

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



MODELO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA "NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.", UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CLAUDIA ELENA MEJÍA PÉREZ
LILIAN LORENA PORTILLO PINEDA
ANA CECILIA SÁNCHEZ GUARDADO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2018,

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixón Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

Msc. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)

NOVIEMBRE 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la sabiduría, determinación y fortaleza por permitirme culminar mi carrera. A mis padres: por sus esfuerzos incondicionales, a mis hermanos y sobrinas por el apoyo de siempre a mis primos Ricardo, Roosevelt y Delmy de Pérez, por haberme motivado a seguir estudiando, a mi amiga Cecilia Sánchez por recorrer este camino juntas, a mis amistades especiales, a mi jefe por la comprensión y darme la oportunidad de continuar con mis estudios para alcanzar una de mis metas.

Claudia Elena Mejía Pérez

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme la fuerza espiritual, física y capacidad para llegar a culminar esta meta, a mis padres Juan Antonio Sánchez y Ana Cecilia Guardado por inculcar en mi la disciplina del estudio en todo momento, a mis hermanas y hermano por sus palabras de aliento en los momentos difíciles, a mi amiga y compañera Claudia Mejía por recorrer este camino largo y difícil, y mis amistades especiales, a mis jefes por permitirme seguir con mi carrera, a mis compañeros de trabajo por su apoyo incondicional.

Ana Cecilia Sánchez Guardado

Agradezco a DIOS Padre por permitirme cumplir con el logro de mi meta, a JESÚS SACRAMENTADO por ser mi fortaleza en el transcurso de mi carrera; a NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA. A MIS PADRES por creer en mí y son el tesoro y regalo de Dios en mi Vida, su incondicional apoyo, económico y espiritual. AGRADECIMIENTOS ESPECIALES A MIS HERMANOS/AS, LIC. RICARDO REBOLLO, CATEDRÁTICOS, AMIGOS, FAMILIARES, COMPAÑEROS.

Lilian Lorena Portillo Pineda

A nuestro asesor Lic. Ricardo Antonio Rebollo, por su disponibilidad de tiempo al compartirnos sus conocimientos mostrando interés por la realización eficiente del presente documento.

A Dra. María Beatriz Nájera Pérez, Directora de la Empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V. por permitirnos la realización de este Trabajo de Graduación, al brindarnos la información necesaria para su desarrollo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.”, UBICADA EN MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	1
A. OBJETIVOS.....	1
1. GENERAL	1
2. ESPECÍFICOS.....	1
B. MARCO HISTÓRICO	2
1. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	2
2. ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA	3
a. Importancia de la Microempresa	3
b. Características Principales de la Microempresa:	5
c. Características de la Microempresa según CONAMYPE	7
3. HISTORIA DEL MODELO ADMINISTRATIVO	8
4. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.	8
C. MARCO CONCEPTUAL	11
1. DEFINICIÓN DE MICROEMPRESA.....	11
2. MODELO.....	11
3. MODELO ADMINISTRATIVO	12
a. Importancia de los modelos administrativos.....	12
b. Objetivos	12
c. Ventajas y desventajas.....	13
4. TIPOS DE MODELOS ADMINISTRATIVOS	13
a. Modelo Autocrático:	13
b. Modelo De Custodia:	13
c. Modelo de Apoyo:.....	14

d	El Modelo Colegial:.....	14
5.	ADMINISTRACIÓN.....	14
a.	Importancia de la administración	15
b.	Principios de la administración	15
6.	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	17
a.	Fases o Etapas del proceso administrativo.....	17
D.	MARCO LEGAL DE EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS.....	44
1.	Constitución de la República de El Salvador.....	44
2.	Código De Trabajo.....	44
3.	Código de Comercio.....	45
4.	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)	45
5.	Ley del Sistema para Ahorro y Pensiones.....	45
6.	Ley De Impuesto Sobre La Renta	46
	CAPÍTULO II	47
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	47
A.	OBJETIVOS	47
1.	GENERAL	47
2.	ESPECÍFICOS.....	47
B.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	48
1.	MÉTODO CIENTÍFICO.....	48
a)	Analítico	48
b)	Sintético	48
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
4.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	49
a)	Encuesta.....	49
b)	Entrevista	49

c) La Observación Directa.....	50
5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
a) Cuestionario.....	50
b) Guía de entrevista.....	50
6. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	50
a) Primarias	51
b) Secundarias	51
7. ÁMBITO DE LA INFORMACIÓN.....	51
8. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	51
9. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	51
a) Universo	51
b) Muestra.....	52
10. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	52
a) Tabulación.....	52
b) Análisis e interpretación de los datos.....	52
c) Matriz de Tabulación de las Entrevistas	77
C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	80
1. PROCESO ADMINISTRATIVO	80
2. ANÁLISIS DEL MODELO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V. .	90
D. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	90
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
CAPÍTULO III	94
PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	94
A. OBJETIVOS.....	94
1. General.....	94
2. Específicos	94
B. ALCANCE DEL MODELO ADMINISTRATIVO	95

C.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO	95
D.	ESQUEMA DEL MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO	96
1.	PLANEACIÓN.....	97
2.	ORGANIZACIÓN.....	102
3.	DIRECCIÓN	109
4.	CONTROL.....	114
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	127
	ANEXOS	130

RESUMEN

Esta investigación dio origen a través de una conversación con Dra. María Beatriz Nájera, quien preocupada por la situación actual de su empresa registrada como Nájera y asociados S.A. de C.V. manifestó que la administración en la empresa no era la adecuada debido a que por ser una empresa familiar y al estar dirigida por el hijo quien es el Gerente General de la organización, sus decisiones están fuera del ámbito administrativo, además de no considerar a Dra. Como una compañera de trabajo, sino como una madre, se le pregunto si nos permitía hacer nuestro trabajo de investigación en la organización.

El objetivo de esta investigación es conocer la situación en la empresa y fortalecer las actividades administrativas, para posteriormente brindar una posible solución proporcionando información sólida que sirva de herramienta de control para la toma de decisiones.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el Método científico; y las técnicas que se aplicaron fueron analítico y sintético, el tipo de investigación fue el descriptivo, diseño de investigación no experimental, la técnica para la recolección de la información fueron: encuesta, entrevista y observación directa; y sus instrumentos: el cuestionario, la guía de entrevista; fuentes de información: primarias y secundarias, ámbito de información fue en la empresa Ubicada en Urbanización Lomas de San Francisco, Calle Principal 6-b3, San Salvador; las unidades de análisis fueron: sujetos de estudio: socios y empleados de la organización y el objeto de investigación fue Empresa N y A, determinación del universo: se contaron con dos universos: socios y empleados, se trabajó con un censo de 16 personas, se procesó la información por medio de encuestas, entrevistas y observación directa.

Se concluye que en la empresa N y A, los empleados no tienen claro la Filosofía empresarial de la organización, porque se observó en los resultados obtenidos que algunos de los colaboradores respondieron conocerla y otros que no, lo cual existe

una contradicción por parte de los colaboradores y también la Dra. Nájera consideró que sí es necesario contar con la misión, visión y objetivos lo cual es elemental en toda organización y también deben de estar visibles al empleado y a los clientes.

La empresa no cuenta con una estructura jerárquica definida que establezca las posibles áreas que debe tener una organización de su tamaño, observando de esta manera que los empleados solo conocen un jefe pero si se constituyeran los niveles jerárquicos el empleado tendría claro a que unidad dirigirse por alguna situación que se le presente, porque se delegarían las actividades de acuerdo al conocimiento que tenga la persona a ocupar en el puesto.

Se recomienda que exista en la empresa la filosofía empresarial y se dé a conocer tanto a sus colaboradores y que sean visibles a sus clientes, porque de esta manera conocerán la forma en que se trabaja en la empresa, la comunicación y la adopción de valores que trata de transmitir a sus empleados y que es muy importante en la organización.

La empresa debe contar con una estructura jerárquica, en donde se constituyan las unidades que va a tener la compañía, y así reflejar los diversos tipos de trabajo que se realizarán en la organización. Además de esta manera los empleados tendrán claro a que unidad recurrir de acuerdo a las actividades que desarrollen o las circunstancias que se le presenten.

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como finalidad una propuesta de un modelo administrativo y su incidencia como herramienta de control para la toma de decisiones en la empresa “Nájera y Asociados S.A DE C.V”, ubicada en municipio de San Salvador, bajo la consideración de la necesidad de mejorar aspectos administrativos de la organización, además de buscar la satisfacción de todos los miembros que forman parte de dicha organización para lograr una mejor y más eficiente administración en sus actividades y funciones diarias dentro de la misma.

En el Capítulo I se aborda el marco teórico que aporta la información general de los antecedentes del municipio de San Salvador y antecedentes históricos de las microempresa en el municipio de San Salvador, además la información básica en materia del modelo administrativo, que entre otros temas contiene; definiciones, importancia, objetivos ventajas y desventajas, tipos de modelos administrativos, importancia de la administración y marco legal.

En el Capítulo II se muestra la metodología utilizada en la investigación, el diagnóstico de la situación actual en relación al modelo administrativo como herramienta de control y las respectivas conclusiones y recomendaciones que ayudarán a mejorar la eficiencia laboral.

En el Capítulo III se presenta la propuesta del modelo administrativo que contiene: las cuatro fases, creación de organigrama, valores, manuales, políticas y el plan de implementación de la propuesta del modelo.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada y los anexos para una mejor comprensión del documento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.”, UBICADA EN MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

Desarrollar un marco teórico con información sólida que sirva de guía para la realización de un modelo administrativo que sirva de herramienta de control para el mejoramiento en la toma de decisiones en la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V. ubicada en San Salvador.

2. ESPECÍFICOS

- a) Realizar un marco histórico que explique los cambios que han surgido en el municipio de San Salvador, antecedentes de una microempresa y en la organización de Nájera y Asociados S.A. de C.V.
- b) Definir un marco conceptual que ayude al diagnóstico a la propuesta para un modelo de administrativo como herramienta de control para la toma de decisiones.
- c) Seleccionar una base legal que respalde a la organización en el cumplimiento de las funciones administrativas.

B. MARCO HISTÓRICO

1. Antecedentes Del Municipio De San Salvador

La primera fundación de San Salvador tuvo lugar en 1,525, se refundó en 1,528, pero su población estaría asentada en su emplazamiento actual hasta en 1,545. Fue un importante centro comercial durante la colonización española, debido a la agricultura del añil, y se convirtió en sede de la Alcaldía Mayor, Intendencia y la Provincia del territorio que, en su mayor parte, hoy conforma El Salvador. En San Salvador ocurrieron dos alzamientos en contra de las autoridades de la corona española a principios del siglo XIX, y sostuvo su autonomía durante la anexión al Primer Imperio Mexicano, al que se anexó por breve tiempo por la fuerza. Con el desarrollo de la agricultura del café, la ciudad tuvo un notable desarrollo en su infraestructura a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX. Sin embargo, debido a que se encuentra en una zona sísmica, ha sufrido el azote de terremotos a lo largo de su historia.

San Salvador es una de las primeras ciudades de fundación española en la Centroamérica histórica, la región que durante la colonización hispánica de América constituyó el Reino o Capitanía General de Guatemala. También resulta ser la capital más antigua y duradera en la región antedicha, en el sentido que desde su traslado en 1,545 al Valle de las Hamacas, ha permanecido ahí desde ese año hasta nuestros días, y, también, debido a que desde que la Monarquía Española la designó como sede administrativa de la provincia San Salvadoreña en 1,540, así permaneció hasta llegar a establecerse como capital del Estado salvadoreño. Pese a los terremotos, inundaciones y erupciones que esta población tuvo que soportar desde hace siglos, siempre fue reconstruida en su sitio original.

Y pese a algunos intentos de traslado en áreas menos sísmicas, San Salvador se ha establecido como principal ciudad de El Salvador.

La ciudad es también la sede de la Arquidiócesis de San Salvador, así como muchas ramas protestantes del cristianismo, incluyendo evangélicos. El

Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) tiene su sede en San Salvador. En el ámbito deportivo, ha albergado a los Juegos Centroamericanos y del Caribe en 1,935 y 2,002, y los Juegos Deportivos Centroamericanos en 1,977 y 1,994.

Con una población de 316,090 habitantes, esta ciudad es la principal urbe del Área Metropolitana de San Salvador, una conurbación de alrededor de 2,177,432 habitantes para el año 2015. Cabe señalar que, por ello, esta aglomeración urbana es la segunda más grande de Centroamérica y la sexta en toda la región de América Central y el Caribe.

“Es un municipio del departamento de San Salvador en El Salvador, a la vez es la capital y la ciudad más poblada del país. Limita al norte con Nejapa, Mejicanos, Cuscatancingo y Ciudad Delgado, al este con Ciudad Delgado, Soyapango y San Marcos, al sur con Panchimalco y San Marcos y al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla”.¹

San Salvador es la capital de la República de El Salvador y la cabecera del departamento y municipio homónimos. “Como capital de la nación, alberga las sedes del Gobierno y el Consejo de Ministros de El Salvador, Asamblea Legislativa, Corte Suprema de Justicia y demás instituciones y organismos del Estado, así como la residencia oficial del Presidente de la República. Es la mayor ciudad del país desde el punto de vista económico y demográfico, y asiento de las principales industrias y empresas de servicio de El Salvador”.²

2. Antecedentes de la Microempresa

a Importancia de la Microempresa

“En general, la microempresa puede contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador a través de su aporte en los siguientes aspectos:

Produciendo bienes y servicios para el mercado interno.

¹ <http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-salvador/san-salvador-municipio>

² https://es.wikipedia.org/wiki/Centro_C%C3%ADvico_Cultural_Legislativo

El sector de la microempresa produce fundamentalmente para el mercado interno; si bien esta es una característica de la mayoría de las empresas del país se especializan en la producción de bienes, típicamente de consumo básico y materias primas e insumo para empresas de mayor tamaño y en la prestación de servicios cuyos demandantes principales son personas y empresas del sector moderno. En este sentido, el sector de la microempresa puede y debe jugar un papel importante como productor de bienes y servicios para el mercado local.

Este rol productor para el mercado interno puede ser desempeñado por la microempresa dado algunas de sus ventajas respecto a empresas de mayor tamaño.

Contribuyendo a una reinserción eficiente en la economía mundial. Unos de los beneficios más importantes que enfrenta El Salvador en la actualidad es el de reinsertarse en la economía internacional de una manera distinta a la del pasado, lo cual supone dentro de otras cosas, crear un sector moderno, dinámico y diversificado. Algunos segmentos del sector de la microempresa pueden contribuir a enfrentar exitosamente este desafío si se les fomenta de manera directa; de hecho estos segmentos tiene capacidad de exportación para lograr este objetivo sin embargo, se requiere identificar las potencialidades a fomentar y los obstáculos que hay que remover para que dichos segmentos puedan competir exitosamente en los mercados internacionales.

Las microempresas tienen ventajas competitivas que pueden utilizarse para institucionalizar la competencia en toda la economía; para lograrlo se requiere crear un entorno facilitador que le permita competir en la igualdad de condiciones con las empresas de mayor tamaño.

Las microempresas seguirán desempeñando un papel principal ante el crecimiento cíclico de la economía y seguirá siendo el espacio de trabajo y la principal fuente de ingresos para una gran parte de la población salvadoreña. La importancia económica de microempresas se destaca a pesar de los obstáculos que enfrentan y limitan el desarrollo y expansión de su actividad.

Dentro de los obstáculos se pueden mencionar los siguientes:

- i. El bajo nivel de desarrollo y la productividad.
- ii. El poco acceso al financiamiento para la capital de trabajo e inversión.
- iii. Falta de personal capacitado a todo nivel.
- iv. Los problemas de infraestructura.
- v. Los problemas de delincuencia y seguridad.
- vi. La competencia desleal.

Estos obstáculos han traído como consecuencia que el nivel de empleo y la producción no hayan alcanzado hasta la fecha el nivel de desarrollo esperado; por lo que es importante hacer mención del beneficio en alguna medida el nivel de vida de la población a través de bienes y servicios y de la misma generación de empleos.

b. Características Principales de la Microempresa:

- i. Las mayorías de las microempresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde se iniciaron. Estas tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que esta le será fiel por mucho tiempo.
- ii. El mercado local o regional es el objetivo predominante de la microempresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer el producto o servicio excelente o de la mejor calidad de un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.
- iii. La microempresa crece principalmente a través de la pre inversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas y de gobierno.
- iv. El número de empleados con el que cuenta la microempresa no supera las diez personas, las cuales están dedicadas a actividades de producción o ventas, y las actividades administrativas se concentran

en el dueño de la microempresa, ya que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

Las empresas pueden clasificarse de diferentes maneras considerando distintos criterios, a continuación se presentan algunos de estos:

a Según actividad económica

Clasificación de las Empresas por Actividad Económica



Fuente: Ensayo: Qué Papel desempeña La Micro y Pequeña Empresa en el Crecimiento Económico, Karla María Flamenco Hernández.

b según tamaño del segmento empresarial

“No existe una definición internacional única para clasificar las empresas, cada país determina sus propios criterios o dimensiones, en El Salvador, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) las define considerando tres criterios”³, los cuales se describen en el cuadro siguiente:

³ Ensayo: Qué Papel desempeña La Micro y Pequeña Empresa en el Crecimiento Económico, Karla María Flamenco Hernández.

Criterios de clasificación CONAMYPE

Criterio	Características de Clasificación
Laboral	Número máximo de trabajadores Remunerados y permanentes.
Financiero	Valor de las ventas brutas de las Empresas
Establecimiento o Local fijo	Para la realización de sus operaciones Empresariales.

c Características de la Microempresa según CONAMYPE

El siguiente cuadro sintetiza las definiciones de la clasificación según CONAMYPE

Clasificación de Empresas por tamaño de Unidad Económica o segmento empresarial

Concepto según tamaño de unidad económica o segmento empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (Trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Venta Brutas Anuales)
Cuenta propia o autoempleo	Fijo o Ambulante	Sin trabajadores remunerados	hasta \$ 5.715
Microempresa	Fijo	Hasta 10	hasta \$100,000
Pequeña Empresa	Fijo	Hasta 50	hasta \$1,000,000
Mediana empresa	Fijo	Hasta 100	hasta \$7,000,000

Fuente: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE

3. Historia del Modelo Administrativo

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación.

En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces.

A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por su cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente”⁴

4. Antecedentes De La Empresa Nájera Y Asociados S.A. De C.V.

La empresa Nájera y Asociados está ubicada en Urbanización Lomas de San Francisco, calle Principal, 6-b3, San Salvador, su giro es Asesoría Empresarial y Otros Servicios No Clasificados Previamente.

La empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V., (la cual se abrevia NYA) inició como un grupo colaborativo que comenzó a trabajar desde el 2004, apoyando iniciativas de instituciones de promoción social y desarrollo cultural, desde el campo de la gestión cultural y educativa, estableciendo alianzas de cooperación

⁴ <https://www.monografias.com/trabajos58/historia-administracion/historia-administracion.shtml>

interinstitucional, como el Foro Contrapunto, el Centro Cultural de España, Museo Forma y Ciudadela Don Bosco, Centro Nacional de Arte (CENAR), entre otras, contribuyó a la construcción del Plan Estratégico del Departamento de Arte Cultura de la Universidad Don Bosco, y el diseño del Plan de Estudio de la Facultad de Arte de la Universidad Don Bosco, y se desarrolló la malla curricular de las carreras de Música y Teatro que luego quedó sin implementar por motivos relacionados con la institución solicitante. Se colaboró con la cartera de investigación en artes de la Fundación Julia Díaz- Museo Forma Entre otras.

Inició operaciones en el año 2013 como empresa de sociedad anónima de capital variable, compuesta por tres socios mayoritarios y diez socios minoritarios, que constituyen luego la división educativa dentro de *N y A*, PARADIGMA, con el objetivo de ofrecer programas de formación continua y un modelo educativo propio, fundado en el rescate y sistematización integral de la tradición educativa desde un enfoque humanista-antropológico–holístico. Así como, asesoría e investigación en el área pedagógica, didáctica y curricular.

Actualmente cuenta con tres líneas o marcas de servicio:

Equilátero: Producción audiovisual, y publicidad

Love Stories: Vídeos de historias familiares de amor.

Paradigma: unidad de educación y cultura. Cuya dirección está a cargo de la Dra. Beatriz Nájera, la asesora educativa, Ms. Sonia Lorena Díaz, y la Ms. Lilian Cóbar. Cuentan con 13 empleados, entre ellos algunos eventuales y los tres socios que sostienen la empresa.

Estos servicios se prestan a empresa comerciales, privadas, públicas, Ong's, Partidos Políticos (publicidad, propaganda) y a personas naturales

La empresa Nájera y Asociados S.A de C.V busca ofrecer sus servicios a través de: Recomendaciones de otros clientes, Licitaciones, por publicidad, redes sociales etc.-

ALGUNOS CLIENTES DE EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.	
NOMBRE DE LA EMPRESAS	SERVICIOS QUE PRESTAN
(Fundazúcar)	Cobertura video gráfica y elaboración de audio visuales para el proyecto de cambio cultural en los recolectores de cañas
Almacén Súper Repuesto	Elaboración de videos y eventos navideños.
Pollo Campero	Producción efectos Visuales para las luces camperos
Fundación Save the Childrens	Elaboración audio visual de programas educativos y registro video grafico de los proyectos de la Fundación.
Almacenes Sears	Videos de producción de publicidad
Universidad José Matías Delgado	Transcripciones de audios

Nájera y asociados cuenta actualmente con puestos administrativos, pero no están definidos como una estructura organizativa, estos puestos son:

- Gerente General
- Diseñadora gráfica
- Asistente administrativa y contable
- Encargada del área de producción
- Editor de fotografía y Video
- Coordinadora (equilátero y paradigma)

Esta empresa no cuenta con organigrama definido, misión, visión, valores, según la información brindada por Dra. María Beatriz Nájera (Directora Estratégica).

C. MARCO CONCEPTUAL

1. Definición de Microempresa

“Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores”⁵.

“Es toda unidad económica y productora comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos, cualquiera que sea la persona, ya sea individual o jurídica, titular del respectivo capital.”⁶

“Según el Código de Comercio, la empresa mercantil “es un bien mueble” y “está constituido por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con el objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”.⁷

2. Modelo

“Un modelo es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos lo que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza. Al referirnos de las normas que rigen a la sociedad, estamos frente a un compendio de principios de ética y moral que van dirigidos a un grupo de personas que deben de seguir un modelo de conducta y comportamiento.”⁸

“Las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, es explicación de un fenómeno ideal digno de imitarse paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad. Arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002)”⁹

“Gago (1999) define modelo ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado,

⁵ <https://www.conamype.gob.sv/temas-2/ley-mype/>

⁶ <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6915/2/658.562-F954d-Capitulo%20I.pdf>

⁷ Art. 553-555 Código de Comercio

⁸ http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html

⁹ <http://conceptodefinicion.de/modelo/>

representación en pequeño de una cosa, copia o replica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiéndose su característica para facilitar su comprensión. El termino modelo, en consecuencia tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas (Achinstein 1967)”¹⁰

Modelo es una representación parcial de la realidad, de un hecho o fenómeno propuesta o idea a seguir. Es una imagen y muestra la estructura de un fenómeno. **(Equipo de trabajo)**

3. Modelo Administrativo

“Básicamente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos”¹¹

El Modelo administrativo puede considerarse como la integración de las etapas del proceso administrativo, así como la interrelación que existe entre estas, de tal forma que represente la operatividad de las actividades más relevantes del quehacer empresarial de una manera simplificada. **(Equipo de trabajo)**

a. Importancia de los modelos administrativos

La importancia se basa en que facilita el desarrollo de las distintas fases del proceso administrativo, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales por medio del aprovechamiento racional de los recursos disponibles.

b. Objetivos

Establecer y describir los elementos administrativos necesarios para ejecutar las actividades de manera eficiente. Que las organizaciones posean un

¹⁰ <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com>

¹¹ <http://concepto.de/administracion/>

documento que sirva de guía para que las actividades se mejoren periódicamente y que conduzcan al logro de los objetivos.

c. Ventajas y desventajas

Dentro de las ventajas y desventajas de un modelo Administrativo se mencionan las siguientes:

Ventajas:

1. Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración de la empresa.
2. Ayuda a la toma de decisiones.
3. Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo.
4. Ayuda al buen funcionamiento en la gestión de recursos.
5. Conduce el desarrollo de métodos más eficientes de operación.

