de asiento contable.
 - ✓ Emisión de comprobante de pago.



Formas de Pago: Los empleados de la ferretería reciben su sueldo cada quince días y es en efectivo.

Deducciones Legales del Salario y Prestaciones.

Las deducciones que se les aplica al salario de los empleados de la Ferretería son:

- ✓ El impuesto sobre la renta, que de acuerdo a la ley es obligatorio deducirlo a los sueldos de los empleados de todas las empresas.
- ✓ Deducción de ISSS y AFP.



Las prestaciones laborales que reciben como empleados de esta institución son los siguientes.

- ✓ Todo trabajador recibirá aguinaldo como lo estipula el código de trabajo en los artículos del 196 hasta el artículo 202.
- ✓ Los trabajadores tendrán vacaciones anuales remuneradas como lo establece el código de trabajo en los artículos 177 hasta el artículo 189.

Días Festivos y Vacaciones.

Los empleados gozaran de asueto remunerado los días domingos y feriados, mencionamos los siguientes días:

- ✓ 1 de enero: Año nuevo
- ✓ Jueves Santo, viernes Santo y sábado santo
- ✓ 1 de mayo el día del trabajo
- ✓ 10 de mayo día de la madre
- ✓ 17 de junio día del padre
- ✓ 6 de agosto día del Salvador del Mundo
- ✓ 15 de septiembre día de la independencia
- ✓ 2 de noviembre día de los difuntos
- ✓ 21 de noviembre día de la Virgen de la Paz
- ✓ 25 de diciembre Navidad



Según el artículo 190 del código de trabajo se establecen como día de asueto.

(*) Art. 190; C.T. El día principal de la festividad más importante del lugar, Según la costumbre.

Y todos los que rigen la ley.

Causas Principales de Despidos.

- ✓ Cometer actos de inmoralidad dentro de la empresa
- ✓ Causar sagazmente o por negligencia graves daños materiales en la institución, o ejecutar actos que pongan en peligros a las personas, tanto su integridad física como moral.

- ✓ Usar o permitir en beneficio propio o de terceros uso de fondos, materiales e información que se le ha sido confiados a su cuidado.
- ✓ Alterar los libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier documento de la empresa.
- ✓ Por ausentarse de sus labores sin aviso ni causa justificada, durante tres días laborales completos y consecutivos, siendo reincidente esta falta.
- ✓ Aceptar regalos, recompensas, retribuciones o lograr beneficios de cualquier naturaleza, por hacer, con prontitud o retardo, o abstenerse de ejecutar un acto inherente con sus funciones.

MANUAL
DE
DESCRIPCIÓN
DE
PUESTOS

CONSTRUELE S.A. DE C.V.



****MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN****

Introducción

La elaboración del Manual de Análisis y Descripción de Puestos, es para contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa, ya que este es una herramienta básica para la empresa.

Dicha herramienta pretende ofrecer a la empresa CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable un instrumento técnico que permita implantar y concretar las funciones y responsabilidades del personal; así como la relación jerárquica de los diferentes niveles, áreas y puestos de trabajo de la empresa, estableciéndose además las tareas que le corresponden realizar a todas las personas que integran la estructura organizativa de la empresa.

Con la finalidad de obtener los recursos humanos que la empresa realmente necesita para funcionar adecuadamente.

Objetivos

Objetivo General

Proporcionar a la empresa CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable 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

- ✓ Facilitar la selección del candidato más idóneo para ocupar un cargo dentro de la empresa.
- ✓ Puntualizar las obligaciones y responsabilidades de los puestos de trabajo que contribuyen al logro de los objetivos propuestos por la empresa.
- ✓ Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.
- ✓ Describir los perfiles básicos para desempeñar los puestos de trabajo que forman la estructura organizativa.

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,

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 CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable

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.

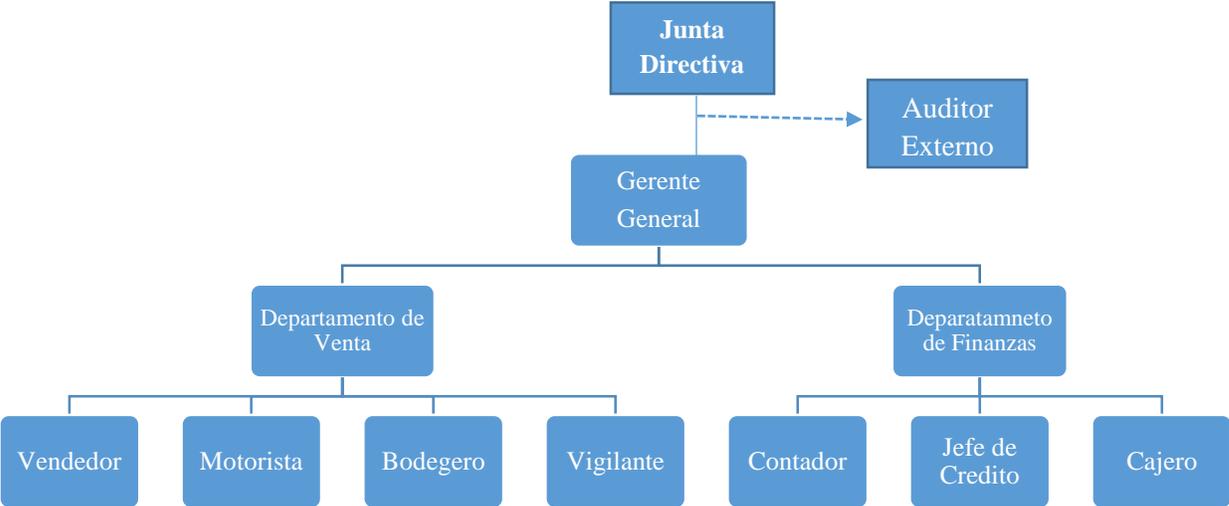
Revisión y Actualización

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:

1. 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.
2. Incorporar al mismo las modificaciones necesarias que armonicen con la realidad organizativa de la empresa.
3. Socializar entre los empleados su contenido y sus respectivas modificaciones.
4. Toda modificación al presente manual deberá legalizarse mediante acuerdo de la empresa

ORGANIGRAMA DE LA FERRETERIA CONSTRUELE S.A. DE C.V.



	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	Fecha: 22-10-2015
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	Página:1/8
IDENTIFICACIÓN	Nombre del puesto: Gerente General	
RELACIONES JERÁRQUICAS	Superior Inmediato: Junta Directiva	
	Unidades bajo su mando: Contador, Vendedores, Cajeros, Motorista, Vigilantes.	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL AREA	Funciones: Diarias <ul style="list-style-type: none"> • Presentarse a la empresa en el horario de trabajo establecido. • Planificar las actividades del día • Organizar el trabajo a realizar según la agenda de trabajo • Controlar todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo durante el día • Verificar y supervisar las actividades de los empleados • Proporcionar retroalimentación de los procesos a los empleados. 	
	Periódicas <ul style="list-style-type: none"> • Formular planes y presupuestos de ventas. • Establecer metas y objetivos. • Calcular la demanda y pronosticar ventas. • Tomar decisiones acerca de los proveedores • Autorizar pedidos de materiales y proporcionar el efectivo necesario. • Analizar el costo de venta de los productos. • Reclutar, seleccionar y capacitar al personal. • Compensar motivar y guiar a los empleados. • Dar indicaciones a los empleados acerca de cómo deben desempeñar su trabajo. • Analizar créditos. • Presentar informes trimestrales sobre el funcionamiento de la empresa. 	
	Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en administración de empresa. • 4 años mínimo de experiencia laboral • capacidad de liderazgo • edad comprendida entre los 25 y 54 años. • Iniciativa, impacto e influencia hacia los demás 	
	Riegos Profesionales: <ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Ruido 	
Elaborado por: Oneyda Fuentes Alicia Cabrera Patricia de Argueta	Revisado por: Lic. Roxana Umanzor	Autorizado por: Ing. Emilio Joya

 <p>CONSTRUELE S.A. DE C.V.</p> <p>*MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN*</p>	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-10-2015
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		Página:2/8
IDENTIFICACIÓN	Nombre del puesto: Vendedor		
RELACIONES JERÁRQUICAS	Superior Inmediato: Gerente General		
	Departamento bajo su mando: Ninguno		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL AREA	Funciones:		
	Diarias <ul style="list-style-type: none"> • Saludar y atender amablemente al cliente cuando llega • Preguntar al cliente que es lo que necesita • Ofrecer al cliente los productos que la empresa vende • Buscar el producto solicitado por el cliente • Emitir la factura de los productos vendidos • Llevar los productos a la caja • Mantener en órdenes todos los productos y la zona de trabajo asignada. • Retirarse hasta finalizar su horario de trabajo 		
	Periódicas <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes con espíritu emprendedor que refleje la imagen de la empresa. • Ofrecer los materiales disponible para la venta • Vender los materiales. • Lograr las metas propuestas por la empresa. • Dar atención al cliente con amabilidad. • Dar la atención a posibles compradores que visiten la empresa del área orientada. • Estar vestido presentablemente en horas de trabajo. • Motivar a los clientes que sigan comprando en la empresa. • Elaborar documento de venta al cliente. • Guiarle al cliente donde debe cancelar. 		
	Eventuales <ul style="list-style-type: none"> • Para realizar un descuento o una devolución tienes que dirigirte con el gerente administrativo para realizar dicha operación. 		
	Requisitos <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Mayor de 18 años • Dinámico • Excelente presentación • Con iniciativa y deseo de superación 		
Riesgos profesionales <ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Ruido • Esfuerzo físico 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Oneyda Fuentes Alicia Cabrera Patricia de Argueta	Lic. Roxana Umanzor	Ing. Emilio Joya	

	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-10-2015
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		Página:3/8
IDENTIFICACIÓN	Nombre del puesto: Motorista		
RELACIONES JERÁRQUICAS	Superior Inmediato: Gerente General		
	Departamento bajo su mando: Ninguno		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL AREA	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Llevar y dar mantenimiento al vehículo asignado • Transportar los materiales a los proyectos o donde lo solicite el cliente. • Brindar apoyo en mensajería. • Llevar registro de salidas y de entrega de materiales • Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 		
	Requisitos <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de conducir liviana • Honrado • Dinámico • Servicial • Disciplinado • Manejo de Producto • Residente en Zonas Aledañas 		
	Riesgos Profesionales <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Oneyda Fuentes Alicia Cabrera Patricia de Argueta	Lic. Roxana Umanzor	Ing. Emilio Joya	

CONSTRUELE S.A. DE C.V.  *MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN*	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-10-2015
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		Página:4/8
IDENTIFICACIÓN	Nombre del puesto: Bodeguero		
RELACIONES JERÁRQUICAS	Superior Inmediato: Gerente General		
	Departamento bajo su mando: Ninguno		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL AREA	Funciones: Diarias <ul style="list-style-type: none"> • Manejo operativo de la bodega • Custodia del inventario. • Solicitar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una del gerente de ventas y compra. • Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura. • Enviar las facturas a contabilidad. • Mantener limpia la bodega. Eventuales <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 		
	Requisitos <ul style="list-style-type: none"> • Título de bachiller. • Experiencia en el manejo de inventario, rotación de productos y despacho de productos. • 2 años de experiencia. 		
	Riegos Profesionales <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico • Estrés 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Oneyda Fuentes Alicia Cabrera Patricia de Argueta	Lic. Roxana Umanzor	Ing. Emilio Joya	

	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-10-2015
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		Página:5/8
IDENTIFICACIÓN	Nombre del puesto: Vigilante		
RELACIONES JERÁRQUICAS	Superior Inmediato: Gerente General		
	Departamento bajo su mando: Ninguno		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL AREA	Funciones: Diarias: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en orden y tomar las herramientas de seguridad para el desempeño de sus labores. • Mantenerse en la puerta del establecimiento. • Saludar a los clientes y preguntar qué es lo que se necesita. • Registrar si es necesaria, la entrada de algunos clientes o personas que ingresan al establecimiento. • Mantenerse atento a cualquier situación de robo y reportarla a su jefe inmediato. • Guardar las armas o herramientas de seguridad. Periódicas <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la seguridad general tanto de los clientes como de los empleados de la ferretería • Tratar de evitar todo tipo de robo dentro del establecimiento. • Realizar cualquier otra función relacionada con la vigilancia. • Colaborar con la compra y venta del establecimiento. • Revisión general del producto de salida. • Ordenamiento vehicular. • Atender al cliente con cortesía y amabilidad • Mantener limpio y en orden el área e su trabajo. • Comunicar las anomalías del jefe. 		
	Requisitos <ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia. • Edad comprendida entre los 18 y 54 años. • No tener antecedentes penales. 		
	Riesgos Profesionales <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Oneyda Fuentes Alicia Cabrera Patricia de Argueta	Lic. Roxana Umanzor	Ing. Emilio Joya	

 <p>CONSTRUELE S.A. DE C.V.</p> <p>*MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN*</p>	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-10-2015
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		Página:6/8
IDENTIFICACIÓN	Nombre del puesto: Contador		
RELACIONES JERÁRQUICAS	Superior Inmediato: Gerente General		
	Departamento bajo su mando: Ninguno		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL AREA	Funciones:		
	Diarias: <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el departamento administrativo para mantener las mejoras prácticas contables. • Verificar depurar las cuentas contables. • Llevar el registro respectivo del libro diario. • Mantener registro actualizado de libro de banco. 		
	Periódicas <ul style="list-style-type: none"> • Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad a las normas contables y financieras vigentes. • Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios. • 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. • Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. • 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. • Elabora comprobantes de los movimientos contables. • Analiza los diversos movimientos de los registros contables. • Elabora los asientos contables, de acuerdo a la normativa establecida. 		
	Requisitos <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en contaduría Pública. • 2 años mínimos de experiencia laboral. • Pensamiento Crítico. • Trabajo en equipo. • Orientación a resultados. • Toma decisiones. • Habilidad numérica 		
Riesgos <ul style="list-style-type: none"> • Estrés 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Oneyda Fuentes Alicia Cabrera Patricia de Argueta	Lic. Roxana Umanzor	Ing. Emilio Joya	