Desventajas:

1. La aplicación de un modelo administrativo implica cambios en la organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
2. La aplicación de un Modelo Administrativo implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.

4. Tipos de Modelos Administrativos

“Entre los tipos de Modelos Administrativos más conocidos están:

a Modelo Autocrático:

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder.

b Modelo De Custodia:

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Suficiente para

ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.

c Modelo de Apoyo:

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero.

d El Modelo Colegial:

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores”¹²

5. Administración

El término administración “proviene del latín, y es la conjunción del prefijo “ad” que significa “hacia” o “dirección” y el sufijo “minister” el cual significa “al servicio de” u “obediencia”, en fin se refiere a la prestación de un servicio a otro particular o para algún ente.”

“La administración es una técnica que consiste en la planificación, estrategia u organización del total de los recursos con los que cuenta un ente, organismo, sociedad, con el objetivo de extraer el máximo de beneficios posible según los fines deseados.”¹³

¹² <https://es.scribd.com/doc/16008720/Tipos-de-Administracion-y-Modelos-Administrativos>

¹³ Welhrich, H. y Koontz, Harold. “Administración, una perspectiva global”, México; Mc. Graw-Hill, 10ª edición, 1994, Pag. 6.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan objetivos específicos”¹⁴

“la aplicación del proceso administrativo a través del cual se exponen las fases que lo conforman para desarrollar las actividades de tal forma que conduzca al mejor logro de los objetivos”.¹⁵

La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización y es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas. **(Equipo de trabajo)**

a. Importancia de la administración

“La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupo para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales”¹⁶

A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente de esfuerzo grupal y al incremento de los grupos organizados, la tarea de los administradores se volvió más importante ya que tienen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En resumen la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y a pequeñas empresas lucrativas y no lucrativas, industria manufacturera y de servicios. Ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente, en caso contrario seguramente sufrirán tropiezos o problemas.

b. Principios de la administración

Diversos autores han escrito acerca de los principios administrativos, tales como Frederick Taylor y Henry Fayol, James F. Stoner, Harold Koontz entre otros; pero

¹⁴ Stoner, James A. F. Administración 6ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S. A. 1996

¹⁵ <http://concepto.de/administracion/>

¹⁶ Stoner, James A. F. Administración 6ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S. A. 1996

fue Henry Fayol quien dio más auge a la teoría de la administración, pues dividió las actividades industriales en seis grupos, reconociendo la necesidad de enseñar la administración; formuló catorce principios pero para efectos de esta investigación se seleccionan los siguientes:

- i. División del Trabajo: Para que todo trabajador ejerza responsablemente sus actividades laborales cada jefe de unidad o sección tiene que establecer coordinadamente el trabajo a realizar, el cual debe ser específico y lógico por medio de un listado de funciones y tareas asignadas a cada empleado de acuerdo a su capacidad para lograr una máxima productividad.
- ii. Autoridad: Para lograr que se realicen el trabajo los administradores, son quienes deben de dar las órdenes.
- iii. Disciplina: Debe de existir para crear buenos hábitos como respeto y obediencia
- iv. Unidad de Mando: Significa que los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior, de lo contrario se crearía desconcierto en los responsables de las operaciones de toda la empresa.
- v. Cada empleado debe ser instruido acerca de una actividad determinada, por una sola persona.
- vi. Subordinación del interés individual al bien común: Ante todo los intereses de la organización, estarán siempre sobre los intereses individuales de cada empleado .
- vii. Remuneración: El pago para el empleado y el empleador debe ser acorde al trabajo realizado.
- viii. Centralización: La falta de poder de toma de decisiones en los subordinados hace la centralización.
- ix. Jerarquía: Patrón de diversos niveles de estructura de organización; en la cima está el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la empresa; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la empresa

- x. Orden: Se refiere a que los recursos materiales y humanos, deben ser idóneamente ubicados en el lugar que corresponden.
- xi. Equidad: Los administradores deben brindar confianza al subordinado y a la vez ser justo con el trato hacia ellos.
- xii. Estabilidad del personal: Se refiere a que no es conveniente rotar tan a menudo al personal de sus puestos de trabajo, debido a que esto crea ineficiencia en el funcionamiento de la organización.
- xiii. Iniciativa: El subordinado deberá tener plena libertad para expresar sus opiniones, en torno a ofrecer mejoras continuas en el desempeño de la organización, a pesar de que con ello puedan incurrir en errores involuntarios.
- xiv. Espíritu de Grupo: La coordinación de las actividades las establece el gerente a través de sus subalternos y en donde se detallan las tareas a desarrollar en el tiempo y espacio requerido, haciendo que las labores se vuelvan productivas por medio del trabajo en equipo; pues como dice la frase: "La Unión hace la fuerza"¹⁷.

6. Proceso Administrativo

"Este proceso puede verse como un conjunto de actividades encomendadas al administrador, las que a su vez forman parte de las funciones básicas características de todo ejecutivo."¹⁸ "El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un integral."¹⁹

a. Fases o Etapas del proceso administrativo

Para el presente estudio se utilizará el criterio que divide al proceso administrativo en cuatro etapas, como la planeación, organización, dirección y control. Porque se trata de crear el futuro deseado decidiendo con anterioridad

¹⁷ Stoner, y otros (1996). Administración, México, Prentice Hall, 6ª Edición., Pag. 11.

¹⁸ Castillo Rodríguez, Berta y Otros (2000). "Diseño de un Modelo Administrativo Para la Modernización de los Servicios de la Alcaldía Municipal de Ilopango, Departamento de San Salvador", Pág. 11

¹⁹ Stoner, y otros (1996). Administración, México, Prentice Hall, 6ª Edición., Pag. 11.

que, como, cuando, donde, quien y con que se va a hacer. Además se combina el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los recursos necesarios para hacerlo y ver la dirección en que orienta la labor del personal hacia el logro de los objetivos de la organización a través de la comunicación, la motivación y el liderazgo, y por último controlar si se están ejecutando las acciones y programas planificados y si se están obteniendo o no los objetivos propuestos y poder plantear medidas de corrección y mejora.

Se muestra como debe de desarrollarse el proceso administrativo, puesto que en planeación veremos los tipos de planes que deben de hacerse o seguirse para el cumplimiento de las siguientes fases, las cuales se detallan a continuación:

i. Planeación

Concepto: “La planeación incluye la selección de misiones y objetivos, así como acciones necesarias para cumplirlos y requiere por tanto, de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.”²⁰

Por otro lado, Stoner la define como “el proceso para establecer metas y cursos de acción adecuados para alcanzarlas.”²¹

Por lo tanto planeación es la etapa del proceso administrativo en la que se analiza la información relevante de la empresa tomando la situación actual, pasada y futura de ésta, con el fin de reducir el grado de incertidumbre por medio de la determinación de cursos de acción que contribuyan a la empresa al logro de los resultados esperados.

“Tipos de planes

- **Misión**

En la misión se identifican las funciones o tareas básicas de la empresa o institución o de una parte de ésta.

²⁰ Koontz y Weihrich, Administración, Una Perspectiva Global, México, Graw Hill, 10ª Edición, Pag. 34.

²¹ Stoner, y otros (1996). Administración, México, Prentice Hall, 6ª Edición., Pag. 11.

- **Visión**

La visión se establece la posición que la empresa o institución desea tener en un futuro.

- **Políticas**

Las políticas son planes que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones.

- **Objetivos y metas**

Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.

- **Procedimientos**

Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son pautas de acción, más que de pensamiento, las cuales detallan de manera exacta cómo se deben de realizar determinadas actividades.

- **Estrategias**

Se pueden definir como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

- **Programas**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; generalmente cuentan con el apoyo de los presupuestos”²²

ii. **Organización**

La estructura organizacional se refiere, a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan proporcionando una

²² Stoner, y otros (1996). Administración, México, Prentice Hall, 6ª Edición., Pág. 11.

estructura estable que ayuda a los miembros de la organización a alcanzar su objetivo común”²³

Joseph L. Massie., define la organización como la estructura y asociación para la cual un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

La organización debe guiar al personal de una empresa al logro de los objetivos, para lo cual se requiere que las actividades que cada individuo realice estén bien definidas, de esta forma se desarrollarán ordenada y coordinadamente. **(Equipo de trabajo).**

- **Principios De La Organización**

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

- ✓ Del objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.
- ✓ Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- ✓ Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

²³ Stoner, y otros (1996). Administración, México, Prentice Hall, 6ª Edición., Pág. 11.

- ✓ Paridad de autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.
- ✓ Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
- ✓ Difusión: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
- ✓ Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.
- ✓ De la coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.
- ✓ Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

- **Especialización**

Especialización es el proceso por el que una persona, un colectivo o una institución se centran en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades

posibles o la totalidad del conocimiento. Tales actividades o ámbitos restringidos se denominan especialidades. El que ha conseguido una especialización se denomina especialista. Lo opuesto a la especialización son las actividades o conocimientos generalistas”²⁴.

- **Líneas de mando**

Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quién informa a quién. Contesta preguntas de los empleados como: ¿A quién acudo si tengo un problema? Y ¿Ante quién soy responsable? en la cadena de mando tenemos presente dos importantes

- **Autoridad y Unidad de Mando.**

“La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores”²⁵

“La autoridad en las organizaciones es fundamental para el funcionamiento de cada organización; es el derecho legítimo a tomar decisiones y a decir a la gente qué hacer. La autoridad reside en los puestos más que en las personas. Tradicionalmente, la autoridad ha sido el medio principal de operar de una organización”²⁶.

²⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Especializaci%C3%B3n>

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>

²⁶ Administración Una Ventaja Competitiva Thomas S. Bateman, Scott A. Snell 4 Edición 2000, Cap.8 Estructura de La Organización Pag.299.

- **Organigrama**

Se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”²⁷

- **Finalidades De Un Organigrama:**

- ✓ “Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- ✓ Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- ✓ Muestra una representación de la división de trabajo, indicando: a. Los cargos existentes en la compañía. b. Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas. c. Como la autoridad se le asigna a los mismos.

- **Funciones De Un Organigrama:**

Para la ciencia de la administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema: Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

- **Contenido De Un Organigrama:**

- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad a la que se defina.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.

²⁷ Organización de Empresas, Segunda Edición, de Franklin B. Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 78

- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)
- **Símbolos Y Referencias Convencionales:**

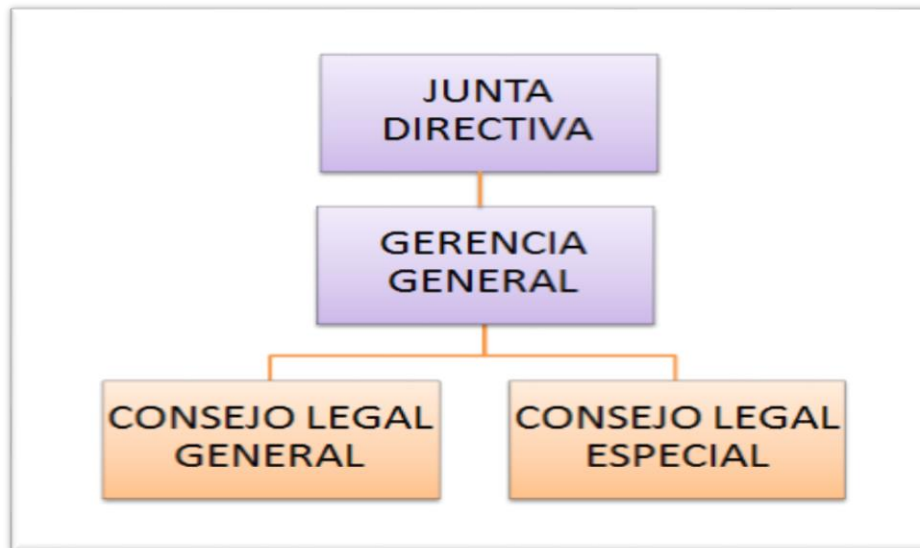
Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica

Ejemplo:

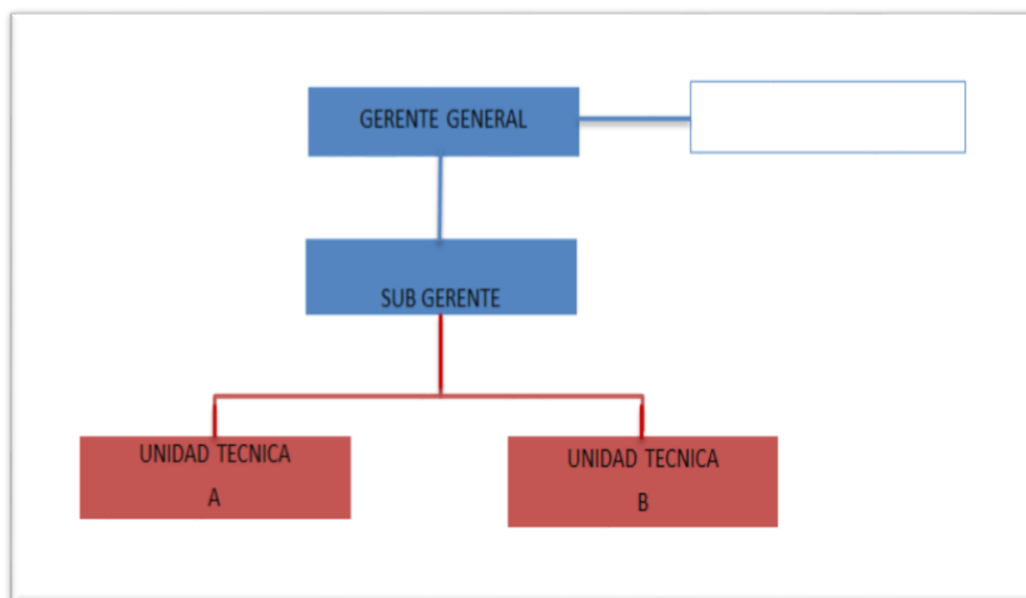
Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.



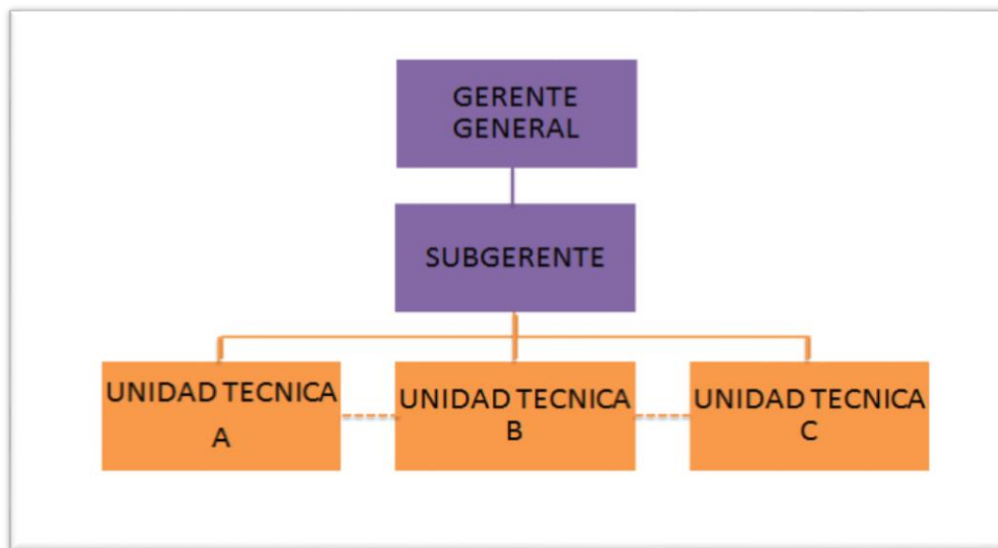
Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.



Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.



Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales”²⁸



- **Manuales administrativos**

Conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implementadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién lo realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, que constituyan una guía para el personal que ha de realizarlas”.²⁹

Son documentos escritos que contienen información general de la organización, los cuales incluyen también las normas legales, reglamentarias y administrativas con el fin de orientar la conducta de los integrantes para el logro de los objetivos. **(Equipo de trabajo).**

²⁸file:///C:/Users/admin/AppData/Local/Temp/6.%20Normas%20Técnicas%20para%20la%20elaboración%20de%20organigramas.pdf

²⁹ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas, Mc Graw Hill, Octava edición. Pág. 378

- **Objetivos de los manuales:**

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Contribuir a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización
- ✓ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ✓ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos materiales, financieros y tecnológicos disponibles”³⁰

- **Necesidad de los manuales administrativos**

Contar con manuales administrativos en las organizaciones es necesario debido a la complejidad de su estructura, volumen de sus operaciones, recursos que se le asignan, demandas de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de los instrumentos que apoyan la atención del qué hacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar, con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

Los manuales administrativos requieren que sean revisados periódicamente considerando el desarrollo y crecimiento de la empresa a fin de que su

³⁰ Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas. Opcit, Pag.147 (Segunda Edición). México, Mc Graw Hill.

contenido se mantenga siempre actualizado, de tal manera que logren aportar elementos de juicio que puedan ser verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual administrativo”³¹

- **Cultura Organizacional**

“Conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia que hace que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”³².

- **Administración de Recursos Humanos**

“Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Éste capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talento y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva”³³

Cuatro criterios que destacan la importancia de la gente y muestran la proximidad de ARH a la administración estratégica son:

- ✓ Crear valor: La gente puede aumentar el valor a través de sus esfuerzos para disminuir costos u ofrecer algo único a los clientes, o una combinación de los dos.
- ✓ Es raro: La gente es un recurso de la ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están igualmente al alcance de todos los competidores.

³¹ Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas. Opcit, Pag.147 (Segunda Edición). México, Mc Graw Hill.

³² Aceves, R., Víctor Daniel, Dirección Estratégica McGraw-Hill, 1ª ed., México, 2004, .Pág. 9

³³ Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato 8va edición. El Capital Humano de las Organizaciones Mc-Graw Hill página 69

- ✓ Es difícil de imitar: La gente es una fuente de ventaja competitiva cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser copiadas por otros.
- ✓ Está organizada: La gente es una fuente de ventaja competitiva cuando se combinan los talentos y se ponen rápidamente a trabajar en nuevas asignaciones sin previo aviso.

- **Jerarquía**

Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

- **Estructura Organizacional formal e informal**

“Los organigramas son útiles para mostrar la estructura organizacional formal y quien es responsable por determinadas actividades; ya que es un diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan”³⁴

La estructura organizacional informal según Stoner, James A.F.; la define como las relaciones entre miembros de una organización no documentadas y no reconocidas oficialmente, que surgen inevitablemente de las necesidades personales y del grupo de los empleados.

La organización formal determina oficialmente las relaciones entre todos los empleados involucrados en una empresa.

³⁴ Stoner, James A. F. Administración 6ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S. A. 1996

- **Estructura Organizacional vertical y horizontal**

“La estructura organizacional vertical es una estructura organizacional caracterizada por una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos”.³⁵

“La estructura organizacional horizontal es caracterizada por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos”³⁶

En estas organizaciones, existen muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos, entorpeciendo la toma de decisiones, gran desventaja en este mundo cambiante.

- **Tipos de estructura organizacional**

Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente de tres maneras: por función, por producto/mercado y en forma matricial.

- ✓ **Organización por Función**

“Reúne en un departamento a todos los que realizan una ó varias actividades relacionadas entre sí. Es tal vez la forma más lógica y básica de la departamentalización”³⁷

Es decir, agrupar a los empleados en un solo departamento ó sección, cuando las actividades que realizan son afines entre sí.

- ✓ **Organización producto/ mercado**

“Frecuentemente denominada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, a los que se hallan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente. Llega el momento en el que el simple tamaño y diversidad de

³⁵ Stoner, James A. F. Administración 6ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S. A. 1996

los productos hacen demasiado difícil trabajar con departamentos funcionales. Cuando la departamentalización se torna demasiado compleja para la estructura funcional, los ejecutivos de la alta administración generalmente crean divisiones semiautónomas, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus propios productos”³⁸

Esto se da cuando las empresas tienen una diversidad de líneas de productos, una gran plaza dentro del mercado ó simplemente cuando la estructura funcional, se vuelve ineficiente e insuficiente.

✓ **Organización Matricial**

“Existen simultáneamente dos tipos de estructura. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos según se necesite, para poner en práctica programas específicos. En una organización matricial, los empleados tienen en efecto dos jefes; es decir, se hallan bajo una autoridad dual”³⁹

Esto se refiere a que una empresa puede estar conformada por las unidades o departamentos tradicionales, empero, al momento de surgir la necesidad de conformar comités de trabajos entre los mismos empleados, estos recibirán instrucciones de dos o más jefes, según el caso, faltando con esto al principio de unidad de mando.

✓ **Autoridad de línea y staff**

Autoridad de Línea: “La autoridad de aquellos administradores directamente responsables, a todo lo largo de la cadena de mando, para alcanzar las metas organizacionales.

- ✓ Autoridad Staff: “La autoridad de aquellos grupos de individuos que proporcionan a los administradores de línea consejos y servicios”

³⁸ Stoner, James A. F. Administración 6ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S. A. 1996

A través del tiempo la concepción de línea y staff en las empresas se ha tornado confusa en cuanto a la autoridad que diferencia a una de la otra, sin embargo existe un criterio muy aceptado según el cual aquellas funciones que tienen un impacto directo sobre los objetivos y metas organizacionales corresponden a relaciones de línea y aquellas funciones que influyen en las personas para que trabajen con mayor eficacia hacia el logro de los objetivos organizacionales se les llama relaciones de Staff.

✓ Naturaleza de las relaciones de Línea y Staff

Las relaciones de línea establecen la dependencia de una persona a otra a través de los niveles de autoridad ó supervisión directa de un superior sobre un subordinado. Y las relaciones de Staff que corresponden básicamente a una función de asesoría sin una autoridad formal en la misma.

✓ Autoridad Funcional

Según Harold Koontz, la autoridad funcional “Es el derecho que se delega a un individuo ó departamento para controlar procesos, prácticas ó políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos”. Es decir, que este tipo de autoridad funciona para operaciones que requieren de la opinión de personal especializado en ciertos departamentos de la organización”⁴⁰

⁴⁰ Stoner, James A. F. Administración 6ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S. A. 1996

- ✓ **Integración de personal:** “Implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender, planificar la carrera, al remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para realizar tareas de modo eficaz y eficiente”⁴¹.

iii. Dirección

“Es la tercera función, en el cual implica, mandar, influir y conducir los empleados, para que realicen las tareas esenciales. Es decir es el sendero de la organización para el logro de metas”.⁴²

Dentro de esta fase se encuentran los siguientes elementos, que ayudan al desarrollo de la dirección:

- **Principios de Dirección**
- ✓ **El principio de la coordinación de intereses**

El logro del fin común se hará más fácil cuando mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel. El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, haciendo que vean que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

- ✓ **El principio de la impersonalidad del mando**

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado

⁴¹ Harold Koontz/Heinz Wehrich Administración, 9ª edición, Editorial McGraw-Hill, 1990

⁴² Administración Una Ventaja Competitiva Thomas S. Bateman, Scott A. Snell 4 Edición 2000, Cap. 10 Dirección Pág. 392

exclusivo de la voluntad del que manda. La fuente inmediata de una orden en la empresa surge de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe. Un buen jefe logra que una orden no se vea como una solicitud de autorización para que sea aceptada, sino que se explique la importancia que esta tiene.