	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-10-2015
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		Página:7/8
IDENTIFICACIÓN	Nombre del puesto: Jefe de Crédito		
RELACIONES JERÁRQUICAS	Superior Inmediato: Gerente General		
	Departamento bajo su mando: Ninguno		
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL AREA	Funciones: Diarias <ul style="list-style-type: none"> • Consultar y analizar los listados de deudores. • Resaltar los pagos recibidos. • Establecer comunicación con el cliente. • Recordar al cliente monto, fecha de pago de su obligación con la empresa y días. • Solicitar cancelación del compromiso. • Elaborar documento de cobro. • Entregar al cliente el documento. • Revisar con el cliente el saldo adeudado. 		
	Requisitos <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en contaduría Pública. • 2 años mínimos de experiencia laboral. • Pensamiento Crítico. • Trabajo en equipo • Orientación de Resultados. 		
	Riesgos profesionales <ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Ruido 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Oneyda Fuentes Alicia Cabrera Patricia de Argueta	Lic. Roxana Umazor	Ing. Emilio Joya	

	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-10-2015
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		Página:8/8
	IDENTIFICACIÓN		
RELACIONES JERÁRQUICAS			Superior Inmediato: Gerente General
			Departamento bajo su mando: Ninguno
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL AREA	Funciones:		
	Diarias		
	<ul style="list-style-type: none"> • Contar efectivo disponible al inicio de jornada laboral. • Atender al cliente con cortesía y amabilidad. • Comparar lo descrito en el documento de venta con el producto que se le entregara al cliente. • Entregar el producto con su respectiva factura al cliente • Mantener limpio y en orden el área de su trabajo. • Dar orden de salida y entrada a los materiales. • Hacer corte de caja diariamente. • Remesar al Banco todos los días. 		
	Periódicas		
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Recibir el reintegro del cliente por pago al crédito o al contado. • 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. • 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. • Para realizar un descuento o una devolución tienes que dirigirte con el gerente administrativo para realizar dicha operación. 			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato opción contaduría pública. • Experiencia de 2 años. • Técnicas para el manejo de máquina. • Programas computación aplicables en caja 			
Riesgos profesionales			
<ul style="list-style-type: none"> • Estrés 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	
Oneyda Fuentes Alicia Cabrera Patricia de Argueta	Lic. Roxana Umanzor	Ing. Emilio Joya	

MANUAL
DE
PROCEDIMIENTOS

CONSTRUELE S.A. DE C.V.



****MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN****

Introducción

El presente Manual de Procedimientos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades de la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable de la Ciudad de San Miguel, así como el de servir como un instrumento de apoyo y mejora.

Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir para cada actividad laboral, promoviendo el buen desarrollo administrativo de la empresa. El desarrollo de procedimientos con sus respectivos diagramas de flujo y formatos utilizados.

Es importante señalar, que este documento está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de los procedimientos, en la normatividad establecida, en la estructura orgánica de la Ferretería, o bien en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo, con el fin de cuidar su vigencia operativa.

Objetivos

Objetivo General

Proporcionar a la empresa CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable una herramienta administrativa que le permita identificar el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación requerimiento y cargos responsables de su ejecución, para realizar con eficiencia y eficacia sus actividades.

Objetivos Específicos

- ✓ Proporcionar una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto.

- ✓ Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo.

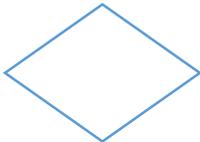
- ✓ Definir el perfil de personal que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto.

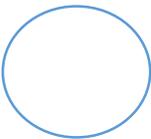
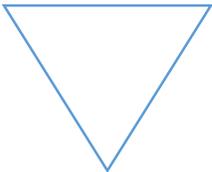
Diagrama De Flujo

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza.

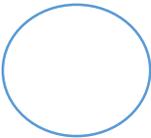
Ayuda a determinar cómo se relacionan las fases de un proceso, Se usa para aclarar cómo funciona un proceso, Ayuda a rediseñar un proceso, Determina la existencia de actividades limitantes (cuellos de botella), faltantes, repetitivas o innecesarias demoras, etc.

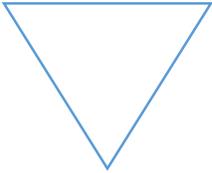
Simbología Del Flujoograma

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Inicio – fin Indica el principio o el fin del flujo Puede ser acción lugar: además. Se utiliza para indicar una oportunidad administrativa o personal que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Paso, proceso o línea de inspección Por medio de ella se verifica la cantidad o calidad del trabajo realizado.</p>
	<p>Decisión o alternativa Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Documento Representa cualquier documento que entra, se utiliza se genera o salga del procedimiento.</p>
	<p>Operaciones de entrada y de salida Cualquier tipo de introducción de datos, en la memoria desde los periféricos de entrada o registro de la información procesada en un periférico de salida.</p>
	<p>Líneas de flujo Indican el sentido de la ejecución de las funciones.</p>
	<p>Anotación Es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar explicación.</p>

	<p>Conector flujo Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama del flujo con una parte del mismo.</p>
	<p>Conector de página Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Almacenamiento o archivo Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente y se protege contra cualquier remoción no autorizada. Indica un depósito permanente del objeto o información, porque ha finalizado el proceso.</p>

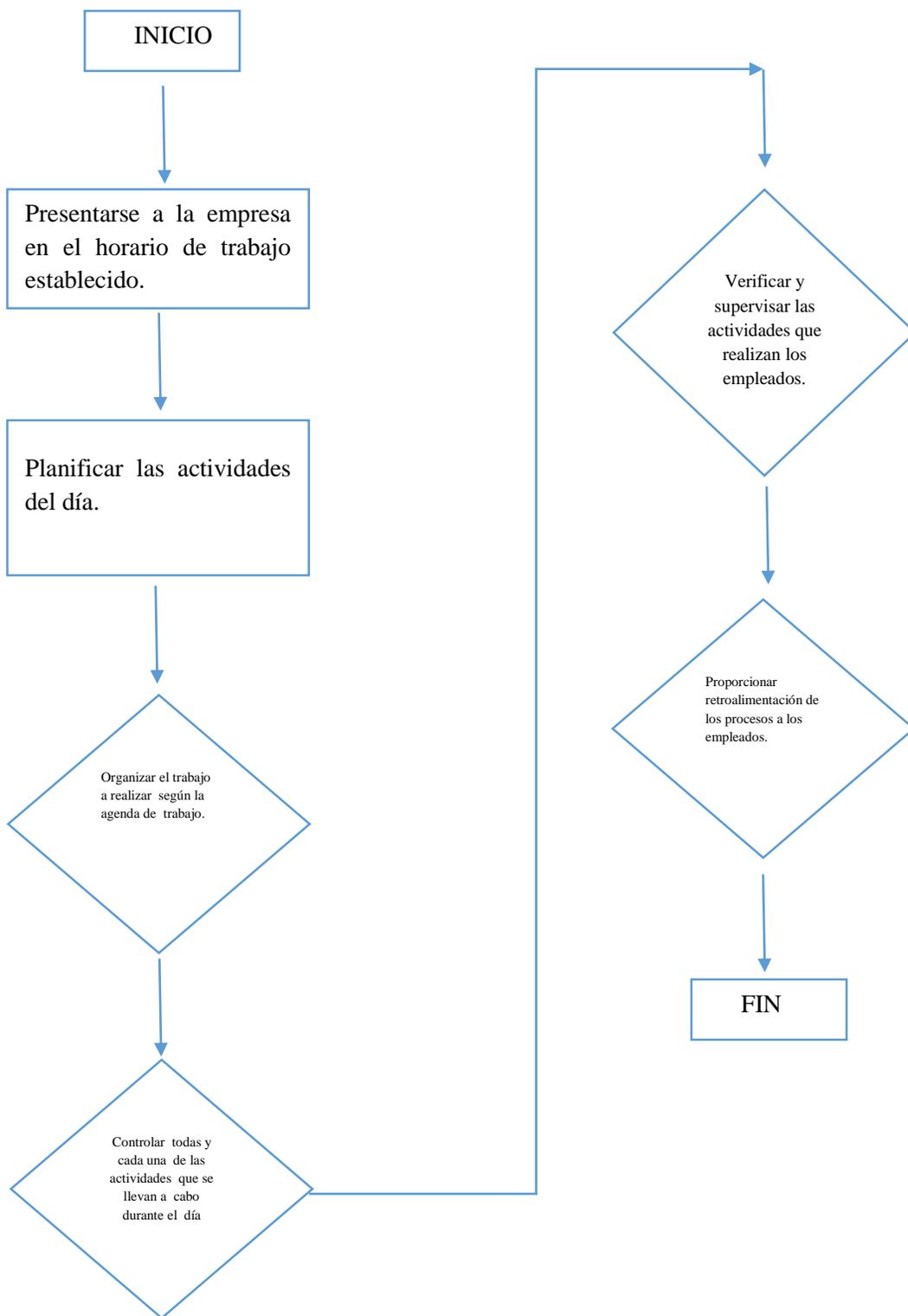
Simbología Del Diagrama

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Conector flujo Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama del flujo con una parte del mismo.</p>
	<p>Paso, proceso o línea de inspección Por medio de ella se verifica la cantidad o calidad del trabajo realizado.</p>
	<p>Transporte Indica el movimiento de personas, material o equipo.</p>

	<p>Demora</p> <p>Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.</p>
	<p>Almacenamiento o archivo</p> <p>Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente y se protege contra cualquier remoción no autorizada. Indica un depósito permanente del objeto o información, porque ha finalizado el proceso.</p>

	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-07-2015
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Página: 1/7
	PROCEDIMIENTOS	ADMINISTRACION	
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Gerente General	Presentarse a la empresa en el horario de trabajo establecido.	
2	Gerente General	Planificar las actividades del día.	
3	Gerente General	Organizar el trabajo a realizar según la agenda de trabajo.	
4	Gerente General	Controlar todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo durante el día	
5	Gerente General	Verificar y supervisar las actividades de los empleados	
6	Gerente General	Proporcionar retroalimentación de los procesos a los empleados	

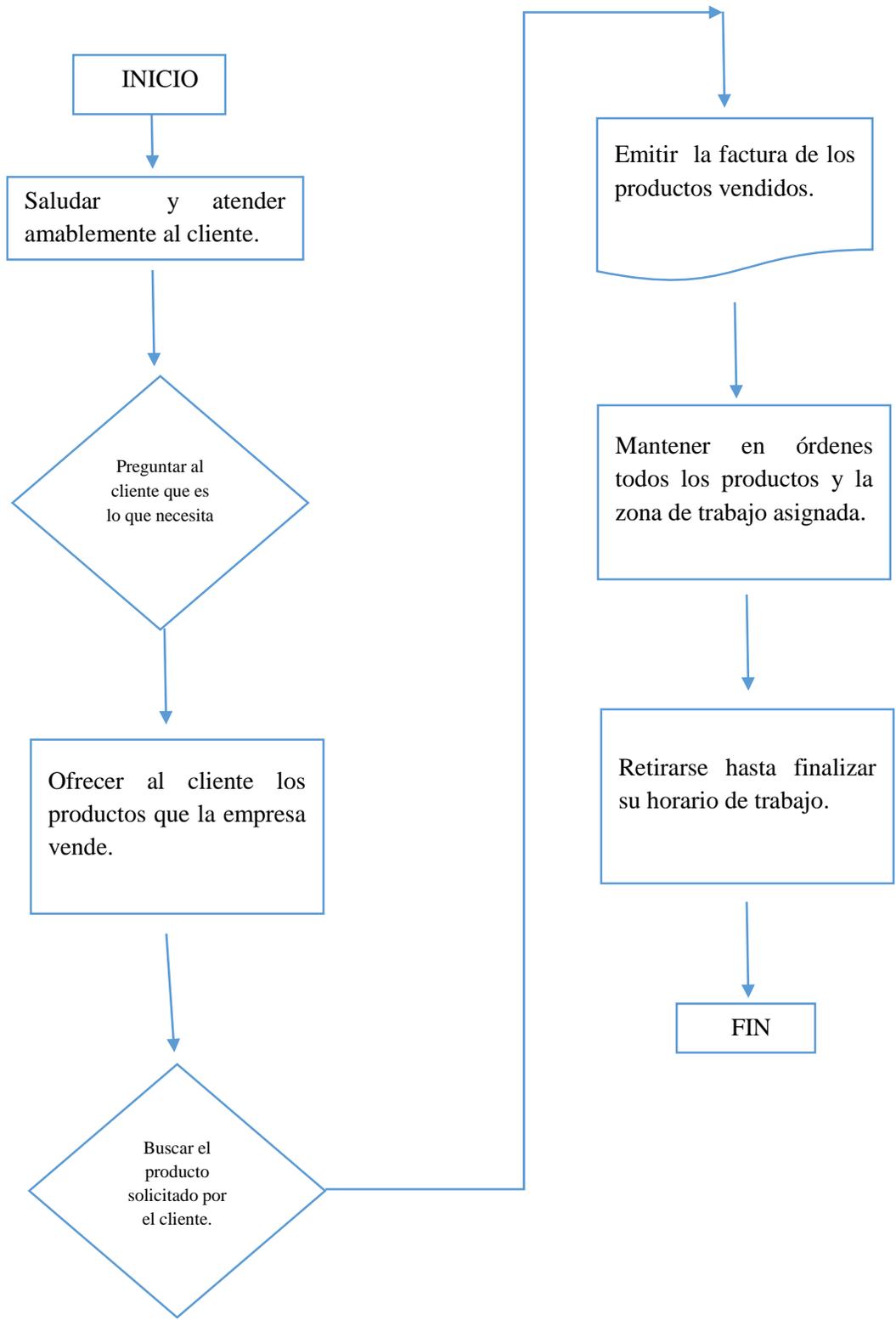
CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		FECHA: 22-07-2015				
DIAGRAMA DE ADMINISTRACION		ELABORADO POR:				
		PÁGINA:1/7				
PROCEDIMIENTOS		ADMISTRACION DE GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones del método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
		○	□	→	D	▽
1	Planificar las actividades del día					
2	Organizar el trabajo a realizar según la agenda de trabajo					
3	Controlar todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo durante el día					
4	Verificar y supervisar las actividades de los empleados					
5	Proporcionar retroalimentación de los procesos a los empleados.					



	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-07-2015
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Página:2/7
	PROCEDIMIENTOS		VENTAS
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Vendedores	Saludar y atender amablemente al cliente cuando llega	
2	Vendedores	Preguntar al cliente que es lo que necesita	
3	Vendedores	Ofrecer al cliente los productos que la empresa vende	
4	Vendedores	Buscar el producto solicitado por el cliente	
5	Vendedores	Emitir la factura de los productos vendidos	
6	Vendedores	Llevar los productos a la caja	
7	Vendedores	Mantener en órdenes todos los productos y la zona de trabajo asignada.	
8	Vendedores	Retirarse hasta finalizar su horario de trabajo	

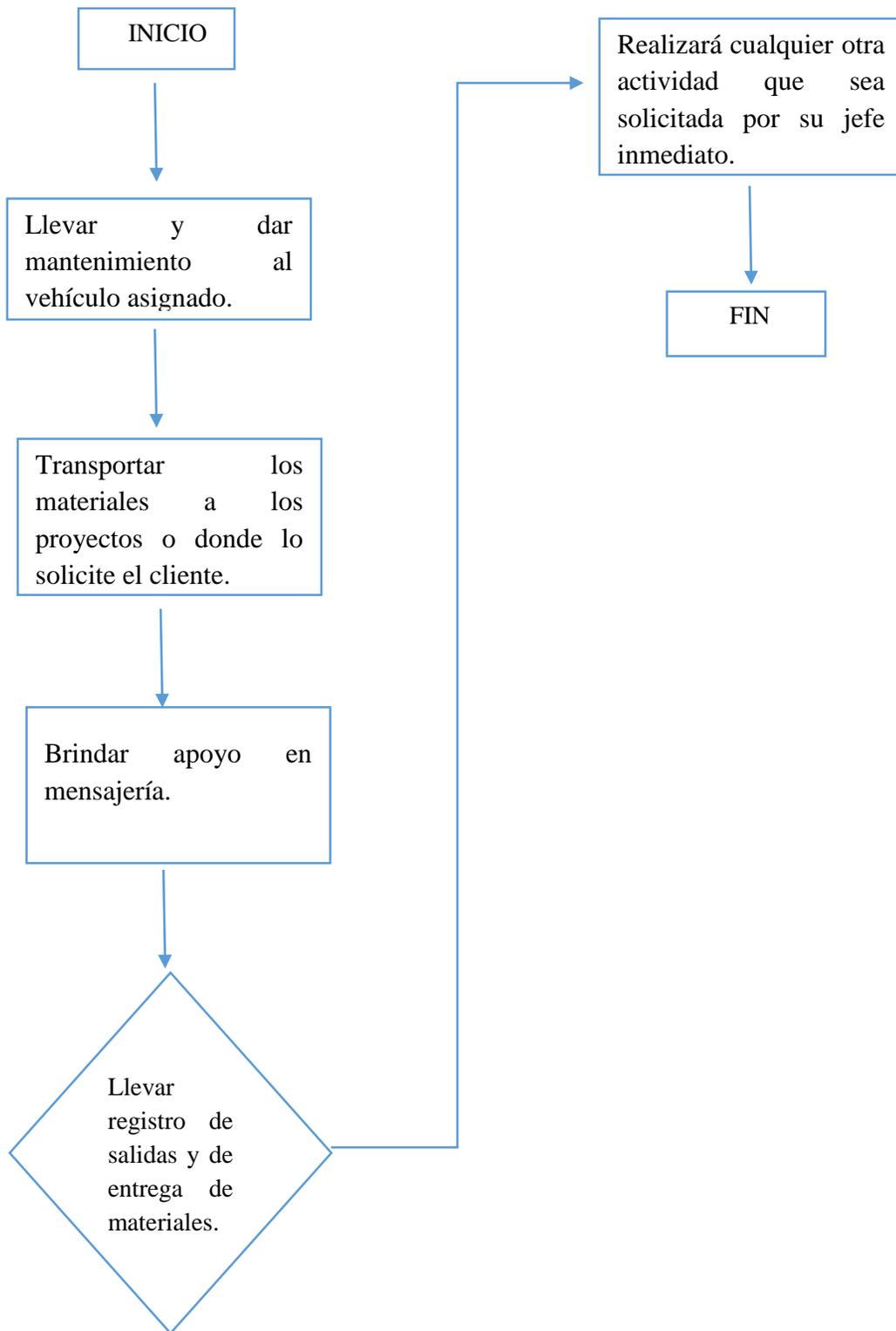
CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		FECHA: 22-07-2015				
DIAGRAMA DE PROCESO DE VENTAS		ELABORADO POR:				
		PÁGINA:2/7				
PROCEDIMIENTOS		ADMISTRACION DE GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones del método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
						
1	Saludar y atender amablemente al cliente cuando llega					
2	Preguntar al cliente que es lo que necesita					
3	Ofrecer al cliente los productos que la empresa vende					
4	Buscar el producto solicitado por el cliente					

5	Emitir la factura de los productos vendidos					
6	Llevar los productos a la caja					
7	Mantener en órdenes todos los productos y la zona de trabajo asignada.					
8	Retirarse hasta finalizar su horario de trabajo					



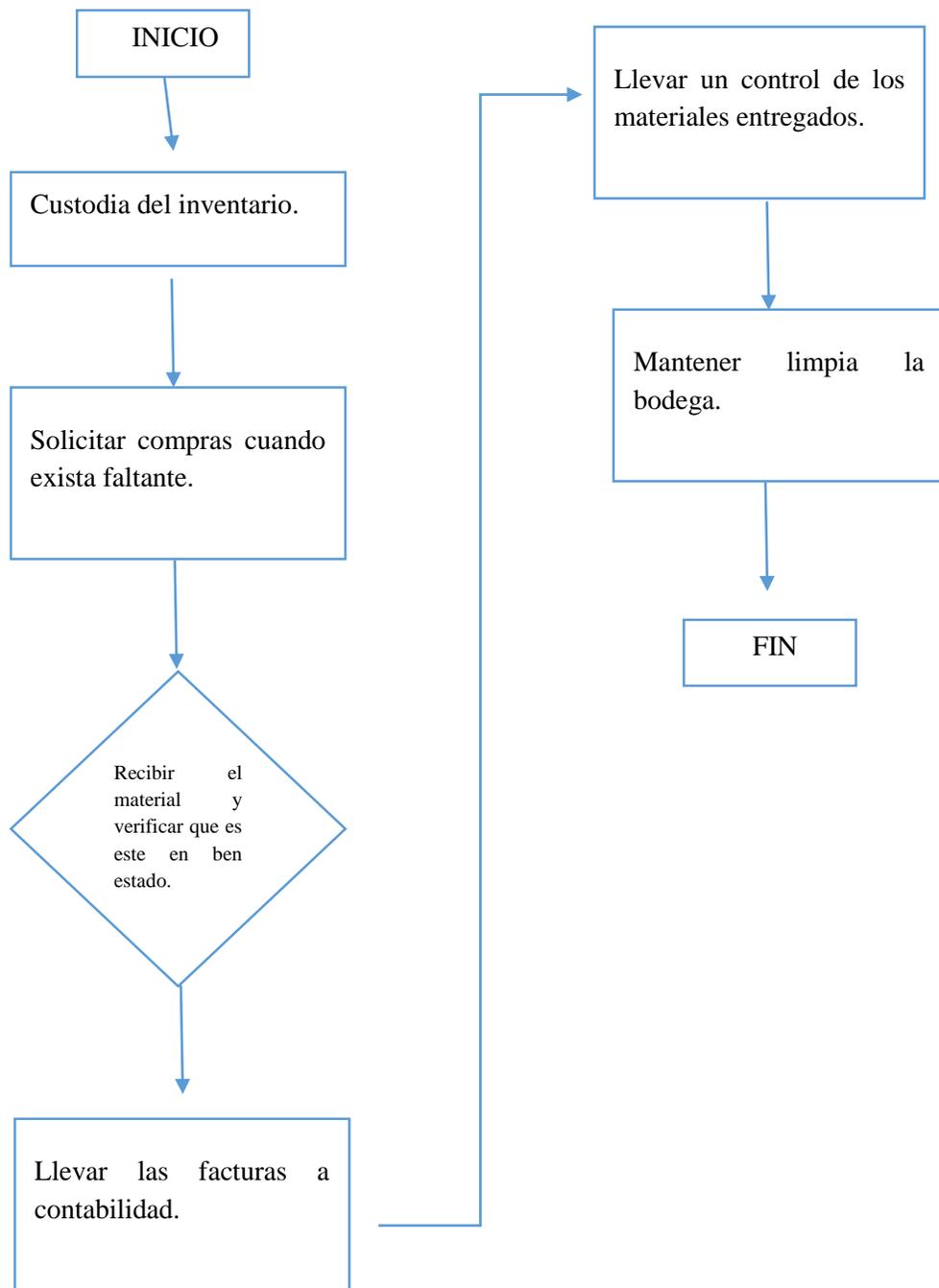
		CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	Fecha: 22-07-2015
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página:3/7
PROCEDIMIENTOS		TRANSPORTE DE MATERIALES	
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Motorista	Llevar y dar mantenimiento al vehículo asignado.	
2	Motorista	Transportar los materiales a los proyectos o donde lo solicite el cliente.	
3	Motorista	Brindar apoyo en mensajería.	
4	Motorista	Llevar registro de salidas y de entrega de materiales.	
5	Motorista	Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.	

CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		FECHA: 22-07-2015				
DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSPORTE DE MATERIALES		ELABORADO POR:				
		PÁGINA:3/7				
PROCEDIMIENTOS		ADMISTRACION DE GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones del método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
						
1	Llevar y dar mantenimiento al vehículo asignado.					
2	Transportar los materiales a los proyectos o donde lo solicite el cliente.					
3	Brindar apoyo en mensajería.					
4	Llevar registro de salidas y de entrega de materiales.					
5	Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.					



		CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	Fecha: 22-07-2015
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página:4/7
PROCEDIMIENTOS		ADMINISTRACION DE BODEGA	
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Bodeguero	Manejo operativo de la bodega.	
2	Bodeguero	Custodia del inventario.	
3	Bodeguero	Solicitar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una del gerente de ventas y compra.	
4	Bodeguero	Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura.	
5	Bodeguero	Enviar las facturas a contabilidad.	
6	Bodeguero	Llevar un control de las materiales entregadas.	
8	Bodeguero	Mantener limpia la bodega.	

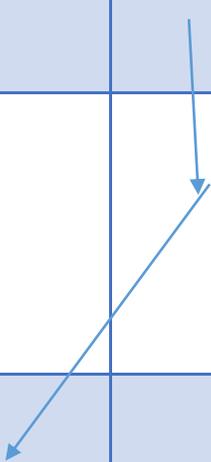
CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		FECHA: 22-07-2015				
DIAGRAMA DE PROCESO DE ADMINISTRACION DE BODEGA		ELABORADO POR:				
		PÁGINA:4/7				
PROCEDIMIENTOS		ADMISTRACION DE GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones del método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
						
1	Manejo operativo de la bodega.					
2	Custodia del inventario.					
3	Solicitar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una del gerente de ventas y compra.					
4	Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura.					
5	Enviar las facturas a contabilidad.					
6	Mantener limpia la bodega.					

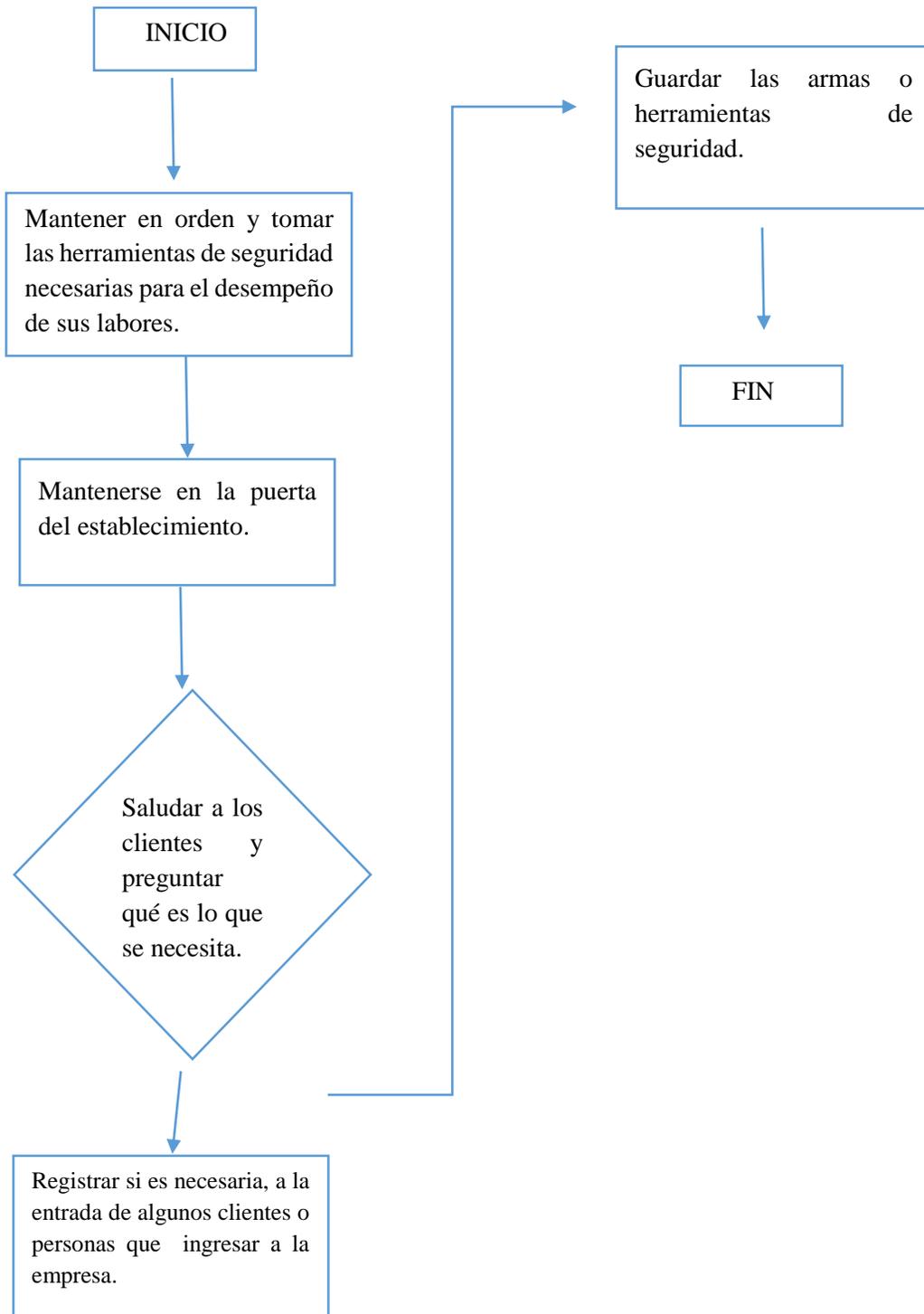


	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-07-2015
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Página:5/7
	PROCEDIMIENTOS	VIGILANCIA	
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Vigilante	Mantener en orden y tomar las herramientas de seguridad necesarias para el desempeño de sus labores.	
2	Vigilante	Mantenerse en la puerta del establecimiento.	
3	Vigilante	Saludar a los clientes y preguntar qué es lo que se necesita.	
4	Vigilante	Registrar si es necesaria, la entrada de algunas clientes o personas que quieren ingresar al establecimiento.	
5	Vigilante	Mantenerse atento a cualquier situación de robo y reportarla a su jefe inmediato.	
6	Vigilante	Guardar las armas o herramientas de seguridad.	

CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		FECHA: 22-07-2015				
DIAGRAMA DE PROCESO DE VIGILANCIA		ELABORADO POR:				
		PÁGINA:5/7				
PROCEDIMIENTOS		ADMISTRACION DE GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones del método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
		○	□	→	D	▽
1	Mantener en orden y tomar las herramientas de seguridad necesarias para el desempeño de sus labores.	↓				
2	Mantenerse en la puerta del establecimiento.		↘			
3	Saludar a los clientes y preguntar qué es lo que se necesita.		↙			
4	Registrar si es necesaria, a la entrada de algunos clientes o personas que quieren ingresar		↘			

	al establecimiento.					
5	Mantenerse atento a cualquier situación de robo y reportarla a su jefe inmediato.					
6	Guardar las armas o herramientas de seguridad.					

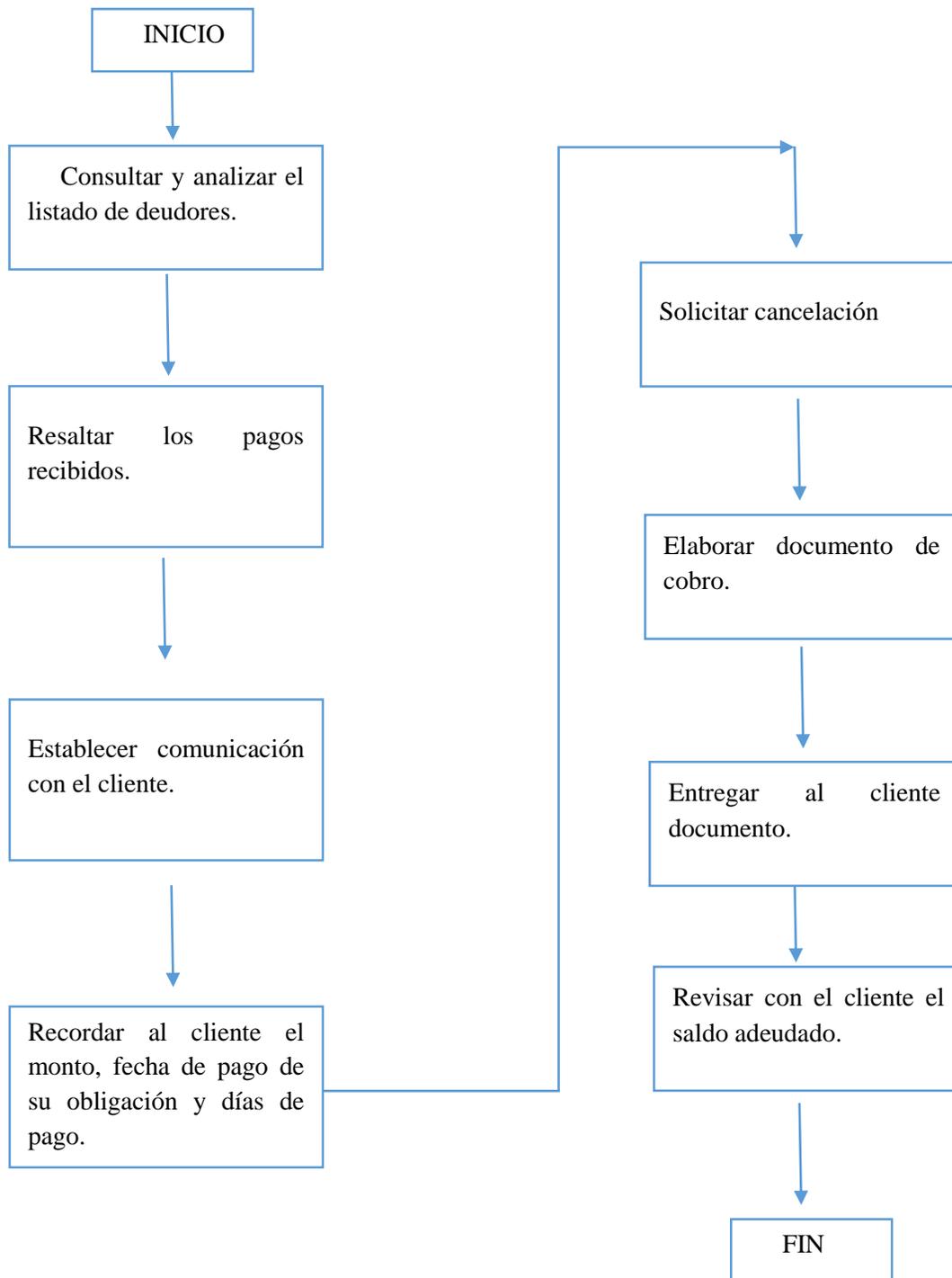




	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-07-2015
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Página:6/7
	PROCEDIMIENTOS		ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Empleado	Consultar y analizar el listado de deudores	
2	Empleado	Resaltar los pagos recibidos	
3	Empleado	Establecer comunicación con el cliente	
4	Empleado	Recordar al cliente monto, fecha de pago de su obligación con la empresa y días de pago.	
5	Empleado	Solicitar cancelación del compromiso	
6	Empleado	Elaborar documento de cobro	
7	Empleado	Entregar al cliente el documento	
8	Empleado	Revisar con el cliente el saldo adeudado	

CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		FECHA: 22-07-2015				
DIAGRAMA DE PROCESO DE ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR		ELABORADO POR:				
		PÁGINA:6/7				
PROCEDIMIENTOS		ADMISTRACION DE GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones del método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
						
1	Consultar y analizar el listado de deudores					
2	Resaltar los pagos recibidos					
3	Establecer comunicación con el cliente					
4	Recordar al cliente monto, fecha de pago de su obligación con la empresa y días de pago.					

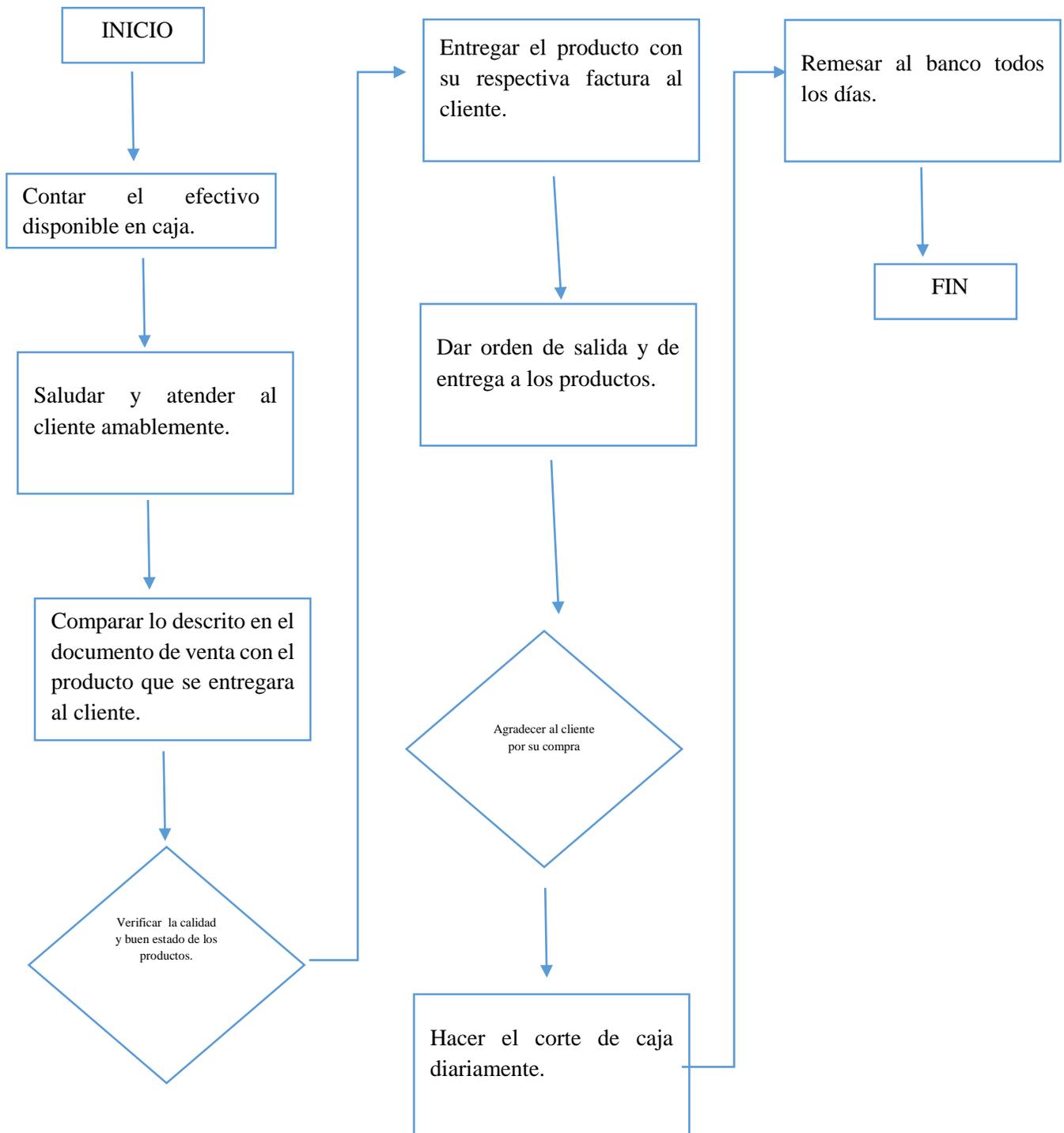
5	Solicitar cancelación del compromiso					
6	Elaborar documento de cobro					
7	Entregar al cliente el documento					
8	Revisar con el cliente el saldo adeudado					
	Consultar y analizar los listado					



	CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		Fecha: 22-07-2015
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Página:7/7
	PROCEDIMIENTOS	ADMINISTRACION DE CAJA	
DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1	Cajero	Contar el efectivo disponible al inicio de la jornada laboral.	
2	Cajero	Atender al cliente con cortesía y amabilidad.	
3	Cajero	Comparar lo descrito en el documento de venta con el producto que se le entregara al cliente.	
4	Cajero	Verificar la calidad y buen estado de los productos.	
5	Cajero	Entregar el producto con su respectiva factura al cliente.	
6	Cajero	Dar orden de salida y de entrada a los productos.	
7	Cajero	Hacer corte de caja diariamente.	
8	Cajero	Remesar al Banco todos los días.	

CONSTRUELE SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE		FECHA: 22-07-2015				
DIAGRAMA DE PROCESO DE ADMINISTRACION DE CAJA		ELABORADO POR:				
		PÁGINA:7/7				
PROCEDIMIENTOS		ADMISTRACION DE GERENCIA				
N° de Actividad	Especificaciones del método	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenamiento
						
1	Contar el Efectivo disponible al inicio de la jornada laboral					
2	Atender al cliente con cortesía y amabilidad.					
3	Comparar lo descrito en el documento de venta con el producto que se le entregara al cliente.					
4	Verificar la calidad y buen					

	estado de los productos.					
5	Entregar el producto con su respectiva factura al cliente.					
6	Dar orden de salida y de entrada a los productos					
7	Hacer corte de caja diariamente					
8	Remesar al Banco todos los días.					



INTEGRACIÓN

La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional dentro de la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima De Capital Variable. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados posibles dentro de la empresa en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas y actividades dentro de la misma.

A continuación se presenta como propuesta de un manual de gestión del recurso humano el cual muestra todas políticas necesarias para la integración del capital humano idóneo para la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable. Y para obtener mejores resultados también se ofrece un plan de capacitación, apoyando el desarrollo personal profesional de cada miembro de la empresa.

MANUAL
DE GESTION
DEL
RECURSO
HUMANO

CONSTRUELE S.A DE C.V.



****MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN****

Introducción

El proceso de integración del recurso humano, es eje transversal de los aciertos administrativos y de crecimiento a la empresa; por lo que este manual es el instrumento regidor de todas las actividades encaminadas a la inducción, capacitación y consolidación cultural del trabajador; todo orientado a concretar el éxito de la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima De Capital Variable, y se establecen las políticas internas a seguir en el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal idóneo, que reúna las características establecidas para cada perfil del puesto a ocupar. Previendo un desarrollo personal y profesional a cada empleado de la empresa.

Cuando se le proporciona al empleado un clima organizacional agradable, el empleado da lo mejor de sí y explota al máximo sus habilidades y destrezas, es por eso que en el presente manual se estipulan políticas necesarias sobre remuneraciones, prestaciones y beneficios sociales, pretendiendo con ello un ambiente de trabajo agradable entre todos los miembros de la empresa, así mismo se busca proveer al interior de la organización seguridad por medio del establecimiento de políticas de higiene ocupacional.