✓ **El principio de la vía jerárquica**

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes inmediatos, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados. Si un jefe establece niveles intermedios jerárquicos debe respetarlos y si no los establece, debe hacerlos desaparecer. Cuando situaciones extraordinarias exijan que el jefe superior de ordenes sin pasarlas por el jefe inmediato debe explicarse la razón por la cual se tomó esa decisión, e informar a los jefes intermedios para evitar duplicidad de mandos.

✓ **Principio de la resolución de los conflictos**

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes. El conflicto es un obstáculo para la coordinación. Diferir su solución es dejar un elemento que estorba a esta, por ellos es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos.

✓ **Principio del aprovechamiento del conflicto.**

Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo rozamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así la fricción puede ser aprovechada. El

conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas para ambas partes.”⁴³

- **Liderazgo**

“Capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales”.⁴⁴

- **Motivación**

“Son los factores que motivan, conducen y sustentan la conducta humana de manera individual; se aplica a todo tipo de impulsos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares”⁴⁵

- **Comunicación**

“Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La cuál es la transferencia de información o el significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores”.⁴⁶

- **Supervisión**

“La supervisión consiste en vigilar y guiar a los empleados de tal forma que las actividades de la organización se realicen adecuadamente”.⁴⁷

⁴³ Reyes Ponce Agustín Administración Moderna Editorial Limusa Capitulo 11 “Concepto e importancia de la dirección” México Pág

⁴⁴Porter, Michael., Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, CECSA, México, 1982.

⁴⁵ Stoner, James A. F. Administración 6ª Edición, Prentice Hall, Hispanoamérica, S. A. 1996

⁴⁶ Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato 8va edición. El Capital Humano de las Organizaciones Mc-Graw Hill página 59

⁴⁷ Galindo García, Munch y Martínez García. Fundamentos de Administración, México, Editorial Trillas, S.A. de C.V. 1ª Edición, 1982, Pág. 165.

Otro autor la define en el “Proceso que consiste en ver que las cosas se estén haciendo tal como se había planeado y ordenado”.⁴⁸

Se puede concluir que la supervisión es estar pendiente sobre la forma en que los empleados están realizando su trabajo, de tal forma que éste sea hecho de la manera indicada, de modo que cada uno trabaje según lo planeado.

- **Empoderamiento**

La delegación de autoridad (Empoderamiento) “Es uno de esos conceptos progresistas de la administración de la que mucho se habla, pero poco se práctica. Su objetivo es muy sencillo; utilizar la energía creativa e intelectual de todos los empleados, y no sólo de la élite directiva. La idea básica es la delegación de autoridad y responsabilidad sobre recursos de toda la empresa, para que las personas puedan alcanzar un verdadero liderazgo dentro de su esfera”.⁴⁹

- **Equipo De Trabajo**

“Pequeño número de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas de las que se consideran mutuamente responsables”.⁵⁰

- **Toma De Decisiones**

“Tomar decisiones implica escoger una entre dos o más alternativas en la situación dada, esto significa que el gerente o la persona que deba tomar decisiones se enfrenta a una difícil tarea ya que de las decisiones que éste tome, depende del éxito o fracaso de la organización”.⁵¹

⁴⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México D.F. ECAFSA. 4ª Edición. 1997. Pág. 266.

⁴⁹ Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato 8va edición. El Capital Humano de las Organizaciones Mc-Graw Hill página 223

⁵⁰ Chiavenato Idalberto (2005). INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Séptima Edición p- 225 a 231, 318

⁵¹ Stephen, P. & Coulter, M. (1996). Administración. 5ta. ed. México: Prentice-Hall. 770 p.

✓ **Toma de Decisiones Programadas**

Soluciones para problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento o costumbre. Se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer.

- ✓ Toma de Decisiones No Programadas soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

iv. **Control**

En esta última etapa del proceso administrativo, es en la cual la gerencia de una empresa verifica que las actividades del recurso humano estén enfocados hacia las metas establecidas, y para lo cual es necesario establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar éstos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas en aquellas áreas en donde se encuentren deficiencias.

Según Stoner, “el control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas”⁵².

La función administrativa del control “Es el proceso de medir y corregir el desempeño, a efecto de garantizar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes para lograrlos. Aplicando así los mecanismos de control adecuado para cada caso”.⁵³

✓ **Importancia Del Control Administrativo**

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye

⁵² Robins, Stephen P. (1994) Administración, Teoría y Práctica, México, Prentice Hall, 9ª Edición.

⁵³ <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>

todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coinciden con las operaciones planificadas.

Cuando se habla de la labor administrativa, se hace obligatorio tocar el tema del control. Éste, es una función administrativa, es decir, es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coinciden con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. Así, el control es un elemento clave en la administración.

✓ **Principios del Control**

Como en las otras funciones, en el control existen una serie de verdades generalmente aceptadas (principios), los cuales son presentados por Koontz y O'Donnell según reflejen el propósito, la estructura o el proceso del control.

- ✓ Principio de garantía del objetivo: La función del control es asegurar que los planes tengan éxito mediante la detección de las desviaciones con respecto a los planes y el suministro de una base para tomar la acción necesaria para corregir las desviaciones reales o potenciales.
- ✓ Principio de controles dirigidos hacia el futuro: Cuanto más se base un sistema de control en información de pre-alimentación, más que simplemente retro-alimentativa-, mayores oportunidades tendrán los administradores de percibir las desviaciones dañinas con respecto a los planes antes de que ocurran, y para tomar con oportunidad la acción necesaria para prevenirlas.
- ✓ Principio de responsabilidad de control: La responsabilidad primordial por el ejercicio del control descansa en el administrador encargado de la ejecución de los planes.

- ✓ Principio de eficiencia de los controles: Las técnicas y enfoques de control son eficientes si detectan e "iluminan" la naturaleza y las causas de las desviaciones respecto de los planes, con un mínimo de costo u otras consecuencias no deseadas.
- ✓ Principio de control directo: Cuanto mayor sea la calidad de cada administrador en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles indirectos.

(Este principio se basa en el fundamento de que cuanto más calificados sean los administradores, mejor percibirán las desviaciones y tomarán una rápida y efectiva acción correctiva, sin requerir de controles indirectos).

✓ **Tipos De Control**

- ✓ Control preliminar: éste tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad, en vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente éste tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio.

Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

- ✓ Control concurrente: éste tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa.

Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

- ✓ Control de retroalimentación: éste tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien ó a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

“El principal inconveniente de éste tipo de control es que; en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción. Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente.

Es aquí cuando el gerente debe decidir si ésta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando”.⁵⁴

✓ **Pasos Para El Proceso Del Control**

- ✓ Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Los objetivos enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados.
- ✓ Medir los resultados: La medición es un proceso constante y repetitivo, la frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.
- ✓ Determinar si los resultados corresponden a los parámetros: Comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos, si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que todo está bajo control.
- ✓ Tomar medidas correctivas: éste paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

✓ **Desempeño Laboral**

“El desempeño laboral es la manera cómo los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.⁵⁵

✓ **Herramientas De Control**

Son todos aquellos documentos que una empresa posee y que se deben aplicar en forma sistemática dentro de la misma.

⁵⁴ Principios de Administración, Tipos de control Terry 1999 McGraw-Hill

⁵⁵ Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 283

✓ **Importancia:**

Las herramientas de control por actuar como dispositivos de la eficiencia de una organización, se les considera como fundamentales; puesto que los administradores, al momento de tomar decisiones, planear estrategias y prever resultados, se deben apoyar en este tipo de herramientas, para que los subordinados actúen de la forma más racional en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

✓ **Objetivos**

- ✓ Encausar el curso de las actividades dentro de una organización para lograr mayor eficacia y eficiencia.
- ✓ Servir como parámetros cuantitativos y cualitativos en el tiempo de cada una de las actividades desarrolladas en una empresa.

Entre las herramientas de control más comunes se tienen:

- ✓ **Evaluación del desempeño:** Es el proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.
- ✓ **Estadísticas:** Se refiere a la información estadística que ya se tiene o de naturaleza histórica o a proyecciones que se pueden inferir a través de la citada información, esta se presenta en forma tabular o gráfica.
- ✓ **Contabilidad:** Tomando en cuenta la definición de contabilidad “Sistema de información que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica
- ✓ **Auditoría Administrativa:** Es el examen metódico y completo de la estructura administrativa de una empresa, sea esta pública o privada, con el

objeto de evaluarlas, apreciar su efectividad y detectar diferencias o irregularidad para solucionarlas y mejorar la estructura administrativa.

- ✓ **Gráfica de Gantt:** Este es un método gráfico utilizado para evaluar y controlar programas previstos de actividades y tiempo de realización que debe ejecutarse en un período determinado.

- ✓ **La observación personal:** Es el tipo de control que debe ser llevado a cabo con más frecuencia por los buenos administradores, además es sencillo y fácil de aplicar, sin embargo este mecanismo de control no es suficiente en una empresa; para ello, deberá complementarse con las diferentes herramientas de control necesarias en un período dado. Para efectos de la presente investigación, la herramienta de control más adecuada para los fines que se persiguen es la auditoría administrativa; debido a que esta es la más completa, dinámica y permite un estudio exhaustivo de las condiciones de la Dirección General de Transporte Terrestre.

D. MARCO LEGAL DE EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS

Empresa Nájera y Asociados en una empresa de Sociedad Anónima de Capital Variable, y por lo tanto esta en obligada a aplicar Normas Contables de Carácter global que sean de alta calidad y comprensibles.

Para las empresas que se dedican a prestar servicios y que hacen contrataciones de personas, tienen que regirse por leyes institucionales que favorezcan a ambas partes, tanto patrono como empleado, además de registrarse en el Centro Nacional de Registro (CNR), Obteniendo un Número de Identificación Tributaria (NIT); Así como también hacer sus respectivos pagos como: Declaración de Renta, y pago a cuenta en el Ministerio de Hacienda, y otras obligaciones tributarias, mercantiles y laborales.

1. Constitución de la República de El Salvador

La empresa aplica esta ley ya que cumple con los derechos y garantías de las personas que laboran en esta organización.

Cuenta con todo el respaldo del estado porque emplea todos los recursos que tiene a su alcance para brindar ocupación al trabajador de manera manual o intelectual, puesto que asegura a sus colaboradores y a sus familiares las condiciones económicas para un estilo de vida digno, se aplica esta ley porque el empleado es conocedor de sus derechos y obligaciones en el cumplimiento de sus funciones, Además determina el salario y las prestaciones sociales así como también la jornada ordinaria de trabajo.

2. Código De Trabajo

Se aplica esta ley, ya que tiene por objeto principal armonizar la relación del patrono y el empleado, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Empresa Nájera y Asociados cumple con lo establecido en esta ley, ya que todos sus empleados gozan de una estabilidad laboral, sus horas de trabajo diurnas y nocturnas, descanso mínimos entre jornadas, días de asueto remunerado, de sus vacaciones anuales, tiempo de reposo y comidas, establece un salario mínimo, hace el pago correspondiente a el aguinaldo.

3. Código de Comercio

Se constituye como una empresa de Sociedad Anónima de Capital Variable puesto que es una entidad jurídica donde se celebró un contrato en el cual firmaron los tres socios, con la finalidad de repartir entre si los beneficios que provengan del negocio al que se dedica la organización.

4. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

Aplica esta ley ya que la empresa hace un descuento obligatorio a todo el personal que labora en la organización, con fines de seguridad social que esta ley determina, ya que esta cubre de forma gradual los riesgos a los que están expuestos los colaboradores de la empresa, ejemplo: enfermedades, accidente común, accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez, muerte, asimismo tendrá derecho a prestaciones por las causales de enfermedad y maternidad.

La empresa también hace su aportación el porcentaje que se estipula en esta ley el cual es del 7.50% y la del empleado es de 3%.

5. Ley del Sistema para Ahorro y Pensiones

La organización aplica esta ley porque es un derecho que sus colaboradores deben de tener al otorgamiento y pago de las pensiones, ya sea por vejez, invalidez común, longevidad, y de sobrevivencia, que se determina en esta ley.

En toda empresa el patrono tiene la obligación de dar los beneficios que como empleado le corresponde, es por ello que sus afiliados tendrán el derecho como parte de la seguridad social y en el cumplimiento del Art. 50 de la Constitución de la Republica, contribuirá al pago de las prestaciones y beneficios que otorgan el sistema, en la forma y cuantía que determina la ley.

El sistema de ahorro para pensiones contará con una cuenta de garantía solidaria, la cual financiara los beneficios de las pensiones mínimas y las obligaciones de los institutos previsionales con los afiliados de este sistema, de acuerdo a las disposiciones de esta ley.

6. Ley De Impuesto Sobre La Renta

Empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V. utiliza esta ley porque presenta sus declaraciones de impuestos en las instituciones que corresponden, además de estar establecido como una obligación impuesta por la misma, puesto que genera utilidades que percibe por la prestación de servicios y porque se consideran sujetos pasivos de la retención de las personas naturales domiciliadas en el país, que perciban rentas gravadas que provengan de salarios, sueldos, y otras remuneraciones de similar naturaleza, en subordinación o dependencia ya sea en especie o en efectivo. Estos descuentos se harán de acuerdo a una tabla de retención y de acuerdo al salario devengado.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS

1. General

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V. en relación al Modelo Administrativo como herramienta de Control para la toma de decisiones.

2. Específicos

- a) Conocer los problemas actuales que impiden el desarrollo y buen funcionamiento por la posible falta de un modelo administrativo adecuado en Nájera y Asociados, S.A. de C.V.
- b) Investigar si la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V. cuenta con herramientas de control que sirvan de orientación en la distribución del trabajo, para elaborar las que no existan y rediseñar las que poseen.
- c) Presentar detalladamente un análisis de acuerdo a la información recopilada para elaborar las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de proponer posibles alternativas, que permitan lograr la eficiencia y optimizar el buen desempeño en el desarrollo de las actividades organizacionales.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. Método Científico

Se utilizó este método ya que consistió en una serie de pasos con información verídica y confiable para detallar las características del problema, se hizo uso de las siguientes técnicas para fomentar esta investigación

a) Analítico

Este método de investigación se fundamentó en la interpretación y el análisis de contenido que dependió de la percepción de los argumentos que surgieron. Se hizo referencia de las opiniones o puntos de vista a considerar, se estudió el origen del problema dando una solución. Se profundizó en los temas inmersos de la situación actual en la empresa

b) Sintético

Una vez recopilada la información se analizó y se sintetizó, por lo que este método permitió el proceso de razonamiento que se tuvo para construir el todo de la investigación. Con este proceso se operó y se identificó de manera que se extrajeron las partes más importantes y particulares de ellas.

2. Tipo de investigación

Para el estudio se utilizó el tipo de investigación descriptivo, ya que implicó observar y describir las características del tema en estudio, debido a que esta empresa no ha habido sido sujeta a investigación anteriormente, y al no contar con un modelo administrativo que incida de manera favorable como herramienta de control en la toma de decisiones para facilitar el trabajo del profesional Administrativo en cualquier área determinada, fue importante hacer referencia en la investigación de los hechos ocurridos en la empresa Nájera y Asociados, luego analizarlo para la propuesta requerida.

3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es el no experimental, debido a que no se manipuló ninguna variable; Consistió en realizar la reestructuración del trabajo en estudio, ya que se buscó hacer el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa, para llegar a una solución y finalmente concluir con una propuesta de un modelo administrativo, que responda al problema planteado.

4. Técnicas de recolección de información

Las técnicas utilizadas durante el proceso de la investigación fueron las siguientes:

a) Encuesta

En la encuesta se establecieron un grupo objetivo, la primera encuesta se dirigió al personal administrativo, con un total muestral de 13 empleados. Dicha encuesta tuvo como herramienta el cuestionario, para conocer las inquietudes, perspectivas o puntos de vista del personal administrativo de la Empresa Nájera S.A. de C.V. De esta manera se obtuvo la información necesaria para realizar la propuesta. (Ver anexo N°1)

b) Entrevista

La entrevista se aplicó individualmente a los tres socios de la empresa, para obtener información sobre la toma de decisiones debido a la experiencia en este ámbito. Por lo tanto, dicha técnica consistió en hacer uso de comunicación interpersonal establecida entre los investigadores y los socios de la Empresa en estudio, con el fin de tener un acercamiento directo y saber el nivel de conocimiento administrativo que poseen. Y de esta manera obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas.

c) La Observación Directa

En esta técnica se observó al empleado y al socio de manera directa y dinámica en pleno ejercicio de sus funciones, se determinó la forma en que realizaban sus actividades administrativas notando que hay poca comunicación efectiva entre los socios.

5. Instrumentos de recolección de la información

a) Cuestionario

Este instrumento consistió en una serie de preguntas cerradas de opción múltiple que se consideraron oportunas para una recolección verídica de información. Este se utilizó para recolectar la información a través del personal administrativo, y sus respectivos clientes; las preguntas fueron diseñadas para generar los datos necesarios y alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación y se contó con dicho diagnóstico de la situación actual de la empresa.

b) Guía de entrevista

Para la realización de estas entrevistas, se utilizó una Guía de Entrevista que fue dirigida a los tres socios encargados de la administración, la cual consistió en una serie de preguntas abiertas y cerradas, permitiendo profundizar en la problemática relacionada a las funciones administrativas en cuanto a la toma de decisiones y entre otras situaciones que se pudieron observar dentro de la Empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V.

6. Fuentes de Información

Según el nivel de información que proporcionaron las fuentes de investigación que se utilizó fueron primarias y secundarias:

a) Primarias

La fuente primaria de información fue el personal de la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V., la cual brindó la información requerida, por medio de los instrumentos antes descritos, así mismo la Directora Ejecutiva proporcionó los documentos necesarios para el desarrollo de la investigación.

b) Secundarias

Se recopiló información bibliográfica por medio de libros de diferentes autores sobre el Modelo Administrativo, trabajos de graduación (si las hay) anteriormente realizadas que han abordado temáticas similares, folletos, revistas, enciclopedias, leyes, sitios web, entre otros.

7. Ámbito de la Información

El sector en el cual se enfocó la investigación fue en la empresa Nájera y Asociados, ubicada en Urbanización Lomas de San Francisco, Calle Principal, 6-b3, San Salvador.

8. Unidades de Análisis

Las unidades de análisis fueron los socios y colaboradores de la empresa Nájera y Asociados, ubicada en el Municipio de San Salvador.

Objeto de investigación: Empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V.

9. Determinación del Universo y Muestra**a) Universo**

En el trabajo de investigación se contó con dos universos el primero con la participación de todo el personal de la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V., la cual es de 13 empleados, y el segundo con 3 socios, debido a que era una población finita y relativamente pequeña se trabajó con el universo en su totalidad.

b) Muestra

En esta oportunidad no fue necesario calcular muestra ya que se trabajó con un censo de 16 personas.

10. Procesamiento de La Información

Se procesó la información por medio de encuestas, entrevistas, observación directa que permitió obtener un dato más certero de la información recolectada.

a) Tabulación

Para la tabulación y presentación de la información obtenida por medio de las encuestas y entrevistas, se presenta de acuerdo a la población en estudio, para la cual se realizó el conteo de cada pregunta de las encuestas y se procedió a elaborar su respectivo cuadro con sus resultados.

b) Análisis e interpretación de los datos

Al obtener los resultados por medio de la información recolectada, se procedió al respectivo análisis e interpretación de los datos, cuya presentación es a través de gráficas de pastel y de barra, que permite apreciar la información de una manera más adecuada, facilitando una mejor interpretación y análisis de la información recopilada en la investigación.

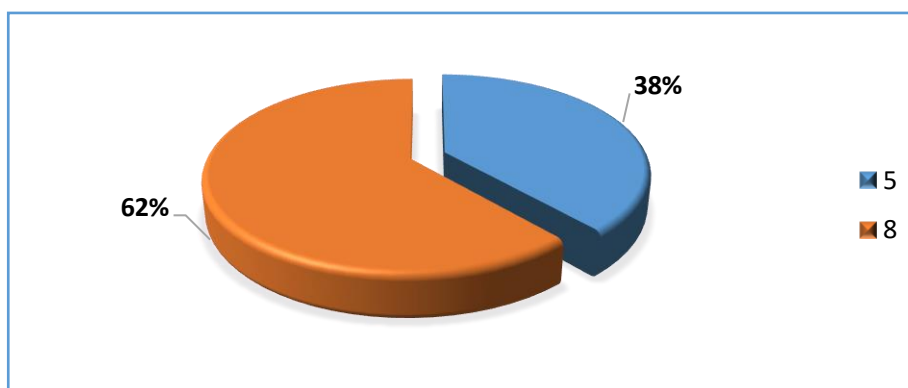
1. Datos Generales

Objetivo: Determinar cuál es el género que prevalece en los empleados de la empresa Nájera y Asociados, S.A. de C.V.

CUADRO N°1

Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Femenino	5	38
Masculino	8	62
Total	13	100

GRÁFICO N°1



Interpretación de Datos:

Según la información recolectada se determina que más del 50% de los empleados pertenecen al género masculino y el porcentaje restante al género femenino. Lo cual indica que la empresa no discrimina entre géneros, es decir que se encuentra dentro del margen en cuanto a la contratación de hombres y mujeres.

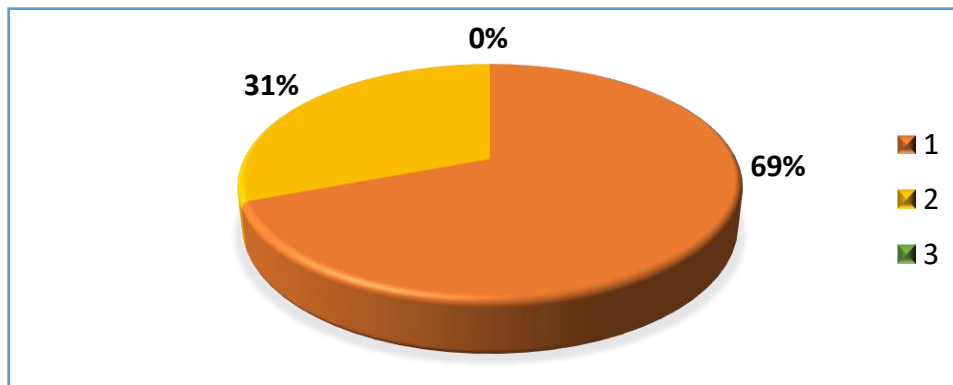
2. Edad

Objetivo: Conocer el rango de edades de los empleados de la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V.

CUADRO N°2

Respuestas	Valor absoluto	Porcentaje
20 a 25 años	9	69
25 a 30 años	4	31
36 años a más	0	0
Totales	13	100

GRÁFICO N°2



Interpretación de Datos:

Se puede observar que el rango de edades oscila entre los 20 a 25 años, debido al aprovechamiento de aprendizaje que tienen los jóvenes y la capacidad de productividad es mayor para el rendimiento de la empresa, además de que ellos no tienen compromisos o cargos familiares, debido al cargo que desempeñan tienen que estar fuera de la oficina, dependiendo del servicio que prestan en ese momento, y el menor porcentaje de empleados contratados en las edades de 25 a 30 años es debido a que la empresa necesita personal que no tenga compromiso o responsabilidades que impida la realización de algunas actividades que requieran de su apoyo

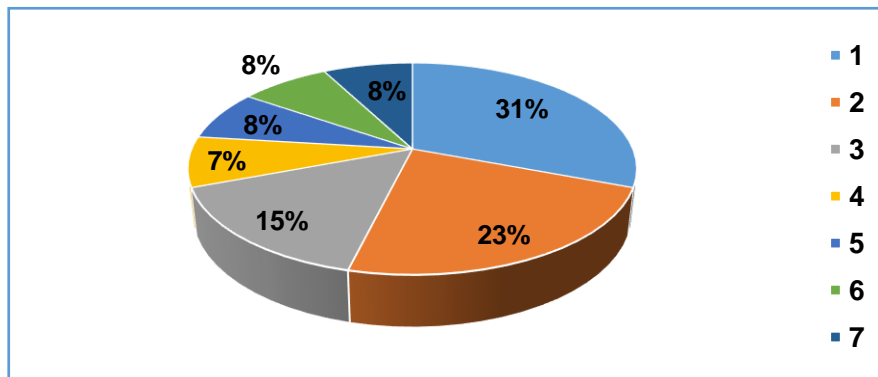
3. Profesión u Oficio

Objetivo: Conocer la profesión u oficio del personal que tiene la empresa Nájera y Asociados, S.A. de C.V.

CUADRO N°3

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
Estudiante	4	31
Lic. Comunicaciones	3	23
Diseñador Gráfico	2	15
Editor	1	8
Productor Audiovisual	1	8
Lic. Admón de Empresas	1	8
Lic. en Psicología	1	8
Total	13	100

GRÁFICO N°3



Interpretación de Datos

Según los datos obtenidos la mayoría de los empleados son estudiantes dado que el puesto que se desempeña no requiere de un nivel académico muy alto para la realización, es decir que el perfil no lo requiere, seguido de los porcentajes de algunos que ya tienen una licenciatura que son los que realizan actividades que vayan acorde al perfil de las funciones a realizar.

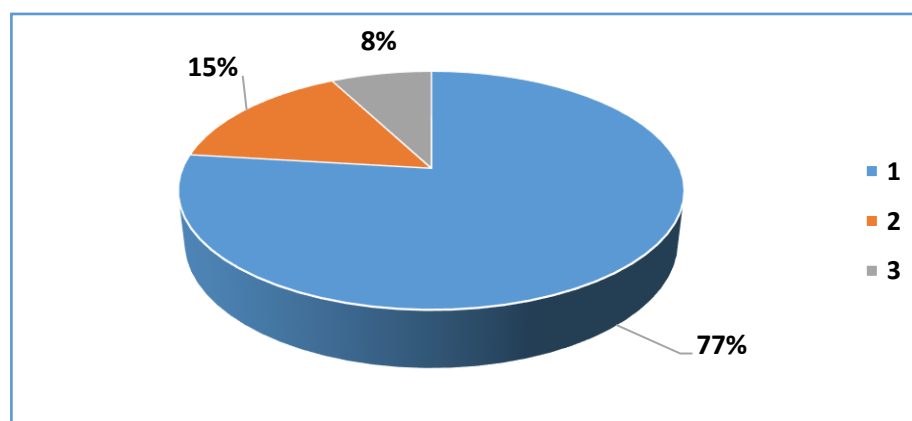
4. Tiempo de Servicio

Objetivo: Determinar la estabilidad laboral que tienen los empleados dentro de Nájera y Asociados S.A. de C.V.

CUADRO N°4

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
0 a 1 año	10	77
de 1 a 5 años	2	15
más de 5 años	1	8
Totales	13	100

GRÁFICO N°4



Interpretación de Datos:

La empresa Nájera y Asociados tiene más de 5 años prestando servicios a diferentes instituciones, por lo que la estabilidad laboral es inestable, ya que se puede observar que del 100% de los empleados encuestados el 77% están en rango de 0 a 1 año, el 15% está dentro de 1 a 5 años, siendo el 8% el rango de más de 5 años. Indicando que no se les está otorgando un ambiente seguro, estable y confiable.

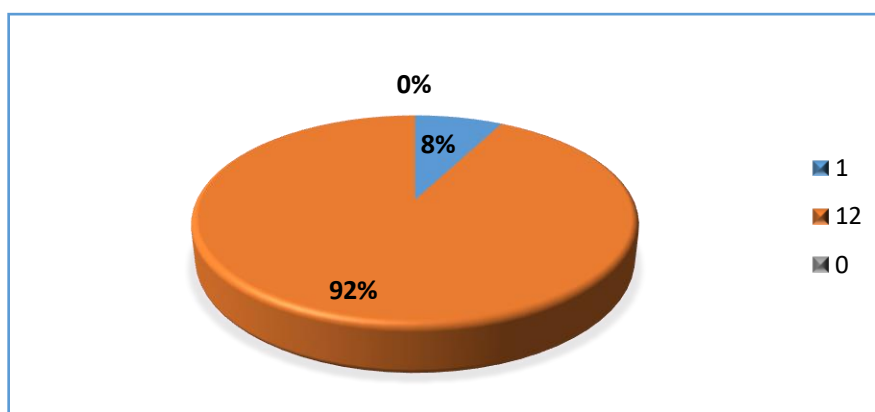
5. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?

Objetivo: Conocer el cargo que desempeña cada uno de los empleados de la empresa Nájera y Asociados.

CUADRO N°5

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
Administrativo	1	8
Otros	12	92
Especifique	0	0
Totales	13	100

GRÁFICO N°5



Interpretación de Datos

Según los datos obtenidos de la información recabada se observa que el 92% de los empleados de la Empresa Nájera y Asociados S.A de C.V desempeñan otros cargos (editor Multimedia, diseño gráfico, productor ejecutivo, operador de audio, editor-productor, coordinación, camarógrafo, animador digital, etc.) siendo la mayoría de estos especializados en el área técnica. El otro porcentaje del 8% pertenece al área administrativa.

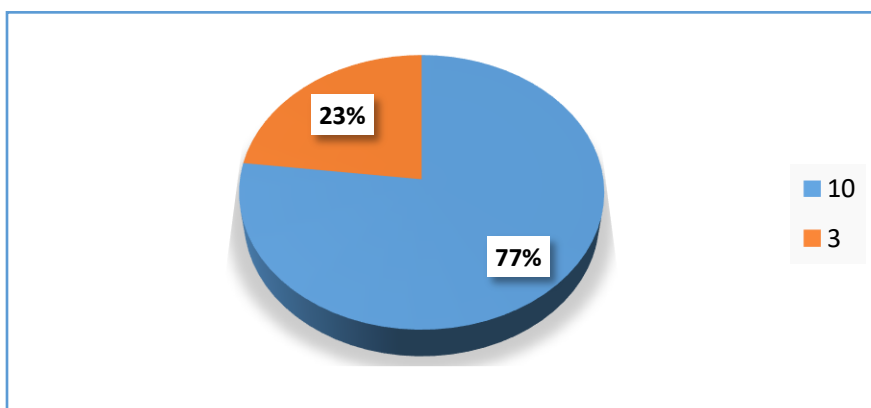
6. ¿Conoce la misión de la organización?

Objetivo: Identificar si los empleados de la Empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V.”, tienen conocimiento y claridad de la razón de ser de la empresa.

CUADRO N°6

Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Si	10	77
No	3	23
Total	13	100

GRÁFICO N°6



Interpretación de Datos

Del 100% de los empleados de la Empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V.”, el 77% manifestaron conocer la razón de ser de la organización, y tienen clara la misión pero no existe un compromiso y responsabilidad, no poseen una cultura organizacional; ya que es de vital importancia para toda empresa que sus empleados conozcan y se apliquen. Para alcanzar de forma más eficiente los objetivos de la empresa. El 23% de los empleados desconoce la misión.

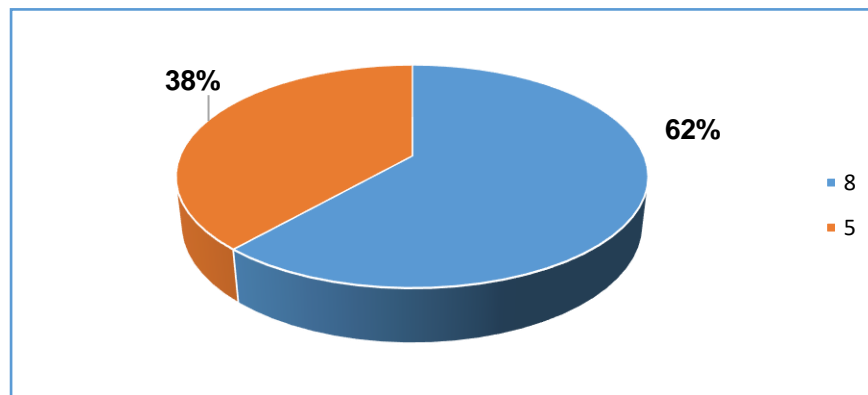
7. ¿Conoce la visión de la organización?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V. tienen clara la posición que la organización pretende alcanzar en un futuro a largo plazo.

CUADRO N°7

Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
SI	8	62
NO	5	38
Totales	13	100

GRÁFICO N°7



Interpretación de Datos:

De acuerdo a los datos obtenidos, el 62% de los empleados de Empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V.”, manifestaron tener claro hacia donde pretende llegar la organización en un futuro a largo plazo. Mientras que el 38% no conoce la visión es decir que la empresa no tiene bases sólidas para cimentar la cultura organizacional; todo el personal debe tener conocimiento de la visión de la empresa, porque es fundamental para el logro de objetivos.

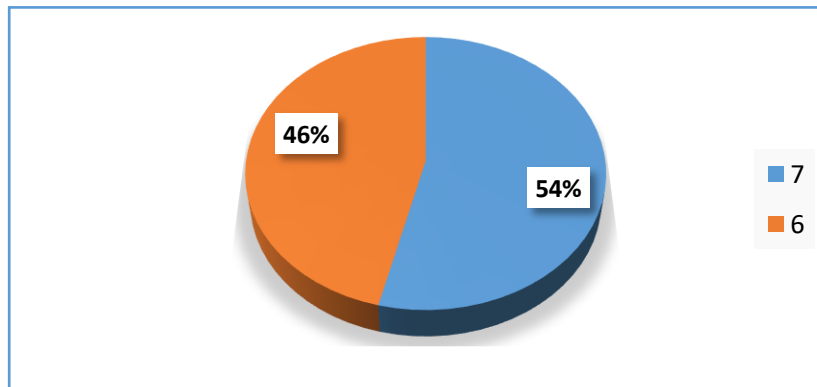
8. ¿Conoce los objetivos del área en que labora? Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 10

Objetivo: Identificar si los empleados de la Empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V.”, conocen lo que tienen que hacer dentro de su área de trabajo y con qué finalidad lo realizan.

CUADRO N°8

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
SI	7	54
NO	6	46
Totales	13	100

GRÁFICO N°8



Interpretación de Datos

Del 100% de los empleados de la Empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V.” El 54% respondió que sí tienen claro los objetivos que se deben alcanzar en el área de trabajo en que se desempeñan, sin embargo los objetivos no se encuentran definidos por escrito; mientras que el 46% desconoce la finalidad con la que realizan su trabajo.

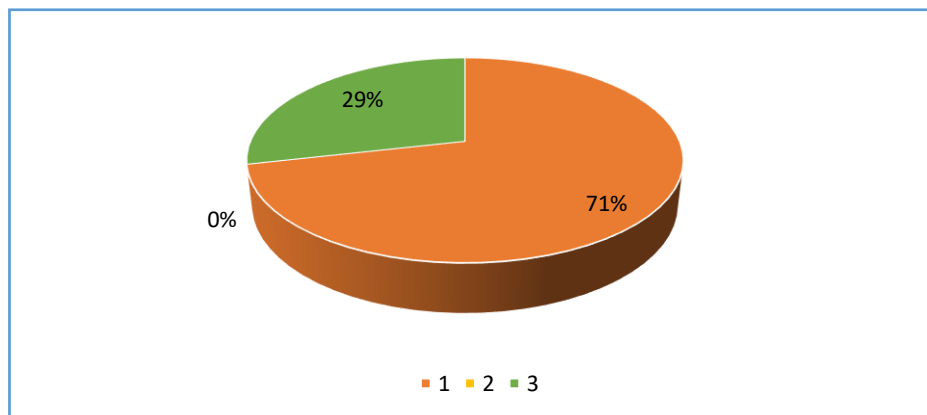
9. ¿Considera que se están alcanzando los objetivos de la organización?

Objetivo: Evaluar los alcances organizacionales desde el punto de vista de los empleados de la Empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V.”

CUADRO N°9

Respuesta	Valor Absoluto	Porcentaje
Si	5	71
No	0	0
Talvez	2	29
Totales	7	100

GRÁFICO N°9



Interpretación de Datos

Del 100% de los datos obtenidos de la Empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V.”, el 71% de empleados afirman que si se están alcanzando los objetivos de la organización. Por otra parte, el otro 29% dijo que talvez debido a que desconocen si la empresa está logrando los objetivos, no hay una cultura organizacional adecuada, no existen planes estratégicos; solo para fines personales.

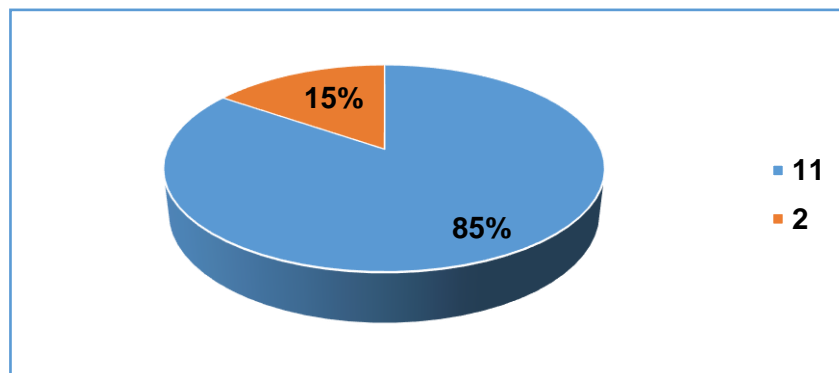
10. ¿Cuenta NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. de C.V. con una estructura que muestre formalmente cómo está establecida la organización de la empresa?

Objetivo: Verificar si la Empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V.”, cuenta con un organigrama que presente formalmente la estructura organizacional de la misma.

CUADRO N°10

Respuesta	Valor Absoluto	Porcentaje
Si	11	85
No	2	15
Totales	13	100

GRÁFICO N°10



Interpretación de Datos

De acuerdo a los datos obtenidos, el 85% de los empleados si conocen la estructura organizacional de la empresa, sin embargo la estructura organizativa se encuentra definida por escrito, pero no se cumple en debido a que su administración es empírica desde que inició operaciones. Mientras que el 15% respondieron que no cuenta con un organigrama que represente formalmente sus distintos niveles jerárquicos.

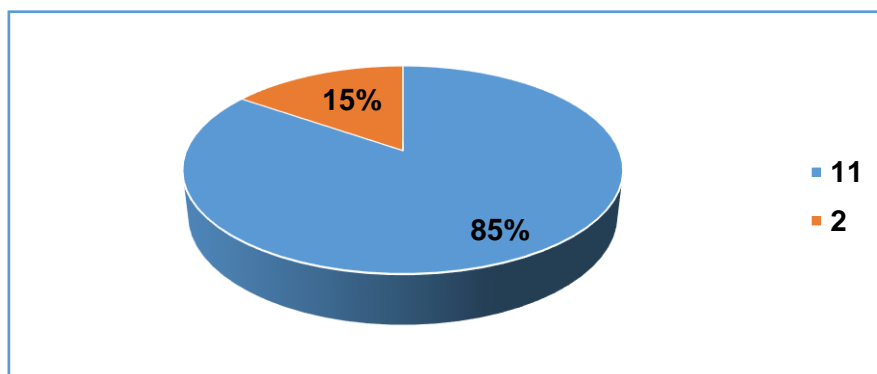
11. ¿Las funciones que usted realiza en su área de trabajo, se encuentran definidas por escrito?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con un documento escrito en donde se encuentren definidas las funciones a desempeñar en el área que se le asignó.

CUADRO N°11

Responsable	Valor Absoluto	Porcentaje
Si	11	85
No	2	15
Totales	13	100

GRÁFICO N°11



Interpretación de Datos

Del 100% de los empleados de Nájera y Asociados S.A. de C.V., EL 85% respondió que las funciones que realizan en su área de trabajo si se encuentran por escrito, dado que sirven de base para buen servicio de los clientes, una mejor competitividad y un crecimiento empresarial; y el 15% dice que las funciones que desempeñan no están dadas por escrito; mostrando poca claridad al momento de ejercer sus funciones en la parte de organización que posee la empresa.

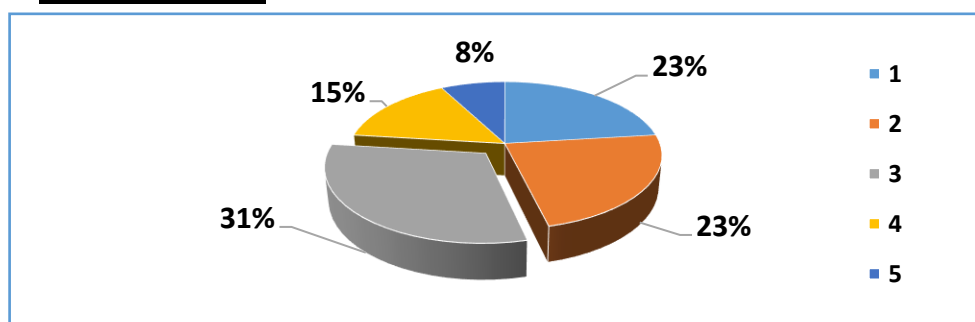
12. Al momento de ingresar a la empresa, ¿Qué tipo de manuales le fueron presentados?

Objetivo: Determinar qué manuales de organización les fueron presentados a los empleados al momento de ingresar a Nájera y Asociados S.A. de C.V.

CUADRO N°12

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
Les presentaron manuales de políticas de funciones y de procedimientos y normas	3	23
No se les presentó ningún manual	3	23
Se presentó manual de procedimientos y normas	4	31
Presentó manual de funciones y procedimientos	2	15
Solo políticas y procedimientos	1	8
Totales	13	100

GRÁFICO N°12



Interpretación de Datos

El 100 % de los empleados afirman que se les presentaron manuales al momento de ingresar a la empresa, pero a cada uno un manual diferente, lo que indica que la organización no tiene un orden adecuado al momento de contratar a su personal, dichos documentos son indispensable porque facilita la convivencia de los empleados, para que se orienten en la misma dirección, y que compartan la misma filosofía y objetivos.

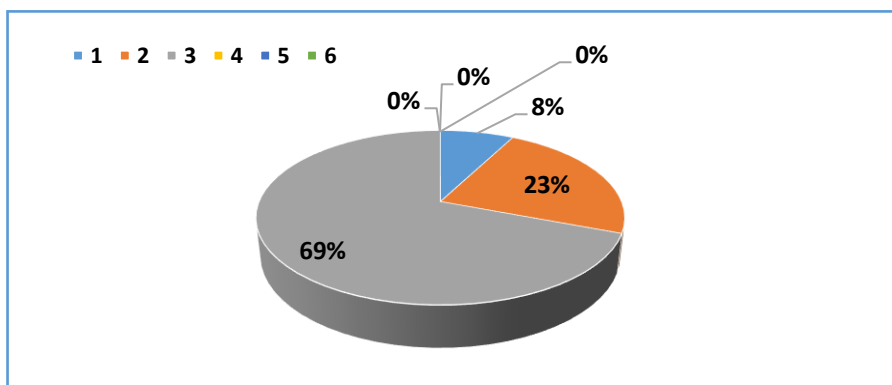
13. ¿Cómo llegó a trabajar a NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar los medios que la Empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V., cuenta para requerimiento de nuevos empleados.

CUADRO N°13

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
Anuncio	1	8
Envió Curriculum	3	23
Por un Amigo /a	9	69
Lleno solicitud de trabajo	0	0
Otra	0	0
Especifique	0	0
Total	13	100

GRÁFICO N°13



Interpretación de Datos

Del 100% de los empleados de Nájera y Asociados, el 69% ingresó a trabajar a la organización, ya que fueron recomendados por medio de un amigo, así también el 23% respondió que envió currículum y ningún empleado llenó solicitud de trabajo ya que la empresa no cuenta con dicho documento. Refleja que la empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal.

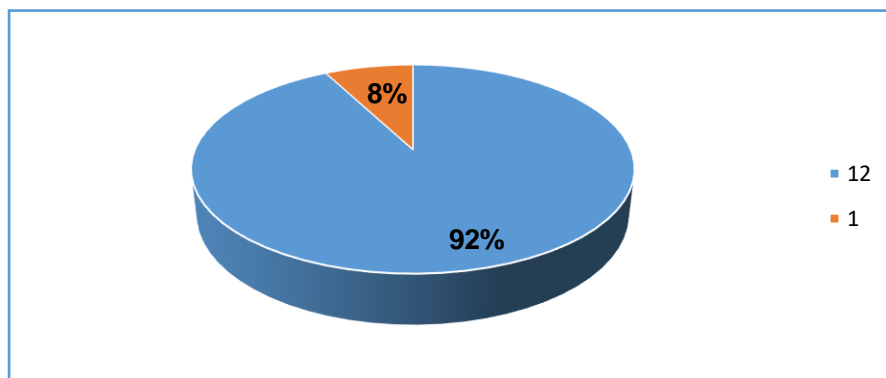
14. Al momento de ingresar a NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V. ¿le realizaron entrevista de trabajo?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza entrevista de trabajo a sus empleados al momento que estos ingresan a trabajar a la organización.

CUADRO N°14

Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Si	12	92
No	1	8
Total	13	100

GRÁFICO N°14



Interpretación de Datos

El 92% (sí) de los empleados de Nájera y Asociados, le realizaron entrevista al momento de ingresar a la organización; mientras que un 8% (no) afirma que no le realizaron entrevista lo cual indica que la empresa no tiene definido que la entrevista es una parte esencial en el proceso de reclutamiento y selección del personal que laborará con ellos. (Ya que en los resultados de la pregunta 13, véase cuadro anterior) manifiestan que la mayoría de los empleados han ingresado por referencia de otro amigo que ya estaba trabajando ahí.

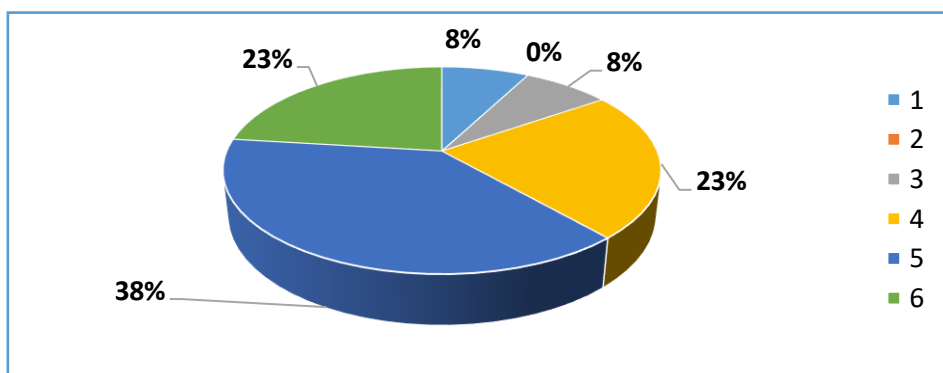
15. ¿Qué documentos presentó al momento de ingresar a NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar si la empresa solicita los documentos básicos de los empleados al momento de ingresar a la organización.