Objetivos Del Manual

Objetivo General

Regular los procesos administrativos relativos al Recurso Humano, Relaciones Laborales, Prestaciones y de Seguridad e Higiene, que permita una optimización en el desarrollo de las labores generales de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Guiar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo con políticas que permitan dotar a la empresa personas comprometidas con la calidad en el trabajo y atención al cliente.
2. Garantizar al personal una adecuada inducción en su nuevo trabajo que le permita un mejor desempeño laboral, desarrollándose profesionalmente por medio de seminarios o capacitaciones obteniendo así un mejor desempeño y un ambiente laboral agradable entre su equipo de trabajo.
3. Establecer un ambiente agradable y dinámico entre socios y empleados mediante compensaciones, que permitan al empleado sentirse parte importante de la empresa brindándole seguridad y los beneficios sociales que todo empleado necesita.

Políticas Internas

I. Políticas De Reclutamiento

Objetivo

Regular el proceso de atracción e interacción con aquellos candidatos idóneos que en el futuro formaran parte de la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima De Capital Variable.

Características

- a) Se considerará en primer lugar el reclutamiento interno y luego el externo.
- b) Los test de evaluación (Ver anexo n°5), los realizara la administración de la ferretería el cual tendrá como objetivo conocer las capacidades que el aspirante posee y si es el indicado para ocupar la vacante.
- c) Se decidirá quién fue el que obtuvo el mayor puntaje y que mejor califica para ocupar el puesto.

Requisitos

- ✓ Debe existir una vacante disponible a cubrir.
- ✓ Se debe conocer cuáles son las necesidades de la vacante.
- ✓ Para seleccionar al nuevo personal es necesario conocer los requisitos y perfil que demanda el puesto.
- ✓ Eliminar las personas que no cumplen con el perfil deseado.
- ✓ Los aspirantes al puesto deberán entregar la solicitud juntamente con el curriculum vitae en el tiempo establecido.
- ✓ Atraer a los candidatos idóneos a través de carteles, y anuncios en la web.

Bases

- a) Para el reclutamiento interno se tomará en cuenta el inventario de personal de la ferretería, registro clasificado de oferentes y recomendaciones de trabajadores internos.
- b) Para el reclutamiento externo tendrán lugar todas aquellas personas que se encuentran fuera de la empresa y que no han sido recomendadas por el personal interno.

Proceso de reclutamiento

1. Describir el perfil del puesto.
2. Elegir las fuentes y medios de reclutamiento.
3. Publicar el aviso de requerimiento de personal.

II. Políticas De Selección

Objetivo

Garantizar la elección de la persona competente para el puesto eligiéndola de entre una lista de candidatos, dadas las condiciones del mercado, permitiendo incrementar el capital intelectual de la empresa.

Características

- a) La selección de personas para la ferretería, se realizará sin considerar aspectos de: religión, sexo, política y otros que no tengan que ver con el desempeño efectivo de la persona en su puesto de trabajo.
- b) Toda persona que aspire a ser miembro de la empresa, tendrá que someterse al proceso de selección establecido.
- c) Para la selección de una persona, se aplicarán las técnicas pertinentes considerando lo siguiente: el puesto al que se aplica y circunstancias que priven al momento de la selección.
- d) Será responsabilidad de el/la gerente administrativa coordinar las diferentes actividades que estén relacionadas con el proceso de selección, a fin de garantizar su eficiencia, así mismo notificará a la persona elegida para ocupar el cargo.

Requisitos

1. Estudiar cuidadosamente y previamente los requisitos que exige el cargo.
2. Comparar las características del candidato con el perfil descrito en el manual.
3. Elegir cuidadosamente las técnicas por utilizar en el proceso de selección de acuerdo al puesto.

4. Conocer profundamente los procesos, funciones y actividades básicas que se desarrollan en la gerencia hacia dónde va el candidato, a fin de hacer una propuesta con propiedad.
5. Revisar que el perfil del candidato esté acorde al salario y prestaciones que la organización ofrece.
6. Considerar el clima organizacional con relación a las características del candidato.

Bases

- a) La selección de personal es un sistema de comparación y elección
- b) El criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas y sobre los candidatos que se presentan.
- c) El punto de partida para el proceso de la selección de personal es la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas.
- d) La solicitud de empleo a utilizar es la extendida por la empresa.

Proceso de selección

1. Recepción preliminar.
2. Elaboración de solicitud de empleo (Ver anexo n°7).
3. Entrevista previa.
4. Preselección.
5. Aplicación de pruebas de conocimientos (Ver anexo n°8).
6. Exámenes médicos.
7. Entrevista final.
8. Contratación.

III. Políticas De Contratación

Objetivo

Incorporar al personal seleccionado conforme a las leyes y condiciones generales de trabajo previamente establecidas.

Características

Para la persona contratada, el/la gerente establecerá si el contrato de trabajo será con especificación de tiempo de contratación y el trabajador/a lo firmara desde su contratación en la ferretería. Así mismo la empresa dará un tiempo de prueba al nuevo trabajador de 30 días y serán remunerados.

Requisitos

La documentación a presentar y que se debe llenar es:

- a) Contrato de trabajo.
- b) Formulario de AFP (Administración de Fondo de Pensiones).
- c) Tarjeta del ISSS (Instituto Salvadoreño del Seguro Social).
- d) DUI (Documento Único de Identidad).
- e) NIT (Número de Identificación Tributaria).
- f) Solicitud de empleo.
- g) Licencia de conducir (si posee).
- h) Título de educación formal.
- i) Diplomas de educación no formal.
- j) Exámenes médicos (VDRL, Tórax, heces, orina, embarazo, entre otros).

Bases

- a) Se debe tomar en cuenta lo que expresa la legislación laboral, convenios internacionales en materia laboral, leyes y reglamentos de instituciones que regulan el trabajo en el país (Ministerio de Trabajo, Instituto del Seguro Social, Superintendencia de Pensiones y otras).
- b) El instrumento que se utilizará para concretizar la contratación es el contrato de trabajo.

IV. Políticas De Inducción

Objetivo

Guiar al nuevo miembro de la ferretería en la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente, proporcionándole información necesaria sobre la empresa

Características

- a) La responsabilidad de la inducción corresponde al jefe inmediato del área a la que va ingresar, debido a que él es el responsable de la productividad del área.

- b) La inducción es la introducción y bienvenida a la empresa, los compañeros y el puesto, por lo tanto se presentará a todo el personal, se le explicará la estructura organizada del mismo, las funciones, su puesto en detalle, mostrarle y explicarle los manuales, etc.

Requisitos

Para que se pueda dar la inducción, el trabajador debe ser nuevo en la empresa o por lo menos en el área, en caso de que haya existido reclutamiento interno.

Bases

Los métodos a utilizar en la inducción son:

- a) El manual de bienvenida.
- b) El manual de descripción de puestos.
- c) El manual de procedimientos (específicamente en el área que se desempeñará).
- d) Recorrido por las instalaciones.

V. Políticas De Capacitación Y Desarrollo

Objetivo

Normar el mejoramiento continuo de las personas a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta el potencial de cada uno, y así, contar con una fuerza laboral óptima de cara al cumplimiento de la misión de la empresa.

Características

- a) La capacitación se sustentara en los diagnósticos de necesidades de capacitaciones, en los cambios tecnológicos, en los ajustes estructurales y en los cambios que se generan en los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- b) El seguimiento de las capacitaciones será responsabilidad del administrador general, de los participantes, instructor y capacitador; para lo cual este verificara los indicadores de entrada y salida.
- c) El desarrollo de las personas se verá reflejado en su efectividad laboral, lo cual es básico para su continuo ascenso en su carrera profesional.
- d) Capacitar y desarrollar a todas las personas, independientemente del tipo de puesto ejercido.
- e) El programa de capacitación y desarrollo, debe estar orientado de tal manera que favorezca substancialmente, tanto a las personas como a la organización.

VI. Políticas De Remuneración

Objetivo

Establecer mecanismos que garanticen adecuar las remuneraciones a la empresa y al personal.

Características

- a) Se contará con un sistema de evaluación y clasificación de cargos que proveerá la información básica, a fin de conservar un equilibrio salarial interno, basado en las condiciones internas y externas.
- b) La remuneración del personal será establecida de acuerdo al grado de responsabilidad de cada puesto, considerando su desarrollo profesional.
- c) Se adoptará un sistema de remuneraciones que responda a las condiciones presupuestarias de la empresa.

VII. Políticas De Higiene Ocupacional

Objetivo

Crear normas y procedimientos para la prevención de accidentes de trabajo, proporcionando al personal, seguridad y confianza en su puesto de trabajo.

Características

- a) Ninguna persona puede utilizar las escaleras del segundo nivel para descansar, almorzar, ni permanecer estático en ellas.
- b) Mantener el servicio sanitario debidamente limpio, pero todos están obligados a colaborar en el buen uso del mismo.
- c) Mantener limpia cada área de trabajo.
- d) Todo producto pesado o que pueda causar daño físico, deberá mantenerse en un área segura y específica, a manera de evitar cualquier peligro en caso de sismos, etc.
- e) Al terminar la jornada laboral, todo empleado debe verificar que en las instalaciones de la empresa, todo quede en su debido lugar, desconectar aparatos electrónicos, apagar toda instalación eléctrica.
- f) Todo el personal debe contar con sus herramientas y equipo necesario según su área.

VIII. Políticas De Beneficios Sociales y Prestaciones

Objetivo

Regular los planes y sistemas de beneficios que impacten y ayuden a las necesidades de cada empleado de la empresa y a sus familias.

Características

- a) Facilitar la inscripción del grupo familiar al régimen del Seguro Social.
- b) La empresa proveerá anualmente y de forma gratuita los uniformes para todos sus miembros.
- c) La administración será la encargada de proponer las prestaciones y beneficios que contribuya a mejorar las condiciones laborales del personal y su familia, sin distinción del tipo de contratación, cargo o posición.

Plan de Capacitación

Introducción

En nuestro país, hoy en día la capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen muchos de las empresas de contar con un personal calificado y productivo, y para esto es necesario una herramienta que ayude al fortalecimiento de las actividades laborales, al comportamiento de las personas y al mismo tiempo el trato que se les da a los clientes. Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, está consciente de que la labor que desempeña su personal depende del éxito o fracaso de su gestión. Por esta razón la empresa requiere del Diseño de un Plan de Capacitación que se oriente a las necesidades de sus clientes.

Retomando lo antes expuesto se toma a bien elaborar el presente Plan de Capacitación para los empleados de CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, con el fin de contribuir al fortalecimiento del servicio al cliente que se brinda, diseñado de tal manera para que los clientes perciban los cambios radicales a los que la empresa debe enfrentarse. Distribuyendo dicha capacitación en diferentes módulos que contaran con temáticas de valiosa importancia para los empleados en el desarrollo de sus funciones.

Se determinan los objetivos de dicho plan así como la importancia de este, se determinara el contenido del plan en sus diferentes temáticas a impartir, por lo que también se especificara y detallara el temario con el que se desarrollara cada módulo.

En el presente plan se establece la metodología, así como la propuesta de cómo implementar dichas actividades, definiendo un presupuesto de recursos materiales y financieros para dicho plan.

Objetivo del Plan de Capacitación

Objetivo General:

Diseñar un Plan de Capacitación, con el fin de reforzar la calidad del servicio y el desempeño de los empleados en Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable de la ciudad de San Miguel

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar las necesidades específicas de capacitación que permita definir la temática a desarrollar del Plan.
- ✓ Proporcionar un plan para la evaluación de cada uno de los módulos.
- ✓ Presentar la programación del contenido de cada uno de los módulos, cronogramas así como presupuestos del mismo.

Importancia

El presente plan para la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable, se ha diseñado en base a algunas deficiencias y necesidades de capacitación de los empleados de la empresa y algunos problemas detectados en el proceso de la investigación realizada respecto a la presentación de los servicios que esta ofrece, por tanto, la importancia de dicho plan radica en que se constituye una herramienta fundamental para mejorar el desempeño, con el fin de preparar y proporcionarle a los empleados conocimientos, habilidades y las actitudes orientadas al fortalecimiento del servicio.

Enfoque de Necesidades Específicas

Es necesario descripción de las necesidades de capacitación y las actividades que se realizan dentro de la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima de Capital Variable y la observación directa y una pequeña investigación exploratoria servirán para obtener un parámetro del porque se hace necesario la capacitación a los empleados de la ferretería.

Los empleados que laboran en las diferentes áreas de la empresa necesitan que se les refuerce con capacitaciones que vayan orientadas al proceso administrativo, así como capacitaciones generales acerca del servicio al cliente, relaciones interpersonales, Trabajo en equipo; con los cuales estarían logrando brindar un mejor servicio a los usuarios y adquirir los conocimientos, habilidades y actividades que su puesto exige. La capacitación será para mejorar las habilidades los conocimientos de los empleados de la empresa haciendo énfasis en los puntos que llaman la atención según la investigación.

La capacitación resulta práctica y breve, y es con la que se debe reforzar la calidad en el servicio de manera inmediata.

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.

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.

Trabajo en equipo

Este módulo contiene: concepto e importancia de trabajo en equipo, características del trabajo en equipo, desarrollando en equipo.

Relaciones interpersonales

Este módulo contiene: concepto importancia y finalidad de las relaciones interpersonales, como relacionarse mejor en el área de trabajo.

FERRETERIA CONSTRUELE S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACION

Nombre del Curso: Servicio al Cliente

N° de Participantes
6

Instructor: Oneyda Nataly Fuentes Santos

Objetivo de la unidad: Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos acerca del servicio al cliente, para que al finalizar el modulo sean capaces aplicarlos correctamente.

Tema		Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto e importancia de servicio al Cliente. • Como brindar un buen servicio. • La satisfacción al Cliente. 		Adquirir a los conocimientos necesarios a cerca del servicio al cliente.	Activa-Participativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos de roles • Técnicas audiovisual es 	Dinámica	
Recurso	Dirigido a:	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Horario	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Cañón • Material impreso • Papel bond 	A los empleados de la Ferretería CONSTRUELE S.A. de C.V.	Ferretería CONSTRUELE S.A. DE C.V.	1 vez	\$130	Día: Sábado Hora de 8:00 p.m. 12:00 p.m. Duración: 5 horas	Los empleados de la Ferretería CONSTRUELE S.A. DE C.V.; Podrán brindar un mejor servicio al cliente.

FERRETERIA CONSTRUELE S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACION

Nombre del Curso: Trabajo en equipo

N° de Participantes
6

Instructor: Alicia Izamar Majano Cabrera

Objetivo de la unidad: Proporcionar al empleado de la Ferretería Construele S.A. DE C.V. Información y nociones acerca de trabajo en equipo, como el objeto que se puede aplicar y estos conceptos y se trabaje en colaboración con sus compañeros en grupos de trabajo eficientes.

Tema		Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto e importancia de trabajo en equipo. • Características del trabajo en equipo. • Desarrollando en equipo. 		Conocer la importancia del trabajo equipo y de esta manera poder implementarla dentro de la empresa.	Activa- Participativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos de roles • Técnicas audiovisuales 	Dinámica	
Recurso	Dirigido a:	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Horario	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Cañón • Material impreso • Papel bond 	A los empleados de la Ferretería CONSTRUELE S.A. de C.V.	Ferretería CONSTRUELE S.A. DE C.V.	1 vez	\$130	Día: Sábado Hora de 1:00 p.m. a 4: 00p.m. Duración: 4 horas	Los empleados de la Ferretería CONSTRUELE S.A. DE C.V. podrán realizar un eficiente trabajo en equipo.

FERRERERIA CONSTRUELE S.A. DE C.V.

PROGRAMA DE CAPACITACION

Nombre del Curso: Relaciones Interpersonales

N° de Participantes

Instructor: Rosalba Patricia Zelaya de Argueta

6

Objetivo de la unidad: Crear conocimiento en los trabajadores de la empresa acerca de las relaciones interpersonales y su importancia para la convivencia armoniosa en el trabajo y se obtenga un mejor clima organizacional.

Tema		Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto importancia y finalidad de las relaciones interpersonales. • Como relacionarse mejor en el área de trabajo 		Identificar la importancia de las relaciones interpersonales así crear un ambiente laboral agradable.	Activa-Participativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos de roles • Técnicas audiovisuales 	Dinámica	
Recurso	Dirigido a:	Lugar de capacitación	Cada cuanto tiempo	Presupuesto	Horario	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Cañón • Material impreso • Papel bond 	A los empleados de la Ferrería CONSTRUELE S.A. de C.V.	Ferrería CONSTRUELE S.A. DE C.V.	1 vez	\$130	Día: Sábado Hora: de 1:00 p.m. a 4:00 pm Duración: 8 horas	Los empleados de la Ferrería CONSTRUELE S.A. DE C.V.; Podrán relacionarse de la mejor manera dentro de la empresa.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	■				
Establecimiento de objetivos	■				
Selección de estrategias de capacitación		■			
Diseño de módulos temáticos		■			
Elaboración de Presupuestos		■			
ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA					
Definición de la estructura organización De la unidad de capacitación		■			
Selección y contratación de facilitadores		■			
Integración de recursos materiales y humanos			■		
Formación de grupos			■		
EJECUCION DEL PROGRAMA					
MODULO I: Servicio al cliente			■	■	
MODULO II: Trabajo en equipo				■	■
MODULO III: Relaciones Interpersonales					■
CONTROL DEL PROGRAMA					
Evaluación del curso				■	■

DIRECCIÓN

En este apartado se pone la forma como se deberá dirigir el sistema de control interno administrativo, con el fin de que el personal que labora en la ferretería, contribuya al logro de los objetivos, este comprende las siguientes fases:

a) Comunicación

Se deberá contar con un sistema de comunicación que garantice que toda la información y documentación que ingresa o sale de las diferentes áreas de la empresa sea clara, veraz y sobre todo que esté acorde a las necesidades tanto de los empleados como de los clientes. Dicho sistema deberá fluir desde cada uno de los socios hacia todas las personas que forman parte de dicho proceso.

Métodos de comunicación

Los canales de comunicación que se utilizaran son tanto el oral como el escrito. En cuanto al medio oral se realizaran reuniones, lo harán a través del supervisor el cual es el portavoz y la segunda autoridad en la ferretería. En el caso del medio escrito se utilizaran anotaciones que sean de relevancia, documento o apuntes que ayuden para que la comunicación sea rápida, sencilla y eficiente. Este tipo de comunicación será útil si todos los empleados lo cumplen ya que contribuirá a alcanzar la eficiencia en las operaciones.

b) Motivación

Es un elemento muy determinante en una empresa de manera que influye en la operatividad de las personas que forman parte de las unidades o departamentos de la ferretería. Se deberá mantener una serie de incentivos los cuales sean capaces de mantener en buen estado la conducta y la productividad del personal con el que cuenta.

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.

c) Liderazgo

A falta de un liderazgo dentro de la ferretería; ya que quien toma las decisiones en primera instancia es el presidente y al no estar él, quien asume toda la responsabilidad es la administradora. 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.

d) Supervisión

Esta la realizaran los socios de la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima De Capital Variable, 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, periódica 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.

CONTROL

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.

El proceso de control puede ser llevado en cuatro etapas:

a) Establecimiento de Estándares e Indicadores

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.

b) Medición y Detección de desviaciones

Cuando existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

Los medios utilizados para la medición de resultados serán los estándares establecidos: la observación personal, que consiste en ir al área de actividades y observar lo que se está haciendo; y los informes escritos sobre la situación actual de la empresa.

c) Corrección

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

d) Retroalimentación

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

MANUAL
DE
CONTROLES
ADMINISTRATIVOS

CONSTRUELE S.A DE C.V.



****MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN****

Introducción

La función específica del control es medir y corregir las desviaciones en la administración, mide el desempeño en las organizaciones y ayuda a encaminar hacia lo correcto lo que se está haciendo mal con el único propósito de asegurarse que todos los objetivos y metas planteados se estén cumpliendo de acuerdo a los planes diseñados por la empresa.

El manual de controles proporciona a la empresa mecanismos necesarios para el buen funcionamiento de la misma asegurando un fiel cumplimiento a los objetivos, dando cumplimiento al uso eficiente de los recursos que conforman la ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima De Capital Variable.

Es necesario comprender las generalidades del sistema de control e identificar los tipos de control que darán una eficaz ejecución al establecimiento de estándares de los objetivos planteados en cada etapa del proceso administrativo. Los controles implementados en la ferretería son:

- ✓ Control de calidad
- ✓ Control de Inventarios
- ✓ Control de Compras
- ✓ Control de Mercadotecnia
- ✓ Control de Ventas
- ✓ Control de Finanzas
- ✓ Control de Recursos humanos

Todos ellos son un medio para corroborar que lo planeado se está ejecutando de la mejor manera y prevenir posibles desviaciones en el proceso administrativo de la empresa, así mismo el presente manual estipula la forma en que se llevará a cabo cada procedimiento.

Objetivo Del Manual

Proporcionar a la administración de la Ferretería CONSTRUELE Sociedad Anónima De Capital Variable una herramienta necesaria para el buen manejo y control de los procesos en la ferretería previendo la optimización de recursos y el buen desempeño de la misma, logrando cumplir eficazmente los objetivos planteados por la administración.

I. Características del sistema de control

La aplicación correcta del control, está sujeta al cumplimiento de ciertos requerimientos básicos, inherentes a todo sistema de control eficiente tales como:

- a) Los controles deben ser sencillos, fáciles de comprender.
- b) Los controles deben adaptarse a la forma de organización.
- c) Los controles deben registrar las desviaciones con prontitud.
- d) Los controles deben ser apropiados para la actividad a controlar.
- e) Los controles deben ser convenientes desde el punto de vista económico.
- f) Los controles deben señalar el camino para aplicar una acción correctiva.

II. Requisitos del sistema de control

- a) Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- b) Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
- c) Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- d) Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos, combinarlos para perfeccionarlos.

III. Tipos de controles a implementar

1. Control de Calidad

Este tipo de control se utilizará para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar daños en el producto almacenado, se debe hacer una vigilancia constante para comprobar que cada producto esté colocado en su respectivo lugar y así poder evitar daños, equivocaciones en la venta y despacho o entrega de productos, logrando así un servicio de calidad en la venta.

La técnica a utilizar para la realización del control de calidad será la observación, ya que es una de las más simples.

2. Control de Inventarios

El objeto de implementar un control de inventarios en la ferretería es regular en forma óptima las existencias de productos. Este tipo de control protegerá a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén, además permitirá contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades, ya que la escasez de un producto puede causar la pérdida de un cliente.

Para el control de inventarios se usará uno de los métodos muy sencillos y es la utilización del Kárdex de entradas y salidas, utilizando el método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) (Ver Anexo 6).

3. Control de Compras

La función de este tipo de control es verificar el cumplimiento de actividades como:

- a) Selección adecuada de los proveedores.
- b) Evaluación de la calidad y la cantidad requerida de cada producto.
- c) Control de los pedidos desde su requisición hasta la llegada del producto.
- d) Comprobación de precios.

Este control es muy eficiente ya que no permite compras innecesarias, excesivas y caras, así mismo evita la adquisición de producto de baja calidad. La realización del control de compras se llevará a cabo por medio de la observación, reportes e informes.

4. Control de Mercadotecnia

Con el control de mercadotecnia la ferretería puede evaluar la eficacia con la cual se hace llegar el producto al cliente (grupo de ventas y campañas publicitarias). Los resultados de la evaluación serán de mucha utilidad porque ayudarán a la elaboración de nuevas estrategias y planes de mercadotecnia.

El control de mercadotecnia se realizará mediante informes y estadísticas, en donde se analizará si las metas mercadológicas se han cumplido o no.

5. Control de Ventas

La función de este sistema es contrastar las ventas realizadas con las pronosticadas, de tal manera que se pueda detectar las fallas o desviaciones cometidas y poder así efectuar las correcciones necesarias, buscando con ello:

- a) Mejorar el servicio al cliente referente a la rapidez de entrega del producto.
- b) Satisfacción en la compra.
- c) Mejoras en las facilidades de crédito.
- d) Aumento en el número de visitas.
- e) Reforzar al vendedor mediante campañas publicitarias.

Se efectuará este control mediante el uso de informes y reportes.

6. Control de Finanzas

El control financiero proporciona información sobre la situación financiera de la empresa y de su rendimiento en términos monetarios. Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, canalizando y optimizando el recurso monetario de la empresa en la toma de decisiones, pues auxilia también a la gerencia para el establecimiento de medidas correctivas.

Para llevar un control financiero estrictamente para las actividades de ferretería se establece el uso de:

- a) Estados financieros: Balance General, Estados de Resultados, Flujo de Efectivo y el uso de los Estados de Origen y Aplicación de Recursos.
- b) Razones financieras: Para la evaluación se presenta las categorías de las razones en el cuadro siguiente:

7. Control de Recursos humanos

Es muy importante mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la empresa y su única función es evaluar la efectividad en la implantación y ejecución de los programas de personal y del cumplimiento de sus objetivos, con el fin de corregir las deficiencias encontradas. La evaluación se llevará a cabo por medio de una auditoría, donde se hará uso de cuestionarios y entrevistas, se evaluará de manera sistemática y analítica todas las funciones operativas del personal a fin de corregir deficiencias.

Los aspectos del personal sujetos a evaluar son:

- a) **Desempeño:** Este aspecto mide la efectividad del personal y esta evaluación se hará cada seis meses, se hará por medio de un test de evaluación, además;
1. La evaluación de las personas tendrá un propósito de retroalimentación y aprendizaje que busca el desarrollo de las personas.
 2. Toda persona estará sujeta a las evaluaciones periódicas de su desempeño.
 3. El jefe inmediato definirá claramente al evaluado, en qué consiste una evaluación de desempeño como sistema, sus consecuencias y aspectos técnicos.
 4. Las personas de recién ingreso a la empresa, serán evaluadas por el/la gerente.
 5. El resultado individual de la evaluación de desempeño de cada persona, será incorporado, al respectivo archivo personal y será considerada confidencial.
- b) **Reclutamiento y selección:** Es muy importante llevar un riguroso control de este aspecto, porque esta es la base para el buen desempeño organizacional, es decir, si se hace la selección adecuada del personal el resultado del trabajo será lo esperado. La herramienta base para hacer la evaluación es el manual de gestión del recurso humano.
- c) **Capacitación y desarrollo:** Antes y después de cada capacitación o seminario impartido al personal, es necesario verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo, los índices a evaluar son: productividad y desarrollo del personal.
- d) **Motivación:** Aquí se evalúa la moral del personal y se puede hacer utilizando un buzón de quejas y sugerencias, donde el empleado puede expresar libremente si está satisfecho, dar sugerencias para una mayor satisfacción o criticar lo que está haciendo la administración, etc. Pueden usarse también pruebas de actitud o de acuerdo a la productividad del empleado.
- e) **Sueldos y salarios:** La evaluación aquí consiste en identificar si los salarios son equitativos y justos según el puesto que ocupa. La base de la evaluación es constatar que las políticas de remuneración se hayan aplicado.

- f) **Higiene y seguridad, servicios y prestaciones:** Lo que se pretende aquí es hacer un análisis de registros relativos a índices de accidentes, estudios de fatiga y participación en los programas de servicios y prestaciones según lo indica la ley. Así mismo se evaluará si se ha dado cumplimiento a las políticas establecidas de este aspecto en el Manual de Gestión de Recurso Humano.

3.- IMPLANTACIÓN DE CAMBIOS: Esta fase es sinónimo de acción y cambio. Es la más difícil de todas las etapas porque tiene que ver con la ejecución de los cambios profundos y radicales de todos los niveles de la empresa que buscan equilibrar la situación, proporcionando las bases para un crecimiento posterior de la empresa.

El líder hace que tenga lugar la reingeniería en este caso será el presidente de la junta de accionista quien toma la dirección para la implementación de dichos cambios en conjunto con el departamento de administración de la empresa CONSTRUELE Sociedad Anónima. De Capital Variable

Es el quien nombra al gerente general como dueño de los procesos y le asigna la responsabilidad de lograr grandes avances rendimientos, Pondrá en marcha la nueva visión, fijara las nuevas normas.

Es en esta fase en donde se lleva a cabo la implementación de los cambios radicales, que van encaminados al funcionamiento de la empresa, es aquí donde se aplica el Modelo de Reingeniería diseñado.