CUADRO N°15

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
ISSS	1	8
Solvencia de PNC y Centros Penales	0	0
AFP	1	8
Otro (DUI Y NIT)	3	23
No respondieron	5	38
Especifique	3	23
Total	13	100

GRÁFICO N°15



Interpretación de Datos

Del 100% del total de empleados encuestados, el 38% no respondieron, es decir, el personal en su mayoría no cuenta con un contrato formal de trabajo; mientras que un 23% solamente presentó únicamente el Documento Único de Identidad (DUI) y el Número de Identificación Tributaria (NIT). Es decir que la empresa debido a que la mayoría de sus empleados ingresaron referidos por un amigo, no les solicitaron ningún documento que se establece en el proceso de reclutamiento de selección de personal.

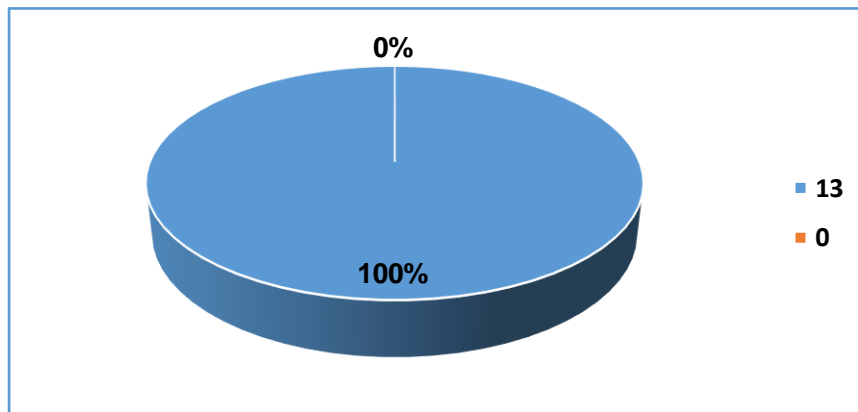
16. ¿Es tomado en cuenta por su jefe para tomar decisiones referentes a cambios que se planeen hacer en el departamento en el que trabaja?

Objetivo: Conocer si se toman en cuenta las ideas, opiniones o sugerencias del personal ante cambios que la empresa planea para mejorar el crecimiento de la misma, su operatividad y funcionalidad.

CUADRO N°16

Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Si	13	100
No	0	0
Total	13	100

GRÁFICO N°16



Interpretación de Datos

El 100% de los empleados en su totalidad consideran que la empresa toma en cuenta siempre las opiniones que recomiendan a sus jefes para obtener mejoras en la organización y en sus áreas de trabajo.

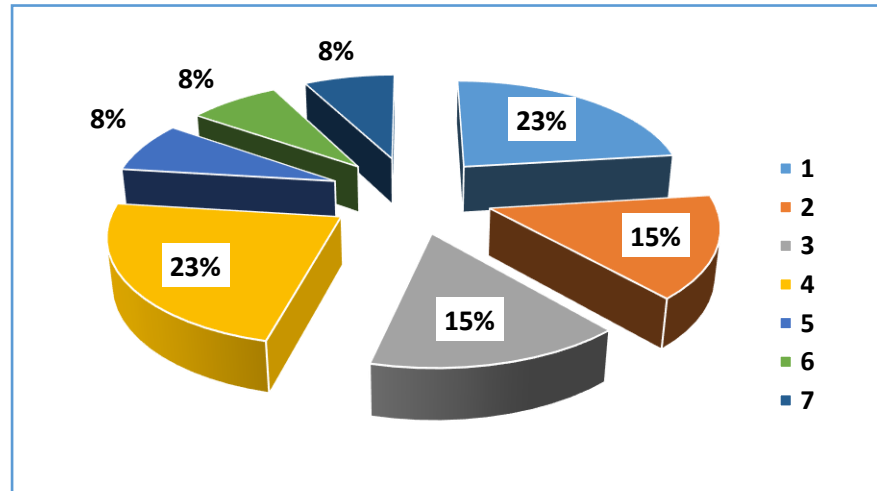
17. Del siguiente listado, ¿Qué beneficios laborales obtiene en NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. de C.V.? Prestaciones de Ley (ISSS, AFP, Vacaciones, Aguinaldos, pago séptimo día)

Objetivo: Identificar cuál o cuáles son los beneficios laborales que les brindan Nájera y Asociados S.A. de C.V. a sus empleados.

CUADRO N°17

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
Excelentes condiciones de trabajo	3	23
Estabilidad laboral	2	15
Todas las anteriores	2	15
Permisos por enfermedad	3	23
Incremento Salarial,	1	8
No respondió	1	8
Reconocimiento por buen trabajo.	1	8
Totales	13	100

GRÁFICO N°17



Interpretación de Datos

El 23% de sus empleados consideran que tienen los beneficios laborales en cuanto a que poseen excelentes condiciones de trabajo, estabilidad laboral, reconocimiento por buen trabajo, permisos por enfermedades, otros (comisión por proyectos). Sin embargo, un 15% de los encuestados gozan de todos los beneficios laborales planteados.

Mientras que un 8% No respondió, considerándose que no cuentan con ninguna motivación, ni gozan de beneficios laborales. Cabe mencionar que los empleados tuvieron la opción de marcar más de una de las alternativas que se les presentaron.

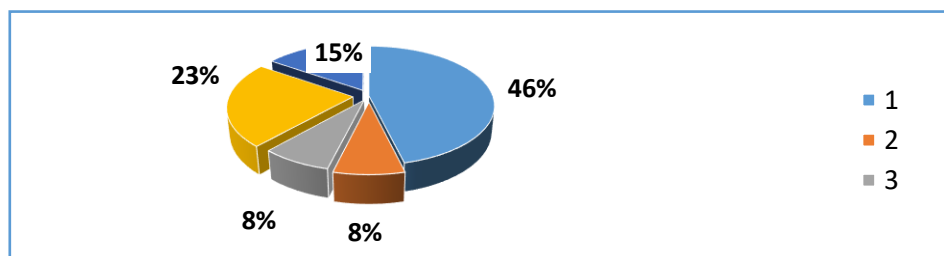
18. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para transmitir información o Instrucciones de trabajo en la empresa?

Objetivo: Identificar las principales fuentes de comunicación que utiliza la empresa para mantener informados a sus empleados.

CUADRO N°18

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
Correo Electrónico y Reuniones Informativas	6	46
Reuniones informativas	1	8
Memorándum, Correo Electrónico y reuniones informativas	1	8
Correo Electrónico Y Redes Sociales	3	23
Memorándum y Correo Electrónico	2	15
Total	13	100

GRÁFICO N°18



Interpretación de Datos

Los medios de comunicación que más utilizan en Nájera y Asociados S.A. de C.V. son reuniones informativas y correo electrónico ya que está representado con un con 46%, dicha organización la comunicación es completamente efectiva y viable con sus empleados; las redes sociales y correo electrónico con un 23% forma de comunicación más utilizadas por el personal que labora. Mientras que un 15% hacen uso de memorándum y correo electrónico. El 8% únicamente tiene la comunicación por las reuniones informativas. Se puede observar que la comunicación es constante, y que hacen uso de los medios necesarios para informar al personal de la empresa.

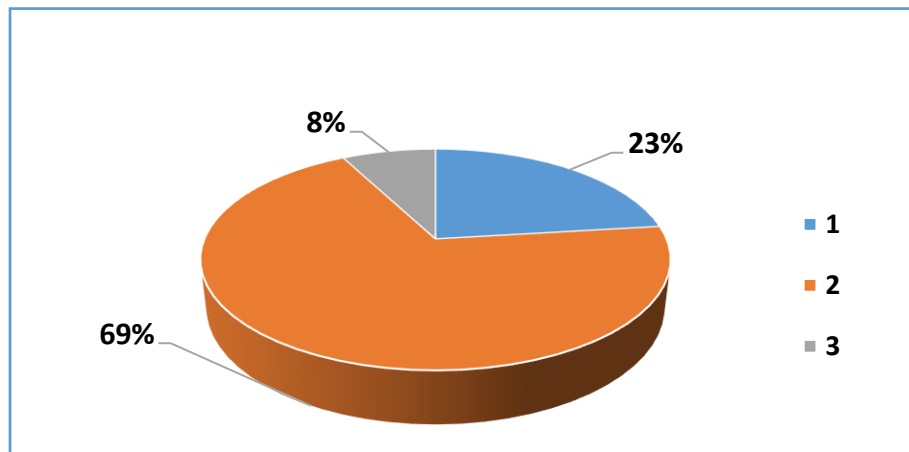
19. ¿Existe en NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V., un plan de capacitación?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con un plan de capacitación para sus empleados.

CUADRO N°19

Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Si	3	23
No	9	69
No Respondió	1	8
Total	13	100

GRÁFICO N°19



Interpretación de Datos

Del 100% de los empleados de Nájera y Asociados, el 69% respondieron que no existe un plan de capacitación en la organización, por lo cual queda demostrado que la empresa tiene poco conocimiento de la ventaja e importancia de un plan de capacitación, no existe contratos formales y son causas de los retiros del personal por lo que no son considerados necesarios los planes de capacitación. Y el 8% de los encuestados no respondió, lo que demuestra que desconocen que exista un plan de capacitación.

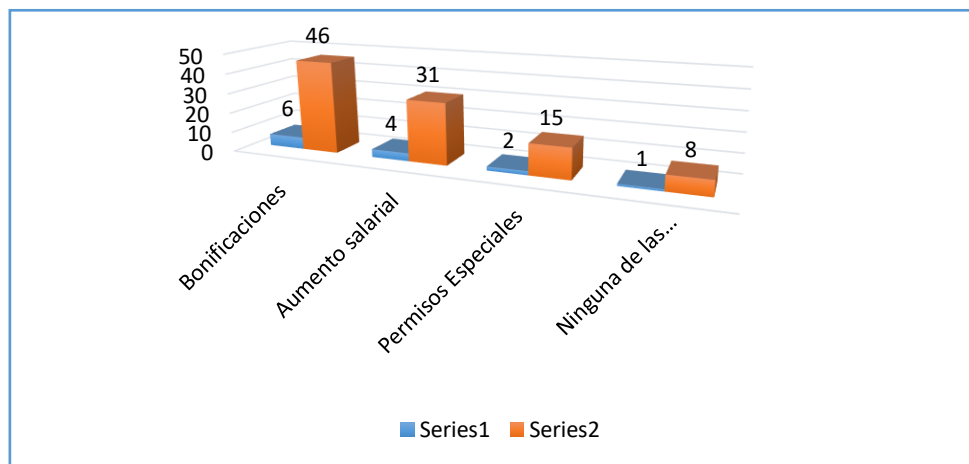
20. ¿De qué manera incentiva a los empleados, Nájera y Asociados? SA DE C.V?

Objetivo: Indagar las formas de incentivar al personal de Nájera y Asociados S.A de C.V. para motivación y logro de las metas en la organización.

CUADRO Nº 20

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
Bonificaciones	6	46
Aumento salarial	4	31
Permisos Especiales	2	15
Ninguna de las anteriores	1	8
Totales	13	100

GRÁFICO Nº 20



Interpretación de Datos

Los empleados respondieron que el incentivo de bonificaciones y de aumento salarial es lo que les motiva para comprometerse a desempeñar las labores con más compromiso y mejores resultados y el restante 15% respondió que son los permisos especiales los que le motivan debido que estos se utilizan en el momento oportuno para realizar compromisos familiares o personales que requieran de mayor tiempo.

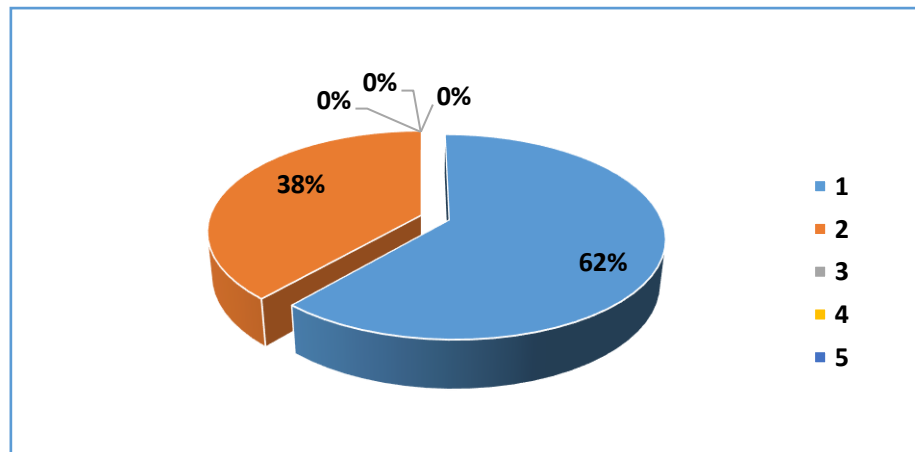
21. ¿Cómo consideraría el trabajo que desarrolla en NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de CV?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción en el cual los empleados ejercen sus actividades dentro de la empresa.

CUADRO N°21

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
Excelente (9-10)	8	62
Muy Bueno (7-8)	5	38
Bueno (5-6)	0	0
Malo (1-2)	0	0
Regular (3-4)	0	0
Totales	13	100

GRÁFICO N°21



Interpretación de Datos

Del 100% de los empleados de Nájera y Asociados, un 62% consideran que el trabajo que desarrollan dentro de la organización es Excelente, mientras que un 38% consideran que el trabajo que desarrollan es Muy Bueno, demostrando que la empresa debe evaluar su rendimiento laboral para que los empleados se sientan motivados al momento de ejecutar su trabajo.

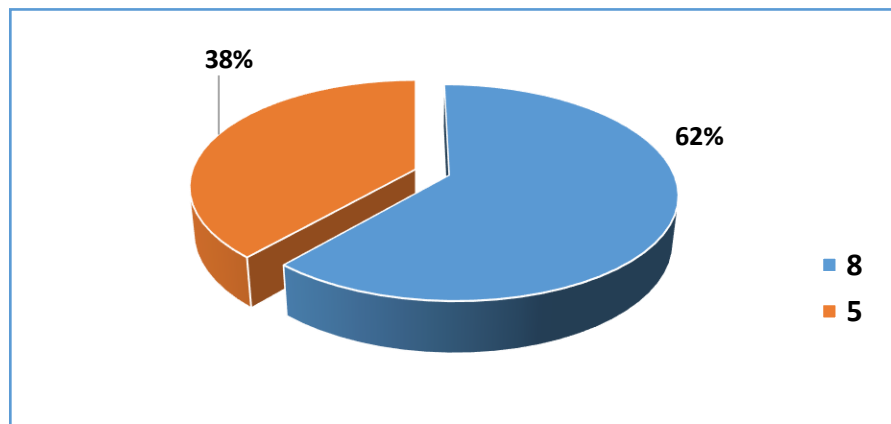
22. ¿Existe control de entradas y salidas de personal en NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V.?

Objetivo: Conocer si en la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V., existe un control de entradas y salidas del personal.

CUADRO N°22

Respuesta	Valor absoluto	Porcentaje
Si	8	62
No	5	38
Totales	13	100

GRÁFICO N°22



Interpretación de Datos

Del 100% de los empleados de Nájera y Asociados, el 62% respondieron que existe control de entradas y salidas, sin embargo, únicamente el 38% respondió que no tienen un control, por lo que queda demostrado que el personal no cuenta con un sistema de registro y control adecuado de las horas en las cuales se labora. La empresa no considera importante tener un sistema de control que registre la entrada y salida del personal, debido a que las funciones que algunos de ellos realizan se hacen fuera de la oficina.

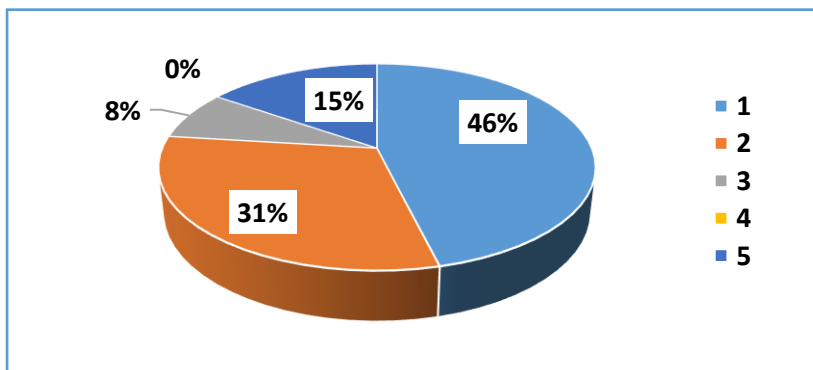
23. ¿Cada cuánto tiempo le realizan evaluación de desempeño en NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V.?

Objetivo: Identificar el tiempo que al Empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V., evalúa el desempeño del personal.

CUADRO N°23

Respuestas	Valor Absoluto	Porcentaje
Cada mes	6	46
Cada 3 meses	4	31
Cada 6 meses	1	8
Cada año	0	0
Nunca	2	15
Totales	13	100

GRÁFICO N°23



Interpretación de Datos

Del 100% de los empleados de Nájera y Asociados, el 46% respondió que mensualmente realizan una evaluación del desempeño. Y un 31% cada 3 meses; Sin embargo, un 15% afirma que no realizan ninguna evaluación del desempeño, lo que demuestra que la empresa tiene bajo rendimiento o control en los empleados. Mientras que el 8% respondió que el lapso de tiempo en que evalúan el desempeño en la organización es de cada 6 meses. Por lo que deberá la organización implementar en sus nuevas políticas las realicen con mayor frecuencia.

c) Matriz de Tabulación de las Entrevistas

ENTREVISTADO	Dra. María Beatriz Nájera Pérez	Lic. Emanuel Nájera	Lic. Aura Andrea Portillo Nájera
CARGO	Directora Estratégica	Representante Legal, Director de Proyectos de Producción y Comunicaciones	Jefe de Departamento de Diseño
INTERROGANTE	✓ Diciembre del 2012	✓ Registrada en el CNR y Ministerio de Hacienda el 22 de mayo de 2013 e inició formalmente en el mes de septiembre de 2013.	✓ Mayo 2016
1. ¿Cuándo inició operaciones empresa Nájera y Asociados, S.A DE C.V, como una entidad jurídica?			
2. ¿Considera usted necesario contar con la Misión y visión para Nájera y Asociados, S.A de C.V? ¿Por qué?	✓ Sí, porque es la identidad que define el actuar de la empresa y permite reconocimiento en los públicos interno (Empleados) y externos (Clientes). Indica el camino a seguir y como se ve la empresa en corto y mediano plazo.	✓ Sí, es necesario establece la forma y modo de operar, así como la filosofía y las acciones de la misma.	✓ Si, para un mayor orden y tener claro los propósitos de la empresa
3. ¿Según su punto de vista, considera que se están o no alcanzado los objetivos propuestos por Nájera y Asociados, S.A DE C.V? ¿Por qué considera que se estén o no alcanzando?	✓ No, no se alcanza porque no se siguen protocolos establecidos, no hay un liderazgo democrático, no hay cultura organizacional, no hay plan estratégico, no hay estructura Jerárquica, es decir de forma existen las cosas pero no se aplican y es solo por la supervivencia para fines personales.	✓ No, primero porque no existen objetivos definidos claramente y un plan de dirección dirigida a lograrlo en consenso con los socios.	✓ No, hay nada de Administración
4. ¿De acuerdo a su experiencia, es importante, contar con Manual de Organización, Procedimientos y Normas, Manual del empleado y Manual de políticas en Nájera y Asociados, S.A DE C.V.?	✓ Sumamente importante. Sí, definitivamente ya que es toda la estructura que orienta todo el proceso, producción calidad de servicio, relaciones laborales, rendimiento de los empleados, la calidad del servicio, la capacidad productiva la satisfacción del cliente y los empleados. La competitiva y crecimiento sostenible de la empresa, la fidelización de empleados y clientes.	✓ Sumamente importante.	✓ Si, aunque ya existan pero no se toman muy en cuenta.

<p>5. ¿Considera necesario que los trabajadores tengan por escrito sus funciones que realizan en Nájera y Asociados, S.A DE C.V.?</p>	<p>✓ Si porque de esta manera no se hacen las con arbitrariedad y no hay respaldo y claridad, si se cuentan con manuales de funciones pero el personal no conoce esa información de derecho están pero de hecho falta para su cumplimiento. Ejemplo un chico que es editor cambia de función a taxista. Son políticas de empleo, aprender y les gusta lo que hacen pero no cambian sus funciones (se contrata mucha gente por eventualidad) y esto hace que los empleados no adquieran un compromiso, no hay responsabilidad con la empresa. No tienen un orden. A mi hijo le Falta visión de empresario, no acepta sugerencia.</p>	<p>✓ Totalmente, sé a tratado anteriormente pero debido a la rotación de personal y crecimiento es complicado.</p>	<p>✓ Si</p>
<p>6. ¿Qué procedimientos de reclutamiento y selección son utilizados para contratar personal en Nájera y Asociados, S.A DE C.V.?</p>	<p>✓ Contactos con universidades: Universidad Tecnológica de El Salvador, Don Bosco que sean productores o diseñadores gráficos o con contactos de los anteriores trabajos, amistades personales, fidelidad de parte de los contratados. Manual de funciones, no hay control de entrega; recomendados, no hay procedimientos de reclutamiento y selección las personas, están contratadas por capacidades técnicas, no por que tengan un estudio universitario. No hay continuidad no se respetan los procesos. Se hace entrevista y se pone a prueba de un mes a los empleados.</p>	<p>✓ Solicitud de Curriculum y entrevistas personales.</p>	<p>✓ Entrevistas, recomendaciones y pruebas en el área a desempeñar.</p>
<p>7. ¿Qué documentos personales y legales presentan al momento de ingresar a trabajar Nájera y Asociados, S.A DE C.V.?</p>	<p>✓ Documento Único de Identidad DUI, Número de Identificación Tributaria NIT. Constancia de trabajos anteriores, Curriculum para tener un banco de datos.</p>	<p>✓ Documento Único de Identidad DUI, Número de Identificación Tributaria NIT., y Curriculum Vitae.</p>	<p>✓ Documento Único de Identidad DUI, Número de Identificación Tributaria NIT, y Curriculum Vitae.</p>
<p>8. ¿Consideran que los empleados de</p>	<p>✓ No, porque no hay un sistema de bodega, embalaje</p>	<p>✓ Regular</p>	<p>✓ No todos pero algunos sí.</p>

Nájera y Asociados, S.A DE C.V., está haciendo buen uso eficiente de los recursos?	no hay una persona encargada de estar al cuidado de los recursos de la empresa. Existe un descuido total porque en su mayoría el personal es eventual, pérdidas materiales por mal uso. Y despilfarro de recursos financieros, recursos innecesarios, malas inversiones y clientes que no pagan.		
9. ¿Considera necesario tomar en cuenta la opinión de los trabajadores al momento de tomar las decisiones en la empresa?	✓ Sí, ya que ellos están directamente generando procesos. La opinión de ellos cuenta mucho por el conocimiento pero al gerente no le interesa la opinión de sus empleados, porque de hecho es la causa del retiro.	✓ Se ha hecho anteriormente, y se trata de platicar con ellos.	✓ Si, ellos pueden ver directamente los casos a lo que se está haciendo mal.
10. ¿La asociación tiene programas de capacitación al personal y que tipo de capacitaciones se han impartido?	✓ Sí, hay capacitaciones pero no hay un programa sistemático que se le dé continuidad ya que ellos trabajan eventual, porque tener el paradigma del “porque capacitar personas si luego se van”. Los tipos de capacitaciones son: en ventas, y mercadeo. No ha habido atención al cliente porque no sirve de nada, ya que los cambian a todos. La empresa esta con la política de que el primer empleo es como una escuela. En el área de comunicación el gerente general los capacita en diseño gráfico, edición, audio visual, cámara video, camarógrafos.	✓ Propios no, sin embargo se han invertido en capacitar y siempre tratan del crecimiento continuo de ellos.	✓ No tiene ninguno formal.

C. Descripción del Diagnóstico de la Empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V.” ubicada en el municipio de San Salvador.

1. Proceso Administrativo

A continuación se detalla un diagnóstico de la situación actual de la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V., en cuanto al proceso administrativo que lleva a cabo hasta la fecha. Puesto que se observó que en ninguna de las fases del proceso administrativo tiene conocimiento esta organización, y que su sostenibilidad se da solo con el conocimiento vago de la administración que según ellos es la correcta, pero al comparar las respuestas de algunas preguntas con las respuestas de los socios, son opiniones totalmente diferentes, se puede decir que en esta organización no hay ningún modelo administrativo que contenga herramientas que les ayuden a orientarse en las actividades administrativas que realizan, por lo tanto, se diagnostica a la empresa con insuficiencia de procesos administrativos.

A continuación se detalla cada una de las fases del proceso administrativo que es del cual esta carente la organización, esto con el fin de brindar a la organización un modelo que contenga una información sólida que ayude sus funciones para el logro de sus objetivos:

a) PLANEACIÓN

Según la información recolectada en Nájera y Asociados, la fase de planeación manifestaron contar con misión, visión y objetivos; por lo tanto, durante el proceso de investigación que se llevó a cabo en la organización, se ha comprobado que los empleados, si tienen por escrito la razón de ser de la empresa, mientras que el resto del personal afirmó no tienen conocimiento o desconocen en cuanto a la misión 23%, visión 38% y objetivos 46%, la posición que la empresa pretende alcanzar en futuro, los valores institucionales y una estructura organizacional donde muestre los diferentes niveles jerárquicos, que el personal que labora en su mayoría censados tienen conocimientos, mientras que la minoría las

desconocen. Así mismo no cuenta con planes estratégicos, ni con programas. **(Ver pregunta 6, 7 y 8 Anexo No 1)**

Por lo consiguiente conlleva a los objetivos, procedimientos, políticas, estrategias que conducirán al desarrollo de las actividades, según lo comentado por los socios en la entrevista, no cuenta con los planes estratégicos antes mencionados; lo cual no se alcanzan a lograr en su totalidad de una manera eficiente.

Esta fase se desarrolla partiendo de la experiencia, porque la empresa no cuenta con planes estratégicos.

Referente a lo anterior es de suma importancia disponer de los distintos planes para lograr optimizar al máximo un buen liderazgo democrático y de esta manera se cumpla la estructura jerárquica y también exista una cultura organizacional.

En definitiva la estructura orienta todo el proceso de producción de calidad en el servicio, teniendo un alto grado de satisfacción de los clientes y empleados que generará la competitividad y crecimiento sostenible de la empresa. **(Ver pregunta 3 y 4. Anexo 2)**

En esta etapa del proceso administrativo se evaluaron los siguientes aspectos:

Misión:

Por medio de la observación directa y de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos completados por el personal de la organización en cuanto al conocimiento que tienen con respecto a la misión organizacional, al momento de realizar la encuesta estos afirmaron que tenían un conocimiento pero también una menor parte la desconocen, lo que implica que es necesario que esta sea identificada por los empleados ya que es preciso conocer la misión y tener claro para el desarrollo y buen funcionamiento en sus tareas o actividades a realizar en la empresa. **(Ver pregunta 6 Anexo 1)**

Visión:

Se presentó una gran incógnita e inquietud con respecto de la visión más del 50% afirmó que si tenían un conocimiento claro hacia donde pretende llegar la empresa a largo plazo. Pero el 38% desconoce la visión por lo que se observó que esta no es manejada de una forma debida y que la organización no tiene bases sólidas para proyectar la cultura organizacional este punto es clave para el logro de los objetivos previstos dentro de la misma.

(Ver pregunta 7 Anexo 1)

Políticas:

Durante la entrevista a los socios se manifestó que si poseen una serie de políticas pero las tienen plasmadas por escrito pero que en la práctica falta mucho por cumplirlas, ya que los planes estratégicos son en su mayoría incumplidos y pasan por desapercibidos. Durante la encuesta y al recabar la información y una vez analizados los pormenores 23% de los empleados afirmaron que si les presentaron manuales de políticas de funciones y de procedimientos y normas pero en igual magnitud expresaron que no les presentaron dichas políticas. Lo que demuestra que la empresa no posee un orden al momento de contratar al personal y repercuten a los mismos empleados para que estos documentos contribuyan a la buena convivencia y tengan una equidad en sus metas u objetivos. **(Ver pregunta 12 Anexo 1)**

Objetivos y Metas:

Se logró identificar que el 54% de los empleados encuestados manifestaron conocer los objetivos de Nájera y Asociados, mientras que el 48% afirmaron desconocer sus objetivos y metas laborales a seguir. Lo que indica que será preciso darle a esta parte la debida atención para un mejor desempeño y logro de sus metas personal como también empresariales. Quedando a la espera de que los encargados respectivos asuman más compromiso y responsabilidad para hacer que todos sus

empleados la conozcan y realicen sus actividades con toda claridad, excelente desempeño y óptimo desarrollo organizacional.

(Ver preguntas 8 y 9)

Procedimientos

Durante la entrevista dirigida a los socios mencionaron que si cuentan con los procesos (**Ver pregunta 4 Anexo 2**) pero que, aunque existan pero no se toman muy en cuenta, estos van dirigidos a tener los óptimos resultados en cuanto al rendimiento en las funciones a desempeñar. Por lo tanto es primordial revisar y controlar los procesos para que estos sean realizados adecuadamente, es decir que estos sean superados con ciertas ventajas que contribuirán al buen desarrollo de las funciones, en algunos casos serán planteados gráficamente para que estos sean asimilados y aplicados los procesos a seguir para lograr un mejor desempeño en las funciones a realizar. Implicando que si, en definitiva, forman parte de la estructura que orientan a todo el proceso, y de esta manera estos servirán en la producción calidad de servicio, un mejor rendimiento y en las relaciones laborales entre los empleados. En definitiva, la satisfacción del cliente y el personal de la organización. Por lo que el reto será mantener la fidelización de empleados y clientes al momento de realizar los procesos con el mejor grado de competitividad y el crecimiento sostenible de la empresa.

Estrategias

Mediante los diferentes instrumentos de investigación y con base a los resultado obtenidos se observó que si existen estrategias, pero que falta mucho por reestructurarlos y ponerlos en la práctica porque carecen de una implementación adecuado. Teniendo las estrategias adecuadas podrán fortalecer a las barreras que puedan surgir al momento de ofrecer sus servicios y con la creación de nuevas estrategias por parte de la gerencia y personal implicado en el mismo alcanzando así los objetivos.

Programas

Conforme a la investigación realizada se observó que Nájera y Asociados, si existen metas, políticas, procedimientos, normas. Pero que estos pasos que deberán de tener continuidad para llevar a cabo un curso de acción. Manifestaron los empleados y durante la entrevista que si cuentan con ellos en cuanto se encuentran en su mayoría en teoría y en la realidad será un reto aplicarlos y que sean permanentes y no de una forma ocasional.

De la misma manera, cada nivel según sea su jerarquía que cumplirá en la organización tendrá que planear, programar y considerar con anterioridad las actividades futuras. Con la finalidad de llegar a formar el programa general que más se adecue el personal de la empresa considerando que este sea sencillo, claro y veraz.

b) ORGANIZACIÓN

El análisis realizado de la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V. se establecieron que existe poca eficiencia en las actividades de organización que efectúan.

De tal manera que todo lo que conlleva la organización en su mayoría no se encuentra detallado por escrito, según los socios no poseen un organigrama detallado de las funciones por escrito mientras que los empleados reflejaron que sí cuentan con una estructura organizativa, por otra parte, cuentan con manuales de políticas, manual de funciones y manual de procedimientos y normas; según los empleados sí se cuenta con todos estos manuales. **(Ver pregunta 10,11 y 12. Ver Anexo 1), (ver pregunta 5. Anexo 2).**

Al realizar la respectiva investigación de campo se detectó que existe una falta de coordinación, ya que los empleados tienden a recibir órdenes de dos o más jefaturas lo que resulta una duplicidad de mando y desencadenando cierto temor entre los empleados al no saber de quién recibir órdenes. Porque según la entrevista realizada en un principio

pueden acatar las órdenes superiores respectivas, pero en la medida de que pasa el tiempo se acoplan al ambiente y a los que ejercen mayor autoridad de mando sometiéndose a voluntad con cierto grado de fidelidad a cumplir por conveniencia y aceptar órdenes aunque estas no sean las más oportunas para la organización.

También se observó durante la entrevista que le son asignadas funciones que no ameritan al puesto de trabajo y ni al perfil por el cual fue contrato ocasionando un cierto descontento entre las partes involucradas y generando así la principal causa de despido o renuncia del personal, la falta de coordinación se percibe al momento de realizar las funciones de las cuales en un principio se emplearon.

Organigrama:

De acuerdo a los datos obtenidos, por medio de la entrevista realizada y de la observación los empleados reflejaron que si cuentan con una estructura organizativa, sin embargo no se encuentran definidas por escrito. **(Ver pregunta 10 Anexo 1)**

Mientras que la minoría del personal que labora en Nájera y Asociados, precisaron que no cuentan con un organigrama que respalde formalmente los diferentes niveles jerárquicos.

Niveles Jerárquicos

En los distintos niveles jerárquicos se manejan de una manera empírica, pero que del todo no se encuentra clara por que estas difieren en sus funciones con respecto a la estructura organizacional en su mayoría cambian de perspectivas afectando al desarrollo personal, mostrando un bajo rendimiento en sus funciones a desempeñar.

(Ver pregunta 11 Anexo 1).

c) DIRECCIÓN

i. Comunicación

El medio más utilizado según los resultados obtenidos en la empresa Nájera y Asociados, S.A. de C.V., para dar las indicaciones, son: correo electrónico, reuniones informativas y redes sociales. **(Ver pregunta 18. Anexo 1)**. De acuerdo a la necesidad de la empresa, debido a la demanda de clientes que utilizan los servicios con los que cuenta Nájera y Asociados; la mayoría de veces según uno de los socios entrevistados se hace uso de la comunicación verbal, en la cual se dan las indicaciones directamente al personal.

ii. Motivación

Los empleados de la Empresa Nájera S.A. de C.V. se encuentran motivados según la información obtenida de los datos recopilados, y se debe a los beneficios que brinda la empresa como lo son: excelentes condiciones de trabajo, incrementos salariales, estabilidad laboral y reconocimientos por buen trabajo y permisos por enfermedades. Lo que significa que existe una mejora en el desarrollo personal del empleado, lo cual permite que la empresa tenga un personal dispuesto a desarrollar las actividades que diariamente desempeña, pero no es suficiente para un logro de objetivos en la organización. **(Ver pregunta 17. Anexo 1)**

iii. Liderazgo

Dentro de la organización si existe el liderazgo pero esta pasa desapercibido por el personal que labora al principio durante el lapso de inducción y contratación teóricamente a algunos les fueron presentados pero que no son ejercidos de acuerdo a los lineamientos establecidos. Por lo tanto al no contar con la suficiente coordinación de los encargados que dirigen los distintos departamentos, suelen tener un bajo rendimiento y son los más afectados en las actividades a desempeñar. Y se espera que exista

en la organización buenos líderes, que influyan de manera eficiente en el personal.

iv. **Supervisión**

Mientras se realizó la investigación de campo se observó que la supervisión de parte del jefe inmediato necesita mejorarse para que exista un adecuado control al desarrollar las distintas funciones. Dada la importancia de la persona que ejerce el trabajo de supervisión desempeña un papel importante dentro de la empresa ya que es la responsable de ver que se realicen, su función será no solo las órdenes, informaciones de la jerarquía superior por el contrario servirá de ente a las inquietudes que puedan darse, como también podrían surgir de deseos, temores, esperanzas, etc. La principal función que pueda plantear la persona que ejecute la supervisión en base a la calidad del servicio y de crear un ambiente adecuado, vigilando y guiando a sus empleados de una forma correcta. A su vez su principal función va enfocada a corregir los errores después que las tareas han sido realizadas, y su esencia radica en que cada vez sean superadas.

v. **Empoderamiento**

Al realizar la investigación se logró observar que la delegación de autoridad compartida en las distintas líneas jerárquicas deberá retomarse según el caso lo amerite, para evitar crear ambientes tensos y mayor confianza al desempeñar las funciones diarias. En la actualidad es muy utilizado en las empresas porque son mecanismos viables y con grandes resultados porque los beneficiados al final serán todos al lograr los objetivos esperados y haciendo uso de las estrategias, energías con alto grado de creatividad e intelectual de todo el personal de la organización involucrada.

vi. **Equipo de Trabajo**

La información recabada y la entrevista realizada dieron la pauta a que la organización posee un relativo grado de trabajo en equipo y se constató que para el tipo de servicio que se brinda al cliente es clave contar con un excelente equipo de trabajo encaminado al desarrollo de las funciones a desempeñar y al logro de sus respectivos objetivos.

vii. **Toma de Decisiones**

A simple vista se observó que conforme a la información de investigación recabada, la mayoría de empleados afirmaron ser tomados en cuenta al momento de tomar decisiones, mientras que lo contrario fue durante la entrevista en los altos niveles jerárquicos se incumple por en la realidad actual si existe voz pero no una igual de decisión en cuanto al voto para al final decidir sobre que rumbo llevar a la empresa. Por lo que no se debe tener una autosuficiencia frente a los empleados sino buscar el bienestar de todos.

d) CONTROL

Durante la investigación realizada se identificó que las únicas herramientas de control que más se utilizan en la Empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V. son: control de entradas y salidas del personal que labora para la empresa. **(Ver pregunta 21. Anexo 1).**

Evaluación de desempeño que se le realiza al personal cada mes según los resultados obtenidos. **(Ver pregunta 23. Anexo 1)**

Mecanismo de control que se utiliza para contratar personal antes de ingresar a la empresa **(ver pregunta 14 y 16. Anexo 1), (ver pregunta 6 y 9. Anexo 2).**

Control Administrativo

La empresa Nájera y Asociados, manejan algunos controles en el proceso administrativo en el transcurso de la investigación de campo los empleados afirmaron que si existen dichos controles y se alcanzan a desarrollar durante la acción del mismo.

Pero según lo observado además de conocerlos será indispensable llevarlos a la práctica y así evaluar el rendimiento del personal en este paso se buscará que el gerente o la persona que lo amerite cumpla con la función de controlar y tomar medidas necesarias para mayor credibilidad y estén logren óptimos resultados partiendo de las operaciones reales con respecto a las que con anterioridad fueron planificadas.

Evaluación del Desempeño

Esta forma de evaluar el desempeño es fundamental en la empresa pero según la información recolectada de los empleados encuestados, y acorde a las entrevistas con respecto a la observación directa se encontró que esta evaluación Nájera y Asociados S.A. de C.V. lo realiza una vez por año a sus empleados.

Medición de los resultados

Al momento de realizar la evaluación de los resultados en la organización con la finalidad de implementar los que estén más acordes a la realidad en la que se encuentra efectuando exclusivamente en cuanto al proceso administrativo se refiere y por lo consiguiente innovando o poniendo en marcha estas herramientas de control. Es decir este proceso se realizará de forma constante y repetitiva para tener óptimos resultados.

Toma de medidas correctivas

Partiendo de las medidas correctivas que podrían accederse a que puedan darse los cambios que esperan obtener en la organización. Dicho tipo de control se utiliza en el proceso administrativo siendo está realizada por la auditoria interna de la empresa.

2. Análisis del Modelo Administrativo en la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V.

Dado que Nájera y Asociados, S.A. de C.V. no cuenta con un modelo administrativo que ayude al proceso de la administración que contiene las fases ya anteriormente mencionadas (dirección, planeación, organización y control) en la empresa, debido a la información recolectada como se mencionó, se puede decir con propiedad que la situación actual de la empresa en cuanto al hacer uso de un modelo administrativo es preocupante puesto que no hay interés para desarrollar o involucrarse de manera conjunta (socios), para solucionar este problema.

D. Alcances y Limitaciones

Alcances

- ✓ La investigación permitió conocer las condiciones actuales de la Empresa Nájera y Asociados S.A de C.V, con base a ésta información se elaborará el modelo administrativo que contribuya al buen funcionamiento y el desarrollo de la organización.
- ✓ El apoyo incondicional por parte de Dra. María Beatriz Nájera Pérez, miembro de la Empresa, el cual fue estratégico para el desarrollo de la investigación.
- ✓ Otro de los alcances obtenidos fue el apoyo por parte de los empleados, ya que a pesar de las dificultades en cuanto a la disponibilidad, brindaron valiosa información al momento de encuestarlas. Además permitieron conocer las condiciones reales en la cual se encuentra la organización.

Limitaciones

- ✓ Al realizar la investigación, algunos de los empleados no se encontraban en el momento de pasar las encuestas, sino que se tuvo que requerir de más visitas para poder tener el número total de encuestados proyectados.
- ✓ Al realizar la entrevista a los socios de Nájera y Asociados no se logró contar con la presencia en ese momento de los tres socios, esto debido a que uno de ellos no se encontraba disponible de su tiempo y se tuvo que esperar para pasar a él su respectiva entrevista, lo que retrasó unos días la tabulación de los datos.
- ✓ Además no se logró contactar a los clientes, ya que la empresa Nájera y Asociados S.A de C.V, al momento de firmar contrato con el cliente, también firma un contrato de confidencialidad, y es por ello que no fue posible obtener ninguna información acerca de los clientes.

E. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- a. Se concluye que en la empresa Nájera y Asociados S.A DE C.V, los empleados no tienen claro la Filosofía empresarial de la empresa, porque se observó y en los resultados obtenidos que algunos de los colaboradores respondieron conocerla y otros que no, por lo cual existe una contradicción por parte de los colaboradores y también la Dra. Nájera consideró que sí es necesario contar con la misión, visión y objetivos lo cual es elemental en toda organización y también deben de estar visibles al empleado y a los clientes.
- b. Se observó que en la fase de Dirección no se maneja una comunicación efectiva, dado que al momento de brindar información importante de las actividades que realizan tanto los empleados como los socios, no dieron respuestas claras, fue notorio la falta de comunicación y también la información que se maneja, porque solo lo hacen la mayoría de veces verbalmente, lo cual influye en la toma de decisiones.

- c. Se concluye que la empresa no cuenta con una estructura jerárquica definida que establezca las posibles áreas que tenga una organización de su tamaño, observando de esta manera que los empleados solo conocen un jefe pero si se constituyeran los niveles jerárquicos el empleado tendría claro a que unidad dirigirse o ya sea alguna situación que se le presente, porque se delegarían las actividades de acuerdo al conocimiento que tenga la persona a ocupar en el puesto.
- d. No cuenta con un espacio físico adecuado para la realización de las funciones administrativas ya que el lugar donde se encuentra actualmente es incómodo y desordenado, todos los empleados están en un mismo lugar no tienen ninguna división como departamento.

2. Recomendaciones

Con base a la investigación realizada, se recomienda con el propósito de mejorar el actual proceso administrativo en la Empresa Nájera y Asociados S.A de C.V. lo siguiente:

- a. Se propone que exista un medio de comunicación efectivo, tanto para los colaboradores de la empresa como para los socios, realizándolo por medio de correos informativos o reuniones que se hagan quincenalmente o ya sea por medio de memorándum y de esta manera coordinar mejor las actividades que realizan y tener clara la información que se maneja dentro la organización
- b. Se recomienda que exista en la empresa la filosofía empresarial y se dé a conocer tanto a sus colaboradores y que sean visibles a sus clientes, porque de esta manera conocerán la forma en que se trabaja en la empresa, la comunicación y la adopción de valores que trata de transmitir a sus empleados y que es muy importante en la organización.

- c. Se propone que la empresa debe contar con una estructura jerárquica, en donde se constituyan las unidades que va a tener la compañía, y así reflejar los diversos tipos de trabajo que se realizarán en la organización. Además de esta manera los empleados tendrán claro a que unidad recurrir de acuerdo a las actividades que desarrollen o las circunstancias que se le presenten.

- d. Se recomienda un espacio físico para la realización de las funciones administrativas, con la selección de cada departamento, se le sugiere a la empresa el alquiler de un local o casa, puesto que esto ayudará a su personal a la realización de sus actividades.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS

1. General

Proponer un modelo administrativo que incida como herramienta de control para la toma de decisiones en la empresa “Nájera y Asociados S.A. de C.V.”, para el logro de los objetivos de la organización, y vigilando por que se cumplan las normas con sus respectivos procedimientos actuales.

2. Específicos

- a. Presentar a la organización una filosofía empresarial, que ayuden a identificar al empleado y cliente con la organización, para un mejor desarrollo y crecimiento organizacional.
- b. Lograr un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y la empresa, para el logro de sus metas propuestas.
- c. Proponer la estructura organizativa partiendo del papel que desempeña cada área en su función administrativa, sustentará al óptimo crecimiento y visión a futuro cercano de la misma.
- d. Plantear un plan de implementación de la propuesta del modelo administrativo y su incidencia de control para la toma de decisiones.

B. ALCANCE DEL MODELO ADMINISTRATIVO

1. Desarrollar un Modelo Administrativo para la Empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V., que permita la eficiencia como herramienta de control en la toma de decisiones.
2. Al implementar un Modelo Administrativo, se espera mejorar la situación administrativa actual de la organización.
3. Optimizar la eficiencia de recursos humanos, materiales y financieros, que posee la empresa para el logro de los objetivos.

C. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO

La importancia se basa en que facilita el desarrollo de las distintas actividades de todo gerente, jefe administrativo y personal, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales para aprovechar los recursos disponibles, la presente propuesta permitirá que Empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V., utilicen los instrumentos de control como parámetros en las labores y funciones administrativas de la organización.

El presente modelo administrativo constituye una herramienta de control para la toma de decisiones, que pueda ser aplicada al proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control de la empresa.

D. ESQUEMA DEL MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO



PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO

1. PLANEACIÓN

Según el diagnóstico realizado a empresa Nájera y Asociados a través de la información recopilada, podemos proponer a la organización una filosofía empresarial que este escrita y visible para los empleados y clientes, una selección de objetivos, políticas, estrategias, metas, así como acciones necesarias para su cumplimiento, que ayude a mejorar la toma de decisiones.

La empresa mencionó contar con una misión, visión, valores y políticas al inicio de la investigación, pero en el transcurso de la recolección de la información aclaró que no tenían definido ninguno de estos elementos, por lo tanto se propone a la empresa las siguiente Filosofía Empresarial:

a. Filosofía Empresarial

i. Misión

Ofrecer servicios profesionales en formación continua y multimedia y ser reconocidos a nivel nacional e internacional.

ii. Visión

Ser una empresa líder en el servicio de formación continua y multimedia, brindando nuestros servicios de manera eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.

iii. Valores

- ✓ Respeto: es fundamental en la organización crear un ambiente laboral armonioso entre jefes, compañeros de trabajo y clientes, muchas formas de respeto se basan en la relación de reciprocidad y reconocimiento mutuo.
- ✓ Comunicación: Este valor es clave en la empresa, porque se trasmite la información de las actividades dadas por el jefe a sus colaboradores, debido a que es necesario que toda la organización esté enterada de los proyectos que se realizarán en el futuro.