4.-PLANTEAMIENTO DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO:

La ferretería en esta fase ya habrá experimentado cambios después de un proceso largo y de mucho sacrificio, pero con mucho éxito, donde se han realizado mejoras espectaculares para buscar algo mejor en el mercado. El desarrollo que se tiene aquí es la base para buscar nuevos objetivos y estrategias, enfocándose a ofrecer un mejor servicio, logrando lo tan anhelado por toda empresa; Posicionamiento en el Mercado. En el cuadro siguiente se pueden apreciar las mejoras espectaculares que se esperan:

Bibliografía

- ✓ 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.
- ✓ Bernal, Cesar Augusto; Metodología de la investigación.
- ✓ Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2002.
- ✓ Corado León, Dora Alicia del Carmen y otros; “Reingeniería de procesos de negocios mediante la técnica modelaje dinámica empresarial en la industrial cuero, aplicado a tenerla San Miguel de la ciudad de Santa Ana 1999.”
- ✓ Hammer Michael y Champy James; Reingeniería, Grupo Editorial Norma, 1994.
- ✓ McHugh Johansson y Pendlebury Wheeler, Reingeniería de Proceso de Negocios, Limusa Noriega Editores, 1994.
- ✓ Morris, Daniel y Joel, Brandon; Reingeniería Como aplicarla con éxito en los negocios, Mc Graw Hill, 1994.
- ✓ Münch, Lourdes; ADMINISTRACION Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, PEARSON EDUCACION, México 2010.
- ✓ Peña, Lucia Margarita y otros; Aplicación de Reingeniería para incrementar la productividad en la empresa “Confeción Juvenil”1997.
- ✓ Reglamento de Aplicación del Régimen del Seguro Social
- ✓ Robbins, Stephen. P y Coulter, Mary; Administración, PEARSON EDUCACION, México, 8ª edición, 2005.
- ✓ Robbins, Stephen. P y Timothy A. Hudgens; Comportamiento organizacional, PEARSON EDUCACION, México 13ª edición, 2009.
- ✓ Sampieri, Roberto y otros; Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, Quinta edición, 2010.

- ✓ Serrano Ramírez, Américo Alexis; Administración I y II, Talleres Gráficos UCA, 1ª edición, 2007.
- ✓ Tamayo y Tamayo, Investigación Científica.

Página Web:

- ✓ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tesis-De-Una-Ferreteria/6419305.html>
- ✓ <http://www.definicion.org/rendimiento>, 10 de mayo de 2015.
- ✓ <http://www.definicion.org/servicio>, 10 de mayo de 2015.
- ✓ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica> 15/11/2015 14:55 hrs.
- ✓ http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-trabajo/archivo_documento_legislativo 15/11/2015 15:04 hrs.
- ✓ http://www.interbiznet.com.sv/pdf/CODIGO_TRIBUTARIO.pdf 15/11/2015 15:09 hrs.
- ✓ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-impuesto-sobre-la-renta> 15/11/2015 15:14 hrs.
- ✓ http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_transferencia.pdf 15/11/2015 15:28 hrs.
- ✓ <file:///C:/Users/SANTOS/Downloads/ley%20del%20seguro%20social.pdf>, archivo descargado 15/11/2015 15:42 hrs.
- ✓ <http://www.asafondos.org.sv/vpublicaciones.asp?id=89> 15/11/2015 15:48 hrs.
- ✓ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-comercio> 15/11/2015 15:54 hrs.

ANEXOS

ANEXO N° 1: OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS GENERAL

OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Diseñar un modelo teórico-práctico de reingeniería al proceso administrativo de la Ferretería CONSTRUELE S.A de C.V., para optimizar su eficiencia, en el municipio de San Miguel.</p>	<p>El diseño de un modelo teórico-práctico de reingeniería al proceso administrativo de la Ferretería CONSTRUELE S.A de C.V., puede optimizar su eficiencia, en el municipio de San Miguel.</p>	VI: Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos. - Controles. - Recursos. - Organización.
		VD: Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias. - Ventas. - Servicios. - Operatividad. - Ubicación en el mercado.

ANEXO N° 1: OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS ESPECIFICAS

OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
Identificar los criterios de reclutamiento y selección de personal en la Ferretería CONSTRUELE S.A de C.V. y su relación con el ambiente laboral, en que se desarrolla el proceso administrativo.	Los criterios de reclutamiento y selección de personal en la Ferretería CONSTRUELE S.A de C.V. están en relación con el ambiente laboral, en que se desarrolla el proceso administrativo.	VI: Criterios de reclutamiento y selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil de personalidad. - Habilidades y destrezas. - Inteligencia emocional. - Formación Académica.
		VD: Ambiente laboral del proceso productivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de adaptación. - Desempeño. - Tipo de comunicación en la empresa. - Oportunidades de ascenso.
Elaborar un diagnóstico del proceso administrativo, que fundamente las áreas específicas para el diseño de un modelo teórico-práctico de reingeniería.	La Elaboración de un diagnóstico del proceso administrativo, fundamenta las áreas específicas para el diseño de un modelo teórico-práctico de reingeniería.	VI: Diagnostico del proceso administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo. - Científico. - Dinámico. - Ético.
		VD: Áreas específicas para modelo de reingeniería.	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones administrativas. - Supervisión. - Atención al cliente.

<p>Aportar a la Ferrería CONSTRUELE S.A de C.V. un modelo de reingeniería, propio, que impacte en el sector empresarial Migueleño.</p>	<p>La Ferrería CONSTRUELE S.A de C.V. con un modelo de reingeniería, propio impactara en el sector empresarial Migueleño.,</p>	<p>VI: Modelo de reingeniería propio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Radical - Visión nueva - Plan de emergencia de estabilización - Acreditación
		<p>VD: Impacto en el sector empresarial migueleño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización local a la reingeniería. - Apoyo y asesoría - Extrapolación de resultados. - Nuevas fuentes de empleo.

ANEXO 2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Entrevista libre o laxa dirigida a los socios de la ferretería CONSTRUELE S.A de C.V.

Objetivo: Identificar aspectos generales de la empresa que permitan la formulación de un diagnóstico organizacional de la misma.

Indicación: Conteste amplia y correctamente cada interrogante que se le presenta.

1. Describa en forma detallada la historia (antecedentes quiénes fueron sus fundadores, en que año y que cambios se han dado) de la empresa, giro o actividad principal y su clasificación.
2. ¿Cuál es la situación actual de la empresa? (cuántos socios y empleados son, cómo se están desarrollando sus actividades y cuáles son los diferentes problemas (servicio, personal, finanzas, mercadotecnia) que se han identificado en la empresa, que impiden el buen funcionamiento de sus actividades).
3. ¿Cuenta la empresa con las herramientas de PLANEACION: misión, objetivos, valores, políticas, programas, presupuestos, estrategias? Si las posee describa cada una de ellas.
4. ¿Cuenta la empresa con las herramientas de ORGANIZACIÓN: división del trabajo (diferentes puestos de trabajos con sus respectivas funciones y niveles de mando), organigrama de la empresa, reglamento (normas de convivencia, etc.), manuales administrativos, etc.?
5. ¿Cómo es la cultura y clima organizacional dentro de la empresa?
6. ¿Cuenta la empresa con las herramientas de DIRECCION?
 - ¿Hay liderazgo en la empresa, quién lo ejerce, cómo se da el tipo de liderazgo, conocen las demás personas que integran la empresa quién es su líder? Explique.
 - ¿Qué tipo de motivación se implementa en la empresa, o no hay? Explique.
 - ¿Cómo se da el proceso de la comunicación en los diferentes niveles de la empresa?

7. ¿Cuenta la empresa con las herramientas de INTEGRACION: reclutamiento, selección, inducción y evaluación? Explique.
8. ¿Cuenta la empresa con las herramientas de CONTROL: supervisión, control de inventarios, etc.? Explique.
9. Describa las fortalezas y debilidades que se han podido identificar en la empresa.
10. ¿Cuántos y cuáles son los diferentes procesos operativos y estratégicos que se realizan en la empresa? (Ejemplo: administración, contabilidad, Toma de decisiones, planeación de estrategias, control de inventarios, compra, venta, despacho, etc.) Explique.
11. Describa paso a paso cada uno de los procesos y mencione quiénes los realizan, qué tan bien se están haciendo y qué factores afectan dicho proceso.
12. ¿Quién o quiénes resuelve los problemas que surgen en cada proceso? Explique
13. ¿Hay alguna persona designada para supervisar a los empleados e identificar si cumplen con sus funciones? Explique.
14. ¿Evalúan el desempeño de sus empleados? Explique.
15. ¿Quién o quiénes son las personas relacionadas directamente con las actividades de la ferretería (socios y empleados)? (los que trabajan sólo con la Constructora no cuentan, pero si participan en las dos actividades sí). Explique claramente. Así mismo describa detalladamente las funciones de cada empleado.

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 CONSTRUELE S.A. de C.V.

OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual de la ferretería CONSTRUELE S.A. de C.V., 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 ESPECIFICA

1. Los procesos administrativos de la empresa, orientan a una operatividad efectiva en sus actividades comerciales.

SI _____ NO _____

Porque _____

2. Los controles que operan en la ferretería definitivamente, son base para las estrategias que la rigen.

SI _____ NO _____

Porque _____

3. La manera en que se manejan los recursos humanos y materiales en la ferretería; garantizan que las ventas sobrepasan las metas propuestas.

SI _____ NO _____

Porque _____

4. La calidad de la estructura de la organización empresarial, posibilita los excelentes servicios que ofrece la empresa.

SI _____ NO _____

Porque _____

5. La ubicación en el mercado Migueleño que tiene la ferretería, es el resultado de las acciones efectivas de las técnicas de mercadeo.

SI _____ NO _____

Porque _____

6. El perfil de personalidad, es retomado por la ferretería, para los programas de evaluación y adaptación que se imparten.

SI _____ NO _____

Porque _____

7. El estudio de habilidades y destrezas que realiza la ferretería, definen el desempeño del empleado.

SI _____ NO _____

Porque _____

8. Los procesos de adaptación, como la inducción que implementa la ferretería, parten de la inteligencia emocional del empleado.

SI _____ NO _____

Porque _____

9. La formación académica del empleado, es el criterio para el programa de oportunidades de ascenso en la ferretería.

SI _____ NO _____

Porque _____

10. Los objetivos de un diagnóstico del estado organizacional de la ferretería, debe garantizar toma de decisiones acertadas, que impacten en todas las áreas de la empresa.

SI _____ NO _____

Porque _____

11- Para que la atención al cliente sea pilar de la ferretería, es más que importante, que su evaluación sea dinámica, en su enfoque y teoría.

SI _____ NO _____

Porque _____

12- Lo científico del diagnóstico, es determinante para que se creen funciones administrativas optimizadas, que diseñen procesos y controles que concreten un verdadero desarrollo.

SI _____ NO _____

Porque _____

13- Dentro de las características fundamentales del diagnóstico de la ferretería, los principios éticos, sustentan una supervisión eficaz.

SI _____ NO _____

Porque _____

14- La realidad objetiva de la empresa, como parte de la reingeniería, demandará la implementación de la reingeniería a empresas emergentes.

SI _____ NO _____

Porque _____

15- La aplicación de manuales operativos en el como parte de la reingeniería a la ferretería CONSTRUELE, derivará en la aplicación de nuevas herramientas de mercadeo, como empresa independiente y competitiva.

SI _____ NO _____

Porque _____

16- La metodología de investigación de mercado en la ferretería, generará nuevos enfoques estratégicos en las ventas, y la manera de operar la empresa en San Miguel.

SI _____ NO _____

Porque _____

17- La aplicación de la reingeniería a la ferretería CONSTRUELE, S.A. de C.V. impactara en la creación de nuevos empleos.

SI _____ NO _____

Porque _____

ANEXO N° 4



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a los socios de la ferretería CONSTRUELE S.A. de C.V.

OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual de la ferretería CONSTRUELE S.A. de C.V., 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 ESPECIFICA

1- Los procesos administrativos de la empresa, orientan a una operatividad efectiva en sus actividades.

SI _____ NO _____

Porqué _____

2. Los controles que operan en la ferretería definitivamente, son base para las estrategias que la rigen.

SI _____ NO _____

Porqué _____

3. La manera en que los recursos tanto humanos, como materiales, se manejan en la ferretería; garantizan ventas que sobrepasan las metas.

SI _____ NO _____

Porqué _____

4. La calidad de la estructura de la organización empresarial, posibilita los excelentes servicios que ofrece la empresa.

SI _____ NO _____

Porqué _____

5. La ubicación en el mercado Migueleño que tiene la ferretería, es el resultado de las acciones efectivas de las técnicas de mercadeo.

SI _____ NO _____

Porqué _____

6. El perfil de personalidad que presentan los empleados, son determinantes para los programas de evaluación y adaptación que se imparten.

SI _____ NO _____

Porqué _____

7. Las habilidades y destrezas, que presenta el empleado definen el desempeño del empleado en sus funciones.

SI _____ NO _____

Porqué _____

8. Los procesos de adaptación, como la inducción que desarrolla la ferretería, parten de la inteligencia emocional del empleado.

SI _____ NO _____

Porqué _____

9. La formación académica del empleado, se retoma como criterio para los programas de oportunidades de ascenso que implementa la ferretería.

SI _____ NO _____

Porqué _____

10. Los objetivos de un diagnóstico del estado organizativo de la ferretería, le garantizaran una toma de decisiones de la directiva; como impacto que deriva internamente y externamente.

SI _____ NO _____

Porqué _____

11. La característica científica del diagnóstico, es determinante para la aplicación de acciones administrativas que modifique procesos o controles que posibiliten un verdadero desarrollo.

SI _____ NO _____

Porqué _____

12. Considera que el diagnóstico sea dinámico, en su enfoque y teoría. Con la finalidad de estructurar el método de atención al cliente.

SI _____ NO _____

Porqué _____

13. Dentro de las características fundamentales del diagnóstico de la ferretería, los principios éticos, sustentan una supervisión, congruente con la planeación.

SI _____ NO _____

Porqué _____

14. El retomar las necesidades generales y específicas de la ferretería, en el diseño del modelo de reingeniería, aportara nuevos enfoques en las técnicas de ventas.

SI _____ NO _____

Porqué _____

15. La fidelidad en la investigación de los resultados, para el proceso de reingeniería a la ferretería CONSTRUELE, derivara en la aplicación de nuevas herramientas de mercadeo, como empresa independiente y competitiva.

SI _____ NO _____

Porqué _____

16. Lo protocolario de una metodología de investigación de ventas y de mercado en la ferretería, generara cambios en el diseño de operación de la empresa en el mercado de San Miguel.