- ✓ Integridad: todos los integrantes de la organización deben actuar con apego a las buenas costumbres, honradez, lealtad, respeto a las leyes y sus clientes.
- ✓ Responsabilidad: Todos los empleados de organización deben ser responsables con cada una de las funciones asignadas.
- ✓ Honestidad: la manera de actuar del personal dentro de la organización debe de ser con honestidad sin aceptar regalías u obsequios de parte de los clientes, por alguna información que requiera, cada trámite administrativo debe hacerse de manera transparente, para la buena imagen de la empresa.
- ✓ Voluntad: es la manera de realizar con actitud positiva las funciones asignadas a cada uno de los colaboradores de la organización.
- ✓ Liderazgo: La gerencia y los distintos departamentos deberán tener las cualidades necesarias para orientar a su equipo de trabajo y de esta manera influir en la forma de ser o actuar en su personal, para hacer que el equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.
- ✓ Puntualidad: Ser responsable en el cumplimiento de actividades y horarios asignados a cada uno de los colaboradores de la organización.

Trabajo en equipo

b. Objetivos

Con el propósito de mejorar el servicio que brinda la empresa se proponen los siguientes objetivos:

- Crear un ambiente de confianza y buena comunicación para respaldar al máximo el funcionamiento de la empresa y un eficiente desempeño del personal existente
- Obtener mayores resultados en corto plazo
- Brindar servicio de calidad para la satisfacción de los clientes.
- Crear puestos de trabajo de manera estable
- Aumentar las ventas a mediano plazo

c. Políticas

Para el buen funcionamiento de la empresa, es necesario tener una guía que contribuya en la toma de decisiones y al logro de los objetivos se propone implementar los siguientes lineamientos:

De acuerdo a la naturaleza de las actividades que ejecuta la Empresa se recomienda que las políticas se creen basándose en las necesidades y limitaciones que adolece la organización.

Política para la toma de decisiones

Se considera importante la creación de políticas que faciliten la toma de decisiones, de esa forma evitar que se pierda tiempo durante la ejecución de actividades repetitivas que requieren de toma de decisiones, a continuación se propone la siguiente:

Es esencial que se establezca cuanto antes una escala salarial que permita retribuir al empleado tomando en cuenta sus conocimientos, grado académico, experiencia, responsabilidad y exigencias propias de cada puesto.

Políticas de Personal

Estas rigen la conducta del personal, debido a que únicamente se aplican a este, por ello se consideran internas y propias para cada organización.

Se recomienda establecer políticas para el procedimiento de ingreso de personal a la institución preferiblemente estas deben ser creadas por personal capacitado de recursos humanos que conozca el perfil del puesto a contratar.

Políticas de reclutamiento

Reclutar personal de acuerdo al perfil requerido en cada puesto de trabajo. Es necesario que el personal a reclutar, tenga disponibilidad de tiempo (sin problemas de horario).

Para las vacantes o nuevas plazas se deberá recurrir en primer lugar a la evaluación del personal interno y banco de datos existente en

empresa y solo de ser necesario deberá recurrirse al reclutamiento externo.

Políticas de selección

La selección se realizará principalmente en base al nivel académico; luego a los conocimientos y a la experiencia laboral de cada aspirante. La selección se hará tomando en cuenta la opinión del jefe de la unidad requirente.

Políticas de inducción de personal

La inducción se realizará por el jefe inmediato del nuevo empleado, al iniciar sus labores. La inducción del personal incluirá: Descripción de las actividades básicas del puesto;

Antecedentes, situación actual y planes inmediatos de la institución;

Efectuar el recorrido de las instalaciones, presentando al nuevo empleado con el personal que tiene relación de trabajo.

d. Estrategias de ventas

- i. Se propone a la empresa un lugar adecuado para facilitar la ubicación a los clientes.
- ii. Contratar personal con el perfil idóneo para el puesto a desempeñar, para realizar con profesionalismo y compromiso las actividades a desarrollar.
- iii. Mejorar la atención al cliente en cuanto a la entrega del producto terminado ya que no tienen un orden al momento de ser entregado.

e. Metas

- ✓ Ser un empresa líder en servicio en el manejo de equipos audiovisuales y multimedia, profesionales en formación continua en el mercado Nacional e Internacional para el año 2019.
- ✓ Cumplir expectativas del cliente y despertar nuevas necesidades.
- ✓ Tener una disposición natural de atención y servicio al cliente
- ✓ Transmitir una imagen: Confianza, profesionalidad, credibilidad, amabilidad y simpatía.

- ✓ Trabajar en equipo.
- ✓ Incrementar las ventas en los servicios que brinda la empresa para el año 2019.
- ✓ Hacer uso de la tecnología innovadora
- ✓ Aprovechar las fechas especiales
- ✓ Buen servicio, solidez y posicionamiento de marcas.

f. Normas

A continuación se hará mención de algunas normas que contribuyan a dar una mejor orientación a los empleados en cuanto a la conducta que deberán presentar en la organización:

- ✓ Hacer buen uso de los muebles, instrumentos, maquinaria y toda clase de materiales o herramientas propiedad de la empresa, teniendo el compromiso y deber de estar bajo el cuidado y un mejor rendimiento y desempeño de las funciones o actividades a realizar.
- ✓ Presentar documentación por escrito al momento de realizar salidas de efectivo, y estas a su vez sean respaldadas por un control y supervisión interno, mediante la autorización por el Gerente General. Por lo consiguiente, comunicar y mostrar una evidencia transparente de dichas salidas de dinero.
- ✓ Presentar una buena conducta en los lugares de trabajo y excelencia en el servicio de las funciones a desempeñar.
- ✓ La gerencia supervisará periódicamente el personal a su cargo, a fin de evaluar el cumplimiento de lo planeado con los resultados.

g. Procedimientos.

Con la finalidad de facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa se proponen a continuación una serie de pasos para realización de cada actividad:

- Prestación de servicios
- Elaboración del producto o servicio (videos, grabaciones, etc.)
- Entrega del producto o servicio.
- Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.

- Cobro a los clientes.
- Supervisión de actividades.

h. Programas.

La información recopilada en el estudio de campo, mediante la encuesta y entrevista, demostró que la empresa no tiene programas a implementar para que ayude al personal a tener mayor conocimiento en el área que se desempeña.

Se propone a la empresa una serie de programas capacitaciones con ninguna institución planificación para las actividades de prestación de productos y servicios y cobro al cliente; en esta propuesta se han elaborado

COSTOS FASE DE PLANEACIÓN				
N°	Cantidad	Concepto	Costo Unitario (incluye IVA)	total
1	2	Papelería para impresión de Filosofía Empresarial y Tipos de Planes	\$ 3.50	\$ 7.00
2	3	Tinta L-300x (Negro, azul)	\$ 15.00	\$ 45.00
		Total		\$ 52.00

2. ORGANIZACIÓN

Al identificar las necesidades según la situación actual en Nájera y Asociados S.A. de C.V., es preciso contar con una estructura organizativa bien establecida para que asigne las tareas a cada puesto, con responsabilidades y autoridad a cada uno de sus miembros de los diferentes departamentos, y así funcione e integre eficientemente para alcanzar los objetivos.

La organización deberá ser establecida de acuerdo a las funciones que se realizan y los departamentos existentes.

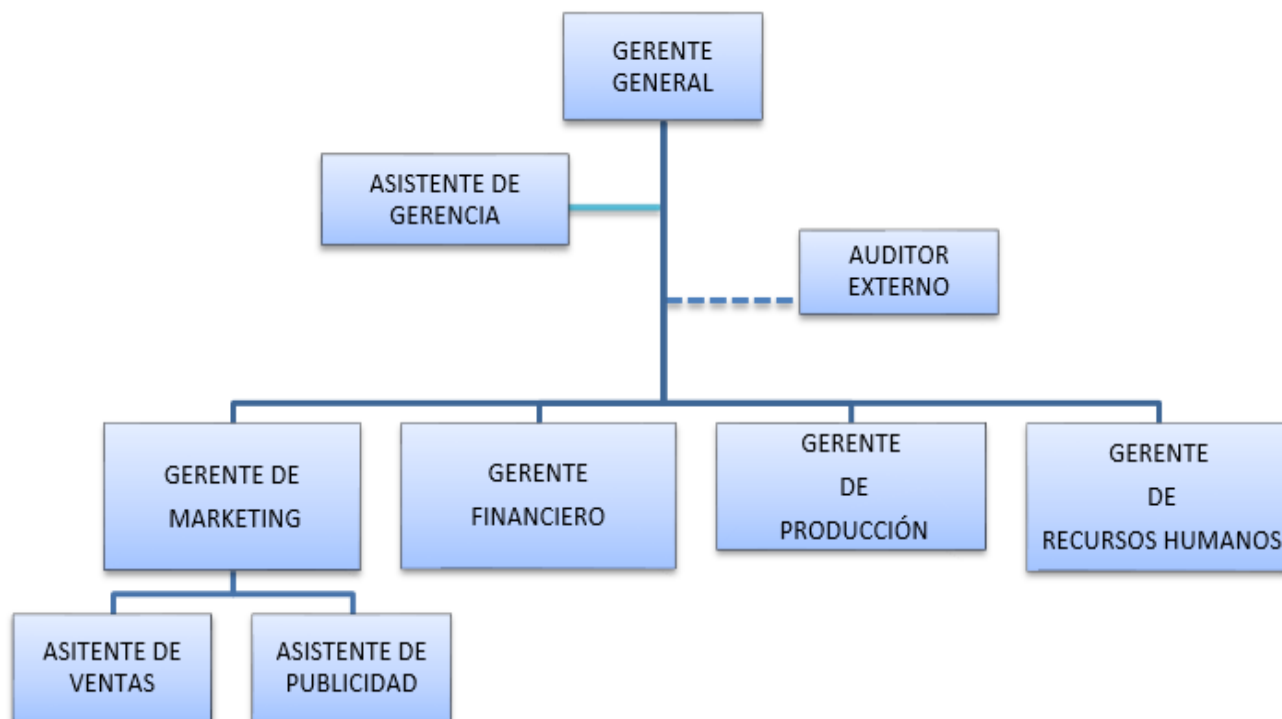
A continuación se describe la forma en que fueron creados los niveles jerárquicos, dentro del organigrama que se propone en esta fase del proceso administrativo siendo el siguiente:

a. Organigrama


Para que Nájera y Asociados, lleve de manera más eficiente y ordenada sus labores administrativas, y de acuerdo al diagnóstico se propone a continuación la estructura organizativa de clasificación general; dicha herramienta administrativa muestra las relaciones de autoridad y responsabilidad que han sido asignadas a cada puesto, así como los canales formales de comunicación.

Contribuyendo a que los empleados puedan identificar quién es el jefe inmediato y los compromisos que deben cumplir en el desempeño de sus actividades. Partiendo de las necesidades actuales y previstas, la organización es de tipo vertical considerándose la que más se adapta a la empresa.


ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.




SIMBOLOGIA:

Representación gráfica de cada unidad orgánica. 

Líneas de dependencia funcional. 

Líneas de autoridad o dependencia jerárquica. 

Líneas de asesoría o staff. 

Fecha de Elaboración: 10 de Noviembre 2018

Elaborado por: Equipo de Investigación

b. Descripciones de Funciones Propuestas

Se describen las siguientes funciones para los departamentos que se sugiere a la Empresa Nájera y Asociados, para un mejor funcionamiento de la organización.

PUESTOS	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
<p>GERENTE DE MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar pronósticos de ventas ✓ Establecer precios ✓ Realizar publicidad y promoción de ventas ✓ Llevar un adecuado control y análisis de las ventas. ✓ Análisis del entorno del mercado y la competencia ✓ Análisis de la situación interna de la capacidad de los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales con los que cuenta la empresa ✓ Establecer objetivos de marketing teniendo en cuenta los análisis realizados previamente y las aspiraciones de la empresa. ✓ Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos ✓ Diseñar planes de acción
<p>GERENTE DE PRODUCCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad sobre la correcta realización de las funciones del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el gerente ✓ Rentabilizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un aumento de productividad al mismo tiempo respetando los estándares de calidad ✓ Organizar y hacer seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad ✓ La administración de la producción a través de evaluaciones del proyecto productivo, planificación de la producción, Implementación y Manejos de recursos de Control de la producción.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño y control de la calidad de los procesos mediante determinación de estándares de calidad, su medición y la corrección de desviaciones.
GERENTE DE FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registrar operaciones contables y datos financieros. ✓ Planificar, analizar y evaluar la información registrada. ✓ Buscar fuentes de financiamiento y seleccionar la más conveniente para el emprendimiento. ✓ Buscar opciones de inversión con las que pueda contar el negocio. ✓ Controlar las operaciones ejecutadas
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión Administrativa del Personal ✓ Reclutamiento y selección de personal ✓ Formación y desarrollo profesional ✓ Relaciones laborales ✓ Prevención de riesgos laborales ✓ Evaluación del desempeño ✓ Beneficios Sociales ✓ Análisis de puestos de trabajo ✓ Descripción y retribución del puesto de trabajo

Fuente: Equipo de Investigación.

Se presenta el costo en el que incurrirá la empresa si implementa los departamentos que se sugiere debe tener como estructura organizacional.

i. Ordenamiento de la Empresa Nájera y Asociados.

Según la observación directa se determinó que la organización necesita una distribución de los departamentos para tener las condiciones físicas donde el personal realice sus funciones y así lograr eficiencia en las tareas asignadas y obtener una mayor productividad del personal.

ii. Ambiente Físico

Es de suma importancia contar con un clima organizacional adecuado como las percepciones de las actitudes positivas o negativas que los miembros de una organización comparten acerca de la cultura,

ambiente físico y relaciones interpersonales que puedan o no afectar el ambiente laboral.



Para el desarrollo y el buen funcionamiento de sus actividades a realizar con entusiasmo y logro de metas es necesario que la empresa cuente con un espacio adecuado, con las mejores condiciones ambientales y realización de los procesos, deberá de proporcionarse una buena iluminación, ventilación y una distribución del mobiliario adecuado, así se podrá obtener al máximo las funciones por departamentos y brindar un mejor servicio a sus clientes y los empleados contarán con un ambiente físico óptimo y satisfacción personal.

i. Mobiliario

Los materiales, las herramientas, el mobiliario y equipo deberán estar acorde a la nueva tecnología para facilitar los usos y actividades habituales en la organización. Para muchos, la empresa se ha convertido en un segundo hogar debido a que es donde más tiempo pasa el empleado. Por ello, deberá de cuidarse en detalle cada elemento, para hacer de este espacio un lugar confortable y así obtener un mejor rendimiento de las actividades diarias.

El entorno de la organización es donde cada vez la competitividad juega un papel importante, por lo que se vuelve necesario diseñar un

espacio adecuado, que favorezca la comunicación, el trabajo en equipo, la fluidez de las ideas, mejora en los procesos, una organización ordenada y limpia. Dicho mobiliario y equipo, es una inversión y no como un coste extra será una idea fundamental para pensar en el empleado y mejorar su productividad.

El Mobiliario y equipo, son primordiales para armonizar el entorno empresarial, pues estos elementos se encontrarán presentes tanto en la actividad interna de la organización como en la relación con los clientes. Será conveniente que el personal cuente con los materiales, herramientas y mobiliarios adecuados y evitar un número excesivo de personas para desarrollar al máximo las funciones entre los departamentos y en la manera de lo posible obviar el desorden, ruido y distracción al momento de realizar su trabajo.



Concepto	Salarios	ISSS 7.5%	AFP 7.75%	Mensual	Anual
Depto. de Marketing	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 46.50	\$ 691.50	\$ 8,298.00
Depto. de Producción	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 46.50	\$ 691.50	\$ 8,298.00
Depto. Financiero	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 46.50	\$ 691.50	\$ 8,298.00
Depto. de Recursos Humanos	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 46.50	\$ 691.50	\$ 8,298.00
total Recurso Humanos	\$ 2,400.00	\$ 180.00	\$ 186.00	\$ 2,766.00	\$ 33,192.00

Fuente: Equipo de Investigación

COSTOS FASE ORGANIZACIÓN				
N°	Cantidad	Concepto	Costo Unitario (incluyen Iva)	Costos
1		Mobiliaria y Equipo		
	4	Escritorio	\$ 220.00	\$ 880.00
	4	Sillas Empresariales	\$ 85.00	\$ 340.00
	4	Computadoras	\$ 469.00	\$ 1,876.00
	4	Plazas Propuestas		\$ 2,766.00
		Total	\$ 774.00	\$ 3,096.00

Fuente: Equipo de Investigación

3. DIRECCIÓN

Una de las cualidades que debe tener el Gerente y cada una de las diferentes áreas es la capacidad de dirigir a sus subordinados de manera que pueda evitarse conflictos laborales que afecten a la empresa. Siempre se debe de mantener una buena comunicación entre los diferentes niveles de jerarquización para que la información fluya adecuadamente y sin obstáculos. Entre las fases que deben tomarse para una dirección efectiva, se mencionan las siguientes.

a. Comunicación


Un factor determinante para un adecuado proceso de dirección es la comunicación, ya que es uno de los puntos más importantes dentro

de la empresa, la cual debe ser transmitida de forma eficaz y eficiente, necesita ser clara y de forma objetiva, pues de esta depende el desarrollo de todas las funciones.

En la empresa Nájera y Asociados no hacen uso de medios de comunicación escritos, puesto que es una empresa que cuenta con un reducido número de empleados, pero con la finalidad de fortalecer el proceso, se sugiere:

- ✓ La utilización de memorándum

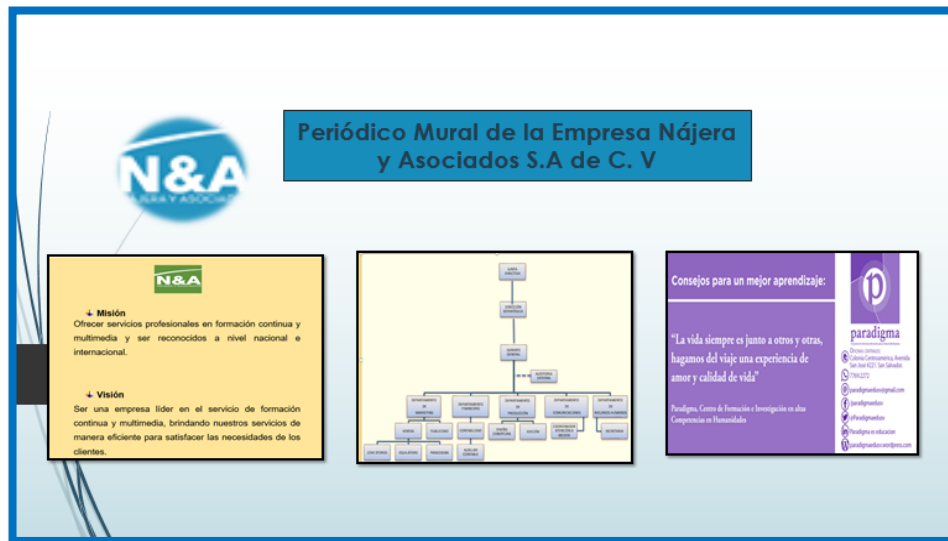
FORMATO DE MEMORANDUM


EMPRESA NAJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.
MEMORANDUM
PARA: _____ DE: _____ Fecha _____ ASUNTO _____ _____ _____ _____ _____ _____ Firma: _____ Firma de Enterados (as) _____ _____ _____ _____ _____

Fuente: Equipo de trabajo

Periódico Mural de la empresa.

Mediante esta herramienta se debe dar a conocer las generalidades de la empresa, actividades importantes que se han realizado con el fin de que el cliente conozca acerca de la misión, visión, eventos que se han realizado a lo largo de un periodo establecido, servicios que ofrece la organización. Se solicita que el periódico mural sea ubicado en un lugar idóneo de tal forma que este se encuentre seguro, visible y accesible para el personal y los clientes. A continuación se muestra como deberá estar conformado el periódico mural.



Fuente: Equipo de Trabajo

b. Liderazgo

La persona que ejerza el liderazgo en la empresa, dependerá de tres condiciones: su personalidad, la tarea que desempeña y la madurez de los subalternos. Por lo que debe poseer las características siguientes para ser efectivo:

- ✓ Conocer la situación
- ✓ Conocerse así mismo
- ✓ Seleccionar el éxito de liderazgo adecuado a cada situación

- ✓ Satisfacer las necesidades de la tarea, del equipo y la de sus integrantes

La eficiencia del liderazgo en la empresa no dependerá de adoptar un estilo determinado, no más bien de la coincidencia entre el estilo y las demandas de una situación determinada; de ahí que quien tenga personal a su cargo en la Empresa Nájera deberá conocer su propio estilo de liderazgo, diagnosticar en qué situación se encuentra.

En la empresa Nájera y Asociados se practica el estilo de Liderazgo Democrático Participativo, debido a que se toma en cuenta las opiniones de los integrantes de la organización en la toma de decisiones, pero esta visión no es compartida por uno de los miembros de la empresa, por lo cual para superar la deficiencia mencionada se propone que se aplique el estilo de Liderazgo Situacional, ya que este estilo permitirá al líder adaptarse al equipo de trabajo y así lograr mejores resultados.

c. Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere de mayor atención, para lograr un mejor desempeño y compromiso de los empleados con la empresa, ya que la repetición de tareas y la realización del trabajo de forma mecánica son fuentes de desmotivación y si los subalternos no tienen una actitud animada frente al trabajo puede ser por la ausencia de factores motivadores y la falta de la satisfacción que deriva de un ambiente no motivado. Una de las alternativas para aumentar la motivación es capacitar a los empleados y utilizar diferentes técnicas que promuevan la motivación. Además establecer buenas relaciones jefe empleado resaltando sus logros, generando así motivación en los subalternos, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por otra parte es importante la calidad de la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo para estimular la motivación y mejorar los resultados del trabajo. Por

ello se hace importante la motivación en la organización para que los empleados quieran y pueda desempeñar satisfactoriamente su trabajo, así puedan lograr eficiencia y dar una buena calidad en los servicios que brinda la misma.

A través de la motivación los empleados tendrán voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la unidad, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Por lo tanto es responsabilidad del gerente crear un ambiente propicio en los subalternos para que alcancen su rendimiento y sobre todo para que lo alcancen en grupo.

Es de esta manera que se propone poner en práctica algunas formas de incentivos que puedan motivar a los empleados y lograr un mayor rendimiento, así como también alcanzar las metas propuestas con los recursos acorde a la organización. Las formas de motivación a implementar para que los empleados puedan desempeñar satisfactoriamente su trabajo, es necesario que el gerente realice diversas actividades para fomentar la motivación, las cuales se mencionan a continuación:

Periódico mural motivacional.



Crear un periódico mural el cual contenga aspectos importantes, donde se comunique al personal, cumpleaños del mes, empleado del mes, entre otros.

En la empresa Nájera y Asociados S.A DE C.V, se vuelve necesario programar o planificar las funciones, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de la organización. Aprovechando de la mejor manera posible el recurso humano, materiales, tecnológico, la calidad del servicio y todo lo que la organización facilite para que sean mejorados todos los procesos, destinados a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Con la propuesta de la estructura organizativa se sugiere que cada jefe de los diferentes departamentos debe de asegurarse que las funciones se realicen de acuerdo a lo planeado, debe ejercer la supervisión en el área de forma constante, sin provocar el descontento de sus subalternos esto se hace con el propósito de evitar en la manera posible errores o desviaciones de las labores.

COSTOS FASE DIRECCIÓN				
N°	Cantidad	Concepto	Costo Unitario (incluye IVA)	Costos
1	1	Papelería (para elaboración de formularios y periódicos murales)	\$ 3.50	\$ 3.50
2	2	Pizarras para Periódicos Murales	\$ 45.00	\$ 90.00
		Total		\$ 93.50

Fuente: Equipo de Investigación

4. CONTROL

En la empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V. deben existir mecanismos de control establecidos para orientar las diversas funciones, para el logro de los objetivos en la institución y con ello se pueda regular el desempeño real con el esperado.

El instrumento consta de las siguientes secciones: indicaciones generales cuadro de datos generales, factores a evaluar, cuadro de comentarios del evaluador y evaluado

Datos Generales

El objetivo de esta sección es de registrar la información general del evaluado, evaluador y la fecha de la evaluación.

En esta sección se describe la forma en que el evaluador debe manejar el instrumento de evaluación, enumera los pasos a seguir iniciando con la lectura detenida del contenido del formulario, escribir los datos generales en los espacios correspondientes, colocar la letra en el espacio de calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado. El sistema utilizado para la calificación será el descendente. Ficha de evaluación. Contendrá entre 7 a 10 cualidades, con sus respectivos grados de calificación y escalas de puntuación. A continuación se presenta el cuadro de ponderación.

ESCALA	CALIFICACIÓN
Sobresaliente (S)	100-90
Muy Bueno (MB)	90-80
Bueno (B)	80-70
Regular (R)	70-60
Deficiente (D)	menos 60



EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del Empleado: _____

Departamento o Unidad: _____

Puesto que Desempeña: _____

Fecha de Inicio en el Puesto Actual _____

Evaluador: _____

INDICACIONES

Lea atentamente y de manera objetiva cada factor en el cual será evaluado el empleado. Determine el puntaje que considere adecuado al desempeño del empleado. Asigne sólo un grado a cada factor e indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

Excelente: El desempeño es de calidad y satisfactorio en el área en que se desenvuelve, y excede los requerimientos exigidos por el puesto.

Muy Bueno: El desempeño sobresaliente, y cumple los requerimientos exigidos por el puesto.

Bueno: El empleado logra satisfacer los requerimientos que el puesto exige.

Regular: El desempeño del trabajador es bajo, por lo que necesita mejorar, pues no está cumpliendo de manera exacta con los requerimientos del puesto.

Deficiente: El empleado no está realizando de manera adecuada ninguna de las funciones exigidas por el puesto, por lo que necesita mejorar el desempeño.

Calificación Puntos	Deficiente 1-2	Regular 3-4	Bueno 5-6	Muy Bueno 7-8	Excelente 9-10	Puntos
------------------------	----------------	----------------	-----------	------------------	----------------	--------

ASPECTOS GENERALES

Factor Rendimiento	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar el cumplimiento satisfactorio de las funciones requeridas en el puesto asignado y los beneficios que origina la empresa.							
Calidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la frecuencia de errores, orden, coordinación, exactitud y esmero con las cuales el empleado desempeña las funciones							
Eficiencia	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la forma en que los empleados hacen uso adecuado de los recursos de la empresa minimizando el desperdicio.							
Eficacia	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evalúa el grado en que el empleado contribuye al logro de los objetivos de la empresa							
Iniciativa	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Tome en cuenta la capacidad del empleado de realizar tareas específicas sin haber recibido instrucciones detalladas.							

Conocimiento del trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la manera en que se realizan las funciones de cada puesto , el cumplimiento de las especificaciones dadas para cada actividad.							
Responsabilidad							
Responsabilidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia, y el grado de compromiso con la empresa							
Relaciones de Trabajo							
Relaciones de Trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar el trabajo en equipo, Comunicación con jefe y compañeros, relaciones interpersonales.							
RESULTADOS FINALES							
Puntos Obtenidos	Calificación : Muy Bueno						
_____	Escalas			Rango			
	Muy Deficiente			Menos de 20			
	Deficiente			De 20 a 30			
	Regular			De 31 a 41			
	Bueno			De 42 a 51			
	Muy Bueno			De 52 a 70			
Excelente			De 71 a 80				
Revisado Por: _____ Fecha: _____							
Firma: _____							

Fuente: Equipo de Investigación

Para el procedimiento de establecer la calificación y los puntajes de la evaluación del desempeño se realizará de igual manera tanto en el nivel ejecutivo, administrativo y operativo siempre y cuando se analicen las prioridades de las cualidades para cada nivel.

Responsabilidades.

Es responsabilidad del director y jefes de cada área funcional:

- ✓ Evaluar al personal bajo su cargo.
- ✓ Dar apoyo y orientación al evaluado en los factores que necesita mejorar.
- ✓ Remitir las evaluaciones en el plazo establecido
- ✓ Dar a conocer los resultados de la evaluación al personal a su cargo.

Es responsabilidad de los evaluados:

- ✓ Participar activamente en el proceso de la evaluación
- ✓ Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo
- ✓ Planificar con el evaluador acciones destinados a mejorar su desempeño

Elaboración de formularios de evaluación.




Es el instrumento administrativo de la empresa que permita recolectar la información relativa a la evaluación del personal de acuerdo al juicio y observación del desempeño en el trabajo del empleado y de las actividades que demuestre con respecto al mismo.

a. Carnet de Identificación para los empleados de la Empresa

Además se hace necesario la identificación de los empleados de la institución por medio de un carnet empresarial, lo que ayudará al empleado de la organización a identificarse con la organización y a sentirse parte de ella, esto sirve para que el empleado pueda representar a la empresa en cualquier actividad que se requiera fuera de las instalaciones, además de brindar seguridad y confianza para los clientes que requieran los servicios que brindan.

El carnet contendrá en el lado de enfrente el logo de la organización, el nombre completo del empleado y la firma de autorizado, al reverso el número de DUI y NIT, el código de identificación del empleado, firma del empleado y la fecha de vigencia del carnet que a continuación se muestra en el modelo.

PROPUESTA DE CARNET PARA EMPRESA

 <p>EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS S. A. DE C.V.</p>  <p>DRA. MARÍA BEATRIZ NÁJERA</p> <p>DIRECTORA ESTRATEGICA</p> <p>FIRMA AUTORIZADO</p> 	<p>FECHA DE EMISIÓN: MAYO 2018</p> <p>DUI:</p> <p>NIT:</p> <p>COD. DE EMPLEADO</p> <p>FIRMA DE EMPLEADO</p> <p>VIGENCIA ENERO A DICIEMBRE</p>
---	---

Fuente: Equipo de Trabajo

b. Orden de llegada

Después de la investigación realizada en la Empresa Nájera y Asociados, se observó que algunos de los empleados ingresaban en diferentes horas a las instalaciones, se propone a la empresa que para tener un mejor control de la entrada y salida de sus empleados invertir en un marcador para obtener mejores resultados, puesto que esto ayudara a verificar si el personal está cumpliendo con lo establecido en el contrato en cuanto a su hora de entrada y salida.

Propuesta de marcador

Descripciones de Marcador:

Reloj Marcador ZK-30

- ✓ Lector de Huella y Tarjeta RFID
- ✓ Max 1000 Huellas/Tarjetas
- ✓ Control de Asistencia y Acceso 1 Puerta
- ✓ Batería de Respaldo
- ✓ Conexión vía TCP/IP
- ✓ Información detallada
- ✓ Precio: \$180.00 + Instalación



COSTOS FASE CONTROL				
N°	Cantidad	Concepto	Costo Unitario (incluye IVA)	Costos
1	1	Reloj Marcador Z K-29	\$ 230.00	\$ 230.00
2	13	Carnet de Identificación	\$ 5.65	\$ 73.45
		Total		\$ 303.45

Fuente: Equipo de Investigación

TOTAL DE COSTOS DE LAS CUATRO FASES	
CONCEPTO	TOTALES
Planeación	\$ 52.00
Organización	\$ 3,096.00
Dirección	\$ 93.50
Control	\$ 303.45
Total	\$ 3,544.95
Imprevistos	\$ 354.50
total + imprevistos	\$ 3,899.45

Fuente: Equipo de Investigación

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Objetivos

Para la implementación del Modelo Administrativo que se ha propuesto en el presente documento se tienen los siguientes objetivos:

- ✓ Lograr la operacionalización de la propuesta, a través de la implementación del Modelo Administrativo, con el cual los beneficiados serán los empleados de la organización para obtener un mejor desempeño y ser más competentes.
 - ✓ Proporcionar herramientas para la mejora de la organización para un funcionamiento más efectivo para que se cumplan los objetivos propuestos por los socios de la empresa.
 - ✓ Elaborar el cronograma de aplicación de la propuesta para facilitar la ejecución.
 - ✓ Detallar las actividades a realizar para llevar a cabo la propuesta.
- a. Clasificación de las estrategias para la implementación del Modelo Administrativo

Para el establecimiento de la implementación de la propuesta se determinaron las siguientes estrategias para la empresa necesita ajustar tales como:

- ✓ Organizar el espacio físico.
 1. Identificación de las áreas
 2. Ubicación y colocación de estantes y expedientes ya creados Ambiente físico
- ✓ Determinar adecuadamente los niveles de organización.
 1. Estructura organizativa
 2. Área de servicio
- ✓ Definición de otros medios de comunicación.
 1. Periódico mural a nivel institucional
 2. Memorándum

3. Periódico mural motivacional
 4. Celebración de fechas importantes
- ✓ Medios de control.
1. Método para evaluar al personal
 2. Carnetización para empleados de la institución

2. Actividades para la implementación

- Presentación e introducción del Modelo Administrativo.

El del Modelo Administrativo, será presentado a la directora estratégica de la organización, en el cuál se mostrarán los beneficios que obtendrá al implementar dicho modelo de igual manera se darán a conocer los lineamientos para su aplicación, que permitirá su fácil comprensión para su respectiva ejecución.

- ✓ Aprobación de la Propuesta.

En esta etapa la directora estratégica, realizará un análisis cuidadoso, lo que contribuirá a la aprobación de la propuesta, ya que a través de éste conocerá los beneficios que ofrece el implementar el diseño del Modelo Administrativo, así mismo analizará sus disponibilidades de acuerdo a los recursos para ejecutarlo dentro de la institución.

3. Gestión de Recursos.

Para lograr la ejecución del modelo, es necesario auxiliarse de herramientas que lleven a minimizar tiempo y costos en todas sus áreas de gestión, tanto en su operacionalización como en su implementación, por lo que es indispensable la aplicación de los siguientes recursos:

➤ **Recurso humano.**

El recurso humano es uno de los elementos más importante que tiene la institución, ya que el objetivo de la selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencia, entre otras). Se propone a la empresa la contratación de seis plazas nuevas según la necesidad administrativa de la organización, ya que de esta manera

la empresa tendrá un ordenamiento en las áreas que se necesitan estructurar

➤ **Recursos materiales.**

Los recursos materiales son de suma importancia e indispensable para la ejecución de cada uno de los procesos a realizar, los cuales deben utilizarse adecuadamente, ya que es uno de los factores que necesita un mayor control.

➤ **Recursos financieros.**

Empresa Nájera y Asociados S.A. de C.V. es una sociedad anónima de capital variable, es decir que no depende de ninguna institución, y por lo tanto cuenta con los recursos económicos para la implementación de la propuesta del modelo administrativo, la estimación de costos para la implementación es de \$ 3,899.45 (más imprevistos).

4. Cronograma de actividades

N°	Periodo Actividad	Responsable	2019											
			Enero				Febrero				Marzo			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación e introducción del Modelo Administrativo	Equipo de investigación	■											
2	Generalidades del Modelo Administrativo	Equipo de Investigación	■	■										
3	Aprobación de la propuesta	Empresa Nájera y Asociados S.A DE C.V			■									
4	Gestión de Recursos	Empresa Nájera y Asociados S.A DE C.V		■	■	■	■	■	■					
5	Evaluación y seguimiento del Modelo Administrativo	Gerente de la Empresa									■	■	■	■

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- CHIAVENATO IDALBERTO INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN; EDITORIAL MC GRAW HILL, MÉXICO 1985.
- GEORGE CLAUDE S. HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO; EDITORIAL PRETICE HALL, MÉXICO 1992.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, EDITORIAL MC GRAW HILL, QUINTA EDICIÓN, 2010.
- KOONTZ, HAROLD, WEHRICH, HEINZ. CANNICE MARK, ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, MC GRAW HIL, 14A EDICIÓN, 2012, PÁGINA15
- MUÑOZ CAMPOS, ROBERTO. INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA PASO A PASO; TALLERES GRÁFICOS UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA “JOSÉ SIMEÓN CAÑAS” (UCA), 4TA EDICIÓN, 2006, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA
- REYES PONCE AGUSTÍN. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. EDITORIAL LIMUSA MÉXICO, D. F. 1992.
- RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS; EDITORIAL ECASA. MÉXICO 1990.
- STONER, Y OTROS (1996). ADMINISTRACIÓN, MÉXICO, PRENTICE HALL, 6ª EDICIÓN.

- VEGA SOSA ALICIA. ADMINISTRACIÓN; EDITORIAL UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO, MÉXICO 1999

LEYES

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

- DECRETO CONSTITUYENTE N°38, FECHA: 15/12/1983, D. OFICIAL 234, TOMO 281, PUBLICACIÓN DO 16/12/1983, REFORMAS (24), DECRETO LEGISLATIVO, N°36 DE FECHA 27 DE MAYO DE 2009, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL N° 102, TOMO 383 DE FECHA 04 DE JUNIO DE 2009.

CÓDIGO DE TRABAJO DE EL SALVADOR

- DECRETO LEGISLATIVO N° 15, FECHA 23/06/1972, PUBLICADO EN D.O N° 142, TOMO 236, DEL 31 DE JULIO DE 1972

CÓDIGO DE COMERCIO DE EL SALVADOR

- DECRETO LEGISLATIVO N°671, AÑO 1970, EL SALVADOR, DO 140, FECHA DE PUBLICACIÓN 31 DE JULIO DE 1970.

LEY DEL INSTITUTO DEL SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

- DECRETO LEGISLATIVO NO. 1263, DE FECHA 3 DE DICIEMBRE DE 1953, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL NO. 226, TOMO NO. 161,

LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

- DECRETO LEGISLATIVO 927, AÑO 1996.EL SALVADOR, DIARIO OFICIAL 243, TOMO 333

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

- DECRETO LEGISLATIVO N°134, AÑO 1991, EL SALVADOR, DIARIO OFICIAL 242, TOMO 313

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- FLORES RIVAS, RAFAEL ALFREDO Y OTROS, “MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN”

- GARCÍA PARADA, EDWIN WILLIAN Y OTROS, “PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA TERRETRE EN EL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, CASO LUSTRATIVO”

- GARCÍA RAMÍREZ, DERLIN EDGARDO Y OTROS, “PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”

SITIOS WEB

- <http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-salvador/san-salvadormunicipio>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Centro_C%C3%ADvico_Cultural_Legislativo
- http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- <http://conceptodefinicion.de/modelo/>
- <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com>
- <http://concepto.de/administracion/>
- <http://concepto.de/administracion/>
- <http://ri.ues.edu.sv/8369/1/TESIS-FINAL.pdf>

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Número de Anexos	Contenido
1	Encuesta a Empleados
2	Entrevista a Socios
3	Formato de Memorándum
4	Formato de Evaluación de Desempeño Laborar
5	Formato Diagrama de Gantt

ANEXO 1

Encuesta a Empleados



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

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA NÁJERA Y
ASOCIADOS S.A DE C.V



OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados de la empresa Nájera y Asociados S.A DE C.V., respecto al actual proceso administrativo que posee la empresa, con la finalidad de proponer un nuevo modelo administrativo que permita mejorar la toma de decisiones.

La información que nos proporcione será utilizada en forma muy confidencialidad y anónima para usos estrictamente académicos. Por lo que, atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente las siguientes preguntas.

INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

I.DATOS GENERALES

- Sexo: Femenino Masculino
- Edad: 20 a 25 años 25 a 30 años 36 a más años
- Profesión u oficio: _____
- Tiempo de servicio: 0 a 1 año de 1 a 5 años más de 5 años

II.DATOS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente?
Administrativo
Otro Especifique: _____
- ¿Conoce la misión de la organización?
Sí No
- ¿Conoce la visión de la organización?
Sí No

8. ¿conoce los objetivos del área en que labora? Si su respuesta NO, pase a la pregunta 9

Sí No

9. ¿Considera que se están alcanzando los objetivos de la organización?

Sí No Tal vez

10. ¿Cuenta NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. de C.V. con una estructura que muestre formalmente cómo está establecida la organización de la empresa?

Sí No

11. ¿Las funciones que usted realiza en su área de trabajo, se encuentran definidas por escrito?

Sí No

12. Al momento de ingresar a la empresa, ¿Qué tipo de manuales le fueron presentados?

Manual de Políticas

Manual del empleado

Manual de procedimientos y normas

Ninguno

13. ¿Cómo llegó a trabajar a NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V.?

Anuncio Por un amigo/a

Envío curriculum Lleno solicitud de trabajo

Otra Especifique: _____

14. ¿Al momento de ingresar a NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V. le realizaron entrevista de trabajo?

SI NO

15. ¿Qué documentos presentó al momento de ingresar a NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V.?

ISSS

Solvencia de PNC y Centros Penales

AFP

Otro

Especifique _____

16. ¿Es tomado en cuenta por su jefe para tomar decisiones referentes a cambios que se planeen hacer en el departamento en el que trabaja?

SI

NO

17. Del siguiente listado, ¿Qué beneficios laborales obtiene en NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. de C.V.?

Prestaciones de Ley (ISSS, AFP, Vacaciones, Aguinaldos, pago séptimo día)

Horas Extras

Estabilidad Laboral

Excelente condiciones de trabajo

Reconocimiento por buen trabajo

Incrementos Salariales

Permisos por enfermedades

Otros

Especifique: _____

18. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para transmitir información o

Instrucciones de trabajo en la empresa?

Memorándum

Correo Electrónico

Carteleras

Reuniones Informativas

Otros

Especifique: _____

19. ¿Existe en NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V., un plan de capacitación?

SI

NO

20. ¿De qué manera incentiva a los empleados, Nájera y Asociados S.A DE C.V?

Aumento de salario

- Bonificaciones
- Certificados de regalo
- Permisos especiales
- Ninguna de las anteriores

21. Cómo consideraría el trabajo que desarrolla en NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V?

- Excelente (9-10) Muy Bueno (7-8)
- Bueno (5-6) Regular (3-4)
- Malo (1-2)

22. ¿Existe control de entradas y salidas de personal en NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V.?

- SI NO

23. ¿Cada cuánto tiempo le realizan evaluación de desempeño en NÁJERA Y ASOCIADOS, S.A. de C.V.?

- Cada mes Cada 3 meses Cada 6 meses Cada año Nunca

Encuestó _____

Fecha _____

ANEXO 2

Entrevista a Socios



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA NÁJERA Y
ASOCIADOS S.A DE C.V



Entrevista dirigida a los socios de la empresa Nájera y Asociados, S.A DE C.V en relación al "modelo administrativo y su incidencia como herramienta de control para mejorar la toma de decisiones en la organización.

Objetivo: Conocer de forma general por parte de los socios de la empresa la forma como se realizan actividades pertinentes al personal.

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

II.DATOS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuándo inició operaciones empresa Nájera y Asociados, S.A DE C.V, como una entidad jurídica?
2. ¿Considera usted necesario contar con la Misión y visión para Nájera y Asociados, S.A de C.V? ¿por qué?
3. ¿Según su punto de vista, considera que se están o no alcanzado los objetivos propuestos por Nájera y Asociados, S.A DE C.V? ¿por qué considera que se estén o no alcanzando?
4. ¿De acuerdo a su experiencia, es importante, contar con Manual de Organización, Procedimientos y Normas, Manual del empleado y Manual de políticas en Nájera y Asociados, S.A DE C.V.?
5. ¿Considera necesario que los trabajadores tengan por escrito sus funciones que realizan en Nájera y Asociados, S.A DE C.V.
6. ¿Qué procedimientos de reclutamiento y selección son utilizados para contratar personal en Nájera y Asociados, S.A DE C.V.?

7. ¿Qué documentos personales y legales presentan al momento de ingresar a trabajar Nájera y Asociados, S.A DE C.V.?
8. ¿Consideran que los empleados de Nájera y Asociados, S.A DE C.V., está haciendo buen uso eficiente de los recursos?
9. ¿Considera necesario tomar en cuenta la opinión de los trabajadores al momento de tomar las decisiones en la empresa?
10. ¿La asociación tiene programas de capacitación al personal y que tipo de capacitaciones se han impartido?

Entrevistó _____

Fecha _____

ANEXO 3

Formato de Memorándum

Anexos

FORMATO MEMORÁNDUM



EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.

MEMORÁNDUM

PARA: _____

DE: _____ Fecha _____

ASUNTO _____

Firma: _____

Firma de Enterados (as)

ANEXO 4

Formato de Evaluación de Desempeño Laboral

FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del Empleado: _____

Departamento o Unidad: _____

Puesto que Desempeña: _____

Fecha de Inicio en el Puesto Actual _____

Evaluador: _____

INDICACIONES

Lea atentamente y de manera objetiva cada factor en el cual será evaluado el empleado. Determine el puntaje que considere adecuado al desempeño del empleado. Asigne sólo un grado a cada factor e indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

Excelente: El desempeño es de calidad y satisfactorio en el área en que se desenvuelve, y excede los requerimientos exigidos por el puesto.

Muy Bueno: El desempeño sobresaliente, y cumple los requerimientos exigidos por el puesto.

Bueno: El empleado logra satisfacer los requerimientos que el puesto exige.

Regular: El desempeño del trabajador es bajo, por lo que necesita mejorar, pues no está cumpliendo de manera exacta con los requerimientos del puesto.

Deficiente: El empleado no está realizando de manera adecuada ninguna de las funciones exigidas por el puesto, por lo que necesita mejorar el desempeño.

Calificación Puntos	Deficiente 1-2	Regular 3-4	Bueno 5-6	Muy Bueno 7-8	Excelente 9-10	Puntos
---------------------	----------------	-------------	-----------	---------------	----------------	--------

ASPECTOS GENERALES

Factor Rendimiento	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar el cumplimiento satisfactorio de las funciones requeridas en el puesto asignado y los beneficios que origina la empresa.							
Calidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la frecuencia de errores, orden, coordinación, exactitud y esmero con las cuales el empleado desempeña las funciones							
Eficiencia	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la forma en que los empleados hacen uso adecuado de los recursos de la empresa minimizando el desperdicio.							
Eficacia	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evalúa el grado en que el empleado contribuye al logro de los objetivos de la empresa							
Iniciativa	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Tome en cuenta la capacidad del empleado de realizar tareas específicas sin haber recibido Instrucciones detalladas.							

Conocimiento del trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la manera en que se realizan las funciones de cada puesto , el cumplimiento de las especificaciones dadas para cada actividad.							

Responsabilidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia, y el grado de compromiso con la empresa							
Relaciones de Trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar el trabajo en equipo, Comunicación con jefe y compañeros, relaciones interpersonales.							

RESULTADOS FINALES		
Puntos Obtenidos	Calificación : Muy Bueno	
	Escalas	Rango
_____	Muy Deficiente	Menos de 20
	Deficiente	De 20 a 30
	Regular	De 31 a 41
	Bueno	De 42 a 51
	Muy Bueno	De 52 a 70
	Excelente	De 71 a 80
Revisado Por: _____ Fecha: _____		
Firma: _____		

ANEXO 5

Formato Diagrama de Gantt

EMPRESA NÁJERA Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.
PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES
GRÁFICA DE GANTT
DEL 1 AL 31 DE ENERO DE 2019

No	TIEMPO ACTIVIDADES	SEMANAS	1						2						3						4								
		DIAS	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6			
			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6			
1																													
2																													
3																													
4																													
5																													
6																													
7																													