SI _____ NO _____

Porqué _____

17. La aplicación de una reingeniería propia, de la ferretería CONSTRUELE, S.A. de C.V. impactara en la creación de nuevos empleos al crecer la misma.

SI _____ NO _____

Porqué _____

ANEXO N°5

Test de Evaluación

Cuestionario de preferencias personales de Edwards

Instrucciones

Este cuestionario consiste en un conjunto de pares de eliminaciones acerca de cosas que a usted pueden o no gustarle; acerca de los modos en que usted puede o no sentir. Mire el ejemplo:

A Me gusta hablar acerca de mí mismo con otros. B Me siento nervioso cuando tengo que hablar ante un grupo.

¿Cuál de estas dos afirmaciones caracteriza mejor su modo de sentir? Si “estar deprimido cuando fracasa en algo” es más característico en usted que “estar nervioso cuando tiene que hablar ante un grupo”, entonces usted debe elegir A. Si B es más característico en usted que A, entonces debe elegir B. Si ambas afirmaciones describen su modo de sentir, entonces Ud. debe elegir aquella que Ud. cree que es más característica. Si ninguna de las afirmaciones describe precisamente su modo de sentir, entonces Ud. debe elegir aquella que considera más cercana a Ud. Su elección en cada ítem debe estar de acuerdo a lo que Ud. gusta y siente en este momento, no de acuerdo a lo que Ud. considera que debería gustarle o que debería sentir. Este no es un test. No hay respuestas buenas o malas. Su elección debe ser una descripción de sus gustos y sentimientos personales. Elija una de cada par de afirmaciones. No se salte ninguna. Los pares de afirmaciones que aparecen en las páginas siguientes son similares a los ejemplos dados arriba. Lea cada par de afirmaciones y elija aquella que mejor describe lo que a Ud. le gusta o lo que Ud. siente. No haga marcas en el folleto. En la hoja de respuestas están los números correspondientes a los números de los pares de afirmaciones. Revise, para asegurarse, que Ud. está marcando el mismo ítem que está leyendo en el folleto.

EN CADA ÍTEM ENCIERRE EN UN CÍRCULO LA LETRA A o B PARA INDICAR LA AFIRMACIÓN QUE UD. ELIGIÓ. NO DE VUELTA ESTA PÁGINA HASTA QUE EL EXAMINADOR LE DIGA.

- 1 A Me gusta que mis amigos confíen en mí y me cuenten sus problemas. B Cualquiera cosa que yo haga, me gusta hacerla lo mejor posible.
- 2 A Cuando planeo algo me gusta pedir consejo a las personas cuyas opiniones yo respeto. B Me gusta resolver problemas que presenten dificultades a otras personas.
- 3 A Me gusta planear y organizar los detalles de cualquier trabajo que yo tenga que emprender. B Me gusta ser capaz de hacer las cosas mejor que otras personas.
- 4 A Me gusta decir cosas que son consideradas como ingeniosas o inteligentes por otras personas. B Cada vez que emprendo algo me gusta realizarlo lo más rápidamente posible.
- 5 A Me gusta ser independiente para tomar mis decisiones. B Me gusta hacer tareas en que sea necesario emplear al máximo mis capacidades.
- 6 A Trato siempre de superar lo que han hecho otros. B Cuando voy a hacer algo me gusta que los más entendidos me digan cómo hacerlo.
- 7 A Me gusta variar de actividades durante el día. B Cuando tengo que realizar actividades en conjunto, prefiero escoger personas superiores a mí.
- 8 A Cuando tengo que hacer algo sigo el plan de acción que me he trazado. B Cuando voy a hacer algo me gusta que los más entendidos me digan cómo hacerlo.
- 9 A Me gusta contar a todas las personas aventuras y cosas extrañas que me han sucedido. B Me gusta evitar hacer cosas que la gente que yo respeto pueda considerar no convencionales.
- 10 A Me gusta evitar atarme a otras personas. B Me gusta evitar hacer cosas que la gente que yo respeto pueda considerar no convencionales.
- 11 A Me gusta ser capaz de hacer las cosas mejor que otras personas. B Me gusta anotar todos los gastos que realizo, y así tener una clara cuenta de ellos.
- 12 A Cuando planeo algo me gusta pedir consejos a las personas cuyas opiniones yo respeto. B Si yo tengo que hacer un viaje me gusta tener las cosas planeadas de antemano.
- 13 A Me gusta trabajar duro en cualquier trabajo que emprenda. B Cualquiera trabajo escrito que yo haga me gusta hacerlo preciso, limpio y bien organizado.

14 A Me gustaría verme envuelto en algún suceso, de manera que la gente hable de mí. B Me gusta ceñirme a un orden y a un horario definido en mis comidas.

15 A Me gusta planear mi vida de acuerdo a mis propios principios. B Cualquier trabajo escrito que yo haga me gusta hacerlo preciso, limpio y bien organizado.

16 A Me gusta realizar tareas que los demás reconocen que requieren habilidad y esfuerzo. B Me gusta decir cosas que son consideradas como ingeniosas e inteligentes por otras personas.

17 A Cuando estoy en un grupo prefiero que otras personas decidan lo que el grupo va a hacer. B Me gusta conversar acerca de mis éxitos.

18 A Me gustan los trabajos que tengan un horario fijo. B Me gustaría verme envuelto en algún suceso de manera que la gente hable de mí.

19 A Me gusta mirar a los del sexo opuesto con curiosidad investigadora. B Me gusta que los demás admiren mi apariencia.

20 A Me gusta criticar a las personas que están sobre mí. B Me gusta usar palabras que las otras personas a menudo no saben su significado.

21 A Me gusta tener éxito en las cosas que emprendo. B Me gusta ser independiente para tomar mis decisiones.

22 A Me gusta alabar a las personas que yo admiro. B Me gusta viajar solo y sin molestias.

23 A Me gusta tener mis cosas limpias y ordenadas sobre mi escritorio o lugar de trabajo. B Me gusta planear mi vida de acuerdo a mis propios principios.

24 A Me gusta hacer preguntas que yo sé, nadie será capaz de responder. B Me gusta criticar a las personas que están sobre mí.

25 A Me gusta atacar los puntos de vista contrarios a los míos. B Me gusta hacer las cosas sin importarme lo que piensan los demás.

26 A Me gusta superarme en cada nueva actividad que emprendo. B Me gusta ser cordial con la gente.

27 A Cuando voy a hacer algo me gusta que los más entendidos me digan cómo hacerlo. B Me gusta hacer nuevas amistades.

28 A Me gusta planear y organizar los detalles de cualquier trabajo, que yo tenga que aprender. B Me gusta demostrar afecto a mis amigos.

29 A Me gusta decir cosa que son consideradas como ingeniosas e inteligentes por otras personas. B Me siento muy atraído por mis amigos.

30 A Me gusta ser independiente para tomar mis decisiones. B Siento que la amistad es más importante que cualquier otra cosa.

31 A Trato siempre de superar lo que han hecho otros. B Me gusta comprender cómo se sienten mis amigos frente a problemas que tienen que afrontar.

32 A Me gusta decirles a mis superiores que ellos han hecho un buen trabajo, cuando pienso que así ha sido. B Me gusta pensar acerca de la personalidad de mis amigos y tratar de descubrir el porqué de su manera de ser.

33 A Me gusta ceñirme a un orden y a un horario definido en mis comidas. B Me gusta analizar y estudiar la conducta de los otros.

34 A Me gusta hablar en toda ocasión que permita destacarme. B Vivo en mi imaginación tanto como en el mundo externo.

35 A Me gusta viajar solo y sin molestias. B Me gusta observar cómo se siente otro sujeto en una situación dada.

36 A Me gusta tener éxito en las cosas que emprendo. B Me gusta que mis amigos me alienten cuando me encuentro en dificultades.

37 A Me gusta trabajar en lo que personas superiores me mandan. B Me gusta que mis amigos me traten bondadosamente.

38 A Me gustan los trabajos que tengan un horario fijo. B Me gusta que mis amigos me demuestren mucho afecto.

39 A Me gusta que los demás admiren mi apariencia. B Me gusta que mis amigos se sientan apenados por mí cuando estoy enfermo.

40 A Me gusta evitar atarme a otras personas. B Me gusta que mis amigos me ayuden cuando tengo problemas.

3 41 A Cada vez que emprendo algo me gusta realizarlo lo más rápidamente posible. B Me gusta organizar o dirigir las actividades de un grupo, equipo, club o comité.

42 A Me siento complacido cuando las personas que yo respeto aprueban lo que hago. B Me gusta estar entre los líderes de las organizaciones y grupos a los cuales pertenezco.

43 A Me gusta tener mis cosas limpias y ordenadas sobre mi escritorio o lugar de trabajo. B Siento que puedo dominar una situación social.

44 A Me gusta hacer preguntas que, yo sé, nadie será capaz de responder. B Me gusta ser capaz de convencer e influir sobre los otros para que hagan lo que yo quiero.

45 A Me gusta hacer cosas sin importarme lo que piensen los demás. B Me gusta supervisar y dirigir las acciones de las otras personas cada vez que puedo.

46 A Me gusta ser capaz de hacer las cosas mejor que otras personas. B Me siento culpable cada vez que he hecho algo que sé que está mal.

47 A Me gusta evitar hacer cosas que la gente que yo respeto pueda considerar no convencionales. B Si hago algo que está mal siento que debería ser castigado por eso.

48 A Cuando tengo que hacer algo sigo el plan de acción que me he trazado. B Reacciono con humildad cuando he hecho algo mal.

49 A Me gusta usar palabras que las otras personas a menudo no saben su significado. B Me siento deprimido por mi incapacidad para afrontar algunas situaciones.

50 A Me gusta criticar a las personas que están sobre mí. B Me siento ansioso y nervioso en presencia de superiores.

51 A Cualquier cosa que yo haga, me gusta hacerla lo mejor posible. B Me gusta ayudar a la gente que es menos afortunada que yo.

52 A Cuando planeo algo me gusta pedir consejos a las personas cuyas opiniones yo respeto. B Me gusta jugar con los niños.

53 A Me gusta hacer un plan antes de empezar a hacer algo difícil. B Hago todo lo posible para confortar a las personas que se encuentran en dificultades.

54 A Me gustaría verme envuelto en algún suceso de manera que la gente hable de mí. B Me gusta la compañía de personas de menos edad que yo.

55 A Me gusta decir lo que pienso acerca de las cosas. B Me gusta estar dispuesto a dar o prestar cosas a los que lo necesitan.

56 A Me gusta realizar tareas que los demás reconocen que requiere habilidad y esfuerzo. B Me gusta probar y experimentar cosas nuevas.

57 A Cuando estoy en un grupo prefiero que otras personas decidan lo que el grupo va a hacer. B Siento que mis gustos cambian frecuentemente.

58 A Me gusta anotar todos los gastos que realizo y así tener una clara cuenta de ellos. B Me gusta viajar y conocer nuevos lugares.

59 A Me gusta contar a otras personas aventuras y cosas extrañas que me han sucedido. B Me gusta cambiar de lugar mis cosas.

4 60 A Me gusta planear mi vida de acuerdo a mis propios principios. B Me gusta estar al tanto de las modas e ideas nuevas que surgen.

ANEXO N° 7

SOLICITUD DE EMPLEO

Fotografia

1. Datos Personales

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	
Fecha de Nacimiento	Municipio	Departamento	Pais
Domicilio:		Telefono:	
Estado Civil:	Soltero/a	Casado/a	Viudo/a

2. Datos Familiares (Conyugue, Hijos y Dependientes)

Nombres	Parentesco	Edad	Fecha de Nacimiento

3. Educacion y Formacion Academica

Educacion Basica:	
Educacion Media:	
Educacion Superior:	

3. Experiencia Laboral

Cargo	Empresa	Tiempo Laborado	Motivo de Retiro

4. Referencias Personales

Nombre	Cargo	Telefono

ANEXO N° 8

Pruebas de Conocimientos

1. Sabe reconocer en usted:
 - Ninguna emoción
 - Miedo
 - Cólera
 - Tristeza
 - Amor
 - Alegría
 - Todas mis emociones

2. ¿Es consciente de su respiración mientras realiza sus tareas?
 - siempre
 - casi siempre
 - a veces
 - casi nunca
 - nunca

3. Sabe identificar el desencadenante de su emoción:
 - siempre
 - casi siempre
 - a veces
 - casi nunca
 - nunca

4. Sabe identificar las causas reales de sus emociones:
 - siempre
 - casi siempre
 - a veces
 - casi nunca
 - nunca

5. Cuando está triste:
- no estoy triste nunca
 - me vuelvo irascible, me enfado por cosas sin importancia
 - me resfrío
 - lloro a solas
 - lloro en brazos de alguien que es capaz de escucharme
6. Cuando algo no es de su agrado, lo dice:
- siempre
 - casi siempre
 - a veces
 - casi nunca
 - nunca
7. Hablar de sus miedos profundos le resulta:
- fácil con todo el mundo
 - fácil, pero sólo con una o varias personas
 - difícil
 - imposible
8. Sabe demostrar su alegría: gritar, reír, abrazar...
- sí, fácilmente
 - sólo con determinadas personas
 - digo que estoy contento(a) pero no soy muy expresivo(a)
 - me siento incomodo(a), bajo la mirada
 - en absoluto, hablo de otra cosa para desviar la atención
9. Para hacer bien un trabajo necesita que lo(a) estimulen:
- siempre
 - casi siempre
 - a veces
 - casi nunca
 - nunca, me autodisciplino

10. Hace cosas que perjudican su propia estima:

- muy a menudo
- a menudo
- a veces
- casi nunca
- nunca

11. Cuando está en desacuerdo con un grupo de personas y nadie comparte su opinión:

- nunca estoy en desacuerdo
- no digo nada, finjo que estoy de acuerdo
- no digo nada durante la reunión, pero en los pasillos o durante la pausa le expreso mi desacuerdo a una persona con la que tenga más confianza
- me vuelvo agresivo(a), puedo llegar a insultarlos
- intento convencerlos de mi punto de vista
- escucho sus ideas y reafirmo las mías

12. Cuando presencia una injusticia:

- sigo mi camino, no quiero ver ese tipo de cosas
- lo olvido enseguida, me digo que la vida es así, es triste pero no se puede hacer nada
- me siento apenado(a) o impotente
- me indigno y lo comento con la gente
- intento hacer algo